



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Rita Čenkiė

POKYČIAMS PALANKI ORGANIZACINĖ KULTŪRA

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Lina Girdauskienė

KAUNAS, 2018

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

POKYČIAMS PALANKI ORGANIZACINĖ KULTŪRA

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Rita Čenkienė, VMGTVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė

Doc.dr. Lina Girdauskienė

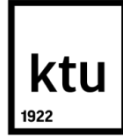
2017 m. gruodžio 18 d.

Recenzentė

Prof. Rimgailė Vaitkienė

2018 m. sausio

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rita Čenkienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Pokyčiams palanki organizacinė kultūra“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ritos Čenkienės** baigiamasis magistro darbas tema „Pokyčiams palanki organizacinė kultūra“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Čenkienė, Rita. Supportive Organizational Culture For Changes. Master's Final Thesis in Enterprise management / supervisor lect. doc. dr. Lina Girdauskienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Science: 03 S

Key words: *organizational culture, levels of organizational culture, organizational changes, supportive organizational culture for changes,*

Kaunas, 2018. 90 p.

SUMMARY

Under the conditions of changes, companies need to increase their competitiveness in order to remain in the market. Supportive organizational culture for changes determines the company's ability to adapt to the environment and successfully implement the changes. The problem is formulated by the question: what features should take note of supportive organizational culture for changes?

Object of paper – supportive organizational culture for changes

The aim of paper – to identify and evaluate the features of supportive organizational culture for changes.

Work tasks:

1. to analyze the concept and forms of organizational change;
2. to define theoretical features of supportive organizational culture for changes;
3. to prepare a generalized theoretical model of supportive organizational culture for changes;
4. based on the generalized methodological provisions to evaluate the features of supportive organizational culture for changes in State Border Guard Service.

In this paper, a generalized theoretical model of supportive organizational culture for changes is prepared, based on a hypothetical link between the features of supportive organizational culture for changes (internal communication, employees' openness to changes, company orientation towards changes, organizational flexibility, managers' support for changes, change agents' leadership), and hierarchical levels of organizational culture (basic beliefs, expressed beliefs and values, artefacts).

The research has shown that the organizational culture of State Border Guard Service is only partially supportive for changes. The theoretical model of supportive organizational culture for changes is partly due to the fact that organizational culture is supportive only for internal communication, employees' openness to changes, managers' support for changes and change agents' leadership, but these features also need to be improved.

90 pages, 40 Figures, 11 Tables.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ SĄSAJOS PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS.....	10
2. POKYČIAMS PALANKIOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS KONCEPTUALIOJI ESMĖ	17
2.1. Organizacinės kultūros įvairialypė samprata	17
2.1.1. Organizacinės kultūros samprata terminologijos požiūriu	17
2.1.2. Organizacinės kultūros samprata funkciniu požiūriu	20
2.1.3. Organizacinės kultūros samprata struktūros požiūriu	21
2.2. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros koncepcija.....	26
2.2.1. Organizacinių pokyčių samprata ir formos	26
2.2.2. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros vaidmuo pokyčių valdyme	29
2.2.3. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožai	33
2.3. Sąsajų tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių identifikavimo modeliai	36
2.4. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinio modelio pagrindimas.....	41
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS BRUOŽŲ BŪDINGUMO ĮMONĖJE VYKDOMIEMS POKYČIAMS EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	43
4. ORGANIZACINĖS KULTŪROS BRUOŽŲ BŪDINGUMO ĮMONĖJE VYKDOMIEMS POKYČIAMS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	50
4.1. Valstybės sienos apsaugos tarnybos reorganizacijos eiga.....	50
4.2. Valstybės sienos apsaugos tarnybos reorganizaciją reglamentuojantys dokumentai.....	53
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	54
4.4. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas, vertinimas ir diskusija.....	81
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	85
LITERATŪRA.....	88
PRIEDAI.....	91

Paveikslų sąrašas

1 pav.	Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai (Šimanskienė ir kt., 2015).....	23
2 pav.	Schein'o trijų lygmenų organizacinės kultūros modelis (modifikuota pagal Schein'ą, 2004)..	25
3 pav.	Pokyčių ir organizacinės elgsenos matrica pagal Martin'ą (2001) (Dromantaitė ir kt., 2012)..	30
4 pav.	Pokyčiams palankios organizacinės kultūros formavimas (O'Donnell & Boyle, 2008).....	32
5 pav.	Organizacinės kultūros vaidmens, kuriant darbuotojų pasirengimą pokyčių projektui, teorinis modelis (Rajput & Novitskaya, 2013).....	37
6 pav.	Organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių įgyvendinimo modelis (Austin & Claassen, 2008).....	38
7 pav.	Kūrybiškumui ir inovacijoms palankios organizacinės kultūros empirinis modelis (Martins & Martins, 2002).....	39
8 pav.	Organizacinės kultūros vaidmens pokyčių ir individualaus palankumo pokyčiams procese modelis (Choi, 2011).....	39
9 pav.	Pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinis modelis.....	42
10 pav.	Pirmojo ir antrojo VSAT struktūrinių padalinių pertvarkymų etapų eiga.....	50
11 pav.	Trečiojo VSAT struktūrinių padalinių pertvarkymų etapo eiga.....	52
12 pav.	Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų bendras vertinimas, vidurkiai.....	54
13 pav.	Vidinės komunikacijos vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	55
14 pav.	Mainų informacija ir žiniomis vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	55
15 pav.	Komunikacijos kanalų vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	57
16 pav.	Komunikacijos sistemos vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	58
17 pav.	Darbuotojų atvirumo pokyčiams vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	60
18 pav.	Reakcijos į pokyčius vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	60
19 pav.	Imlumo naujovėms vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	62
20 pav.	Orientacijos į pokyčius vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	63
21 pav.	Adaptacijos prie pokyčių vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	64
22 pav.	Komandinės orientacijos į pokyčius vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	65
23 pav.	Organizacinio lankstumo vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	66
24 pav.	Darbuotojų pajėgumo keistis vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	67
25 pav.	Kūrybinio požiūrio vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	68
26 pav.	Vadovybės paramos pokyčiams vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	69
27 pav.	Darbuotojų motyvacijos vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	70
28 pav.	Darbuotojų įtraukimo vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	71
29 pav.	Personalo mokymo vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	72
30 pav.	Vadovybės paramos pokyčiams vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	73
31 pav.	Pokyčių agentų lyderystės savybių vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	74
32 pav.	Pokyčių agentų elgsenos pokyčių metu vertinimas įmonėje, vidurkiai.....	75
33 pav.	Vidinės komunikacijos vertinimo (y) ir teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis.....	77
34 pav.	Komunikacijos kanalų vertinimo (y) ir teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis.....	77
35 pav.	Darbuotojų atvirumo pokyčiams vertinimo (y) ir teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis.....	78
36 pav.	Įmonės reakcijos į pokyčius vertinimo (y) ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis.....	78
37 pav.	Vadovybės paramos pokyčiams vertinimo (y) ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis.....	79
38 pav.	Motyvacijos vertinimo (y) ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis.....	80
39 pav.	Darbuotojų įtraukimo vertinimo (y) ir teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis.....	80
40 pav.	Pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinio modelio empirinis pagrindimas VSAT pavyzdžiu.....	81

Lentelių sąrašas

1 lentelė.	Mokslininkų požiūris į svarbiausius organizacinės kultūros naudos aspektus.....	11
2 lentelė.	Organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių sąsajų tyrimų kryptys.....	14
3 lentelė.	Organizacinės kultūros apibūdinimų palyginimas.....	18
4 lentelė.	Organizacinę kultūrą sudarančių elementų palyginimas.....	22
5 lentelė.	Organizacinių pokyčių apibūdinimų palyginimas.....	27
6 lentelė.	Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų palyginimas.....	35
7 lentelė.	Sąsajų tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių identifikavimo modelių palyginimas.....	40
8 lentelė.	Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų charakteristikos.....	44
9 lentelė.	Tyrime naudotos anketos struktūros pagrindimas.....	45
10 lentelė.	Klausimyno skalių patikimumo koeficientai.....	48
11 lentelė.	Koreliacijos koeficientų vertinimas (Leonavičienė, 2007).....	49

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinės įmonės veikia tokiomis sąlygomis, kai sparčiai keičiasi tiek išorinė, tiek vidinė verslo aplinka. Šiems pokyčiams galima priskirti spartėjančius globalizacijos tempus, augančią konkurenciją, vykstančius įmonių susijungimus ir susiliejumus, kurie lemia didėjančią organizacinės kultūros svarbą (Šimanskienė ir Sandu, 2013). Nuolatinių pokyčių kontekste įmonėms iškyla poreikis didinti savo konkurencingumą, kad galėtų išlikti rinkoje. Įmonėms tikslinga reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius ir keistis, todėl organizaciniai pokyčiai tampa svarbia verslo tęstinumo sąlyga. Šiame kontekste įmonėms tampa itin aktualūs su organizaciniais pokyčiais susiję klausimai (Martin, 2013; Abdi & Senin, 2014; Ahsan, 2014).

Prisitaikyti prie išorinės aplinkos kaitos tendencijų ir pačioms sėkmingai įgyvendinti pokyčius geriausiai sekasi toms įmonėms, kurių organizacinė kultūra yra palanki pokyčiams (Keng-Sheng Ting, 2011; Chiloane-Tsoka, 2013; Ahsan, 2014). Mokslininkai įrodė, kad organizacinė kultūra yra viena iš organizacinių pokyčių sėkmės priežasčių (Shah & Irani, 2010). Brown'as ir Harvey'us (2011) neabejoja, kad organizacinė kultūra yra tas kritinės reikšmės veiksnys, kuri sustiprina ar susilpnina organizacinių pokyčių įgyvendinimą. Taigi, tampa aktualu tirti sąsajas tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių, įvertinti pokyčiams palankios organizacinės kultūros svarbiausius bruožus.

Tyrimo problema. Susidomėjimas organizacinės kultūros klausimais pastebimas ne tik tarp mokslininkų ir tyrėjų, bet ir tarp verslo steigėjų ir įmonių vadovų, kas turėtų būti vertinama kaip teigiamas dabarties aspektas (Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015). Daug dėmesio mokslininkai skiria organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių sąsajoms atskleisti. Tyrėjai nustatė, kad organizacinė kultūra daro teigiamą ilgalaikę įtaką organizacijos pokyčiams (Shah & Irani, 2010; Goetsch & Davis, 2015). Ši įtaka pasireiškia didėjančiu organizacijos veiklos efektyvumu (Andish et al., 2013), sėkmingu organizacinių pokyčių įgyvendinimu (Ahsan, 2014), geresniu darbuotojų pasiruošimu priimti pokyčius (Tariq et al., 2011). Tyrimais įrodyta, kad skirtingi organizacinės kultūros tipai lemia nevienodą darbuotojų požiūrį į pokyčius (Al-Zu'bi, 2011). Daug mažiau dėmesio mokslininkai skiria pokyčiams palankios organizacinės kultūros koncepcijai išanalizuoti. Moksliniuose šaltiniuose trūksta konkrečiau išreikšto teorinio požiūrio į tai, kokiais bruožais turėtų pasižymėti pokyčiams palanki organizacinė kultūra. Gana dažnai mokslininkai analizuoja tik atskirus bruožus arba stokoja sisteminio požiūrio į šį aspektą (Nguyen & Mohamed, 2011; Martin, 2013; Rajput & Novitskaya, 2013; Bauer & Erdogan, 2015). Todėl tenka pripažinti, kad tarp mokslininkų stokojama vieningos nuomonės, kokie yra svarbiausi ir prioritetiniai pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožai, kokį poveikį šie bruožai daro organizaciniams pokyčiams.

Identifikuota probleminė situacija suteikia galimybę suformuluoti mokslinę problemą klausimu: kokiais bruožais turėtų pasižymėti pokyčiams palanki organizacinė kultūra?

Darbo objektas – pokyčiams palanki organizacinė kultūra.

Darbo tikslas – nustatyti ir įvertinti pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožus.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti organizacinių pokyčių sampratą ir formas;
2. apibrėžti teorinius pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožus;
3. parengti apibendrintą pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinį modelį;
4. remiantis apibendrintomis metodologinėmis nuostatomis, įvertinti pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožus Valstybės sienos apsaugos tarnyboje.

Tyrimo metodai: sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, stebėjimas, dokumentų turinio analizė, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), statistinė duomenų analizė.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ SĄSAJOS PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS

Organizaciniai pokyčiai tampa neišvengiama daugelio šiuolaikinių organizacijų būseną, nes tik organizacijai keičiantis ir prisitaikant prie išorinės aplinkos kaitos procesų bei vidinių poreikių, galima didinti veiklos efektyvumą ir tuo pačiu sėkmingai konkuruoti rinkoje. Organizacinių pokyčių poreikis, viena vertus, veikia šiuolaikines organizacijas kaip iššūkis ir galimybė, kita vertus, tai yra ir problema, nes ne visi organizaciniai pokyčiai yra sėkmingai įgyvendinami. Tyrimai rodo, kad pastangos inicijuoti pokyčius organizacijose dažnai būna nesėkmingos (Martin, 2013), ir net 70–90 proc. visų organizacinių pokyčių patiria nesėkmę (French, 2001; Balogun et al. 2003).

Kiekviena organizacija, norėdama būti konkurencinga, turi mokėti ir rizikuoti diegti bei įgyvendinti pokyčius. Šiuolaikinės aplinkos spaudimas pokyčiams yra, kaip niekuomet anksčiau, stiprus ir akivaizdus. Gudonytė ir Marčinskas (2016, p. 17) akcentuoja „kardinalių globalinių pokyčių procesą, kuriam būdinga prasidedanti robotų civilizacijos era, didėjantys migracijos srautai, nuolatinė akistata su sisteminiiais rinkų pokyčiais, pagaliau į darbo rinką vis plačiau įžengianti vadinamoji Z karta. Visa tai suformuoja vadybos mokslui naujo turinio socialinį užsakymą – ieškoti būdų, kaip organizacijoms <...> padidinti savo konkurencinį pranašumą“. Tyrėjų nuomone, pokyčius skatina tokios jėgos, kaip darbo jėgos prigimtis, technologija, ekonominiai sukrėtimai, konkurencija, socialinės tendencijos, pasaulinė politika (Robbins, 2007, p. 304). Dėl organizacinio poreikio keistis iškyla būtinybė mokėti valdyti pokyčius, nes tik tokiu būdu galima pasiekti gerų rezultatų. Lietuvoje atlikti tyrimai patvirtina, kad dauguma vadovų (67,6 proc.) neabejotinai pritaria teiginiui, kad pokyčių valdymas tampa būtinybe. Daugelis vadovų visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu (atitinkamai 62,2 proc. ir 35,1 proc.), kad pakeitimai vykdomi siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijos gyvenamos elementus (Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

Pokyčių poreikio sąlygomis organizacijos ir tyrėjai ieško būdų, kaip išnaudoti įvairias priemones, didinančias organizacinių pokyčių įgyvendinimo sėkmę. Mokslininkai laikosi nuostatos, kad organizacinė kultūra yra organizacinių pokyčių sėkmingo įgyvendinimo priemonė (Zakarevičius, 2004; Martin, 2013; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Abdi & Senin, 2014). Šią nuomonę galima pagrįsti išorinės aplinkos poveikiu: spartėjantys globalizacijos tempai, auganti konkurencija, vykstantys įmonių susijungimai ir susiliejinimai lemia didėjančią organizacinės kultūros svarbą (Šimanskienė ir Sandu, 2013). Zakarevičius (2004, p. 201) pažymi, kad dinamiškoje, greitai besikeičiančioje aplinkoje organizacijos veiklos sėkmę sąlygoja ne tik efektyvi strategija, optimali organizacinė struktūra ir veiksmingai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra. Tenka pripažinti faktą, kad moksliniuose šaltiniuose vis labiau pripažįstamas organizacinės kultūros didelės svarbos aspektas, stengiantis sėkmingai įgyvendinti organizacinius pokyčius (Videikienė ir Šimanskienė,

2014). Organizacinės kultūros reikšmingumą pokyčių procese galima paaikškinti universalia organizacinės kultūros nauda, dėl kurios mokslininkai neabejoja. Ahsan (2014, p. 29) nurodo, kad organizacinė kultūra yra populiari ir universali organizacinės elgsenos koncepcija, pripažinta, kaip svarbus veiksnys, darantis įtaką organizacinių pokyčių sėkmei ar nesėkmei. Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas (2015, p. 318) nurodo, kad organizacinės kultūros reikšmė bet kuriai organizacijai yra trejopa:

1. organizacinė kultūra yra svarbus organizacijos stabilumo ir tęstinumo šaltinis, ji suteikia organizacijai įvaizdį ir jos darbuotojams organizacinę tapatybę, sukuria organizacijos darbuotojams socialinio saugumo jausmą;
2. organizacinės kultūros pagrindų žinojimas padeda naujiems darbuotojams teisingai interpretuoti joje vykstančius įvykius, pastebėti visus svarbiausius ir esminius dalykus;
3. organizacinė kultūra skatina darbuotojų savimonę ir aukštą atsakomybę vykdant jiems pavestas užduotis. Pripažįstant ir apdovanojant šiuos darbuotojus už jų pasiekimus, organizacinė kultūra identifikuoja juos kaip siektinus pavyzdžius.

Anot Gudonytės ir Marčinsko (2016, p. 24), organizacinė kultūra padeda telkti, motyvuoti ir skatinti darbuotojus, todėl vadovai pasitelkia organizacinę kultūrą kurdami savo valdymo ir visos organizacijos veiklos strategiją. Mokslininkų požiūris į organizacinės kultūros naudą pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Mokslininkų požiūris į svarbiausius organizacinės kultūros naudos aspektus (sudaryta darbo autorės)

Organizacinės kultūros naudingumo kriterijus	Požiūris į organizacinės kultūros teikiamą naudą organizacijai	Šaltiniai										
		Gudonytė ir Marčinskas (2016)	Suwayo et al. (2015)	Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas (2015)	Ahsan (2014)	Nesbit ir Lam (2014)	Grublienė ir Urbonaitė (2014)	Martin (2013)	Šimanskienė ir Sandu (2013)	Pikturnaitė ir Paužuolienė (2013)	Dromantaitė ir kt. (2012)	Iš viso:
Efektyvumas	Didina organizacijos efektyvumą	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10
Unikalumas	Išskiria organizaciją iš kitų	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10
Valdymas	Padeda valdyti, motyvuoti darbuotojus	+				+	+	+	+	+	+	7
Poveikis pokyčiams	Sudaro sąlygas inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius	+	+	+	+	+		+				6
Socializacija	Padeda socializuotis naujiems darbuotojams	+		+					+		+	4
Stabilumas ir tęstinumas	Yra organizacijos stabilumo, tęstinumo šaltinis			+				+	+			3

Galima teigti, kad organizacinė kultūra labiausiai naudinga organizacijai tuo, kad pasižymi efektyvumu, unikalumu, daro teigiamą poveikį valdymui ir pokyčiams. Pastarasis aspektas yra ypač svarbus, nes aktualizuoja darbe nagrinėjamos temos tyrimo būtinumą.

Mokslininkai akcentuoja glaudžias sąsajas tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių. Šių sąsajų buvimą įtvirtina vien tas faktas, kad bet koks pokyčių diegimas iš esmės yra neišvengiama intervencija į organizacinę kultūrą (Misiūnas ir Stravinskienė, 2010). Bet kokio pokyčių proceso metu siekiama pakeisti ar patobulinti organizacinę kultūrą, įdiegti naujas organizacijos vertybes, pagerinti žmogiškųjų išteklių transformacijos procesą ir aplinką, kurioje funkcionuoja organizacija (Bold, 2011).

Zakarevičius (2004) organizacinę kultūrą laiko tiek pokyčių priežastimi, tiek pokyčių pasekme. Abdi ir Senin (2014) teigia, kad organizacinė kultūra gali sukurti tinkamą aplinką pokyčiams įgyvendinti. Panašiai mano ir kiti tyrėjai, teigdami, kad tam, kad organizacijoje būtų sėkmingai įgyvendinami pokyčiai, reikalinga tam tikra aplinka, vyraujančios vertybės ir nuostatos, turi būti suformuota atitinkama organizacinė kultūra (Šimanskienė, Paužuolienė ir Paužuolis, 2015). Ahsan (2014, p. 32) daro išvadą, kad organizaciniams pokyčiams reikia organizacinės kultūros, kuri remtų pokyčių iniciatyvas. Nors mokslininkai neabejoja dėl to, kad organizacinė kultūra yra naudinga pokyčių procese, tačiau daugelis organizacijų šį faktą ignoruoja arba neteikia jam deramo dėmesio, arba nemoka išnaudoti organizacinės kultūros pokyčių procese. Dėl to šis procesas tampa komplikotas ir problemiškas. Schraeder'is ir Self'as (2003) neabejoja dėl to, kad šiuolaikiniai aplinkos pokyčiai reikalauja pokyčių organizacinėje kultūroje. Dromantaitės ir kt. (2012, p. 262) teigimu, „nebepakanka vien reaguoti į pokyčius, būtina kurti tokią organizacijos kultūrą, kuri mokytų ir numatytų pokyčius. Naujo produkto vystymas ir informacinės technologijos keičiasi taip sparčiai, kad bet kokie pavyzdžiai netrukus pasensta. Tačiau, jei organizacija turi tinkamą kultūrą, ji gali ramiai priimti staigius pokyčius ir nepatirti didelių problemų.“ Deja, ne visų organizacijų organizacinės kultūros, esant reikalui, geba keistis ir adaptuotis. Kai kada organizacinės kultūros pokyčio poreikis valdymo procese yra tiesiog sumenkinamas arba ignoruojamas, o tai kenkia organizacinių pokyčių diegimo ir įgyvendinimo eigai. Teigiama, kad daugelis organizacijų nesugebėjo sėkmingai įgyvendinti pokyčių, nes sutelkė dėmesį į „kietuosius“ elementus (struktūras, sistemas ir strategijas), ignoruodamos ar per mažai dėmesio skirdamos „minkštiesiems“ elementams (įgūdžiams, personalui, valdymo stiliui, bendroms vertybėms), kurie sudaro organizacinės kultūros esmę (Ahsan, 2014, p. 32).

Organizacinė kultūra gali ne tik teigiamai paveikti organizacinius pokyčius, bet ir tapti kliūtimi jų įgyvendinimui, jeigu kalba eina apie netinkamą organizacinę kultūrą. Dromantaitė ir kt. (2012, p. 262) pažymi, kad „kai kurios organizacijos net nesupranta, kad jų turima organizacinė kultūra yra trukdis siekti didesnio našumo ir efektyvesnės veiklos. Kartais organizacinės kultūros pakeitimas gali būti raktas į organizacijos sėkmę, ypač kai organizacinės vertybės neatitinka organizacijos aplinkos reikalavimų.“

Tyrimai, ypač atlikti Lietuvoje, tik patvirtina, kad tarp vadovų vyrauja nepakankamai organizacinės kultūros reikšmę ir jos vaidmenį pokyčių procese įvertinantis požiūris. Grublienė ir Urbonaitė (2014, p. 507) pažymi, kad Lietuvos organizacijose vyrauja siauras organizacinės kultūros suvokimas, todėl labai mažai organizacijų pasižymi atsakingu organizacinės kultūros puoselėjimu. Daugumos vadovų nuomone, organizacinė kultūra reikalinga tik formuojant unikalią bendravimo kultūrą, tarpusavio santykius darant geresnius.

Videikienės ir Šimanskienės (2014, p. 117) teigimu, daugumoje Lietuvos organizacijų vis dar gana vangiai analizuojama organizacinės kultūros tema, o dar rečiau vadovai aktyviai ją formuoja, stengiasi pasinaudoti jos teikiamomis galimybėmis. Tyrimai atskleidžia, kad daugelio Lietuvos organizacijų vadovai sąmoningai nesiekia formuoti organizacinės kultūros, todėl ji stichiškai formuojasi priklausomai nuo susiklosčiusių kolegų ir vadovų su pavaldiniais santykių (Staniulienė, 2013). Pritariant šiems teiginiams, galima akcentuoti, kad Lietuvos organizacijų patirtis, formuojant pokyčiams palankią organizacinę kultūrą, yra nepakankama. Ne visi vadovai įvertina organizacinės kultūros svarbą pokyčių įgyvendinimo procese. Tikėtina, kad taip yra dėl to, kad nors „organizacinė kultūra egzistuoja visose organizacijose, tačiau dažnai organizacijų vadovai ją laiko vienu mažiausiai svarbių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos sėkmę“ (Šimanskienė ir Sandu, 2013, p. 203). Kita vertus, tyrimai rodo, kad silpną organizacinę kultūrą Lietuvos vadovai vertina kaip svarbią pokyčių įgyvendinimo kliūtį (su šiuo teiginiu visiškai sutiko ir sutiko atitinkamai 21,6 proc. ir 59,5 proc. apklaustų vadovų) (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Tyrėjai, apklausę 1532 pokyčių vadovus, išsiaiškino, kad vienas iš svarbiausių kaitos barjerų (antras pagal svarbą) yra organizacinė kultūra (49 proc.) (Jørgensen, Owen & Neus, 2009). Akivaizdu, kad sėkmingas pokyčių inicijavimas ir įgyvendinimas organizacijoje yra veikiamas palankios organizacinės kultūros.

Dėl teorinio, metodologinio, praktinio lygmens iššūkių ir problemų organizacinė kultūra tampa svarbia mokslinių tyrimų sritimi (ypač tai pasakytina apie organizacinių pokyčių kontekstą). Visgi organizacinės kultūros ištyrimas nėra lengvas procesas. Organizacinė kultūra yra „viena sunkiausiai analizuojamų sričių, nes bet kokia kultūrinė analizė tampa intervencija į organizacijos gyvenimą, o tai sąlygoja dar vieną fenomeną – sudėtinga surinkti validžius kultūrinius duomenis dėl organizacijos narių polinkio apsiginti ar persistengti perteikiant informaciją“ (Staniulienė, Dilienė, 2014, p. 91). Šiuo metu pripažįstama, kad organizacinė kultūra yra „svarbus tyrinėjimų objektas, nes padeda organizacijoms išsiskirti vienoms iš kitų, ugdo organizacijos narių tapatumo jausmą, užtikrina vertybių puoselėjimą“ (Šimanskienė ir Sandu, 2013, p. 201). Pritariant galima pažymėti ir tai, kad organizacinė kultūra yra svarbus tyrinėjimų objektas dar ir dėl to, kad padeda inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius. Dėl šios priežasties dažnai bandoma nustatyti sąsajas tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių. Saran et al. (2009, p. 12) pažymi, kad pokyčių įgyvendinimo procesas keičia operacijas, procedūras ir sistemas. Visi šie aspektai yra aiškiai susiję su organizacine kultūra. Sąsajų tarp organizacinės kultūros

ir pokyčių ištyrimas ne tik palengvina pokyčių diegimą, bet ir pokyčius daro organizacijos veiklos kasdienybe.

Atlikta nemažai tyrimų, įrodančių organizacinės kultūros poveikį organizaciniams pokyčiams. Tyrimais nustatyta, kad organizacinė kultūra daro statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką organizacijos pokyčiams (Shah & Irani, 2010; Goetsch & Davis, 2015). Moksliniuose tyrimuose organizacinė kultūra nuolat akcentuojama, kaip pagrindinis kintamasis, padedantis nustatyti pokyčių įgyvendinimo sėkmę organizacijoje (Belias & Koustelios, 2014, p. 454). Įrodyta, kad organizacinė kultūra yra viena iš daugelio organizacinių pokyčių programų sėkmės priežasčių (Shah & Irani, 2010). Latta (2009, p. 19) įvertino, kad organizacinė kultūra yra vienas iš svarbiausių situacinių kintamųjų, apibūdinančių lyderių gebėjimą įgyvendinti pokyčius. Brown'as ir Harvey'us (2011, p. 445) nustatė, kad organizacinė kultūra gali būti ta jėga, kuri sustiprina ar susilpnina strateginių pokyčių įgyvendinimą. Šiuo požiūriu organizacinė kultūra tampa strateginio pobūdžio veiksniumi. Organizacinė kultūra svarbi tuo, kad pasižymi reikšmingais rezultatais ir daro ilgalaikį poveikį organizacijos veiklos efektyvumui (Cameron & Quinn, 2006; Andish et al., 2013), organizacinių pokyčių įgyvendinimui (Ahsan, 2014), darbuotojų pasiruošimui priimti pokyčius (Tariq et al., 2011). Tyrimai patvirtina organizacinės kultūros sąryšį su darbuotojų požiūriu į organizacinius pokyčius. Skirtingi organizacinės kultūros tipai lemia skirtingą darbuotojų požiūrį į organizacinius pokyčius (Al-Zu'bi, 2011). Gauta ir priešingų tyrimų rezultatų: nenustatyta, kad prisitaikanti organizacinė kultūra darytų stiprią įtaką organizaciniams pokyčiams, o organizaciniai pokyčiai – organizacinės kultūros prisitaikymą (Nesbit & Lam, 2014). Svarbiausios organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių sąsajų tyrimų kryptys atsispindi 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių sąsajų tyrimų kryptys (sudaryta darbo autorės)

Metai	Tyrėjai	Tyrimo objektas	Tyrimo metodai	Pagrindiniai tyrimo rezultatai
2002	Martins & Martins	Organizacinės kultūros poveikis pokyčiams, kurių pagrindą sudaro kūrybiškumas ir inovacijos	Anketinė apklausa	Pasitikėjimu grįsti santykiai turi įtakos darbuotojų paramai pokyčiams ir sėkmingam pokyčių įgyvendinimui.
2011	Zvâncă	Organizacinė kultūra kaip darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis	Anketinė apklausa	Organizacinė kultūra tiek asmeniniame, tiek organizaciniame lygmenyse vertinama, kaip svarbi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis.
2011	Keng-Sheng Ting	Organizacinės kultūros ir restruktūrizacijos poveikis organizacijos veiklai	Anketinė apklausa	Organizacinė kultūra ir restruktūrizacija teigiamai įtakoja organizacijos veiklą.
2011	Tariq et al.	Darbuotojų pasiruošimas pokyčiams	Anketinė apklausa	Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką darbuotojų pasiruošimui pokyčiams.
2011	Al-Zu'bi	Ryšiai tarp organizacinės kultūros ir pokyčių	Anketinė apklausa	Organizacinė kultūra turi įtakos pokyčių procesui.

2011	Choi	Organizacinės kultūros, pagrįstos mokymusi, vaidmuo pokyčių ir palankumo pokyčiams procese	Anketinė apklausa	Organizacinė kultūra daro poveikį pokyčių strategijoms ir darbuotojų palankumui pokyčiams.
2013	Chiloane-Tsoka	Organizacinės kultūros poveikis pokyčiui	Anketinė apklausa	Nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp organizacinės kultūros ir pokyčių.
2013	Rajput & Novitskaya	Organizacinės kultūros vaidmuo, kuriant darbuotojų pasirengimą priimti pokyčius	Interviu	Organizacinės kultūros dimensijos – lankstumas, motyvacija, organizacinė identifikacija, pasitikėjimas – per pokyčių valdymą formuoja darbuotojų pasirengimą priimti pokyčius.
2014	Onyango	Organizacinės kultūros poveikis pokyčių valdymui	Anketinė apklausa	Pokyčių valdymui statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką daro organizacijos vertybės ir aukščiausios vadovybės parama.
2014	Videikienė ir Šimanskienė	Pagrindinės pokyčių įgyvendinimo kliūtys Lietuvos organizacijose	Anketinė apklausa	Silpną organizacinę kultūrą Lietuvos vadovai vertina kaip svarbią pokyčių įgyvendinimo kliūtį.
2014	Nesbit & Lam	Organizacinės kultūros prisitaikymas ir organizaciniai pokyčiai	Anketinė apklausa Interviu Fokusuotos grupės diskusija	Nenustatyta, kad prisitaikanti organizacinė kultūra stipriai įtakoja organizacinius pokyčius, o organizaciniai pokyčiai – organizacinės kultūros prisitaikymą.
2014	Ahsan	Darbuotojų požiūris į pokyčius, esant skirtingiems organizacinės kultūros tipams	Anketinė apklausa	Nustatyta, kad hierarchinė kultūra yra mažiausiai linkusi keistis, lyginant su kitais organizacinės kultūros tipais. Egzistuoja ryšys tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių.
2015	Suwarjo et al.	Organizacinės kultūros keitimo poveikis darbuotojų pasirengimui priimti pokyčius per išsipareigojimą	Anketinė apklausa	Organizacinė kultūra daro statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų pasirengimui priimti pokyčius.

Reikia pabrėžti, kad tyrėjai, tirdami organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių sąsajas, dažniausiai naudoja kiekybinius tyrimus (anketinė apklausa), nors pasitaiko ir kokybinių tyrimų (tokių, kaip interviu, fokusuotos grupės diskusija). Tyrimais nustatyta, kad netinkama organizacinė kultūra gali tapti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastimi (Zvâncă, 2011). Darbuotojų pasipriešinimas silpnina teigiamą organizacinės kultūros poveikį (Chiloane-Tsoka, 2013). Tinkama organizacinė kultūra, atvirkščiai, gali paruošti darbuotojus pokyčiams, tokiu būdu mažindama jų pasipriešinimo galimybes (Tariq et al., 2011; Rajput & Novitskaya, 2013; Suwarjo et al., 2015).

Organizacinės kultūros tipas gali turėti įtakos organizaciniams pokyčiams (Al-Zu'bi, 2011; Ahsan, 2014). Dažniausiai hipotetinis organizacinės kultūros teigiamas poveikis organizaciniams pokyčiams empiriškai patvirtina (Keng-Sheng Ting, 2011; Chiloane-Tsoka, 2013; Ahsan, 2014), nors

būta ir išimčių (Nesbit & Lam, 2014), kurias, tikėtina, bent iš dalies lėmė metodologinės problemos (per didelis dėmesys skiriamas subjektyviems tyrimo metodams – interviu, fokusuotai grupės diskusijai). Nustatyta, kad pokyčių valdymui statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką daro organizacijos vertybės ir aukščiausios vadovybės parama (Onyango, 2014).

Apibendrinant galima akcentuoti šiuos pagrindinius pastebėjimus:

- *organizaciniai pokyčiai yra būtini, siekiant organizacijoms konkurencinio pranašumo ir/ar išlikimo rinkoje. Organizacinių pokyčių būtinybė sąlygoja ieškoti būdų, kaip sėkmingai įgyvendinti organizacinius pokyčius;*
- *vienas iš būdų didinti organizacinių pokyčių įgyvendinimo sėkmę yra pokyčiams palankios organizacinės kultūros suformavimas;*
- *organizacinė kultūra naudinga organizacijoms labiausiai tuo, kad didina organizacijos efektyvumą, išskiria organizaciją iš kitų, padeda valdyti, motyvuoti darbuotojus, sudaro sąlygas inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius. Pastarasis aspektas aktualizuoja organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių sąsajų tyrimų poreikį;*
- *organizacinė kultūra gali būti tiek organizacinių pokyčių priežastimi, tiek organizacinių pokyčių pasekme;*
- *daugelis organizacijų praktiniame lygmenyje nemoka sukurti pokyčiams palankios organizacinės kultūros ir/arba neįvertina jos reikšmingumo, todėl šiose organizacijose pokyčiai dažniausiai patiria nesėkmę;*
- *tyrimai įrodo sąsajų tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių buvimą. Tyrimais nustatyta, kad netinkama organizacinė kultūra gali tapti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastimi. Tinkama organizacinė kultūra gali paruošti darbuotojus pokyčiams. Organizacinės kultūros tipas gali turėti įtakos organizaciniams pokyčiams;*
- *organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių ištyrimo analizė leidžia daryti išvadą, kad mokslinėje literatūroje yra skiriama nepakankamai dėmesio apibrėžti pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožus, taip pat įvertinti pokyčiams palankios organizacinės kultūros poveikio organizaciniams pokyčiams modelio aspektus;*
- *manytina, kad didesnis dėmesys pokyčiams palankios organizacinės kultūros veiksniai leistų organizacijai tinkamai paruošti darbuotojus pokyčiams, padidintų organizacinių pokyčių įgyvendinimo sėkmę, pagilintų pokyčių subjektų kompetenciją, maksimaliai sumažintų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Dėl to tampa aktualu išanalizuoti pokyčiams palankios organizacinės kultūros koncepciją, jos bruožus, įvertinant modeliavimo galimybes.*

2. POKYČIAMS PALANKIOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS KONCEPTUALIOJI ESMĖ

2.1. Organizacinės kultūros įvairialypė samprata

2.1.1. Organizacinės kultūros samprata terminologijos požiūriu

Organizacinė kultūra yra organizacijose egzistuojantis fenomenas, kurį galima analizuoti įvairiais aspektais ir pjūviais. Įvairialypė organizacinės kultūros sampratos analizė gali parodyti šio fenomeno daugialypiškumą ir sudėtingumą. Organizacinės kultūros sampratą galima nagrinėti terminologijos, funkcinio, struktūros ir tipologijos požiūriais.

Analizuojant organizacinės kultūros sampratą terminologijos požiūriu, pirmiausiai būtina pabrėžti, kuo ji skiriasi nuo organizacijos kultūros, nes kai kurie tyrėjai šiuos du terminus naudoja kaip sinonimus, nors taip daryti yra ne visai korektiška. Šimanskienės (2002) teigimu, reikėtų skirti sąvokas „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“, nes jos nusako skirtingus dalykus. Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai, o organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros.

Stundžės (2010, p. 65) akcentavimu, organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros koncepcijos iš dalies yra panašios, tačiau vis dėlto galima išskirti keletą akivaizdžių skirtumų: organizacinė kultūra yra labiau formali nei organizacijos kultūra, antra, organizacinė kultūra yra dirbtinai kuriama, turint tam tikrą tikslą, trečia, galima pastebėti mažiau nuoseklumo ir logiškumo tarp organizacinės kultūros elementų nei tarp organizacijos kultūros elementų, nes kai kurie organizacinės kultūros elementai gali būti nesuderinami su pagrindinėmis organizacijos normomis. Žilinskas ir Maksimenko (2007, p. 316) rašo, kad organizacinė kultūra yra „dirbtinai sukurta kultūra įmonės viduje tam tikriems tikslams pasiekti.“ Taigi dirbtinumą galima laikyti svarbiausiu bruožu, skiriančiu organizacinę kultūrą nuo organizacijos kultūros (pastaroji susiklosto savaime).

Organizacinės kultūros fenomeno sudėtingumas apsunkina šios sąvokos apibūdinimą ir yra mokslinių diskusijų objektas (Rajala et al., 2012). Šį faktą patvirtina 3 lentelėje pateikiami duomenys.

Galima teigti, kad organizacinė kultūra moksliniuose šaltiniuose apibūdinama labai nevienareikšmiškai, ir tai apsunkina tinkamiausio apibūdinimo, geriausiai atspindinčio analizuojamo fenomeno konceptualiąją esmę, paiešką ir atranką.

Kaip rodo analizė, gana dažnai organizacinė kultūra traktuojama sisteminiu požiūriu, akcentuojant ją kaip tam tikrą visumą, tam tikrų bruožų ir elementų rinkinį (Zakarevičius, 2004; Robbins, 2007; Dromantaitė ir kt., 2012; Andish et al., 2013).

3 lentelė. Organizacinės kultūros apibūdinimų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

Metai	Šaltiniai	Apibūdinimas	Apibūdinimo esmė	Svarbus bruožas	Požiūris
2004	Zakarevičius (p. 202)	Tai tik <i>organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma</i> , traktuotina, kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorinėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.	Organizacijos narių nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma	Vientisumas	Sisteminė (visuminė) kategorija
2007	Robbins (p. 284)	Tai <i>vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema</i> , išskirianti šią organizaciją iš kitų. Vienodų įsitikinimų sistema yra savybių, kurias vertina organizacija, rinkinys.	Vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema	Sistemiškumas	
2012	Dromantaitė ir kt. (p. 252)	Tai <i>bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų sistema</i> , suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai <i>kryptingai</i> veikti, palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.	Bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų sistema	Kryptingumas	
2013	Andish et al. (p. 1126)	Tai <i>vertybių, įsitikinimų, suvokimų ir mąstymo bei supratimo ar mąstymo būdų rinkinys</i> .	Vertybių, įsitikinimų, suvokimų, mąstymo būdų rinkinys	Vientisumas	
2002	Flamholtz & Hua (p. 535)	<i>Esminiai organizaciniai pokyčiai</i> , kurie veikia kaip kertinis sėkmingos organizacijos akmuo.	Esminiai organizaciniai pokyčiai	Pokyčiai	Organizaciniai pokyčiai
2011	Vveinhardt (p. 229)	Tai <i>dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra</i> . Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir / arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt.	Dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra	Dirbtinumas	Dirbtinių pastangų rezultatas
2016	Gudonytė ir Marčinskas (p. 24)	Tai <i>sąmoningai vadovybės sukurta kultūra</i> , labai savita, todėl geriausiai ją gali suprasti ir perteikti patys organizacijos vadovai. Jie vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškais ir kultūrinėmis vertybėmis.	Sąmoningai vadovybės sukurta kultūra	Sąmoningų pastangų rezultatas	

2005	Milner (cit. pgl. Šimanskienė, Gargasas ir kt., 2015, p. 312)	<i>Suvokimas ir požiūriai į dalyko (klausimo) iškėlimą, požiūrių formos į veiklos rezultatų pasiekimą.</i>	Suvokimas ir požiūriai į dalyko iškėlimą	Suvokimas ir požiūris	Organizacijos narių veikla, bendravimas, elgsena
2011	Keng-Sheng Ting (p. 97)	Tai <i>darbuotojų elgesio norma</i> , kuri palaipsniui keičia darbuotojų charakterį ir elgesį.	Darbuotojų elgesio norma	Gebėjimas keisti	
2012	Gražulis ir kt. (p. 44)	Tai tam tikroje organizacijoje vidinį klimatą sudarantis <i>įprastas darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas</i> , puoselėjantis tradicijas, vyraujančius papročius, organizacijos įvaizdį.	Įprastas darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas	Bendravimas	
2015	Šimanskienė, Paužuolienė ir Paužuolis (p. 78)	Tai <i>santykiškai stabilūs mąstymo, elgsenos ir socialinės organizacijos būdai</i> , sąlygojantys modernizaciją, inovatyvumą ir vystymąsi bendrų vertybių pagrindu.	Stabilūs mąstymo, elgsenos, socialinės organizacijos būdai	Inovatyvumas	
2005	Luthans (cit. pgl. Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015, p. 312)	<i>Stebimos reguliarios elgsenos formos, normos (darbuotojų požiūris į darbą), dominuojančios vertybės, filosofija (santykiai tarp darbuotojų organizacijoje, ryšiai su klientais), taisyklės, organizacinis klimatas.</i>	Stebimos reguliarios elgsenos formos, normos, vertybės ir kt.	Reguliarios elgsenos formos	Organizacinės kultūros elementai
2012	Rajala et al. (p. 541)	Tai <i>organizacijoje dominuojančių vertybių rinkinys</i> , kurį dažnai sustiprina mitai, anekdotai ir pasakojimai iš organizacijos istorijos.	Organizacijoje dominuojančių vertybių rinkinys	Vertybės	
2006	Cameron & Quinn (p. 32)	<i>Tai, kas vertinga organizacijai</i> , kokie jos lyderiavimo stiliai, kalba ir simboliai, procedūros ir kasdienės taisyklės, kaip apibrėžiama sėkmė. Visa tai, kas lemia <i>unikalų</i> organizacijos charakterį.	Tai, kas vertinga organizacijai	Unikalumas	Elementų poveikis organizacijai

Flamholtz'as ir Hua (2002, p. 535) organizacinę kultūrą apibūdina, kaip „esminius organizacinius pokyčius, kurie veikia, kaip kertinis sėkmingos organizacijos akmuo.“ Teigiamas dalykas tai, kad šiame apibūdinime atskleidžiamos sąsajos tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių, tačiau nekorektiška šiuos du veiksnius sutapatinti, nes organizacinę kultūrą reikėtų laikyti organizacinius pokyčius įtakančiu veiksmu, o ne jam tapačiu procesu. Pokyčių kontekste svarbi organizacinės kultūros savybė yra gebėjimas keisti: organizacinė kultūra yra „darbuotojų elgesio norma, kuri palaipsniui keičia darbuotojų charakterį ir elgesį“ (Keng-Sheng Ting, 2011, p. 97). Gebėjimą keisti galima laikyti svarbiu pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožu, įtvirtinančiu organizacinės kultūros sąsajos su pokyčiais idėją. Būdinga tai, kad dalis autorių organizacinę kultūrą laiko dirbtinių pastangų rezultatu (tai, beje, esminis bruožas, skiriantis

organizacinę kultūrą nuo organizacijos kultūros) (Vveinhardt, 2011; Gudonytė ir Marčinskas, 2016). Kitoje apibūdinimų grupėje tyrėjai organizacinę kultūrą traktuoja organizacijos ir jos narių veiklos, bendravimo ir elgsenos ypatybių aspektais (Milner, 2005 cit. pgl. Šimanskienė, Gargasas ir kt., 2015; Keng-Sheng Ting, 2011; Gražulis ir kt., 2012; Šimanskienė, Paužuolienė ir Paužuolis, 2015). Kai kuriuose apibūdinimuose identifikuojami organizacinės kultūros elementai (Luthans, 2005 cit. pgl. Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015; Rajala et al., 2012) ar akcentuojamas elementų poveikio organizacijai pobūdis (Cameron & Quinn, 2006). Remiantis mokslininkų pateikiamais įvairiais organizacinės kultūros apibūdinimais, galima konstatuoti, kad organizacinei kultūrai būdingi tokie svarbūs bruožai, kaip vientisumas, sistemiškumas, kryptingumas, unikalumas, dirbtinumas, inovatyvumas, orientacija į pokyčius. Pastarasis bruožas atspindi pokyčiams palankios organizacinės kultūros esmę.

*Atsižvelgus į mokslininkų pateikiamus apibūdinimus, galima teigti, kad formuojant pokyčiams palankios organizacinės kultūros apibrėžimą, reikėtų į termino turinį įtraukti šio fenomeno sisteminių pobūdį (pagal Dromantaite ir kt., 2012), susieti organizacinę kultūrą su organizaciniais pokyčiais (Flamholtz & Hua, 2002) ir gebėjimu keisti (Keng-Sheng Ting, 2011) bei įvertinti dirbtinumo (sąmoningo sukūrimo) aspektą (pagal Gudonytę ir Marčinską, 2016). Tokiu atveju galima sukonstruoti tokį apibūdinimą: **pokyčiams palanki organizacinė kultūra yra bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, kurią sąmoningai kuria vadovybė, orientuojantis į organizacinius pokyčius ir gebėjimą keisti darbuotojų elgesį taip, kad jis būtų palankus pokyčiams įgyvendinti** (sudaryta autorės, remiantis Dromantaite ir kt., 2012; Gudonyte ir Marčinsku, 2016; Flamholtz & Hua, 2002; Keng-Sheng Ting, 2011). Pokyčiams palanki organizacinė kultūra yra orientuota į pokyčius, sudaro sąlygas juos sėkmingai įgyvendinti, o darbuotojams veiksmingai ir greitai prisitaikyti prie organizacinių pokyčių. Pokyčiams palankią organizacinę kultūrą galima laikyti organizacinių pokyčių inicijavimo ir įgyvendinimo sėkmės laidu.*

2.1.2. Organizacinės kultūros samprata funkciniu požiūriu

Organizacinė kultūra atlieka tam tikras funkcijas, nes tai yra sąmoningai vadovybės kuriama kultūra, kuri turi turėti funkcinį pobūdį, kitu atveju, ji organizacijai būtų nenaudinga.

Organizacinė kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas (Robbins, 2007, p. 287):

1. apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų.
2. organizacijos nariams teikia tapatumo jausmą.
3. organizacinė kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas.
4. organizacinė kultūra sustiprina socialinės sistemos stabilumą.

5. organizacinė kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti.
6. organizacinė kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Andish et al. (2013) mano, kad organizacinė kultūra organizacijoje atlieka daugelį funkcijų, todėl reikėtų kalbėti apie organizacinės kultūros daugiafunkciškumą. Organizacinė kultūra pasireiškia per organizacijos narių dominuojantį elgesį, organizacijos sistemas, vertybių ir įsitikinimų rinkinį. Svarbiausia organizacinės kultūros funkcija yra gebėjimas atskirti vieną organizaciją nuo kitos. Todėl kiekvienos organizacijos organizacinė kultūra yra savita ir unikali. Funkciniu požiūriu organizacinė kultūra padeda įtvirtinti pačios organizacijos savitumą ir unikalumą. Su šia mintimi sutinka Gražulis ir kt. (2012), pažymėdamas, kad organizacinės kultūros, kuri organizacijoje susiformuoja per ilgą laiką, beveik neįmanoma imituoti. Organizacinė kultūra suburia organizacijos narius ir tai yra labai svarbi organizacinės kultūros funkcija. Šiuo atveju reikėtų akcentuoti organizacinės kultūros gebėjimą įtikinti organizacijos narius susitapatinti su bendrais įsipareigojimais ir bendromis vertybėmis (Cardona & Rey, 2014). Organizacijos narių bendrumo jausmas kuriamas per organizacijos steigėjų vertybes bei įsitikinimus, kurie sudaro sąlygas vertybes ir įsitikinimus perduoti naujiems darbuotojams (Martin, 2013; Cardona & Rey, 2014; Suwaryo et al., 2015). Martin (2013, p. 461) pažymi, kad organizacijos ir jos narių sąveika formuoja organizacinę kultūrą, kaip organizacijos ilgaamžiškumo prielaidą, pagrįsta bendros organizacijos narių istorijos turtingumu. Suwaryo et al. (2015) nuomone, organizacinė kultūra funkcinio požiūriu padeda nuspręsti ar patikrinti darbuotojų tinkamumą organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra įvairialypė funkcinio požiūriu ir tai pagrindžia jos ypatingą vaidmenį organizacijos unikalumo kūrimo procese. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros funkcija, kaip rodo suformuluota šiame darbe sąvoka (žr. 2.1.1 skyrių), yra orientuoti organizaciją ir darbuotojus į organizacinius pokyčius ir keisti darbuotojų elgesį taip, kad būtų galima pokyčius sėkmingai įgyvendinti.

2.1.3. Organizacinės kultūros samprata struktūros požiūriu

Organizacinę kultūrą struktūros požiūriu galima aiškinti dvejopai: kaip tam tikrų elementų rinkinį ir kaip tam tikrų lygmenų išraišką.

Organizacinės kultūros samprata organizacinę kultūrą sudarančių elementų požiūriu. Organizacinė kultūra apima daugybę skirtingų elementų. Šiuo požiūriu galima teigti, kad organizacinė kultūra yra jų sudarančių elementų rinkinys (arba visuma). Toks požiūris atsispindi kai kuriose organizacinės kultūros sampratos formuluotėse (Luthans, 2005 cit. pgl. Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015; Rajala et al., 2012). Kaip pastebi Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas (2015), įvairūs autoriai organizacinei kultūrai priskiria tam tikrą rinkinį svarbiausių elementų, atitinkančių

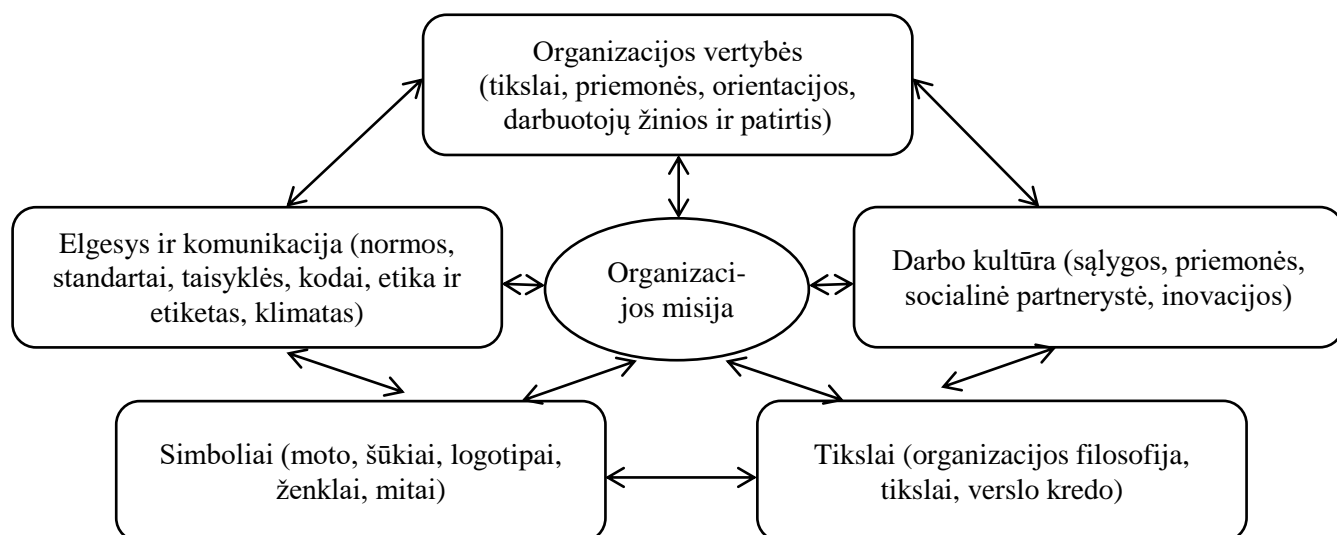
organizacinės kultūros supratimą siaurąja arba plačiąja prasme. Organizacinę kultūrą sudarančių elementų įvairovė atsispindi 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizacinę kultūrą sudarančių elementų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

	Organizacinės kultūros elementai	Šaltiniai										Viso:
		Staniulienė (2010)	Šimanskiėnė, Paužuolienė ir Paužuolis (2015)	Grublienė ir Urbonaitė (2014)	Andish et al. (2013)	Gudonytė ir Marčinskas (2016)	Gupta (2011)	Piktumaitė ir Paužuolienė (2013)	Onyango (2014)	Martin (2013)	Dromantaitė ir kt.(2012)	
1.	Organizacijos vertybės	+	+	+	+		+	+	+	+	+	9
2.	Materialūs simboliai	+	+	+	+	+		+				6
3.	Ritualai ir ceremonijos	+		+			+	+		+		5
4.	Organizacijos normos	+			+				+		+	4
5.	Pasakojimai, istorijos, mitai	+		+			+	+		+		5
6.	Herėjai			+				+				3
7.	Organizacijos vizija	+	+			+						3
8.	Organizacijos misija					+						2
9.	Tikslai		+			+						2
10.	Nuostatos	+							+			2
11.	Įsitikinimai			+	+							2
12.	Kultūrinis ryšių tinklas	+						+				2
13.	Elgesys				+							2
14.	Komunikacija		+	+								2
15.	Politika	+										1
16.	Ideologija	+										1
17.	Filosofija	+										1
18.	Tradicijos						+					1
19.	Kalba	+										1
20.	Darbo kultūra		+									1
21.	Darbuotojų charakteriai				+							1
22.	Artefaktai			+								1
23.	Psichologinė atmosfera					+						1
24.	Vadovybės parama								+			1
	Viso:	12	6	8	6	5	4	6	4	3	2	56

Galima teigti, kad organizacinės kultūros skiriasi joms priskiriamų elementų skaičiumi, nes autoriai laikosi skirtingų prioritetų, kriterijų ir požiūrių, išskirdami, jų manymu, svarbiausius elementus. Tokia praktika yra suprantama, nes autorių požiūriai ir negali būti identiški, kadangi organizacinės kultūros elementai analizuojami ir klasifikuojami skirtinguose kontekstuose. Visgi reikėtų pabrėžti, kad turėtų būti tam tikras mokslinis sutarimas dėl to, kokie turėtų būti svarbiausi organizacinę kultūrą sudarantys elementai. Detaliau panagrinėkime, kaip mokslininkai skirsto, apibūdina organizacinės kultūros elementus. Staniulienė (2010) pateikia gana išsamų organizacinės kultūros sandaros elementų sąrašą. Nurodomi tokie elementai, kaip vertybės, nuostatos, normos, politika, vizija ir misija, ideologija, filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs

simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas. Staniulienės (2010) pateikiamas organizacinės kultūros sandaros elementų sąrašas yra pats išsamiausias (viso 12 elementų) (žr. 4 lent.), todėl šiuo požiūriu yra vertingas. Gudonytė ir Marčinskas (2016) akcentuoja tokius organizacinės kultūros struktūrinius elementus, kaip simboliai, misija, vizija, tikslai, vertybės, daugelis kitų deklaruojamų bei matomų išorinių dalykų (artefaktų), taip pat darbuotojų įsitikinimai ir pasaulėžiūra, kuriuos pastebėti sunkiau. Gupta (2011) nuomone, organizacinė kultūra – tai visuma organizacijos vertybių, pasakojimų ir mitų, kuriančių organizacijos unikalumą, ritualų, tradicijų, psichologinės atmosferos ir kitų raiškos elementų. Pikturnaitės ir Paužuolienės (2013) požiūriu, svarbiausi organizacinei kultūrai priskirtini elementai yra vertybės, simboliai, ritualai (tradicijos, ceremonijos), istorijos, herojai ir kultūrinių ryšių tinklas (bendradarbiavimo glaudumas ir intensyvumas, specifinė kalba). Onyango (2014) teigimu, tradiciškai svarbiausi organizacinės kultūros elementai yra nuostatos, vertybės, normos ir aukščiausios vadovybės parama. Organizacinė kultūra iš esmės yra „visuma atskirų charakteristikų ir joms įtaką darančių veiksnių sisteminio pobūdžio sąveikų“ (Šimanskienė, Paužuolienė ir Paužuolis, 2015, p. 67). Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai pateikiami 1 paveiksle.



1 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai
(Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015, p. 313)

Andish et al. (2013) teigia, kad organizacinę kultūrą sudaro vertybės, normos, darbuotojų charakteriai, įsitikinimai, apčiuopiami organizacijos narių ženklai bei jų elgesys. Martin (2013) nuomone, organizacinės kultūros pagrindą formuoja vertybės, ritualai ir sagos (pasakojimai apie organizaciją). Dromantaitė ir kt. (2012) nurodo, kad svarbiausi organizacinę kultūrą sudarantys elementai yra organizacinės vertybės ir normos. Išsamumo požiūriu tai labai siaura klasifikacija.

Grublienė ir Urbonaitė (2014, p. 508) išskiria tokius organizacinės kultūros elementus, kaip vertybės, herojai, istorijos, simboliai, ritualai ir ceremonijos, komunikacija. Autorės organizacijos vertybes laiko organizacinės kultūros pagrindu ir akcentuoja šio elemento bei motyvacijos sąryšį: „Vertybės inspiruoja darbuotojus dirbti atsakingai ir sąžiningai, o motyvacija yra svarbus veiksnys, kuriuo siekiama patenkinti darbuotojus. Šios dvi sąvokos yra tam tikra vertybių visuma, nes vertybės

lemia darbuotojų ir organizacijos santykių funkcionavimą bei stiprią organizacijos lyderystę rinkoje.“ Šimanskienė, Garagsas ir Ramanauskas (2015) pažymi, kad organizacijos kultūrinės vertybės tampa darbuotojo individualiomis vertybėmis, užimdamos tvirtą poziciją jo elgesio motyvacijos struktūroje.

Reikėtų pritarti nuomonei, kad organizacinės kultūros elementų didelė įvairovė tik patvirtina, kad nėra vienodos organizacinės kultūros struktūros, todėl atliekant organizacinės kultūros tyrimus dažnai nepavyksta jos elementų atskirti nuo įvairių organizacinių dalykų (Staniulienė ir Dilienė, 2014). Nežiūrint to, galima išskirti dažniausiai mokslininkų išskiriamus elementus (išskyrus nuostatas) ir juos trumpai apibūdinti (žr. 4 lent.):

1. *organizacijos vertybės* – tai organizacinės kultūros elementas, išreiškiantis organizacijos tikrumo būseną ir veikiantis, kaip organizacijos narių elgseną stiprinantis veiksnys, nurodantis, kaip reikėtų organizacijos nariams elgtis įvairiose situacijose (Bunch, 2009);
2. *materialūs simboliai* – išraiškingas organizacijos kultūros atspindys. Tai gali būti pastatų forma, spalvos, apranga, organizacijos išskirtinis vardas, specialūs simboliai, atspindintys konkrečias veiklas, materialūs organizacinės kultūros ženklai (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013, p. 96). Kaip teigia Staniulienė ir Dilienė (2014), organizacinės vertybės atspindi objektyvius ryšius, tuo tarpu simboliai – subjektyvius;
3. *organizacijos normos* – lūkesčiai elgesio atžvilgiu; tai standartai, elgesio stiliai, laikomi priimtinais arba tipiškais tam tikroje žmonių grupėje (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 252);
4. *ritualai ir ceremonijos* – tai sistema, nurodanti, ką kasdien reikia daryti. Ritualai išaiškina darbuotojams, kokia elgsena svarbi, parodo tam tikrus standartus. Ritualais ir ceremonijomis siekiama paveikti darbuotojų elgseną (Staniulienė, 2010, p. 60);
5. *pasakojimai, istorijos, mitai* – tai žodiniu (gali būti ir rašytiniu) pagrindu kuriama istorinė atmintis, siejama su organizacija ir įtvirtinanti darbuotojų solidarumą jai (Gupta, 2011);
6. *nuostatos* – tai per ilgą laiką susiformavęs organizacijos narių požiūris į įvairius gyvenimo reiškinius. Nuostatos gali būti teigiamos, neigiamos arba neutralios. Teigiamos nuostatos yra tos, kurios vienaip ar kitaip palengvina darbą. Neigiamos – priešingai – yra kliuviniai siekiant užsibrėžtų tikslų. Neutralios nuostatos neturi didesnio poveikio profesiniams rezultatams (Staniulienė, 2010, p. 39).

Organizacinės kultūros samprata organizacinę kultūrą sudarančių lygmenų požiūriu. Kaip minėta, vadyboje organizacinės kultūros nevienalytiškumas suvokiamas, ne tik išskaidant organizacinę kultūrą į tam tikras sudedamąsias dalis – elementus, bet ir identifikuojant organizacinės kultūros lygmenis (Staniulienė ir Dilienė, 2014). Organizacinės kultūros fenomeno daugialypiškumas lemia skirtingą jos lygmenų supratimą (Gudonytė ir Marčinskas, 2016). Dromantaitės ir kt. (2012, p. 252) teigimu, organizacinė kultūra gali būti analizuojama keliais lygmenimis: „nuo labai matomų, atvirų

raiškos formų, kurias galima matyti ir justi, iki giliai slypinčių, nesąmoningų, pamatinių nuostatų, kurios apibrėžiamos, kaip kultūros esmė.“

Bendriausius organizacinės kultūros lygmenis Šimanskienė ir Sandu (2013) skirsto taip:

- matomas lygmuo: apima išorinius bruožus, simbolius, organizacinę struktūrą, kontrolę;
- vertybės ir normos: apima ritualus ir tvarką;
- nebylūs įsitikinimai ir prielaidos: organizacinė kultūra gali skatinti darbuotojų produktyvumą ir tai yra geriausia sėkmingos veiklos motyvacija.

Ši klasifikacija labai panaši į Schein'o (2004) (žr. toliau).

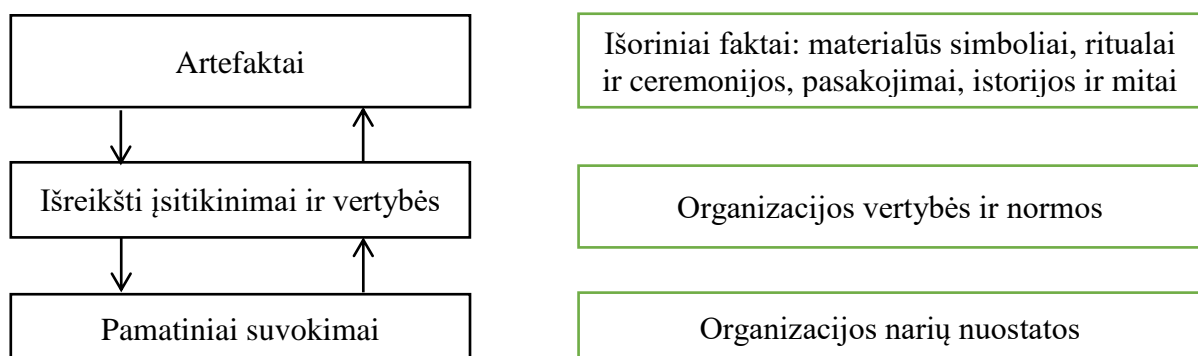
Zhang (2009) teigimu, organizacinė kultūra susideda iš trijų lygmenų. Pirmas lygmuo apima išorinį/medžiaginį sluoksnį, kurį sudaro įrenginiai, gaminiai ir technologijos. Tai yra „organizacijos fundamentas“. Antras lygmuo yra vidurinis/sistemos sluoksnis, kurį sudaro įstatymai, taisyklės ir procedūros organizacijoje. Tai yra „organizacijos raktas“. Trečias lygmuo yra vidinis/dvasinis sluoksnis, įkūnijantis valdymo filosofiją, į tikslus orientuotas strategijas. Tai yra „organizacijos siela“.

Esminiai organizacinės kultūros analizės lygmenys, kuriais remiasi dauguma mokslininkų, yra trys (Schein, 2004, cit. pgl. Dromantaitė ir kt., 2012, p. 252-253):

1. artefaktai (matomos organizacinės struktūros ir procesai);
2. išreikšti įsitikinimai ir vertybės (strategijos, misija, vizija, tikslai, filosofija);
3. pamatiniai suvokimai (savime suprantami įsitikinimai, nuostatos, mintys ir jausmai).

Trečiasis organizacinės kultūros lygmuo lemia skirtingą darbuotojų organizacinės kultūros suvokimą bei vertinimą (Gudonytė ir Marčinskas, 2016).

Remiantis pagrindiniais organizacinės kultūros elementais, galima teigti, kad artefaktams priskirtini materialūs simboliai, ritualai ir ceremonijos, pasakojimai, istorijos ir mitai. Tai yra matomi išoriniai dalykai – artefaktai (Stundžė, 2010). Antrajam lygmeniui galima priskirti organizacijos vertybes ir normas. Trečiasis lygmuo – pagrindinės prielaidos – tai individų sąmonėje glūdintys įsitikinimai ir prielaidos, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskiriama jų gyvenimo dalimi (Stundžė, 2010, p. 66). Šiam lygmeniui galima priskirti organizacijos narių nuostatas (žr. 2 pav.).



2 pav. Schein'o trijų lygmenų organizacinės kultūros modelis (modifikuota autorės pagal Schein'ą, 2004)

Galima daryti išvadą, kad organizacijos vertybės, normos, materialūs simboliai, ritualai ir ceremonijos, pasakojimai, istorijos ir mitai, nuostatos atspindi organizacinės kultūros struktūrinę esmę. Organizacijoje jie svarbūs tiek, kiek vadovybė moka juos išnaudoti organizacinei kultūrai kurti, keisti (esant reikalui) ir plėtoti. Jeigu šie elementai formuojasi stichiškai, tokiu atveju jie atspindi ne organizacinės kultūros, bet organizacijos kultūros struktūrinę esmę. Kadangi pokyčiams palankia organizacine kultūra reikėtų laikyti sąmoningai vadovybės kuriamą sistemą, tai struktūriniu požiūriu ją galima vertinti lygiai taip pat, kaip bet kokią kitą organizacinę kultūrą. Skiriasi tik tai, kiek atskiri organizacinės kultūros elementai išnaudojami organizaciniam pokyčiams inicijuoti ir įgyvendinti. Kaip ir bet kurią kitą organizacinę kultūrą, pokyčiams palankią organizacinę kultūrą sudaro trijų lygmenų sistema, išreikšta artefaktais (pirmas lygmuo), įsitikinimais ir vertybėmis (antras lygmuo) ir pamatiniais suvokimais (trečias lygmuo). Organizacinės kultūros lygmenis sudarančių elementų sąsajos su organizaciniais pokyčiais atspindi pokyčiams palankios organizacinės kultūros specifiką.

2.2. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros koncepcija

2.2.1. Organizacinių pokyčių samprata ir formos

Nors kai kurie pokyčiams palankios organizacinės kultūros koncepcijos aspektai buvo apibūdinti ankstesniuose skyriuose bendros organizacinės kultūros sampratos rėmuose, tačiau tokia analizė nėra pakankamai išsami, nes neparodo pokyčiams palankios organizacinės kultūros vaidmens pokyčių valdyje, neatskleidžia pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų ir formavimo problemų. Tai yra šio skyriaus analizės objektas. Prieš analizuojant minėtus aspektus, reikėtų įsigilinti į tai, kas yra organizaciniai pokyčiai ir kokios vyrauja jų formos, nes pokyčiams palankios organizacinės kultūra yra orientuota į organizacinius pokyčius, taigi tiesiogiai su jais siejasi.

Organizaciniai pokyčiai tapo vienu svarbiausių organizacijų iššūkių, siekiant užtikrinti jų išlikimą besikeičiančioje verslo aplinkoje. Organizacijos turi keistis, kad jos atitiktų vidinius pokyčius ir galėtų reaguoti ir prisitaikyti prie išorinių veiksnių (Chiloane-Tsoka, 2013, p. 15). Ahsan (2014, p. 31) pabrėžia, kad dėl globalizacijos ir technologinių naujovių atsiranda nuolat besikeičianti verslo aplinka. Todėl gebėjimas valdyti ir prisitaikyti prie organizacinių pokyčių yra esminis įgūdis, reikalingas šių dienų organizacijoms. Belias'as ir Koustelios'as (2014, p. 455), nurodo, kad organizacinius pokyčius paprastai lemia išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai. Išoriniai veiksniai nepriklauso vadovo kontrolei ir nėra planuojami. Siekiant, kad organizacija būtų sėkminga, reikėtų atsižvelgti ir į išorinę, ir į vidinę aplinką. Organizacinė kultūra yra vidinės aplinkos veiksnys, lemiantis organizacinių pokyčių įgyvendinimo proceso eigą ir rezultatus. Stavros et al. (2010, p. 310) akcentuoja, kad pagrindinė organizacinių pokyčių varomoji jėga yra efektyvumas. Dėl veiklos efektyvumo sumažėjimo reikia koreguoti ir keisti organizaciją, o tai lemia pokyčius, kuriais siekiama patenkinti akcininkų, klientų, sprendimų priėmimo subjektų ir darbuotojų lūkesčius. Galima teigti, kad

esama situacija, pasireiškianti aplinkos spaudimu ir vidiniu poreikiu keistis, aktualizuoja organizacijų siekį pokyčiams, nors šis procesas gali būti ir problemiškas. Cummings‘as ir Worley‘us (2015, p. 183) pažymi, kad iš tiesų vadovams yra sunku inicijuoti pokyčius, nes pokyčiai reikalauja naujų žinių ir įgūdžių, atitinkamo organizacijos narių požiūrio ir elgsenos. Kita vertus, pokyčiai yra neišvengiami, nes organizacinius pokyčius galima vertinti, kaip „organizacijos atsaką į didelį spaudimą ir jėgas, atsirandančias vidaus ir išorės aplinkoje, kuriuo siekiama padidinti vertę ir pagerinti organizacijos efektyvumą“ (Ahsan, 2014, p. 31).

Organizaciniai pokyčiai moksliniuose šaltiniuose yra įvairiai apibūdinami (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Organizacinių pokyčių apibūdinimų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

Metai	Šaltiniai	Apibūdinimas	Apibūdinimo esmė	Svarbios savybės
2012	Dromantaitė ir kt.	<i>Sąmoninga ir tikslingai atliekama vadovų bei darbuotojų veikla, siekiant organizacijos išlikimo ir plėtros.</i>	Sąmoninga ir tikslingai atliekama vadovų bei darbuotojų veikla	Tikslingumas
2013	Chiloane-Tsoka (p. 16)	Tai <i>nenutrūkstamas ir tęstinis procesas, neišvengiamai pasireiškiantis beveik visose verslo srityse, nes technologijos tampa vis svarbesniu kiekvieno verslo aspektu.</i>	Nenutrūkstamas ir tęstinis procesas beveik visose verslo srityse	Nenutrūkstamumas, tęstinumas
2014	Ahsan (p. 31)	Tai <i>struktūrinis organizacijos požiūris, siekiant užtikrinti, kad pakeitimai būtų sklandžiai ir sėkmingai įgyvendinami, siekiant ilgalaikės naudos.</i>	Struktūrinis organizacijos požiūris	Ilgalaikė nauda
2014	Belias & Koustelios (p. 461)	Tai <i>neišvengiama organizacijų egzistencijos dalis ir yra veiksnys, su kuriuo susiduria organizacijų lyderiai, sprendžiantys prisitaikymo prie dinamiškos verslo aplinkos iššūkius ir problemas.</i>	Neišvengiama organizacijų egzistencijos dalis, prisitaikymo prie dinamiškos verslo aplinkos veiksnys	Neišvengiamumas, prisitaikymas
2016	Stavros et al. (p. 310)	Tai <i>neišvengiamas procesas kiekvienai organizacijai dėl poreikio prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos. Pokyčių sąvoka reiškia perėjimą iš vienos būsenos į kitą, atsižvelgiant į skirtingų sąlygų rinkinį.</i>	Neišvengiamas procesas kiekvienai organizacijai, perėjimas iš vienos būsenos į kitą	Neišvengiamumas, transformacija

Organizaciniai pokyčiai gali būti apibūdinami, kaip sąmoninga ir tikslingai atliekama vadovų bei darbuotojų veikla (Dromantaitė ir kt., 2012), kas savo ruožtu reiškia dirbtinį procesą. Gana dažnai pabrėžiama, kad organizaciniai pokyčiai yra neišvengiamas, nenutrūkstamas ir tęstinis procesas (Chiloane-Tsoka, 2013; Belias & Koustelios, 2014; Stavros et al., 2016), pasireiškiantis kaip atsakas į dinamiškos verslo aplinkos iššūkius (Belias & Koustelios, 2014; Stavros et al., 2016). Taigi Chiloane-Tsoka (2013), Belias‘as ir Koustelios‘as (2014), Stavros‘as et al. (2016) akcentuoja organizacinių pokyčių reikšmę organizacijos veikloje. Yra apibūdinimų, kad organizacinis pokytis – struktūrinis organizacijos požiūris, siekiant ilgalaikės naudos (Ahsan, 2014). Organizaciniai pokyčiai, remiantis įvairiomis formuluotėmis, pasižymi tokiomis svarbiomis savybėmis, kaip tikslingumas,

nenutrūkstamumas, neišvengiamumas, tęstinumas, ilgalaikė nauda, prisitaikymas, transformacija (kokybiniu požiūriu). Būdinga tai, kad dažnai pokyčiai reiškia organizacijos *status quo* panaikinimą, dėl kurio asmenys ir grupės praranda savo galią organizacijoje (Martin, 2013, p. 461). Belias'as ir Koustelios'as (2014) pokyčius laiko strateginiu procesu, todėl pokyčiams inicijuoti ir įgyvendinti reikalinga veiksminga strategija. Crawford'as (2013) teigia, kad pokyčių strategija leidžia: 1) įvertinti organizacijos turimus pajėgumus; 2) nustatyti organizacijos kompetenciją ir 3) parinkti pokyčių valdymo modelį, labiausiai tinkamą, norint pakeisti organizaciją.

Galima pritarti, kad bendruoju požiūriu organizacinis pokytis „reiškia perėjimą iš vienos būsenos į kitą, atsižvelgiant į skirtingų sąlygų rinkinį“ (Stavros et al., 2016). Taigi, organizacinis pokytis rodo kokybinę organizacijos transformaciją, pereinant iš esamos į trokštamą (vizijoje suplanuotą) būseną. Šiuo atveju galima išskirti planuoto ir neplanuoto pokyčių formas. Oškutienė ir Korsakienė (2012, p. 197) teigia, kad planuotas pokytis skiriasi nuo neplanuoto pokyčio pagal mastus ir svarbą. Planuotų pokyčių tikslas yra paruošti organizaciją prisitaikyti prie organizacijos tikslų ir esminių krypčių.

Walker'is et al. (2007) išskiria dvi organizacinių pokyčių formas – epizodinius ir nuolatinus pokyčius. Epizodiniai pokyčiai nėra suplanuoti, jie pasižymi fragmentiškumu, nenuoseklumu, nėra sisteminio mąstymo dalis. Nuolatiniai pokyčiai vyksta nuolat ir yra nuolatinė organizacijos būseną. Nuolatiniai pokyčiai sukuria pokyčiams palankią aplinką, nes organizacijos nariai įpranta prie pokyčių, į juos lanksčiai reaguoja. Šie pokyčiai yra pokyčių sistemos esmė. Michalak (2010, p. 27-28) pabrėžia, kad organizacinių pokyčių formos svyruoja nuo įprastų veiklos tobulinimo veiksmų (evoliucinių pertvarkų) iki esminių, radikalių transformacijų (revoliucinių pertvarkų). Pastarųjų pavyzdžiai: verslo susijungimai ir įsigijimai, verslo (teritorinė) plėtra, kultūriniai pokyčiai, valdymo informacinės sistemos diegimas ir įgyvendinimas, įmonių išteklių planavimas, reinžinerija ir organizacinių vienetų restruktūrizavimas. Vanagas (2007, p. 316) teigia, kad pokyčiai gali būti radikalūs, laipsniški ir inicijuoti. Radikalūs pokyčiai būna dideli, reikšmingi, staigūs. Laipsniški pokyčiai yra nuosekliai atliekamos pertvarkos, bet jos gali peraugti į didelius (radikalius) pokyčius. Inicijuotų pokyčių priežastis yra ne besikeičianti aplinka, bet žmogus. Tokių pokyčių esminis veiksmas yra akcija.

Organizaciniai pokyčiai iš vadovų ir darbuotojų reikalauja specialių gebėjimų, kompetencijos, pasiruošimo. Nurodoma, kad pokyčiai negali būti veiksmingai įgyvendinami, jeigu organizacija stokoja vizijos, kas ir kaip turi būti pakeista; pokyčių įgyvendintojai ir darbuotojai neturi reikiamų kompetencijų; nėra vadovybės paramos darbuotojams, kurie įgyvendina pokyčius; organizacijos neturi pakankamai išteklių pokyčiams inicijuoti, įgyvendinti ir užbaigti; vadovybė neturi konkretaus veiksmų plano, kaip įgyvendinti pokyčius (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 186).

Apibendrinant galima teigti, kad bendruoju požiūriu organizacinis pokytis reiškia organizacijos perėjimą iš vienos būsenos į kitą, siekiant naujos kokybės. Kitaip sakant, tai yra kokybinė organizacijos transformacija, organizacijai pereinant iš esamos į trokštamą (vizijoje suplanuotą)

būseną. Tai yra specifinis procesas, kuris iš vadovų ir darbuotojų reikalauja specialių gebėjimų, kompetencijos, pasiruošimo. Organizacinių pokyčių formos įvairuoja: nuo planuotų iki neplanuotų, nuo epizodinių iki nuolatinių, nuo evoliucinių iki revoliucinių, nuo radikalių ir laipsniškų iki inicijuotų pokyčių. Visos šios pokyčių formos pasižymi skirtinga strategine svarba. Nuolatiniai, revoliuciniai, radikalūs pokyčiai yra sisteminiai, iš esmės ir dažnai greitai pertvarkantys organizacijos veiklą. Dėl šios priežasties revoliuciniai, radikalūs pokyčiai gali sukelti didesnę darbuotojų nepasitenkinimą ir pasireikšti didesnio masto darbuotojų pasipriešinimu pakeitimams.

2.2.2. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros vaidmuo pokyčių valdyme

Pokyčių valdymas yra modernus būdas organizacijai didinti savo veiklos efektyvumą šiuolaikinių pokyčių sąlygomis. Vadovų kompetencija ir gebėjimas kurti bei palaikyti pokyčiams palankią organizacinę kultūrą laikytina pokyčių valdymo sritimi, nuo kurios ženkliai priklauso pokyčių valdymo rezultatai. Todėl šiame skyriuje tikslinga detaliau atskleisti pokyčiams palankios organizacinės kultūros vaidmenį pokyčių valdyme. Pirmiausiai reikėtų trumpai išanalizuoti pokyčių valdymo sampratą.

Pokyčių valdymas – tai būdas perkelti/transformuoti asmenis, komandas, procesus ar visą organizaciją iš dabartinės į pageidaujamą būseną ateityje, motyvuojantis suinteresuotus subjektus inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, siekiant gauti naudos ir išvengti veiklos nuosmukio (Ahsan, 2014, p. 31). Stavros'as et al. (2016, p. 316) teigia, kad pokyčių valdymas yra bendros organizacinės strategijos dalis, kuri nurodo, kaip valdyti pokyčius, atsižvelgiant į procesus, vykstančius organizacijų vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Pokyčių procesas yra unikalus kiekvienai organizacijai, todėl pokyčiai turėtų būti valdomi unikaliu būdu, pripažįstant, kad esamos situacijos ir kiekvieno atvejo išteklių yra skirtingi. Galima teigti, kad pokyčių valdymo dėka galima padėti organizacijai nuosekliai judėti iš esamos į trokštamą būseną ateityje.

Organizacinė kultūra pokyčių valdyme atlieka kritinės reikšmės vaidmenį. Organizacinė kultūra yra vienas iš sudėtingiausių pokyčių valdymo aspektų ir apima tiek formaliuosius, tiek neformaliuosius struktūrinius komponentus. Organizacinės kultūros nėra vienodos arba statinės. Laikui bėgant, ji vystosi ir išgyvena nuolatinius pokyčius, dėl kurių kartais organizacijoje gali įvykti radikalūs pokyčiai (Belias & Koustelios, 2014, p. 454). Organizacinė kultūra lemia būdus, kuriais organizacijos nariai supranta realybę organizacijoje ir atitinkamai joje elgiasi. Organizacinė kultūra turi įtakos tam, kaip organizacija keičiasi, nes organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių strategijos suderinimas gali pagerinti pokyčių proceso efektyvumą ir sustiprinti pačią organizacinę kultūrą (Janičijević, 2012, p. 25). Kaip pastebi Dromantaitė ir kt. (2012, p. 254), organizacinės kultūros stiprumą sąlygoja tai, kad ji yra bendra daugumai darbuotojų ir realiai daro poveikį jų elgsenai. Robbins (2007, p. 286) požiūriu,

kuo daugiau yra pripažįstančių pagrindines vertybes organizacijos narių ir kuo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, tuo stipresnė organizacinė kultūra.

Rajput ir Novitskaya (2013) mano, kad pokyčiams palanki organizacinė kultūra paruošia darbuotojus būti atviriems pokyčiams, todėl tokios organizacijos reakcija į pokyčius yra lanksti ir adekvati. Praktikoje organizacijos reakcija į pokyčius priklauso tiek nuo pokyčių prigimties, tiek nuo organizacinės kultūros (žr. 3 pav.). Dromantaitė ir kt. (2012) pažymi, kad reaguodama į neplanuotus netikėtumus organizacija gali elgtis trim būdais – pasyviai, aktyviai arba adaptyviai. Pasyvumas neatneša organizacijai jokios naudos ir gali tapti jos fiasko priežastimi, todėl į šį elgsenos aspektą neverta kreipti dėmesio. Aktyvus organizacijos vadovybės atsakas į neplanuotus įvykius sudaro sąlygas minimizuoti dėl nepalankios situacijos patirtą žalą.

Aktyvus elgsys	REAKCIJA Į APLINKYBES - KRIZĖS VALDYMAS	POKYČIŲ INICIJAVIMAS - STRATEGINIAI SPRENDIMAI
Adaptyvus elgsys	NEAPSVARSTYTI, PRIVERSTINIAI VEIKSMAI	APGALVOTI, PAGRĮSTI VEIKSMAI
	Neplanuoti pokyčiai	Planuoti pokyčiai

**3 pav. Pokyčių ir organizacinės elgsenos matrica pagal Martin'ą (2001)
(Dromantaitė ir kt., 2012, p. 191)**

Aktyvus elgsys reiškia, kad „ištikusi problema sprendžiama, sutelkus intelektines organizacijos pajėgas bei visų rūšių išteklius ir turint ateities viziją“, o *adaptyvus elgsys* pasižymi tuo, kad „vadovybė pastebi organizacijos aplinkos, t.y. nenumatytus pokyčius, tačiau nesuvokia jų reikšmingumo bei galimų pasekmių organizacijai“ (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 191-192). Adaptyviai besielgianti organizacijos vadovybė naudoja „gaisrų gesinimo“ taktiką, kuri gali tapti organizacijos fiasko priežastimi. Pokyčiams palanki organizacinė kultūra pasižymi aktyviu organizaciniu elgesiu, kurio dėka operatyviai ir adekvačiai reaguojama į pokyčius. Planuodama pokyčius organizacija gali elgtis aktyviai arba adaptyviai. Aktyviai elgsenai, kai pokyčiai yra planuoti, būdinga tai, kad „užčiuopus ankstyvas organizacijos aplinkos pokyčių tendencijas ir planuojant tolimą veiklos perspektyvą, inicijuojami strateginiai sprendimai“, o adaptyvus elgsys – tai „reakcija į gerai pažįstamas aplinkybes, apgalvotas prisitaikymas prie pasikeitusios situacijos, paieška sprendimų, kurie atneštų didžiausią naudą mažiausiomis sąnaudomis“ (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 191-192). Planuojant pokyčius, pokyčiams palanki organizacinė kultūra gali pasižymėti tiek aktyviu, tiek adaptyviu darbuotojų elgesiu. Šiuo atveju darbuotojų elgsena priklauso nuo pokyčių vizijos ir strategijos.

Organizacinė kultūra praranda savo reikšmę pokyčių procese tuomet, kai egzistuoja tokios visuotinai paplitusios problemos, kaip (Cardona & Rey, 2014, p. 59): darbuotojų nežino organizacijos misijos; trūksta tikėjimo organizacijos vertybėmis; netinkamas vadovų komunikavimas; netinkamas horizontalus komunikavimas; bendradarbiavimo trūkumas. Martin'as (2013, p. 461) teigia, kad

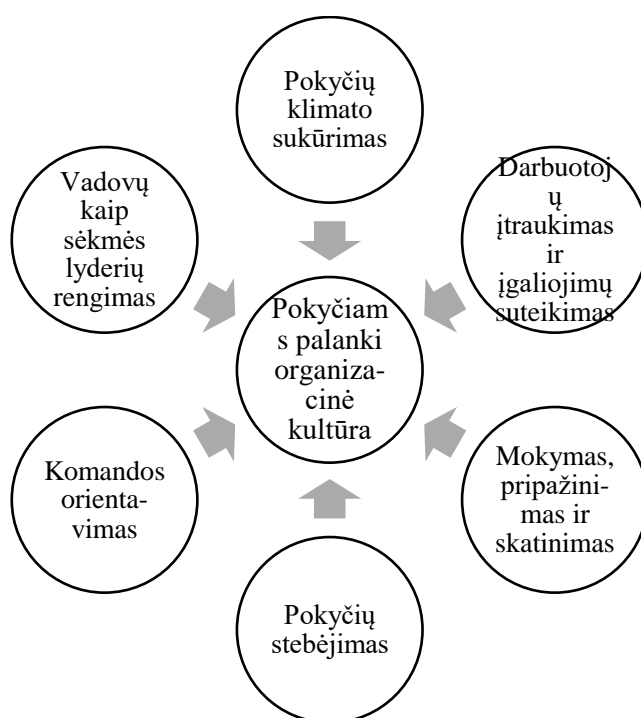
pokyčiai yra sudėtingas procesas, kurio įgyvendinimas gali kelti problemų įvairiuose organizacijos lygmenyse. Pokyčių subjektai gali neefektyviai veikti dėl nepakankamo bendravimo ir netinkamo darbuotojų pasitikėjimo valdymu, dėl bandymų pakeisti pernelyg daug, dėl netinkamos organizacinės kultūros, kuri lemia darbuotojų priešinimąsi pokyčiams. Dėl šių priežasčių Onyango (2014) įsitikinęs, kad organizacinė kultūra daro esmingą poveikį pokyčių valdymui. Pokyčių valdymo efektyvumą apsprendžia tai, kiek organizacinė kultūra yra atvira ir palanki pokyčiams. Rajput ir Novitskaya (2013) nuomone, pokyčiams palankios organizacinės kultūros struktūros esmę atskleidžia tokios dimensijos, kaip motyvacija, organizacinė identifikacija, pasitikėjimas, lankstumas. Kurios nors iš šių dimensijų stoka ar netinkamas dimensijos turinys riboja organizacinės kultūros teigiamą poveikį pokyčiams.

Belias'as ir Koustelios'as (2014) nurodo, kad organizaciniai pokyčiai gali būti nesėkmingai įgyvendinami, jeigu jie bus atliekami ne laiku, neįvertinant to, kad darbuotojai nepasiruošę priimti pokyčius. Tokiu atveju galima tikėtis darbuotojų neigiamo atsako į pokyčius, pasipriešinimo jiems. Lussier (2016) tvirtinimu, organizacijos narių pasipriešinimas pokyčiams labiausiai kyla dėl dviejų organizacinę struktūrą nusakančių elementų – įsitikinimų (įsitikinimai negali būti įrodomi, nes jie subjektyvūs) ir vertybių (vertybės atitinka darbuotojų poreikius ir veikia jų elgesį). Zvâncă (2011) atliko tyrimą, kuriuo nustatė, kad organizacinė kultūra tiek asmeniniame, tiek organizaciniame lygmenyse gali tapti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastimi. Šio veiksnio vidutinė vertinimo reikšmė asmeniniame lygmenyje buvo 3,67 balo (skalėje nuo 1 iki 5 balų), o organizaciniame lygmenyje – 7,33 balo (skalėje nuo 1 iki 10 balų). Galima teigti, kad stiprus darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams nėra pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožas, atvirkščiai, ją apibūdinti gali tik kultūros gebėjimas įveikti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams arba sudaryti sąlygas jo nebuvimui.

Svarbų vaidmenį pokyčių valdyme ir pokyčiams palankios organizacinės kultūros formavime bei palaikyme atlieka aukščiausioji vadovybė. Bauer'is ir Erdogan'as (2015) pabrėžia, kad vadovai turi paaiškinti, kodėl pokyčiai organizacijoje yra būtini, kad permainingos prisidės prie organizacijos veiklos efektyvinimo ir bus naudingos darbuotojams. Gudonytė ir Marčinskas (2016, p. 18) pažymi, kad „organizacinės kultūros formavimo procese vadovas vaidina svarbų vaidmenį: nustato organizacinės kultūros vystymo prioritetus, inicijuoja ir įgyvendina būtinas tam priemones. Tačiau pats organizacinės kultūros kaitos procesas dar nereiškia, kad su tuo siejami organizacijos tikslai jau pasiekti. Organizacinės kultūros pokyčių naudingumą lemia tai, kaip realiai pavaldiniai suvokia ir pripažįsta organizacinės kultūros pokyčius.“ Bauer'is ir Erdogan'as (2015) pastebi, kad dažnai aukščiausioji vadovybė dėl politinių ir asmeninių priežasčių trukdo formuoti pokyčiams palankią organizacinę kultūrą, todėl šios vadovybės pakeitimas yra svarbus žingsnis naujos kokybės siekimo link.

Galima daryti išvadą, kad pokyčiams palanki organizacinė kultūra, kaip ir pokyčių valdymas, yra vadovų pastangų rezultatas. Bauer'io ir Erdogan'o (2015) teigimu, pokyčiams palanki organizacinė kultūra yra sukuriama, o ne savaime atsiranda, todėl ją formuojant vadovams būtina atsižvelgti į tokius

etapus, kaip: 1) skubios būtinybės jausmo sukūrimas (vadovai paaiškina, kodėl reikia pokyčių); 2) vaidmenų modeliavimas (vyksta darbuotojų nuostatų ir elgsenos, stebint naujas nuostatas ir elgseną vadovo veiksmuose, kaitos procesas); 3) mokymai (tinkamai paruoštos mokymo programos yra veiksmingas būdas išmokyti darbuotojus naujų vertybių ir elgsio normų, kurie skatintų pokyčius organizacijoje); 4) skatinimo sistemos tobulinimas (darbuotojų, palaikančių naujas kultūrinės vertybes ir elgsio normas, skatinimas gali formuoti pokyčių darnumą); 5) naujų simbolių parengimas vykdo naujų vertybių sklaidą. Kitų tyrėjų nuomone, pokyčiams palankios organizacinės kultūros neįmanoma įsivaizduoti be tokių formavimo etapų, kaip pokyčių klimato sukūrimas, darbuotojų įtraukimas ir įgaliojimų suteikimas, mokymas, pripažinimas ir skatinimas, pokyčių stebėjimas, komandos orientavimas į pokyčius ir rezultatus, vadovų kaip sėkmės lyderių rengimas (lyderiams lengviau įtikinti organizacijos narius pokyčių būtinumu) (O'Donnell & Boyle, 2008) (žr. 4 pav.).



4 pav. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros formavimas (O'Donnell & Boyle, 2008, p. 68)

Apibendrinant galima teigti, kad tiek pokyčių valdymas, tiek pokyčiams palanki organizacinė kultūra yra iš vadovų valdymo pastangų reikalaujantys procesai. Jie negali būti atliekami stichiškai, padrikai ir fragmentiškai, nes reikalauja sugeneruotų žingsnių ir sisteminių veiksmų. Iš šio požiūrio taško aiškėja, kad tiek pokyčiai, tiek organizacinė kultūra turi būti valdomi, nes tai yra jų efektyvumo sąlyga. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros neįmanoma formuoti be glaudaus vadovų dalyvavimo, nes jie planuoja, organizuoja, vadovauja ir kontroliuoja tiek pokyčių, tiek organizacinės kultūros procesus. Pokyčiams palanki organizacinė kultūra yra itin svarbi pokyčių valdymo dalis: pokyčių valdymo efektyvumą apsprendžia tai, kiek organizacinė kultūra yra atvira ir palanki pokyčiams. Pokyčiams palanki organizacinė kultūra į neplanuotus pokyčius reaguoja aktyviai, o planuojant pokyčius – tiek aktyviai, tiek adaptyviai. Iš esmės pokyčiams palanki organizacinė kultūra

yra atvira permainoms sistema, kuri permainas priima kaip įrastą dalyką, o darbuotojai yra paruošti pokyčiams, prie jų lengvai ir lanksčiai prisitaiko, nesipriešina arba priešinasi jiems silpnai. Taigi pokyčiams palanki organizacinė kultūra labai stipriai pasitarnauja pokyčių valdymui, nes ji palengvina ir sukuria prielaidas veiksmingiau siekti tiek organizacinių, tiek pokyčių valdymo tikslų. Pokyčiams palanki organizacinė kultūra iš esmės yra pokyčių valdymo siekiamybė.

2.2.3. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožai

Pokyčiams palanki organizacinė kultūra pasižymi tam tikrais bruožais, kurie formuoja jos unikalumą. Šių bruožų supratimas yra svarbi sąlyga organizacinei kultūrai įvertinti ir tyrimams organizacijose atlikti. Pokyčiams palankią organizacinę kultūrą galima analizuoti, išskiriant jos universalius bruožus, būdingus bet kokiai efektyviai organizacinei kultūrai, ir specifinius bruožus, kurie skiria palankią pokyčiams organizacinę kultūrą nuo kitų kultūrų.

Pokyčiams palanki organizacinė kultūra bendruoju požiūriu yra organizacinė kultūra, kuriai būdingi universalūs visoms organizacinėms kultūroms bruožai. To ir Ariutonov'as (То и Арутюнов, 2017, p. 7) išskiria universalius organizacinės kultūros bruožus, kuriuos galima pritaikyti pokyčiams palankiai organizacinei kultūrai:

- *integravimas*. Darbuotojai yra visiškai integruoti į organizacinę kultūrą, jaučiasi pilnaverte organizacijos dalimi ir dirba efektyviai;
- *tikslingumas*. Organizacinė kultūra orientuoja darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų ir gerina organizacijos narių tarpusavio santykius;
- *istorinis tikrumas*. Esama organizacinė kultūra organizacijoje turi istorines šaknis, kuriomis darbuotojai vadovaujasi;
- *stimuliavimas*. Organizacinė kultūra skatina darbuotojus dirbti geriau;
- *reguliavimas*. Organizacinė kultūra reguliuoja darbuotojų tarpusavio santykius.

Galima teigti, kad minėti universalūs bruožai rodo kompleksinį organizacinės kultūros pobūdį. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros formavimas gali būti pagrįstas universaliais bruožais, papildant juos specifiniais požymiais.

Nguyen'as ir Mohamed'as (2011) mano, kad pokyčiams palanki organizacinė kultūra turi pasižymėti tokiais svarbiausiais bruožais, kaip *lyderystė, gebėjimas integruoti organizacijos narius savo veikloje siekti užsibrėžtų tikslų, gebėjimas greitai ir adekvačiai reaguoti bei adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos*. Autoriai daro išvadą, kad pokyčiams palankiai organizacinei kultūrai reikia lyderių, veikiančių kaip pokyčių agentai, lygiai taip, kaip lyderystei reikia palankios organizacinės kultūros. Šie du elementai tarsi papildo vienas kitą. Specifinis pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožas yra *pokyčių agentų gebėjimas veikti kaip lyderiams*. Orientacija į greitą ir adekvatų

reagavimą bei adaptaciją prie aplinkos pokyčių galima laikyti specifiniu pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožu, kurį trumpai galima apibūdinti, kaip *orientaciją į pokyčius*.

Stavros'as et al. (2016, p. 314-315) svarbiausiu pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožu laiko *darbuotojų atvirumą pokyčiams*. Tyrėjai atliko tyrimą, kuriuo nustatė, kad tarp darbuotojų atvirumo pokyčiams ir personalo pasipriešinimo pokyčiams mažinimo strategijų egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Nustatyta, kad, esant didesniai darbuotojų pasitenkinimui, taikant pasipriešinimo pokyčiams mažinimo strategijas, pasiekiamas aukštesnis atvirumo pokyčiams laipsnis. Organizacijos, kurios teikia paramą darbuotojams, padeda jiems susidoroti su sunkumais pokyčių procese ir suprasti, kodėl vyksta pokytis ir kodėl jis būtinas. Anot Šimanskienės, Paužuolienės ir Paužuolio (2015, p. 79), „nuolat besimokantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei“. Atvirumas pokyčiams tampa tiek darbuotojo, tiek organizacijos reikšminga efektyvios veiklos prielaida.

Rajput ir Novitskaya (2013) teigimu, pokyčiams palankios organizacinės kultūros svarbūs bruožai yra *darbuotojų motyvacija pokyčiams, pasitikėjimas pokyčių valdymu, organizacinė identifikacija, lankstumas*. Pastarasis bruožas yra labai reikšmingas, nes į pokyčius orientuotos organizacinės kultūros geba lanksčiai reaguoti į pokyčius. Svarbu ir tai, kad pokyčiams palanki organizacinė kultūra paruošia *darbuotojus būti atviriems pokyčiams*. Tyrėjų (Austin & Claassen, 2008) parengtame organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių įgyvendinimo modelyje akcentuojami tokie svarbūs bruožai, kaip *darbuotojų motyvacija pokyčiams* (personalas, programa, spaudimas), *darbuotojų atvirumas pokyčiams* (pajėgumas, pasipriešinimas, poveikis), *organizacinio klimato palankumas pokyčiams*. Martin'as (2013, p. 462) teigia, kad organizacinė kultūra gali padėti arba trukdyti pokyčių procesui. Organizacinė kultūra sukuria darbuotojams tapatumo, tikrumo ir nuoseklumo jausmą. Visi bandymai pakeisti organizaciją gali būti laikomi grėsme organizacinei kultūrai ir darbuotojo tapatybei. Todėl *pokyčių agentams kaip lyderiams svarbu tinkamai pasinaudoti organizacine kultūra*. Pokyčiai turi būti susieti su organizacinėmis vertybėmis. Stiprindami vertybes, pokyčių agentai daro organizacinę kultūrą tvirtesnę. Susiejus pokyčius su sustiprintomis vertybėmis, sudaromos sąlygos organizacijos nariams geriau priimti pokyčius. Tokiu būdu išskiriamas svarbus pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožas yra *vertybės ir komunikacija (vertybių sustiprinimas per komunikaciją)*. Martin'as (2013) mano, kad pokyčiai taip pat turėtų būti siejami su teigiama organizacijos ateitimi. Tie darbuotojai, kurie yra giliai įsitraukę į organizacinę kultūrą, taip pat yra giliai įsitraukę į pačią organizaciją. Pabrėžiant organizacijos augimą ir tvarumą, stiprinamas darbuotojų norminis įsipareigojimas. Taigi iškyla dar vienas pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožas yra *vertybės ir motyvacija (darbuotojų įtikinimas, kad pokyčiai duos naudą ateityje)*.

Komunikacijos reikšmę, nors ir ne palankios pokyčiams, o tiesiog organizacinės kultūros kontekste, pabrėžia ir kiti mokslininkai. Kadangi vidinio komunikavimo reikšmė pokyčių procese yra

kritinės reikšmės, įsigilinkime į svarbias šiam darbui mokslines nuostatas. Anot Stundžės (2010, p. 64), „nemažą vaidmenį organizacinėje kultūroje atlieka komunikacija, kurios pagalba keičiamasi informacija ir žiniomis, vyksta sprendimų priėmimo procesai, įgyvendinami organizacijos tikslai. Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą.“ Valackienė ir Trofimovas (2015, p. 121-122) laikosi nuostatos, kad pokyčių stabilumą ir tvarką organizacijai suteikia visuose jos lygmenyse funkcionuojanti komunikacijos sistema. Autoriai naudoja pokyčių komunikacijos terminą, teigdami, kad „organizacijos privalo būti pasirengusios taikyti įvairius komunikacijos modelius, siekti sukurti komunikacijos valdymo strategiją, kurios pagrindiniai tikslai ir įgyvendinamos programos leistų sušvelninti įtampas, atsiradusias įgyvendinant pokyčius“.

Komunikaciją tyrėjai supranta, kaip „socialinį institutą, t.y. atvirą sistemą, leidžiančią konstruoti socialinių santykių tinklą, užtikrinantį organizacijos veiklos tęstinumą ir strateginius pokyčius.“ (Valackienė ir Trofimovas, 2015, p. 122). Paužuolienė ir Trakšėlys (2009, p. 159) akcentuoja komunikacijos reikšmę organizacinėje kultūroje ir teigia, kad „tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą, tai darbuotojams padeda geriau susipažinti su organizacijos, kurioje jie dirba esamomis vertybėmis, bei tinkamai įvertinti bei realizuoti save šioje organizacijoje.“ Bauer‘is ir Erdogan‘as (2015) mano, kad svarbus pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožas yra *vadovybės parama pokyčiams*. Ši parama pasireiškia tuo, kad vadovai paaiškina darbuotojams, kodėl reikia pokyčių, modeliuoja darbuotojų vaidmenis, atlieka personalo mokymus, tobulina skatinimo sistemą. Kitų tyrėjų (O’Donnell & Boyle, 2008) nuomone, *vadovybės parama pokyčiams* pasireiškia pokyčių klimato sukūrimu, darbuotojų įtraukimu ir įgaliojimų jiems suteikimu, mokymu, pripažinimu ir skatinimu, pokyčių monitoringu, komandos orientavimu į pokyčius ir rezultatus, lyderyste.

Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų palyginimas pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

Metai	Šaltiniai	Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožai	Svarbiausi bruožai
UNIVERSALŪS BRUOŽAI			
2017	To ir Ariutonov‘as (То и Арутюнов)	Integravimas, tikslingumas, istorinis tikrumas, stimuliavimas, reguliavimas	<i>Vidinis komunikavimas</i>
2009	Paužuolienė ir Trakšėlys	<i>Tinkamas vidinis komunikavimas</i>	
2010	Stundžė	<i>Tinkamas vidinis komunikavimas</i>	
2015	Valackienė ir Trofimovas	Visuose organizacijos lygmenyse funkcionuojanti <i>komunikacijos sistema</i>	
SPECIFINIAI BRUOŽAI			
2008	Austin & Claassen	Darbuotojų motyvacija pokyčiams (personalas, programa, spaudimas), <i>darbuotojų atvirumas pokyčiams</i> (pajėgumas, pasipriešinimas, poveikis), organizacinio klimato palankumas pokyčiams.	<i>Darbuotojų atvirumas pokyčiams</i>

2008	O'Donnell & Boyle	<i>Vadovybės parama pokyčiams</i>	<i>Organizacijos orientacija į pokyčius</i>
2011	Nguyen & Mohamed	<i>Lyderystė</i> (pokyčių agentų gebėjimas veikti kaip lyderiams), integravimas (gebėjimas integruoti organizacijos narius savo veikloje siekti užsibrėžtų tikslų), <i>orientacija į pokyčius</i> (gebėjimas greitai ir adekvačiai reaguoti bei adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos)	<i>Organizacinis lankstumas</i>
2013	Martin	<i>Lyderystė</i> (pokyčių agentų gebėjimas tinkamai pasinaudoti organizacine kultūra), <i>vertybės ir komunikacija</i> (vertybių sustiprinimas per komunikaciją), vertybės ir motyvacija (darbuotojų įtikinimas, kad pokyčiai duos naudą ateityje)	<i>Vadovybės parama pokyčiams</i>
2013	Rajput & Novitskaya	Darbuotojų motyvacija pokyčiams, pasitikėjimas pokyčių valdymu, organizacinė identifikacija, <i>lankstumas, atvirumas pokyčiams</i> (organizacinė kultūra paruošia darbuotojus būti atviriems pokyčiams)	<i>Pokyčių agentų lyderystė</i>
2015	Stavros et al.	<i>Darbuotojų atvirumas pokyčiams</i> (personalo pasipriešinimo pokyčiams minimalios galimybės)	
2015	Bauer & Erdogan	<i>Vadovybės parama pokyčiams</i>	

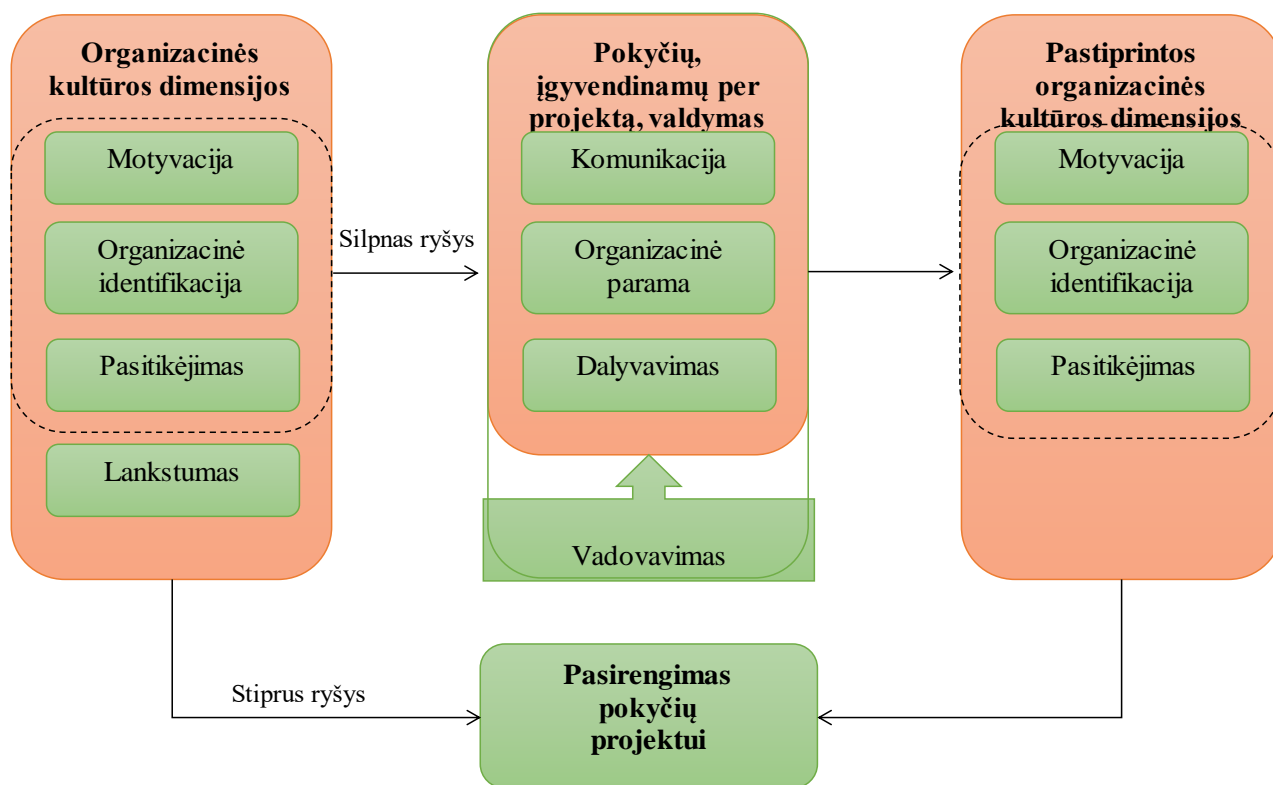
Nagrinėjant pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožus (žr. 8 lent.), galima apibendrintai išryškinti tokius svarbiausius bruožus: vidinis komunikavimas, darbuotojų atvirumas pokyčiams, įmonės orientacija į pokyčius, organizacinis lankstumas, vadovybės parama pokyčiams, pokyčių agentų lyderystė. Šie pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožai turėtų būti integruoti į Schein'o trijų lygmenų organizacinės kultūros modelį (žr. 2 pav.), kuris apima pamatinių suvokimų, išreikštų įsitikinimų ir vertybių bei artefaktų lygmenis.

2.3. Sąsajų tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių identifikavimo modeliai

Norint parengti pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinį modelį, reikėtų išanalizuoti sąsajas tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių identifikuojančius modelius. Tokia teorinė prieiga yra prasminga, nes moksliniuose šaltiniuose stokojama pokyčiams palankios organizacinės kultūros modelių (tiek teorinių, tiek empirinių).

Rajput ir Novitskaya (2013) laikosi nuostatos, kad pokyčiams palanki organizacinė kultūra yra ta, kuri kuria darbuotojų pasirengimą priimti pokyčius, t.y. sukuria palankias prielaidas darbuotojams būti atviriems pokyčiams. Autorės pateikia organizacinės kultūros vaidmens, kuriant darbuotojų pasirengimą pokyčių projektui, teorinį modelį (žr. 5 pav.). Įgyvendinant pokyčių projektą, reikia keisti ir organizacinę kultūrą, ypač tas organizacinės kultūros dimensijas (motyvaciją, organizacinę identifikaciją, pasitikėjimą), kurios dažniausiai pasižymi silpnu ryšiu su pokyčių valdymu. Per pokyčių valdymą minėtas organizacinės kultūros dimensijas galima sustiprinti. Pokyčių valdymo poveikį galima sustiprinti veiksmingu vadovavimu. Jeigu organizacinė kultūra pasižymi lankstumu, ji savaime formuoja gerą darbuotojų pasirengimą priimti pokyčius. Rajput ir Novitskaya (2013), pasitelkdamos

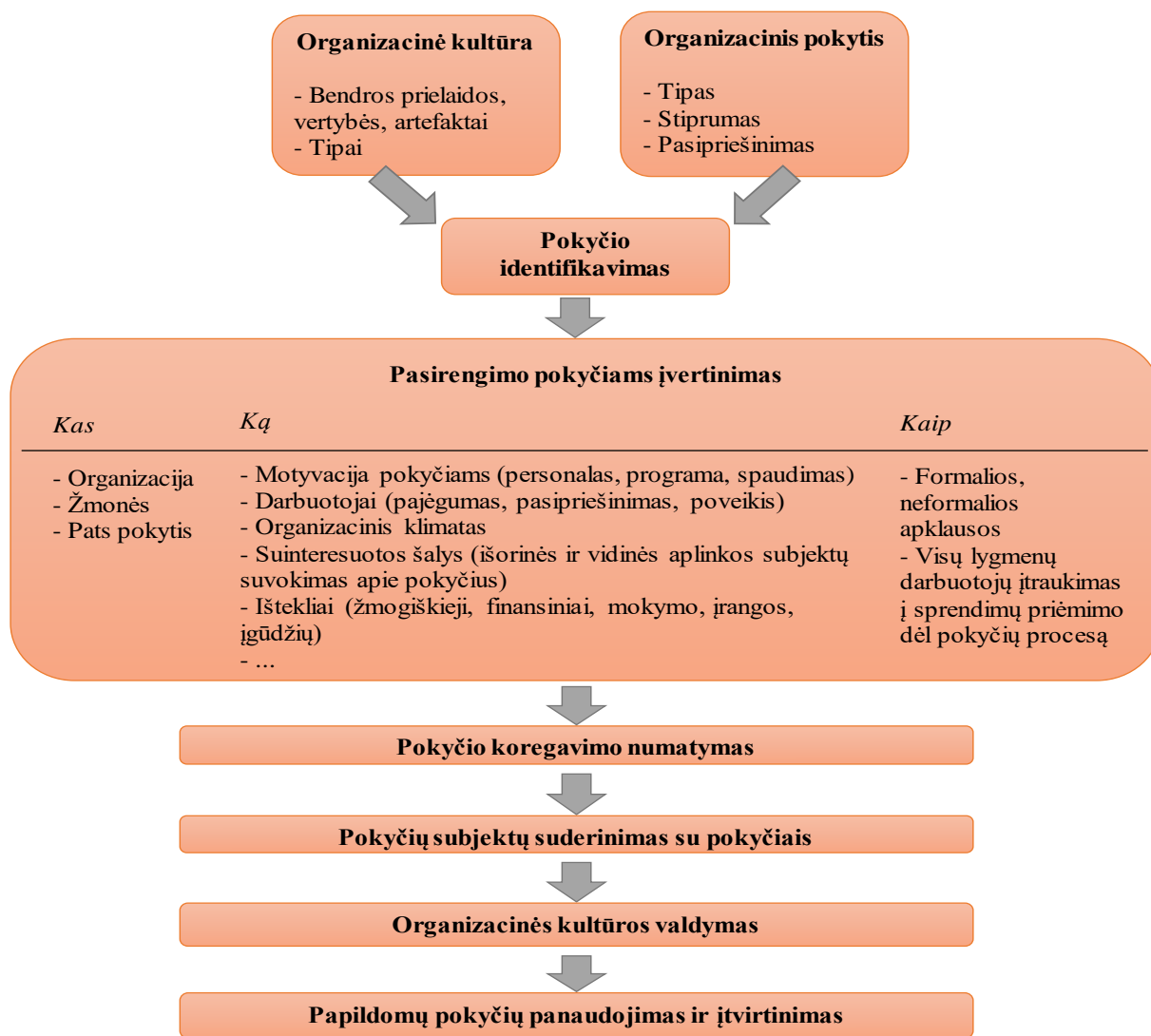
interview metodą, teorinį modelį ištyrė empiriškai ir nustatė, kad organizacinės kultūros lankstumas pats savaime dar nereiškia, kad darbuotojai bus atviri pokyčiams ir bus jiems pasirengę. Dėl tos priežasties tiek lankstumas, tiek motyvacija, organizacinė identifikacija, pasitikėjimas yra organizacinės kultūros dimensijos, kurios per pokyčių valdymą reikalauja pastiprinimo, kuris formuotų teigiamą darbuotojų pasirengimą priimti pokyčius.



5 pav. Organizacinės kultūros vaidmens, kuriant darbuotojų pasirengimą pokyčių projektui, teorinis modelis (Rajput & Novitskaya, 2013, p. 28)

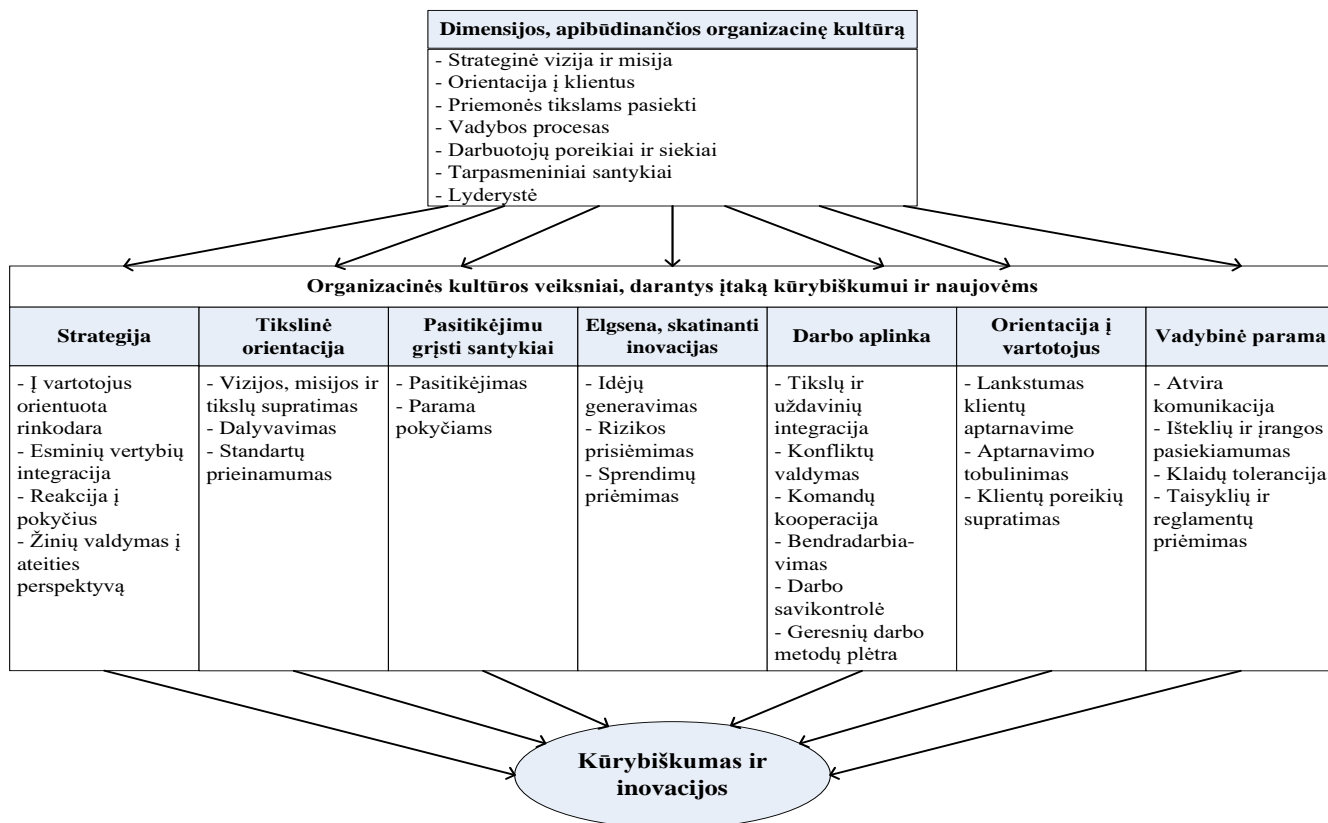
Tyrėjai (Austin & Claassen, 2008) organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių įgyvendinimo modelį (žr. 6 pav.) nagrinėja procesiniu požiūriu. Priklausomai nuo organizacinės kultūros ir organizacinio pokyčio bruožų vadovybė imasi tam tikrų žingsnių pokyčių procesui įgyvendinti. Pokyčių įgyvendinimo procesas vyksta, valdant organizacinę kultūrą, nes tik tokiu būdu galima pasiekti geriausių rezultatų. Silpnoji modelio vieta yra tai, kad jie nėra ištyrtas empiriškai.

Pokyčiai siejami su naujovėmis (inovacijomis). Kitaip sakant, pokyčiai skatina kažko naujo atsiradimą, diegimą, įgyvendinimą įmonėje. Pokyčiai taip pat reikalingi inovacijoms generuoti, diegti ir įgyvendinti. Inovacijų kūrimas siejamas su kūrybiškumo dimensija, nes kūrybiniai sprendimai sudaro pagrindą inovacijų plėtrai.



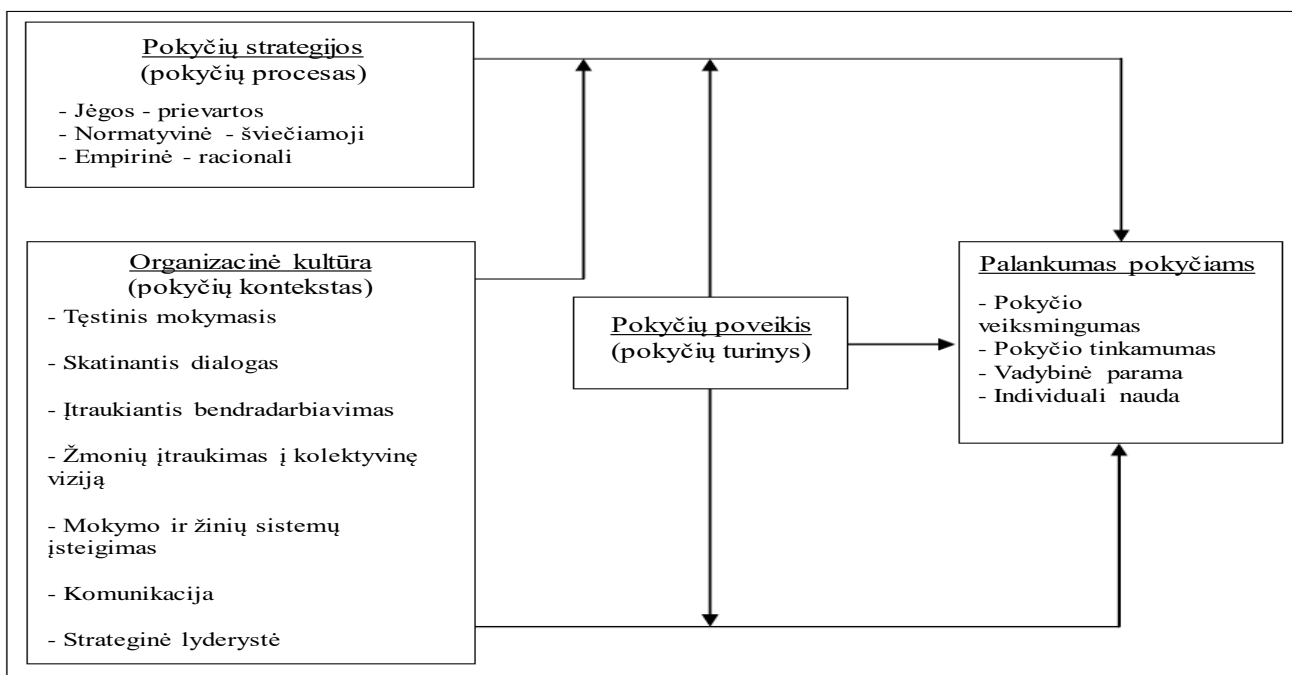
6 pav. Organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių įgyvendinimo modelis (Austin & Claassen, 2008, p. 351)

Laikantis šio požiūrio, galima teigti, kad pokyčius galima analizuoti per kūrybiškumo / inovacijų prizmę. Tokios nuostatos laikosi Martins‘as ir Martins‘as (2002), kurie parengė empirinio tyrimo pagrindu sudarytą kūrybiškumui ir inovacijoms palankios organizacinės kultūros modelį (žr. 7 pav.). Tyrėjų nuomone, organizacinės kultūros palankumą kūrybiškumui ir inovacijoms lemia tokie organizacinės kultūros veiksniai: strategija; tikslinė orientacija; pasitikėjimu grįsti santykiai; elgsena, skatinanti inovacija (šio veiksnio poveikis kūrybiškumui ir inovacijoms tyrimo metu nepasitvirtino); darbo aplinka; orientacija į vartotojus; vadybinė parama. Tyrimo metu, taikant anketinę apklausą, buvo nustatyta, kad svarbiausias kūrybiškumui ir inovacijoms palankios organizacinės kultūros bruožas yra pasitikėjimu grįsti santykiai. Pasitikėjimas grindžiamas darbuotojų atvirumu ir nuoširdumu. Tyrėjai daro išvadą, kad pasitikėjimas turi įtakos darbuotojų paramai pokyčiams ir sėkmingam pokyčių įgyvendinimui, per kurį sudaromos sąlygos kūrybiškumui skleisti ir inovacijoms reikštis.



7 pav. Kūrybiškumui ir inovacijoms palankios organizacinės kultūros empirinis modelis (Martins & Martins, 2002, p. 59)

Choi (2011) parengė organizacinės kultūros vaidmens pokyčių ir individualaus palankumo pokyčiams procese modelį (žr. 8 pav.), kurio esmę atspindi organizacinės kultūros (pagrįstos mokymusi) požymiai: tęstinis mokymasis; skatinantis dialogas; įtraukiantis bendradarbiavimas; žmonių įtraukimas į kolektyvinę viziją; mokymo ir žinių sistemų įsteigimas; komunikacija; strateginė lyderystė.



8 pav. Organizacinės kultūros vaidmens pokyčių ir individualaus palankumo pokyčiams procese modelis (Choi, 2011, p. 106)

Modelis buvo patikrintas empiriškai (naudojant anketinės paklausos metodą). Buvo nustatyta, kad organizacinė kultūra daro poveikį pokyčių strategijoms ir individualaus palankumo pokyčiams konstruktiui. Remiantis tyrimu, buvo daroma išvada, kad organizacinė kultūra, pagrįsta mokymusi, padeda darbuotojams palankiai reaguoti į pokyčius ir prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo.

Sąsają tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių modeliai apibendrinti 7 lentelėje.

7 lentelė. Sąsają tarp organizacinės kultūros ir organizacinių pokyčių identifikavimo modelių palyginimas (sudaryta darbo autorės)

Me-tai	Autoriai	Modelis	Konstruktai	Organizacinės kultūros (šioje lentelėje - OK) elementai	Modelio stiprybės	Modelio silpnybės
2002	Martins & Martins	Kūrybiškumui ir inovacijoms palankios OK empirinis modelis	OK dimensijos OK veiksniai Kūrybiškumas Inovacijos	Strateginė vizija ir misija Orientacija į klientus Priemonės tikslams pasiekti Vadybos procesas Darbuotojų poreikiai ir siekiai Tarpasmeniniai santykiai	Svarbiausias kūrybiškumui ir inovacijoms palankios OK bruožas yra pasitikėjimu grįsti santykiai. Pasitikėjimas turi įtakos darbuotojų paramai pokyčiams ir sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Modelis patikrintas empiriškai.	Ištyrus modelį empiriškai, paaiškėjo, kad ne visi OK veiksniai (elgsena, skatinanti inovacijas) daro poveikį kūrybiškumui ir inovacijoms. Modelis nesusietas su OK lygmenimis.
2008	Austin & Claassen	OK ir pokyčių įgyvendinimo modelis	OK Pokytis Procesas	Bendros prielaidos Vertybės Artefaktai	Priklausomai nuo OK ir organizacinio pokyčio bruožų vadovybė imasi žingsnių pokyčių procesui įgyvendinti. Pokyčių įgyvendinimo procesas vyksta, valdant OK.	Modelis nebuvo patikrintas empiriškai. Neaišku, kurie OK elementai yra svarbiausi ir daro didžiausią įtaką organizacinių pokyčių sėkmingam įgyvendinimui. Nors modelis susietas su OK lygmenimis, tačiau neaišku, kokie ir kaip juose reiškiasi OK elementai.
2011	Choi	OK vaidmens pokyčių ir individualaus palankumo pokyčiams procese modelis	Pokyčių strategijos OK pagrįsta mokymusi Pokyčių poveikis Individualus palankumas pokyčiams	Tęstinis mokymasis Skatinantis dialogas Įtraukiantis bendradarbiavimas Žmonių įtraukimas į kolektyvinę viziją Mokymo ir žinių sistemų įdiegimas Komunikacija Strateginė lyderystė	OK, pagrįsta mokymusi, padeda darbuotojams palankiai reaguoti į pokyčius ir prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo. Modelis patikrintas empiriškai.	Modelis nesusietas su OK lygmenimis. Nenustatyta, ar individualaus palankumo pokyčiams gali veikti OK požymių kaitą (grįžtamojo ryšio tarp OK ir individualaus palankumo pokyčiams nebuvimas). Neįvertintas kolektyvinio palankumo pokyčiams veiksnys.

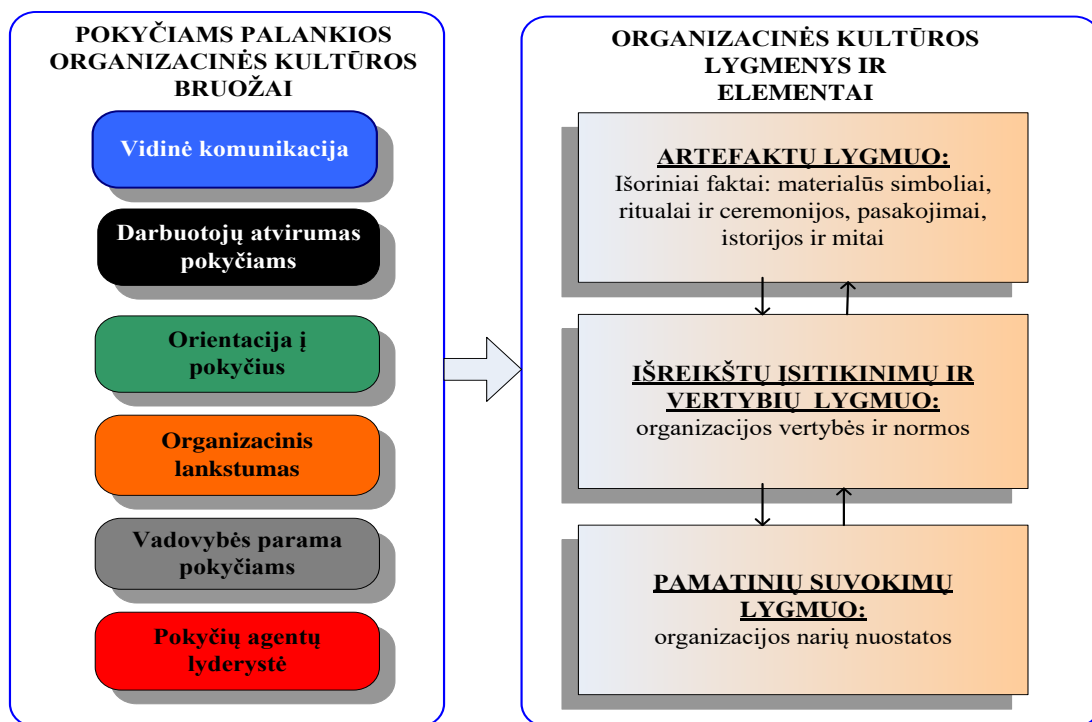
2013	Rajput & Novitskaya	OK vaidmens, kuriant darbuotojų pasirengimą pokyčių projektui, teorinis modelis	OK (esama/ trokštama) Pokyčių valdymas Pasirengimas pokyčiams	Motyvacija Organizacinė identifikacija Pasitikėjimas Lankstumas	Vertinga idėja, kad OK kinta per pokyčių valdymą. Modelis patikrintas empiriškai.	Modelis nesusietas su OK lygmenimis. Į OK neįtrauktos tokios dimensijos, kaip komunikacija, organizacinė parama, dalyvavimas (jos priskirtos pokyčių valdymui). Teorinis modelis empiriškai nepasitvirtino. Nenustatyta, kad pokyčių valdymas sustiprintų OK taip, kad darbuotojai būtų pasirengę priimti pokyčius.
------	---------------------	---	---	---	---	---

Remiantis atlikta analize, galima teigti, kad:

- *tam tikrų organizacinės kultūros požymių visuma lemia organizacinės kultūros palankumą pokyčiams, kurios rezultatas gali būti įvairus – varijuoti nuo darbuotojų pasirengimo pokyčiams, individualaus palankumo pokyčiams iki inovacinių ar organizacinių pokyčių įgyvendinimo;*
- *modeliuose stokojama organizacinės kultūros struktūros pagrindimo, nurodant, kokie organizacinės kultūros požymiai yra konkrečiai būdingi tam tikriems organizacinės kultūros lygmenims. Be to, modeliai nesusieti su organizacinės kultūros lygmenimis.*

2.4. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinio modelio pagrindimas

Kaip parodė teorinė analizė, organizacinės kultūros elementai skirstytini pagal lygmenis: artefaktų lygmenį sudaro išoriniai faktai (materialūs simboliai, ritualai ir ceremonijos, pasakojimai, istorijos ir mitai), išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenį – organizacijos vertybės ir normos, pamatinių suvokimų lygmenį – organizacijos narių nuostatos (pagal Schein'ą, 2004). Teorinė analizė atskleidė svarbiausius pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožus – tokius, kaip *vidinė komunikacija* (Paužuolienė ir Trakšelys, 2009; Stundžė, 2010; Valackienė ir Trofimovas, 2015; Martin, 2013), *darbuotojų atvirumas pokyčiams* (Austin & Claassen, 2008; Rajput & Novitskaya, 2013; Stavros et al., 2015), *orientacija į pokyčius* (Nguyen & Mohamed, 2011), *organizacinis lankstumas* (Rajput & Novitskaya, 2013), *vadovybės parama pokyčiams* (O'Donnell & Boyle, 2008; Bauer & Erdogan, 2015), *pokyčių agentų lyderystė* (Nguyen & Mohamed, 2011; Martin, 2013). Šie esminiai organizacinės kultūros požymiai leidžia efektyviau įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Jie turėtų reikštis visuose organizacinės kultūros lygmenyse (pagal Schein'ą, 2004). Būtent ši idėja sudaro pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinio modelio esmę (žr. 9 pav.).



**9 pav. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinis modelis
(sudaryta darbo autorės)**

Pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinio modelio esmę atspindi organizacinės kultūros elementai, integruoti į raiškos lygmenis (pagal Schein'ą, 2004), pasižymintys sąsajomis su organizacinės kultūros bruožais (vidiniu komunikavimu, darbuotojų atvirumu pokyčiams, orientacija į pokyčius, organizaciniu lankstumu, vadovybės parama pokyčiams, pokyčių agentų lyderyste). Identifikuoti organizacinės kultūros bruožai formuoja organizacinės kultūros palankumą pokyčiams, pasireiškiantį organizacinės kultūros hierarchiniuose lygmenyse. Šio teorinio modelio pagrindu gali būti atliekami empiriniai tyrimai, siekiant nustatyti, kiek ir kaip teoriškai išskirti organizacinės kultūros bruožai padeda efektyviau įgyvendinti pokyčius organizacijoje.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS BRUOŽŲ BŪDINGUMO ĮMONĖJE VYKDOMIEMS POKYČIAMS EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Tiek verslo sektoriaus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos privalo keistis, siekdamos veiklos efektyvumo ir reaguodamos į besikeičiančią aplinką. Ne išimtis šioje situacijoje yra ir Valstybės sienos apsaugos tarnyba (toliau – VSAT), kuri šiuo metu išgyvena reorganizacijos laikotarpį. VSAT efektyvi veikla labai svarbi nacionaliniu mastu, kadangi ši tarnyba yra viena iš nacionalinių saugumą stiprinančių ir užtikrinančių institucijų, atsakanti už Lietuvos sausumos ir jūros sienų apsaugą, atvykstančiųjų į šalį ir išvykstančiųjų iš jos asmenų pasienio tikrinimą oro, jūrų, upių uostų ir sausumos pasienio kontrolės punktuose (VSAT duomenys, 2017).

VSAT efektyvesnės veiklos siekiama per reorganizacijos procesą. Reorganizuojant VSAT, siekiama optimizuoti ir racionalizuoti veiklą, sutaupyti valstybės lėšų. Kad reorganizacija būtų sėkminga, būtina ne tik kruopščiai suplanuoti pokyčių įgyvendinimą ir jį vykdyti, bet labai svarbu palaikyti pokyčiams palankią organizacinę kultūrą, kurios pagalba pokyčiai būtų įgyvendinami efektyviau ir sėkmingiau. Taigi tam, kad būtų užtikrintas kuo greitesnis, veiksmingesnis ir sklandesnis organizacinių pokyčių (reorganizavimo) įgyvendinimas, tikslinga įvertinti organizacinės kultūros poveikį ir nustatyti, kokie ir kiek VSAT organizacinės kultūros bruožai padeda įgyvendinti organizacinius pokyčius.

Tyrimo tikslas – įvertinti, kokiais bruožais ir kuriuose organizacinės kultūros lygmenyse pasižymi VSAT organizacinė kultūra.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, suformuluoti **tyrimo uždaviniai**:

1. ištirti, kokie VSAT organizacinės kultūros bruožai yra būdingi pamatinių įsitikinimų lygmeniui;
2. identifikuoti, kokie VSAT organizacinės kultūros bruožai yra būdingi išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniui;
3. nustatyti, kokie VSAT organizacinės kultūros bruožai yra būdingi artefaktų lygmeniui.

Tyrimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti pasitelkta situacijos analizė, susidedanti iš tokių tyrimo metodų, kaip stebėjimas, dokumentų turinio analizė ir anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas).

Stebėjimas buvo naudotas, siekiant iš šalies įvertinti, kaip įgyvendinami pokyčiai VSAT. Stebėjimo būdu surinktą informaciją galima interpretuoti, norinti sužinoti, kaip ir ar nuosekliai pokyčiai diegiami, ką numatoma daryti organizacijoje, toliau diegiant pokyčius. Siekiant objektyvumo, labai svarbu, kad būtų sudarytos tinkamos stebėjimui sąlygos. Kadangi tyrimo rengėja dirba VSAT, tai nebuvo jokių problemų stebėjimo metodu remtis, vertinant pokyčių diegimo situaciją įmonėje.

Dokumentų turinio analizė pasitelkiama nagrinėjant dokumentus, kuriais remiantis yra vykdoma VSAT reorganizacija. Kadangi VSAT yra valstybinė institucija, tai pokyčiai čia yra įgyvendinami, remiantis priimtais atitinkamais teisės aktais, taip pat formuluojant reorganizuojamų

įstaigų reorganizavimo sąlygų aprašus. Pasitelkiant dokumentų turinio analizę, galima įvertinti, koku pagrindu vykdoma reorganizacija tiriamoje įmonėje ir ką planuojama daryti ateityje, tęsiant VSAT reorganizaciją.

Siekiant gauti papildomus duomenis, nuspręsti vykdyti VSAT darbuotojų anketinę apklausą. Anketinė apklausa naudota, siekiant empiriškai įvertinti teorijoje išanalizuotus organizacinės kultūros bruožus (vidinę komunikaciją, darbuotojų atvirumą pokyčiams, orientaciją į pokyčius, organizacinį lankstumą, vadovybės paramą pokyčiams ir pokyčių agentų lyderystę). Anketinė apklausa kaip metodas dominuoja organizacinės kultūros tyrimuose (Zvâncă, 2011; Keng-Sheng Ting, 2011; Tariq et al., 2011; Al-Zu'bi, 2011; Choi, 2011; Chiloane-Tsoka, 2013; Onyango, 2014; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Ahsan, 2014; Suwaryo et al., 2015). Anketinės apklausos metodas yra tinkamas, norint atskleisti darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą, iširti kiekybines tendencijas. Be to, tai yra pigus, paprastas naudoti empiriniams duomenims surinkti metodas. Išanalizavus statistines sąsajas tarp organizacinės kultūros lygmenų ir organizacinės kultūros bruožų vertinimų, galima nustatyti, kokiais bruožais ir kuriuose organizacinės kultūros lygmenyse pasižymi VSAT organizacinė kultūra.

Tyrimo instrumentas. Kad tyrimas būtų efektyvus ir sklandus, svarbu tinkamai paruošti tyrimo instrumentą. Šiame darbe tyrimo instrumentas – anketa, skirta apklausti VSAT darbuotojus. Anketos klausimai parengti, remiantis 9 paveiksle pateikiamu pokyčiams palankios organizacinės kultūros teoriniu modeliu. Anketos klausimai parengti, remiantis įvairiais autoriais, kurie savo tyrimuose naudojo klausimus organizacinės kultūros bruožams identifikuoti (Austin & Claassen, 2008; O'Donnell & Boyle, 2008; Stundžė, 2010; Nguyen & Mohamed, 2011; Martin, 2013; Valackienė ir Trofimovas, 2015; Bauer & Erdogan, 2015; Stavros et al., 2016). 8 lentelėje atsispindi mokslininkų požiūriai į pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožus, juos charakterizuojant.

8 lentelė. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų charakteristikos (sudaryta darbo autorės)

Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožai	Charakteristikos	Šaltiniai
Vidinė komunikacija	1. Mainai informacija ir žiniomis.	Stundžė (2010), Nguyen & Mohamed (2011)
	2. Komunikacijos kanalai.	Martin (2013)
	3. Komunikacijos sistema.	Valackienė ir Trofimovas (2015)
Darbuotojų atvirumas pokyčiams	4. Reakcija į pokyčius.	Stavros et al. (2016)
	5. Imlumas naujovėms.	Austin & Claassen (2008)
Orientacija į pokyčius	6. Įmonės adaptacija prie pokyčių.	Nguyen & Mohamed (2011)
	7. Komandinė orientacija į pokyčius.	O'Donnell & Boyle (2008)
Organizacinis lankstumas	8. Darbuotojų pajėgumas keistis.	Stavros et al. (2016)
	9. Kūrybinis požiūris.	
Vadovybės parama pokyčiams	10. Motyvacija.	Austin & Claassen (2008), Bauer, Erdogan (2015)
	11. Darbuotojų įtraukimas.	Martin (2013), O'Donnell & Boyle (2008)
	12. Personalo mokymas.	Bauer & Erdogan (2015)
Pokyčių agentų lyderystė	13. Lyderystės savybės.	Nguyen & Mohamed (2011), Martin (2013)
	14. Elgsena pokyčių metu.	Martin (2013)

Anketos klausimai, skirti įvertinti pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožus pagal Schein'o (2004) pateikiamus organizacinės kultūros lygmenis ir jiems priskirtinus elementus (žr. 2 pav.): artefaktų lygmenį (jį sudaro išoriniai faktai materialūs simboliai, ritualai ir ceremonijos, pasakojimai, istorijos ir mitai), išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenį (jį sudaro organizacijos vertybės ir normos), pamatinių suvokimų lygmenį (jį sudaro organizacijos narių nuostatos).

Tyrėjų naudoti klausimai perfrazuoti pagal charakteristikas (žr. 8 lent.), siekiant suformuluoti teiginius, kuriuos respondentų būtų prašoma įvertinti 5-balėje Likert'o skalėje: „visiškai sutinku“ – 5 balai; „iš dalies sutinku“ – 4 balai; „nei sutinku, nei nesutinku“ – 3 balai; „iš dalies nesutinku“ – 2 balai; „visiškai nesutinku“ – 1 balas.

Anketos pavyzdys pateikiamas 1 priede. Tyrime naudotos anketos, skirtos darbuotojams, struktūra pagrindžiama 9 lentelėje. Galima konstatuoti, kad anketoje naudoti 74 teiginiai apie tiriamos institucijos organizacinę kultūrą įgyvendinamų pokyčių kontekste. Papildomai į anketą įtraukti klausimai, skirti identifikuoti respondentų demografines charakteristikas (darbuotojų išsilavinimą ir darbo stažą tiriamoje organizacijoje).

9 lentelė. Tyrime naudotos anketos struktūros pagrindimas (sudaryta darbo autorės)

Pokyčiams palankios OK bruožai	Charakteristikos	OK lygmenys	Klausimai (teiginiai)	
Vidinė komunikacija	Mainai informacija ir žiniomis	Artefaktai	1. Pokyčių metu rašytinė informacija yra man aiški ir suprantama. 2. Pokyčių metu daug informacijos perduodama, pasitelkiant informacines technologijas. 3. Pokyčių metu man daug žinių perduoda organizacijos nariai, pasitelkdami mobiliojo ryšio priemones.	
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	4. Man darbui reikalinga informacija mane pasiekia greitai. 5. Aš žinau, kaip ir kodėl vykdomi pokyčiai. 6. Pokyčių metu galiu aktyviai keistis informacija ir žiniomis su savo kolegomis.	
		Pamatiniai įsitikinimai	7. Žinios yra svarbi mano darbo dalis. 8. Žinių tobulinimas man yra būtinas, norint prisitaikyti prie pokyčių.	
		Komunikacijos kanalai	Artefaktai	9. Pokyčių metu daug komunikuojama formaliais kanalais. 10. Pokyčių metu daug komunikuojama neformaliais kanalais.
			Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	11. Aš galiu išsakyti savo nuomonę apie pokyčius vertikaliu būdu, t.y. vadovams. 12. Aš galiu išsakyti savo nuomonę apie pokyčius horizontaliu būdu, t.y. kolegoms.
			Pamatiniai įsitikinimai	13. Komunikacija yra svarbi mano darbo dalis. 14. Aktyvi komunikacija man yra būtina, norint įsisavinti pokyčius.
	Komunikacijos sistema	Artefaktai	15. Bevielio ryšio komunikacijos sistemos leidžia nedelsiant išspręsti nesklaidumus pokyčių metu. 16. Informacinės sistemos leidžia keistis informacija pokyčių metu, palaikant nuolatinį ryšį.	
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	17. Pokyčių metu įmonėje sudarytos sąlygos efektyviai komunikuoti visiems organizacijos nariams. 18. Įmonėje vertinama atvira, skaidri komunikacija.	
		Pamatiniai įsitikinimai	19. Man svarbus atviras grįžtamasis narys su visais organizacijos nariais.	

Darbuotojų atvirumas pokyčiams	Reakcija į pokyčius	Artefaktai	20. Pokyčiai šioje organizacijoje yra tapę tradicija. 21. Darbinė aplinka skatina mano atvirumą pokyčiams.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	22. Aš teigiamai reaguojau į pokyčius šioje įmonėje. 23. Įmonėje vertinamas darbuotojų atvirumas pokyčiams.
		Pamatiniai įsitikinimai	24. Man svarbu mokėti priimti pokyčius gyvenime.
	Imlumas naujovėms	Artefaktai	25. Naujovės šioje organizacijoje yra tapusios tradicija. 26. Darbinė aplinka skatina mano imlumą naujovėms.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	27. Aš pritariu naujovėms šioje įmonėje. 28. Įmonėje vertinamas darbuotojų imlumas naujovėms.
		Pamatiniai įsitikinimai	29. Man svarbu mokėti prisitaikyti prie naujovių gyvenime.
Orientacija į pokyčius	Įmonės adaptacija prie pokyčių	Artefaktai	30. Darbinė aplinka palengvina mano adaptaciją prie pokyčių.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	31. Įmonė pasižymi orientacija į greitą ir adekvatų reagavimą pokyčių metu. 32. Įmonėje planuojama, kaip pokyčiai gali paveikti darbuotojus. 33. Įmonė keičia prisitaikymo prie pokyčių strategiją, jeigu mato, kad ji neveikia.
		Pamatiniai įsitikinimai	34. Adaptacija prie pokyčių yra neišvengiama mano darbo dalis.
	Komandinė orientacija į pokyčius	Artefaktai	35. Materialūs simboliai (aprasa, ženklai, logotipas ir kt.) skatina komandinę dvasią įmonėje.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	36. Komanda yra svarbus organizacijos išteklius šioje įmonėje. 37. Įmonėje darbuotojai veikia kaip vieninga komanda pokyčių metu. 38. Komandos nariai pataria, kaip elgtis pokyčių metu.
		Pamatiniai įsitikinimai	39. Gebėjimas dirbti komandoje yra mano saviraiškos dalis.
Organizacinis lankstumas	Darbuotojų pajėgumas keistis	Artefaktai	40. Įmonėje yra pasakojimų apie organizacinius pokyčius praityje.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	41. Esu pajėgus (-i) keistis, esant reikalui. 42. Įmonėje vertinamas darbuotojų pajėgumas keistis.
		Pamatiniai įsitikinimai	43. Nuolatinė kaita yra mano gyvenimo dalis.
	Kūrybinis požiūris	Artefaktai	44. Darbinė aplinka skatina mano kūrybiškumą darbe.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	45. Įmonėje vertinamas darbuotojų kūrybinis potencialas. 46. Originalus mastymas įmonėje laikomas labai svarbiu darbuotojo privalumu. 47. Aš gebu pokyčių metu iškilusias problemas spręsti netradiciškai.
		Pamatiniai įsitikinimai	48. Kūrybiškumas man padeda sėkmingiau spręsti problemas, kurios kyla gyvenime. 49. Kūrybiškumas mane skatina gyvenime elgtis netradiciškai.
Vadovybės parama pokyčiams	Motyvacija	Artefaktai	50. Materialios skatinimo priemonės (atlyginimas, priedai, premijos, dovanos ir kt.) mane motyvuoja dirbti geriau pokyčių metu.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	51. Vadovybė man paaiškina, kodėl vyksta pokytis ir kam jis būtinas. 52. Vadovybė pataria ir globoja mane, kai susiduriu su sunkumais pokyčių metu.
		Pamatiniai įsitikinimai	53. Mano gyvenime motyvacija yra labai svarbi.
	Darbuotojų įtraukimas	Artefaktai	54. Fizinė darbo vietos aplinka pritaikoma darbui, esant pokyčiams.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	55. Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą pokyčių metu. 56. Darbuotojai įtraukiami į sprendimų įgyvendinimo procesą pokyčių metu. 57. Vadovybė konsultuojasi su darbuotojais, kaip išspręsti problemas, kylančias pokyčių metu.
		Pamatiniai įsitikinimai	58. Man svarbu daug tartis su vadovybe bet kokių pokyčių metu. 59. Žmogus turi būti įtrauktas į tuos pokyčius, kurie jį tiesiogiai liečia.
	Personalo mokymas	Artefaktai	60. Darbinė aplinka pritaikyta tinkamai mokytis šioje įmonėje.
		Išreikšti įsitikinimai	61. Personalias apmokomas naujų įgūdžių pokyčių metu. 62. Įmonėje vertinamas darbuotojų gebėjimas mokytis ir išmokti.
		Pamatiniai įsitikinimai	63. Nuolatinis mokymasis yra mano gyvenimo dalis.

Pokyčių agentų lyderystė	Lyderystės savybės	Artefaktai	64. Pokyčių agentai kuria savo kaip žmonių, gebančių įkvėpti kitus žmones, mitą.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	65. Pokyčių agentams būdinga charizma. 66. Pokyčių agentai spinduliuoja vidine ramybe. 67. Pokyčių agentai sugeba mane įkvėpti naujiems darbams.
		Pamatiniai įsitikinimai	68. Gyvenime svarbu lyderis, kuris gebėtų tave vesti paskui save.
	Elgsena pokyčių metu	Artefaktai	69. Pokyčių agentai kuria ritualus ir ceremonijas, kad palengvintų darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių. 70. Pokyčių agentai naudoja istorijas, kad įtvirtintų pasitikėjimą pokyčių nauda.
		Išreikšti įsitikinimai ir vertybės	71. Aš tikiu pokyčių agentų pažadais dėl pokyčių būtinumo įmonėje. 72. Pokyčių agentai geba suvienyti darbuotojus pokyčių metu. 73. Pokyčių agentai man geba paaiškinti tai, ko pokyčių metu nesugeba niekas kitas.
		Pamatiniai įsitikinimai	74. Kiekvienas žmogus savo gyvenime gali elgtis įkvepiančiai, priklausomai nuo situacijos.

Pastaba. Lentelėje naudojama santrumpa OK reiškia organizacinę kultūrą.

Tyrimo imtis ir atranka. Tiriamųjų populiaciją sudaro VSAT darbuotojai. Anketinės apklausos respondentų skaičius (tyrimo imtis) apskaičiuota, pasitelkiant *Paniotto* formulę (Kardelis, 2007):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur:

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 proc., kuri gaunama su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

Naudotas tyrimo imties atrankos metodas – netikimybinė atranka, pasitelkiant patogiosios (parankiosios) atrankos principą, kuris reiškia, kad buvo apklausiami lengviausiai ir patogiausiam pasiekiami respondentai (VSAT darbuotojai).

Reorganizacijos procesai yra palietę visą VSAT, todėl apklausiant darbuotojus nebuvo koncentruojamasi apklausti darbuotojus, dirbančius tik kokiam nors viename struktūriniame padalinyje. Reorganizacijos procesai yra sisteminio pobūdžio. Galima teigti, kad daugiau ar mažiau jie yra palietę visus VSAT darbuotojus, t.y. visi darbuotojai žino apie VSAT įgyvendinamus pokyčius. 2017 m. lapkričio mėn. pradžioje, VSAT duomenimis, šioje institucijoje dirbo 212 darbuotojų. Šie darbuotojai ir sudaro tyrimo populiaciją. Atlikus skaičiavimus, remiantis *Paniotto* formule, nustatyta, kiek reikia apklausti VSAT darbuotojų:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{212}} = 139$$

Taigi, norint gauti reprezentatyvius duomenis, taikant 5 proc. paklaidą, reikia apklausti ne mažiau, kaip 139 darbuotojus. Tyrimo metu pavyko apklausti tik 60 respondentų, nes ne visi darbuotojai norėjo dalyvauti apklausoje ir pateikti savo nuomonę. Dėl šios priežasties negalima teigti,

kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi generalinei visumai. Atsižvelgiant į nepakankamą tyrimo imtį, ši empirinį tyrimą reikėtų laikyti žvalgybiniu tyrimu.

Tyrimo eiga. Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2017 m. lapkričio mėn. Anketos buvo platinamos tarp VSAT darbuotojų, jas tiesiogiai pateikiant potencialiems respondentams ir paprašant anketas užpildyti. Kadangi tyrimo autorė dirba VSAT, jai buvo sudarytos sąlygos šioje institucijoje platinti anketas. Buvo suteiktas žodinis vadovybės leidimas. Nežiūrint to, nepavyko surinkti reikiamo anketų skaičiaus. Anketos buvo pildomos raštu tyrimo rengėjos akivaizdoje. Jeigu respondentams kildavo kokių nors neaiškumų dėl terminologijos ar prireikdavo papildomai paaiškinti pildymo instrukcijas, tyrimo rengėja tuo jau pat nurodydavo, ką ir kaip reikia daryti, išaiškindavo, ką reiškia vienas ar kitas terminas. Dėl to tyrimo metu nebuvo sugadinta nė viena anketa. Visos anketos buvo užpildytos teisingai. Jokių nesklandumų, kurie ribotų tyrimo objektyvumą, tyrimo metu neapstebėta. Tyrimo metu laikytasi tyrimo etikos reikalavimų. Buvo gerbiama tyrimo dalyvių nuomonė. Darbuotojai galėjo atsisakyti dalyvauti apklausoje. Jiems nebuvo daromas joks pašalinis spaudimas.

Tyrimo rezultatų analizės procedūros. Gauti empirinio tyrimo duomenys buvo apdoroti, apskaičiuojant atsakymų pasiskirstymo dažnius, vidurkius. Šiai procedūrai atlikti buvo naudojamas *Microsoft Excel 2013* programinis paketas. Sudėtingesnėms procedūroms atlikti (klausimyno patikimumui apskaičiuoti, koreliacinei ir regresinei analizei atlikti) buvo naudota SPSS.17 programa.

Patikimumo analizė atlikta, apskaičiuojant *Cronbach's Alpha* koeficiento reikšmes suformuluotiems konstruktais. Koeficiento reikšmės iki 0,6 rodo žemą skalės patikimumą, 0,6-0,7 – pakankamą, o 0,7-1,0 – aukštą skalės patikimumą (Pukėnas, 2009). Klausimyno skalių patikimumo koeficientai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Klausimyno skalių patikimumo koeficientai (sudaryta darbo autorės)

Konstruktas	<i>Cronbach's Alpha</i> koeficiento reikšmė	Teiginių skaičius
Vidinė komunikacija	0,900	19
Darbuotojų atvirumas pokyčiams	0,943	10
Orientacija į pokyčius	0,948	10
Organizacinis lankstumas	0,901	10
Vadovybės parama pokyčiams	0,987	14
Pokyčių agentų lyderystė	0,964	11
VISAS KLAUSIMYNAS	0,961	74

Įvertinus klausimyno patikimumą, gauta bendra *Cronbach's Alpha* koeficiento reikšmė yra 0,961. Tai rodo labai aukštą klausimyno patikimumą. Taip pat ir atskirų klausimyno skalių patikimumas yra pakankamas (*Cronbach's Alpha* koeficiento reikšmė yra ne mažesnė kaip 0,900). Remiantis tuo, galima teigti, jog tyrimo anketa gali būti taikoma ir kitokiuose pokyčiams palankios organizacinės kultūros tyrimuose.

Atliekant surinktų duomenų analizę, buvo siekiama nustatyti statistiškai reikšmingų skirtumų egzistavimą, vertinant VSAT organizacinės kultūros bruožus pagal respondentų demografines charakteristikas (darbuotojų išsilavinimą ir darbo stažą tiriamoje organizacijoje). Vertinimo metu buvo apskaičiuoti vidinės komunikacijos, darbuotojų atvirumo pokyčiams, orientacijos į pokyčius, organizacinio lankstumo, vadovybės paramos pokyčiams ir pokyčių agentų lyderystės skalių kiekvieno respondento vidutiniai vertinimai, t. y. susumuoti visų vidinės komunikacijos teiginių vertinimai ir padalinti iš į anketą įtrauktų vidinę komunikaciją charakterizuojančių teiginių skaičiaus, ir t. t. Naudoti tokie statistinės analizės metodai, kaip aprašomoji statistika, kryžminė duomenų analizė, kintamųjų statistinio ryšio patikimumo analizė, taikant chi kvadrato χ^2 testą. Skirtumas tarp kintamųjų pagal chi kvadrato χ^2 testą laikomas statistiškai reikšmingu, kai $p < 0,05$.

Toliau buvo siekiama įvertinti, kiek koreliuoja respondentų išreikštas teigiamos reakcijos į pokyčius vertinimas ir vidutiniai vidinės komunikacijos, darbuotojų atvirumo pokyčiams, orientacijos į pokyčius, organizacinio lankstumo, vadovybės paramos pokyčiams ir pokyčių agentų lyderystės vertinimai. Kaip rodiklis įvertinant respondento teigiamos reakcijos į pokyčius vertinimą, buvo imamas vienas anketos teiginys – „22. Aš teigiamai reaguju į pokyčius šioje įmonėje“. Buvo laikomasi nuostatos, kad šis teiginys išreiškia darbuotojų pritarimą VSAT įgyvendinamiems pokyčiams. Šiuo atveju pritarimą išreiškianti teigiama reakcija į pokyčius gali būti traktuojama, kaip rodiklis, rodantis palankumą pokyčiams. Atliekant koreliacinę analizę, buvo apskaičiuojamas Spearman koeficientas, nes kintamieji yra ranginiai. Koreliacija vertinama kaip statistiškai reikšminga, jeigu $p < 0,05$. Vertinamos kintamųjų koreliacijos koeficientų reikšmės, remiantis Leonavičienės (2007) metodika (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Koreliacijos koeficientų vertinimas (Leonavičienė, 2007)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Koreliacijos interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 arba nuo - 0,9 iki - 1,0	Labai stipri koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 arba nuo - 0,7 iki - 0,9	Stipri koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 arba nuo - 0,5 iki - 0,7	Vidutinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 arba nuo - 0,3 iki - 0,5	Silpna koreliacija
Nuo 0,3 iki - 0,3	Koreliacija nereikšminga

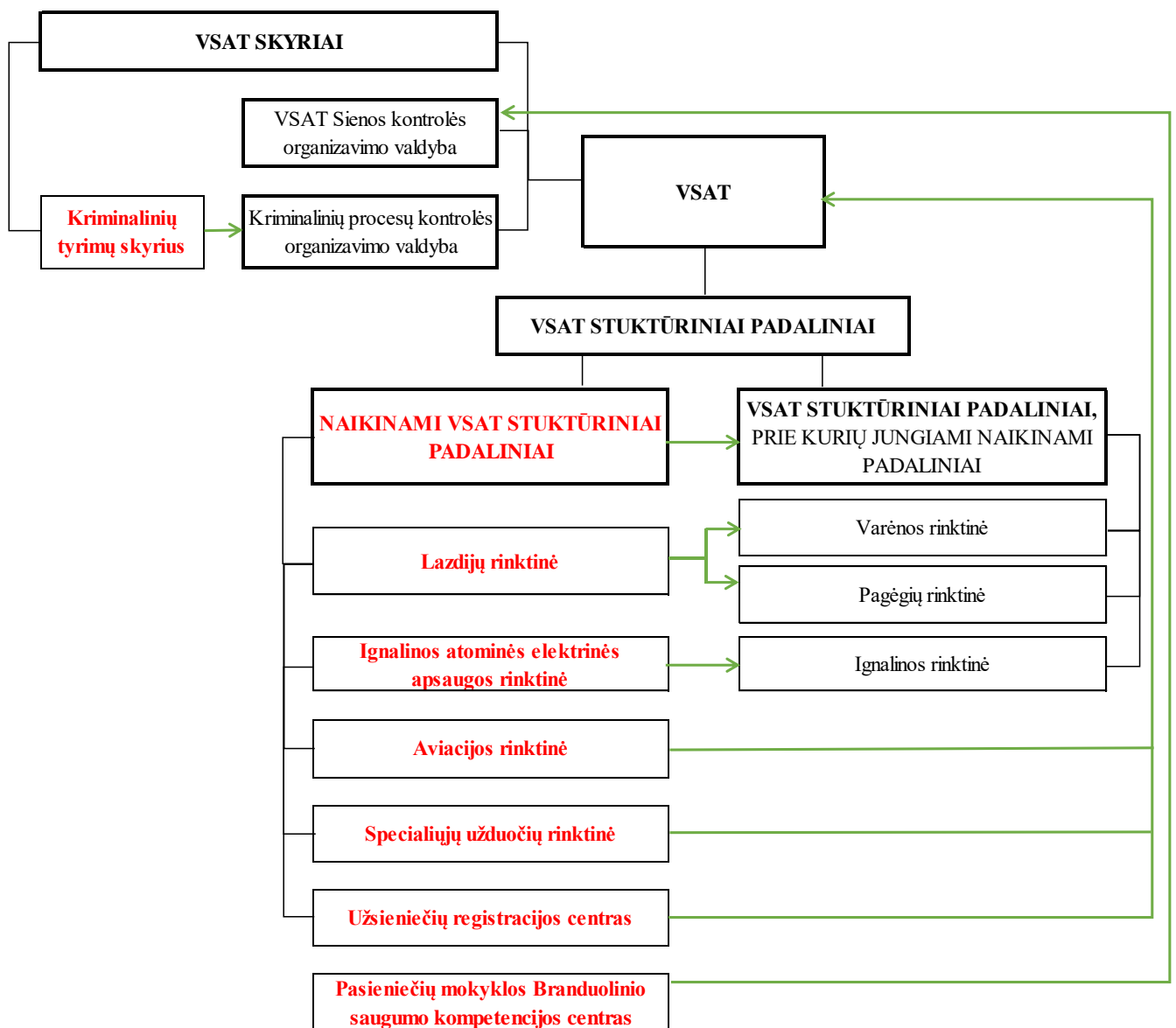
Siekiant nustatyti regresiją tarp vidutinių vidinės komunikacijos, darbuotojų atvirumo pokyčiams, orientacijos į pokyčius, organizacinio lankstumo, vadovybės paramos pokyčiams ir pokyčių agentų lyderystės vertinimų ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius vertinimo, naudota regresinė analizė. Tiesinė regresinė analizė buvo atliekama, pasitelkiant determinacijos koeficientą (R^2) bei kriterijaus p reikšmę. Regresija vertinama kaip statistiškai reikšminga, jeigu $p < 0,05$. Determinacijos koeficientas (R^2) rodo priklausomojo kintamojo dispersijos dalį, paaiškinamą nepriklausomais kintamaisiais. Anot Pukėno (2009), kuo koeficiento reikšmė yra artimesnė 1, tuo yra stipresnė kintamųjų tiesinė funkcinė priklausomybė.

4. ORGANIZACINĖS KULTŪROS BRUOŽŲ BŪDINGUMO ĮMONĖJE VYKDOMIEMS POKYČIAMS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

4.1. Valstybės sienos apsaugos tarnybos reorganizacijos eiga

Vertinant organizacinės kultūros bruožų būdingumą VSAT vykdomiems pokyčiams, pirmiausiai reikia aprašyti VSAT reorganizacijos eigą. VSAT reorganizacijos eigos aprašymas pagrįstas stebėjimo būdu surinktos informacijos panaudojimu ir interpretacija.

VSAT reorganizacijos pradžia sietina su 2016 metais. Pirmasis VSAT struktūrinių padalinių pertvarkymų etapas įvykdytas 2016 m. gegužės 1 d., antrasis – pradėtas nuo 2016 m. rugsėjo 1 d. Pirmojo ir antrojo VSAT struktūrinių padalinių pertvarkymų etapų eiga apibendrinta 10 paveiksle.

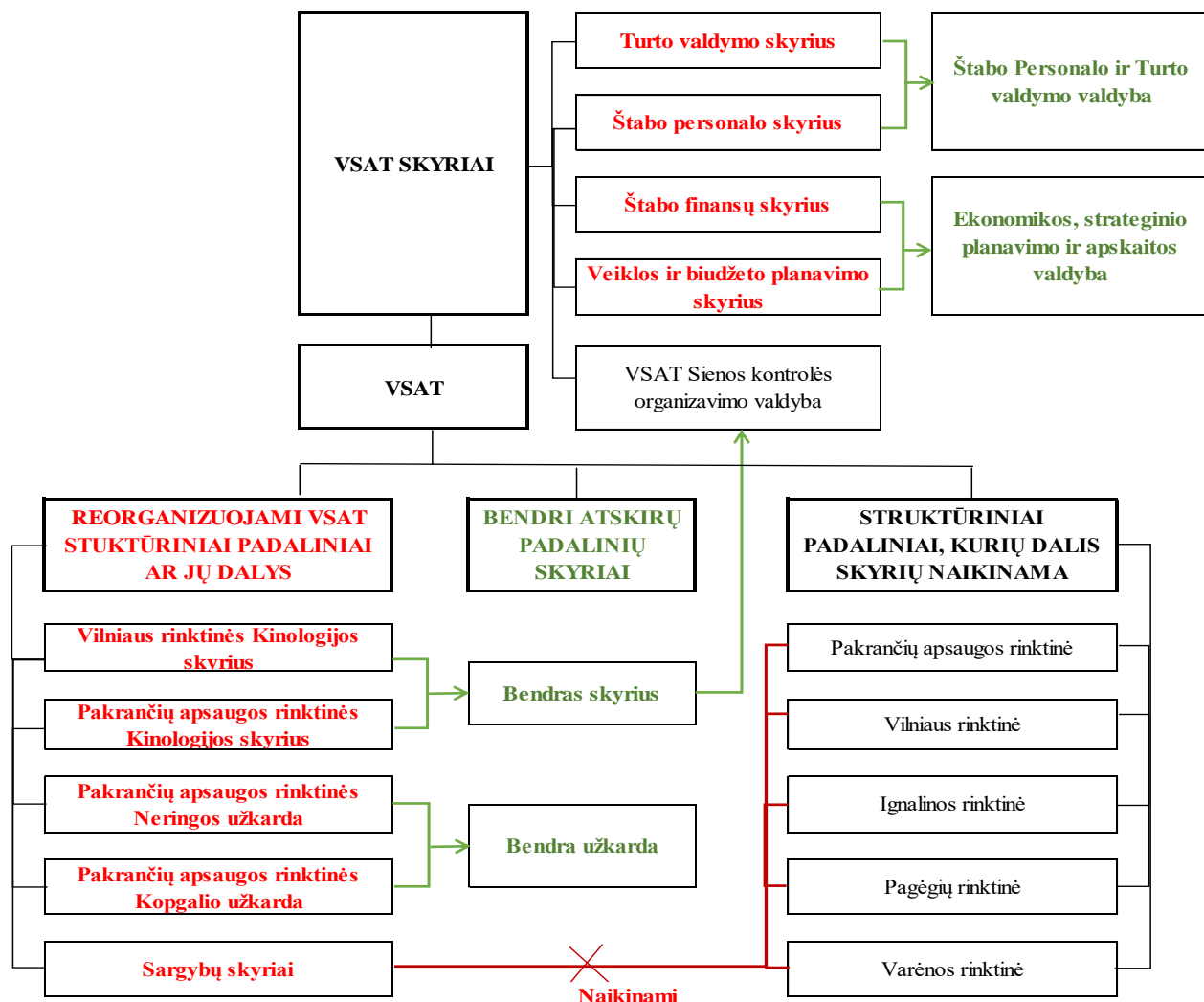


10 pav. Pirmojo ir antrojo VSAT struktūrinių padalinių pertvarkymų etapų eiga (sudaryta darbo autorės)

2016 m. gegužės 1 d. įvykdytas pirmasis VSAT struktūrinių padalinių pertvarkymų etapas – reorganizuoti 5 tarnybos struktūriniai padaliniai (įstaigos): tarnybos Lazdijų rinktinė (išdalijant jos teises ir pareigas tarnybos Varėnos ir Pagėgių rinktinėms), tarnybos Ignalinos atominės elektrinės apsaugos rinktinė (prijungiant ją prie tarnybos Ignalinos rinktinės), tarnybos Aviacijos rinktinė, Specialiųjų užduočių rinktinė ir Užsieniečių registracijos centras (prijungiant šias įstaigas prie VSAT). Nuo 2016 m. gegužės 1 d. VSAT struktūrinių padalinių, turinčių juridinio asmens statusą, skaičius sumažėjo nuo 11 iki 6, taip pat sumažėjo bendrąsias funkcijas atliekančių padalinių (finansų, teisės, personalo, kanceliarijos, turto valdymo, viešųjų pirkimų, viešųjų ryšių) darbuotojų skaičius, valdymo ir ūkio išlaidos, racionaliau panaudojami personalo ištekliai, optimizuotos VSAT padaliniams išlaikyti skiriamos valstybės biudžeto lėšos, kartu užtikrintas vykdomų funkcijų tęstinumas (VSAT vidiniai duomenys, 2017). Antrasis struktūrinių padalinių pertvarkymų etapas pradėtas nuo 2016 m. rugsėjo 1 d., kai į VSAT Sienos kontrolės organizavimo valdybą buvo perkeltas tarnybos Pasieniečių mokyklos Branduolinio saugumo kompetencijos centras, į Kriminalinių procesų kontrolės organizavimo valdybą – Kriminalistinių tyrimų skyrius.

Trečiasis struktūrinių padalinių pertvarkymų etapas pradėtas nuo 2017 m. kovo 1 d. (11 pav.). Nuo šio laikotarpio pertvarkyti VSAT Vilniaus rinktinės Kinologijos ir tarnybos Pakrančių apsaugos rinktinės Kinologijos skyriai, juos sujungiant į vieną ir perkeliant jį į tarnybos Sienos kontrolės organizavimo valdybą. Šie pertvarkymai atlikti siekiant užtikrinti optimalų ir efektyvų šių padalinių žmogiškųjų išteklių panaudojimą, teikti metodinę pagalbą tarnybos padaliniams, centralizuotai organizuoti ir kontroliuoti tarnybos padalinių veiklą šių padalinių kompetencijos srityse. Taip pat buvo pertvarkyti VSAT Pakrančių apsaugos rinktinės veiklos padaliniai. Nuo 2017 m. kovo 1 d. buvo apjungtos Neringos ir Kopgalio užkardos, likviduotas Sargybu skyrius, jo pareigybes perkeliant į konkrečias užkardas. Nuo 2017 m. liepos 1 d. įgyvendinti analogiški tarnybos Vilniaus, Ignalinos, Pagėgių ir Varėnos rinktinių veiklos padalinių pertvarkymai. VSAT Pakrančių apsaugos rinktinės veiklos optimizavimo ir jos padalinių pertvarkymo metu panaikintos 73 pareigybės. Nuo 2017 m. liepos 1 d. vykdomas teisės, viešųjų pirkimų, informacinių technologijų ir dokumentų valdymo funkcijų centralizavimas, perkeliant šias funkcijas vykdančių darbuotojų pareigybes į tarnybos Štabo Teisės, Viešųjų pirkimų, Informatikos skyrius ir Kanceliariją (VSAT vidiniai duomenys, 2017).

Nuo 2017 m. kovo 15 d. panaikinti tarnybos Veiklos ir biudžeto planavimo skyrius, tarnybos Štabo Finansų, Personalo ir Turto valdymo skyriai ir įsteigtos Ekonomikos, strateginio planavimo ir apskaitos, Štabo Personalo ir Turto valdymo valdybos. Centralizuojant bendrąsias funkcijas į šias valdybas bus perkliamos tarnybos struktūrinių padalinių pareigybės, vykdančios bendrąsias funkcijas. Didesnei daliai šių pareigybių numatoma nustatyti nuotolines darbo vietas (VSAT vidiniai duomenys, 2017).



11 pav. Trečiojo VSAT struktūrinių padalinių pertvarkymų etapo eiga
(sudaryta darbo autorės)

2018 metais planuojama, kad bus įgyvendinamas ketvirtasis etapas. Jo metu numatoma, kad savarankiškumo ir juridinio asmens teisių neteks VSAT struktūriniai padaliniai – Ignalinos, Vilniaus, Varėnos, Pagėgių ir Pakrančių apsaugos rinktinės bei Pasieniečių mokykla. Numatoma, kad prijungus minėtas rinktines prie VSAT centrinės įstaigos, rinktinės galės susitelkti tik į pagrindines savo funkcijas – valstybės sienos apsaugą. Joms nebereikės rūpintis personalo, finansiniais, turto valdymo ir kitais reikalais.

Galima teigti, kad šiuo metu atliekamas VSAT reorganizavimas vyksta centralizuojant bendrąsias funkcijas ir pereinant prie vieno juridinio asmens. Jeigu ankstesnės pertvarkos buvo koncentruojamos į organizacinius ir struktūrinius VSAT pertvarkymus, tai dabartinis reorganizacijos etapas yra daugiausiai orientuotas į VSAT veiklos sektorių. Reorganizavimo procesui įgyvendinti keliami viešumo ir skaidrumo, bendruomenės ir artimiausių socialinių partnerių įtraukimo kriterijai.

4.2. Valstybės sienos apsaugos tarnybos reorganizaciją reglamentuojantys dokumentai

Siekiant įgyvendinti VSAT 2016–2018 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintame LR vidaus reikalų ministro 2015 m. lapkričio 23 d. įsakymu Nr. 1V-940, numatytą antrąją veiklos prioritetą – „Motyvuotas ir profesionalus personalas, optimali tarnybos struktūra ir išteklių valdymas“, vykdomi VSAT struktūrinių padalinių pertvarkymai. Jų tikslas – stiprinti ES išorės sienos apsaugą, užtikrinti tinkamą asmenų kontrolę jiems kertant ES vidaus sieną, kai patikrinimas prie vidaus sienos laikinai atnaujinamas, tobulinti nelegalios migracijos procesų valdymo kontrolę, racionaliai išdėstyti ir efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius, efektyvinti tarnybos veiklą optimizuojant jos struktūrinių padalinių, turinčių juridinio asmens statusą, skaičių, centralizuojant bendrąsias funkcijas, didinti pareigūnų motyvaciją (VSAT vidiniai duomenys, 2017).

Vadovaujantis atitinkamais teisės aktais, VSAT nuostatomis, VSAT yra sudariusi reorganizuojamų įstaigų reorganizavimo sąlygų aprašus. Šiuose aprašuose nurodomas VSAT struktūrinių padalinių reorganizavimo būdas, tikslas ir pagrindimas (VSAT reorganizuojamų įstaigų reorganizavimo sąlygų aprašai, 2017):

1. reorganizavimo būdas – jungimas, prijungiant reorganizuojama įstaigas (Ignalinos, Vilniaus, Varėnos, Pagėgių, Pakrančių apsaugos rinktinės, Pasieniečių mokyklą) prie VSAT, kuriai pereina visos reorganizuojamų įstaigų teisės ir pareigos;
2. reorganizavimo tikslas – racionaliai išdėstyti ir efektyviai panaudoti VSAT personalo išteklius, efektyvinti VSAT veiklą, optimizuojant VSAT struktūrinių padalinių, turinčių juridinio asmens statusą, skaičių, centralizuojant bendrąsias funkcijas;
3. reorganizavimo pagrindimas: mažės valdymo ir ūkio išlaidos, bus racionaliau panaudotas VSAT personalas, mažės biudžetinių įstaigų skaičius, optimizuotos įstaigoms išlaikyti skiriamos valstybės biudžeto lėšos.

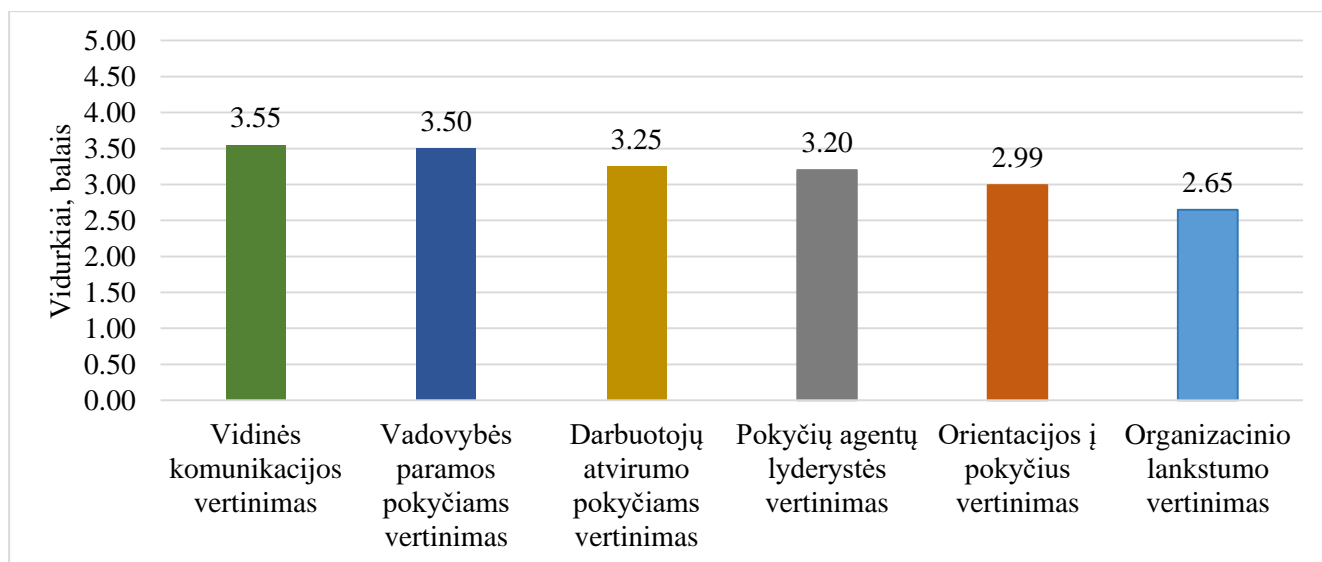
Remiantis šiais aprašais, nustatomos optimalios veiklos VSAT struktūrinių padalinių (rinktinių, valdybų, skyrių, užkardų) struktūros. Esami ir planuojami reorganizavimo projektai pateikiami VSAT intranete. Remiantis aprašų analize, galima teigti, kad VSAT reorganizacija palies dalį darbuotojų, nes kai kurių pareigybių, daugiausiai susijusių su personalo, finansiniais, turto valdymo reikalais, VSAT rinktinėse neliks. Numatoma, kad įvykdžius visus suplanuotus pertvarkymus bus sumažintas vadovų pareigybių skaičius (bus naikinamos rinktinių vadų pavaduotojų Štabo viršininkų, bendrąsias funkcijas vykdančių skyrių vedėjų pareigybės), bendrąsias ar administravimo funkcijas atliekančių pareigybių skaičius, bus sudarytos sąlygos stiprinti veiklos padalinius, didinti VSAT statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją. VSAT prognostiniais skaičiavimais, reorganizacijos ekonominis efektas turėtų

siekti apie 800 tūkst. eurų, o šias lėšas planuojama panaudoti darbuotojų darbo užmokesčiui didinti bei išieštinėms kompensacijoms mokėti (VSAT vidiniai duomenys, 2017).

Kaip matome, VSAT šiuo metu yra įgyvendinami intensyvūs pokyčiai, kurie tiesiogiai arba netiesiogiai paliečia visus VSAT darbuotojus. Šie pokyčiai yra esminiai, todėl jų poveikis yra didelis. Būtina įvertinti, kaip į pokyčius reaguoja darbuotojai ir ar (arba kiek) VSAT organizacinė kultūra yra palanki suplanuotiems pokyčiams įgyvendinti.

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Atlikus empirinio tyrimo duomenų analizę, tyrimo rezultatai pateikiami pagal identifikuotas pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų grupes (vidinė komunikacija, darbuotojų atvirumas pokyčiams, įmonės orientacija į pokyčius, organizacinis lankstumas, vadovybės parama pokyčiams ir pokyčių agentų lyderystė). Tyrimo metu šios bruožų grupės vertinamos pagal tris organizacijos kultūros lygmenis: artefaktų lygmenį, išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenį, pamatinių įsitikinimų lygmenį. Pirmiausiai buvo išvesti pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų grupių aritmetiniai vidurkiai, parodantys bendrus vertinimus, neišskiriant jų pagal organizacinės kultūros lygmenis (12 pav.). Vidurkių analizė rodo, kad geriausiai įvertinti bruožai buvo vidinė komunikacija (3,55) ir vadovybės parama pokyčiams (3,50). Kiek prasčiau įvertinti bruožai – darbuotojų atvirumas pokyčiams (3,25) ir pokyčių agentų lyderystė (3,20). Prasčiausiai buvo įvertinti šie bruožai: orientacija į pokyčius (2,99) ir organizacinis lankstumas (2,65).

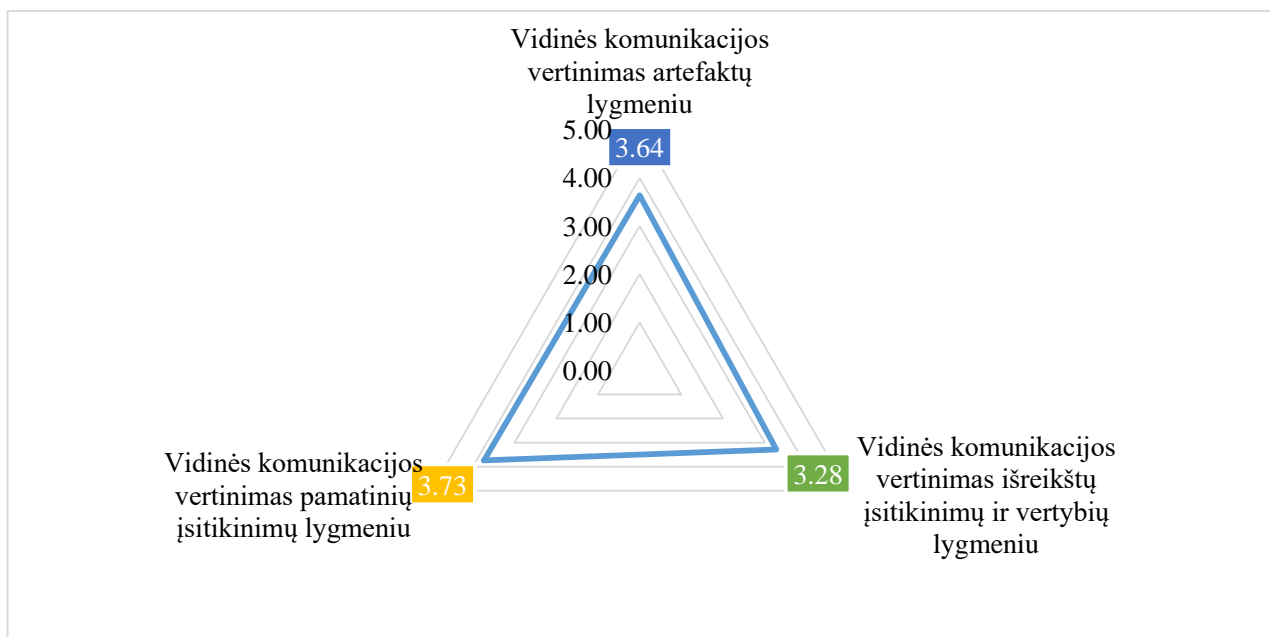


12 pav. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų bendras vertinimas, vidurkiai

Norint geriau įsigilinti į tai, kokių aspektų vertinimai lėmė tam tikro bruožų bendrą vertinimą, tikslinga įsigilinti į šių bruožų charakteristikų ir jas atspindinčių teiginių vertinimo rezultatus.

Vidinės komunikacijos analizė. Vidurkių analizė atskleidžia vidinės komunikacijos būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (13 pav.). Geriausiai

įvertinta vidinė komunikacija pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,73), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,28).

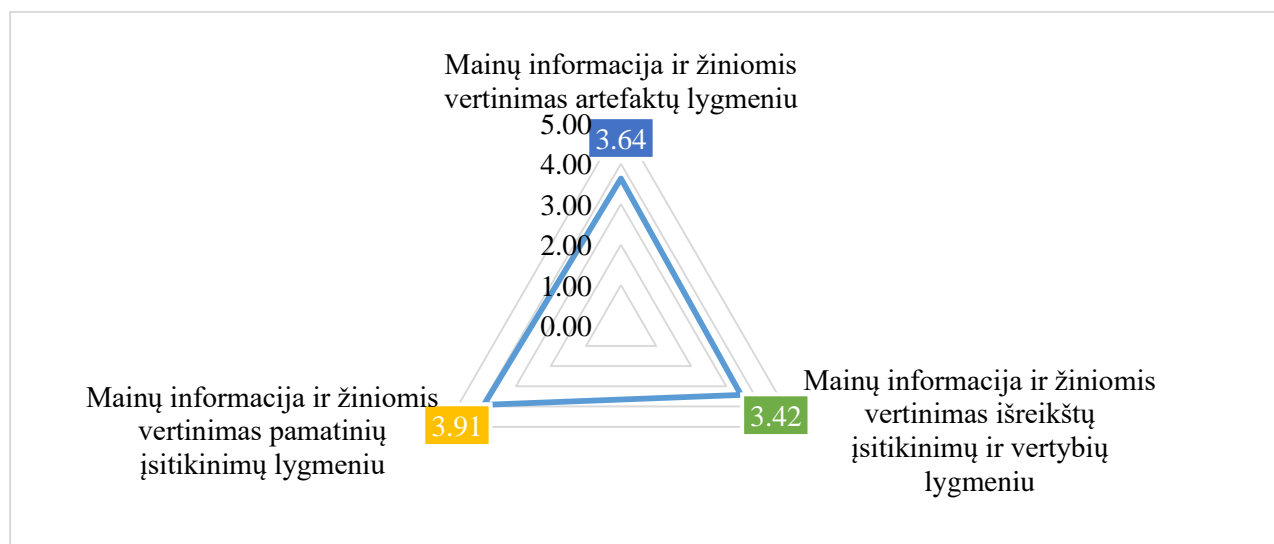


Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

13 pav. Vidinės komunikacijos vertinimas įmonėje, vidurkiai

Vidinės komunikacijos detalesnė analizė toliau atliekama pagal vidinės komunikacijos charakteristikas (mainai informacija ir žiniomis, komunikacijos kanalai, komunikacijos sistema). Gauti tokie bendri vertinimai: geriausiai įvertinti mainai informacija ir žiniomis (3,66), kiek prasčiau – komunikacijos kanalai ir komunikacijos sistema (abu po 3,50).

Vidurkių analizė atskleidžia mainų informacija ir žiniomis būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (14 pav.). Geriausiai mainai informacija ir žiniomis įvertinti pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,91), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,42).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

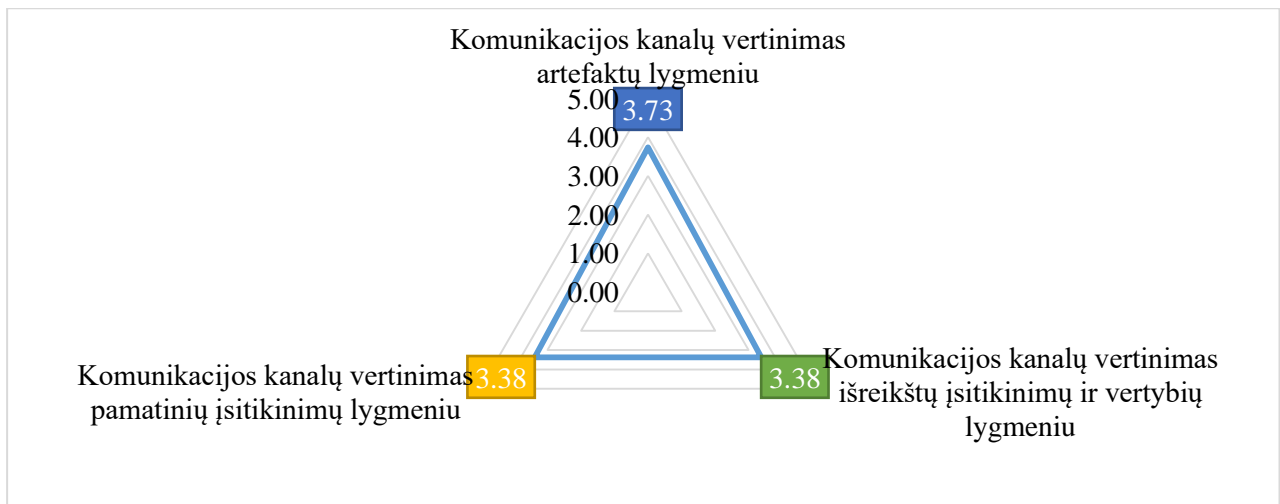
14 pav. Mainų informacija ir žiniomis vertinimas įmonėje, vidurkiai

Mainų informacija ir žiniomis vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Daugiausia respondentų (43, proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, kad žinios yra svarbi jų darbo dalis. Beveik trečdalis tiriamųjų (32 proc.) visiškai pritarė šiam teiginiui. 23 proc. laikėsi neutralios pozicijos, o 2 proc. iš dalies nepritarė. Galima teigti, kad daugeliui apklaustųjų žinios yra svarbi jų darbo dalis. Beveik tą patį galima pasakyti apie žinių tobulinimo būtinumą, norint prisitaikyti prie pokyčių. Atitinkamai 21 proc. ir 37 proc. respondentų arba visiškai sutiko, arba iš dalies sutiko su šiuo teiginiu.

Mainų informacija ir žiniomis vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Kad darbui reikalinga informacija pasiekia greitai, visiškai pritarė arba pritarė atitinkamai 13 proc. ir 23 proc. respondentų. 37 proc. atsakė neutraliai. Atitinkamai 22 proc. ir 5 proc. arba iš dalies nesutiko su teiginiu, arba visiškai nesutiko. Galima teigti, kad dalies respondentų (27 proc.) darbui reikalinga informacija nepasiekia greitai. Tai gali riboti informacijos sklaidą tam tikruose padaliniuose ir mažinti pokyčių įgyvendinimo efektyvumą. 25 proc. visiškai sutiko su teiginiu, kad žino, kaip ir kodėl vykdomi pokyčiai. 35 proc. iš dalies sutiko, 28 proc. atsakė neutraliai, 12 proc. nesutiko iš dalies. Taigi dauguma apklaustųjų žino, kodėl ir kaip jų organizacijoje vykdomi pokyčiai. Apie VSAT reorganizaciją yra plačiai kalbama tiek įmonėje, tiek spaudoje, todėl darbuotojai yra susipažinę su reorganizacijos siekiais, juolab, kad jie ir turi būti suinteresuoti kuo daugiau žinoti, nes daugelį darbuotojų reorganizacija tam tikru laipsniu palies. Atitinkamai 10 proc. ir 20 proc. apklaustųjų visiškai sutiko arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad pokyčių metu darbuotojai gali aktyviai keistis informacija ir žiniomis su savo kolegomis. 37 proc. atsakė neutraliai. Atitinkamai 19 proc. ir 3 proc. iš dalies nesutiko ir nesutiko su šiuo teiginiu. Galima teigti, kad dalis respondentų (22 proc.) pokyčių metu negali aktyviai keistis informacija ir žiniomis su savo kolegomis. Tai vėlgi riboja komunikacijos tarp bendradarbių ir atskirų padalinių sklaidą, mažina pokyčių įgyvendinimo efektyvumą.

Mainų informacija ir žiniomis vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad pokyčių metu rašytinė informacija darbuotojams yra aiški ir suprantama, visiškai sutiko beveik pusė (48 proc.) respondentų. 23 proc. su šiuo teiginiu sutiko iš dalies, 20 proc. atsakė neutraliai, 7 proc. nesutiko iš dalies ir tik 2 proc. nesutiko visiškai. Remiantis šiuo aspektu, galima teigti, kad darbuotojai beveik nesiskundžia rašytinės informacijos aiškumo stygiumi. 28 proc. apklaustųjų visiškai pritarė teiginiui, kad pokyčių metu daug informacijos perduodama, pasitelkiant informacines technologijas. 38 proc. pritarė šiam teiginiui iš dalies, 22 proc. atsakė neutraliai, 12 proc. nesutiko iš dalies. Galima konstatuoti, kad informacinės technologijos VSAT pakankamai aktyviai išnaudojamos perduoti reikiamai informacijai.

Vidurkių analizė atskleidžia komunikacijos kanalų būdingumą VSAT įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (15 pav.). Geriausiai komunikacijos kanalai įvertinti artefaktų lygmenyje (3,73), prasčiau – pamatinių įsitikinimų, taip pat išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyse (3,38).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

15 pav. Komunikacijos kanalų vertinimas įmonėje, vidurkiai

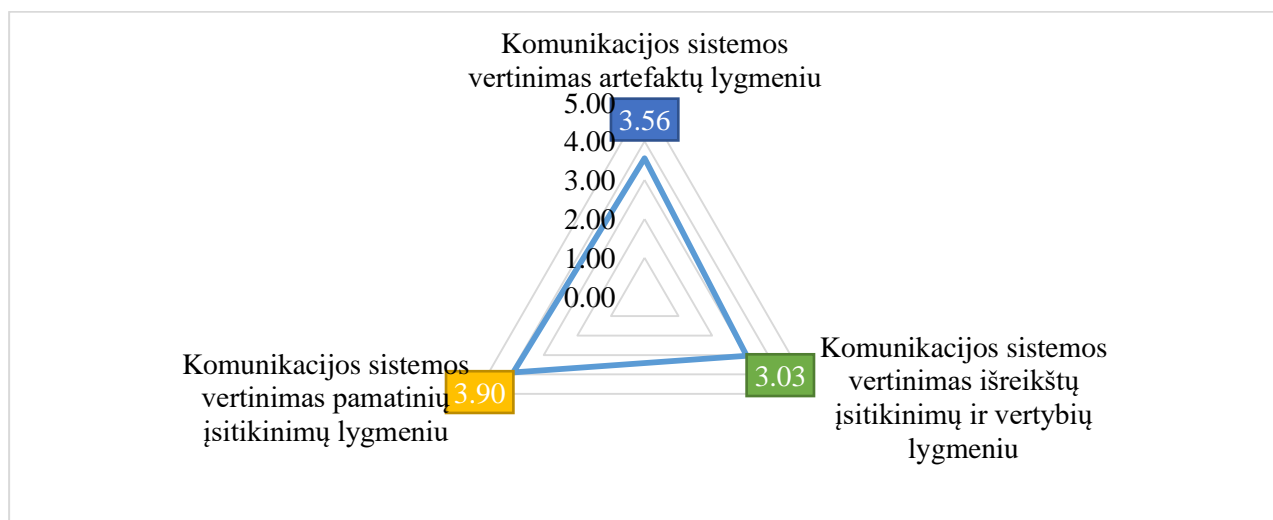
Komunikacijos kanalų vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Nemažai respondentų (atitinkamai 18 proc. ir 28 proc.) visiškai sutiko arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad komunikacija yra svarbi jų darbo dalis. 36 proc. atsakė nei taip, nei ne. 18 proc. su šiuo teiginiu iš dalies nesutiko. Galima teigti, kad daliai respondentų darbe svarbu komunikuoti. Tikėtina, kad tai stipriai priklauso nuo atliekamo darbo pobūdžio. Teiginiui, kad aktyvi komunikacija yra būtina, norint įsisavinti pokyčius, visiškai pritarė 15 proc., iš dalies pritarė 25 proc., 32 proc. atsakė neutraliai. Beveik trečdalis (28 proc.) su teiginiu iš dalies nesutiko. Vėlgi reikėtų manyti, kad komunikacijos būtinumas, norint įsisavinti pokyčius, priklauso ir nuo darbo pobūdžio.

Komunikacijos kanalų vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Labai mažai (tik 3 proc.) respondentų visiškai sutiko su teiginiu, kad jie gali išsakyti savo nuomonę apie pokyčius vertikaliu būdu, t.y. vadovams. 25 proc. su šiuo teiginiu sutiko tik iš dalies, 35 proc. pateikė neutralų atsakymą. Dalis darbuotojų (atitinkamai 23 proc. ir 14 proc.) arba iš dalies nepritarė arba visiškai nepritarė nagrinėjamam teiginiui. Taigi nemažai darbuotojų VSAT negali išsakyti savo nuomonės apie pokyčius vadovams. Galima manyti, kad vadovai nelabai įsiklauso į darbuotojų nuomonę, galbūt kiti darbuotojai ir bijo ją išsakyti. Visgi dažniausiai vadovai tiesiog pavaldinius informuoja apie vykstantį pokytį, tačiau su jais nediskutuoja. Darbuotojai iš esmės turi tik vieną pasirinkimo galimybę – įvykusį pokytį priimti kaip faktą. Kaip matome, ši problema yra būdinga ir VSAT. Dauguma respondentų (atitinkamai 28 proc. ir 40 proc.) sutiko su tuo, kad jie gali išsakyti savo nuomonę apie pokyčius horizontaliu būdu, t.y. kolegoms. Galima teigti, kad darbuotojai VSAT turi galimybių dėl pokyčių diskutuoti ir komunikuoti daugiau su kolegomis, negu su vadovais.

Komunikacijos kanalų vertinimas artefaktų lygmeniu. Pokyčių metu galima komunikuoti formaliais kanalais. VSAT šie kanalai yra tarnybiniai mobilieji telefonai, naudojami darbo metu, bendra tarnybinė informacinė sistema, susirinkimai. Kad pokyčių metu daug komunikuojama

formaliais kanalais, visiškai arba iš dalies pritarė atitinkamai 32 proc. ir 35 proc. respondentų. 23 proc. atsakė neutraliai, 10 proc. nepritarė teiginiui iš dalies. Taip pat pokyčių metu galima komunikuoti neformaliais kanalais. Šie kanalai gali būti netarnybiniai mobilieji telefonai arba tarnybiniai mobilieji telefonai, naudojami ne darbo metu, socialiniai tinklai (*Facebook, Twitter*), neformalūs susirinkimai (ne darbo metu ir ne darbo tikslais, t.y. bendri darbuotojų susiejimai). Kad pokyčių metu daug komunikuojama neformaliais kanalais, visiškai arba iš dalies pritarė atitinkamai 22 proc. ir 27 proc. respondentų. 38 proc. atsakė neutraliai, 13 proc. nepritarė teiginiui iš dalies. Galima teigti, kad neformaliais kanalais VSAT pokyčių metu diskutuojama beveik tiek pat dažnai, kaip ir formaliais. Tikėtina, kad taip vyksta dėl to, kad formaliais kanalais darbuotojai gauna ne visą informaciją, arba, kad ši komunikacija yra daugiau vienpusė (pvz., komunikuojant su vadovybe). Neformaliais kanalais darbuotojai galbūt nori išsakyti savo neigiamus vertinimus dėl pokyčių kolegoms, nes savo nuomonę pasakyti vadovams tiesiog bijo (pvz., bijo prarasti darbą ir pan.). Tokia situacija rodo, kad komunikacija pokyčių metu funkcionuoja ne itin sklandžiai.

Vidurkių analizė atskleidžia komunikacijos sistemos būdingumą VSAT įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (16 pav.). Geriausiai komunikacijos sistema įvertinta pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,90), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,03).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

16 pav. Komunikacijos sistemos vertinimas įmonėje, vidurkiai

Komunikacijos sistemos vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Beveik trečdalis (27 proc.) tiriamųjų nurodė, kad visiškai sutinka su teiginiu, jog jiems yra svarbus atviras grįžtamasis ryšys su visais organizacijos nariais. Beveik pusė (45 proc.) apklaustųjų su šiuo teiginiu sutiko iš dalies. 20 proc. pasirinko neutralų atsakymo variantą, 8 proc. iš dalies nepritarė teiginiui. Galima teigti, kad daugeliui respondentų svarbu palaikyti atvirą grįžtamąjį ryšį su visu VSAT personalu.

Komunikacijos sistemos vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Nedaug respondentų, t.y. 12 proc. visiškai sutiko su teiginiu, kad pokyčių metu VSAT sudarytos sąlygos

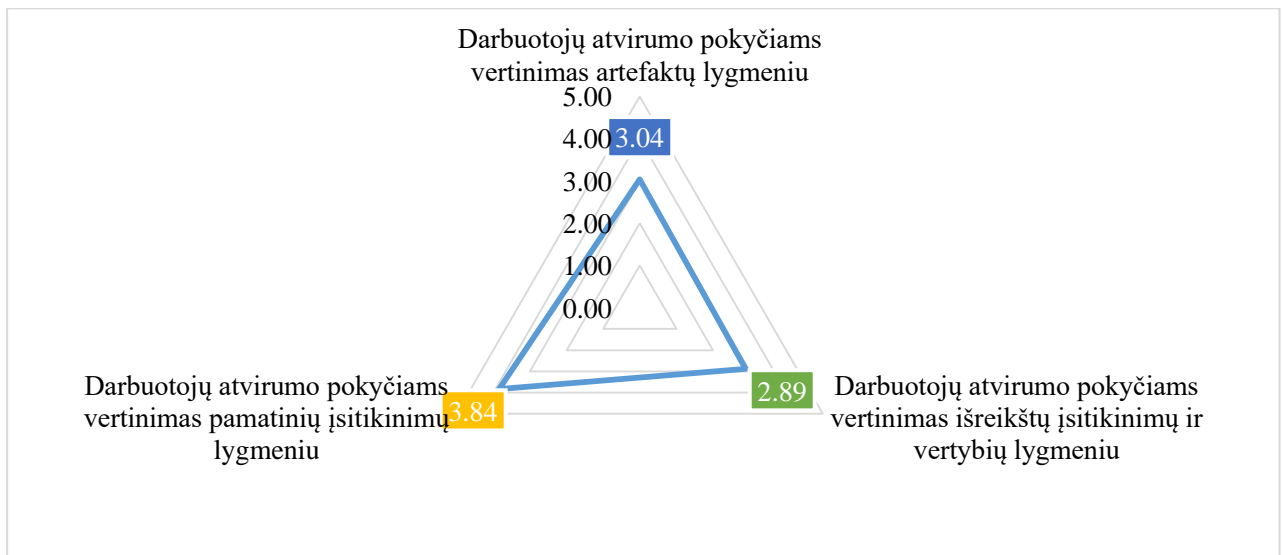
efektyviai komunikuoti visiems organizacijos nariams. Šiam teiginiui iš dalies pritarė 26 proc. respondentų, 22 proc. atsakė neutraliai. Gana nemažai darbuotojų (atitinkamai 30 proc. ir 10 proc.) nurodė, kad su teiginiu iš dalies nesutinka arba nesutinka visai. Tai rodo, kad VSAT nėra sudarytos palankios sąlygos efektyviai komunikuoti visiems organizacijos nariams. Šį aspektą galima laikyti komunikacijos sistemos spraga pokyčių metu. Nustatyta ir daugiau problemų. Atitinkamai 10 proc. ir 22 proc. respondentų teigė, kad sutinka arba iš dalies sutinka su teiginiu, kad VSAT vertinama atvira, skaidri komunikacija. 35 proc. atsakė neutraliai. Trečdalis apklaustųjų (atitinkamai 30 proc. ir 3 proc.) teigė, kad iš dalies nesutinka arba visai nesutinka su analizuojamu teiginiu. Iš tokio atsakymų pasiskirstymo galima spręsti, kad atvira, skaidri komunikacija VSAT praktikoje ne visada yra vertybė. Žinoma, tai gali neigiamai veikti komunikacijos sklaidą įmonėje arba ją iškreipti, nes ne visi darbuotojai stengsis komunikuoti atvirai ir skaidriai. Šiuo atveju gali pasitaikyti melavimo, nutylėjimo, o tai pokyčių metu gali pasėti nereikalingus gandus, demotyvuoti darbuotojus priimti pokyčius.

Komunikacijos sistemos vertinimas artefaktų lygmeniu. Ne itin daug respondentų (atitinkamai 13 proc. ir 2 proc.) iš dalies nepritarė arba visiškai nepritarė teiginiui, kad bevielio ryšio komunikacijos sistemos leidžia nedelsiant išspręsti nesklaidumus pokyčių metu. Daug daugiau respondentų (atitinkamai 15 proc. ir 40 proc.) su šiuo teiginiu visiškai arba iš dalies sutiko. 30 proc. laikėsi neutralios pozicijos. Taigi pokyčių metu VSAT bevielio ryšio komunikacijos sistemos dažniausiai leidžia nedelsiant išspręsti nesklaidumus. Bendrai sudėjus daugiau negu pusė (atitinkamai 22 proc. ir 32 proc.) respondentų visiškai arba iš dalies pritarė teiginiui, kad informacinės sistemos leidžia keistis informacija pokyčių metu, palaikant nuolatinį ryšį. 30 proc. atsakė neutraliai, 16 proc. teiginiui iš dalies nepritarė. Galima teigti, kad dažniausiai VSAT informacinės sistemos leidžia keistis informacija pokyčių metu. Todėl galima konstatuoti, kad tiek bevielio ryšio komunikacijos sistemos, tiek informacinės sistemos pokyčių metu VSAT dažniausiai funkcionuoja sklandžiai.

Apibendrinant vidinės komunikacijos vertinimą, galima teigti, kad įgyvendinant pokyčius VSAT, silpniausios vietos yra šios: dalies darbuotojų darbui reikalinga informacija nepasiekia greitai; dalis darbuotojų negali aktyviai keistis informacija ir žiniomis su savo kolegomis; nemažai darbuotojų negali išsakyti savo nuomonės apie pokyčius vadovams; nėra sudarytos palankios sąlygos efektyviai komunikuoti visiems organizacijos nariams; ne visada vertinama atvira, skaidri komunikacija.

Darbuotojų atvirumo pokyčiams analizė. Vidurkių analizė atskleidžia darbuotojų atvirumo pokyčiams būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (17 pav.). Geriausiai įvertintas darbuotojų atvirumas pokyčiams pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,84), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (2,89).

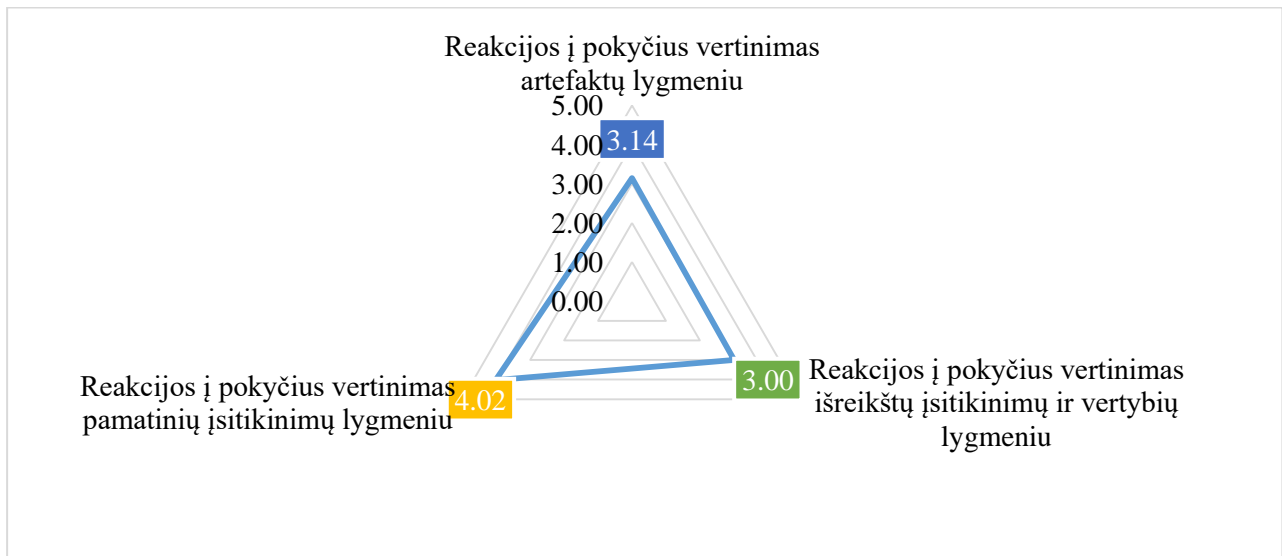
Darbuotojų atvirumo pokyčiams detalesnė analizė toliau atliekama pagal darbuotojų atvirumo pokyčiams charakteristikas (reakcija į pokyčius, imlumas naujovėms). Gauti tokie bendri vertinimai: reakcija į pokyčius – 3,39, imlumas naujovėms – 3,12.



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

17 pav. Darbuotojų atvirumo pokyčiams vertinimas įmonėje, vidurkiai

Vidurkių analizė atskleidžia reakcijos į pokyčius būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (18 pav.). Geriausiai reakcija į pokyčius įvertinta pamatinių įsitikinimų lygmenyje (4,02), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,00).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

18 pav. Reakcijos į pokyčius vertinimas įmonėje, vidurkiai

Reakcijos į pokyčius vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Dauguma respondentų (atitinkamai 28 proc. ir 52 proc.) visiškai arba iš dalies sutiko su nuostata, kad jiems yra svarbu mokėti priimti pokyčius gyvenime. 13 proc. atsakė neutraliai, 7 proc. iš dalies nesutiko su teiginiu. Galima teigti, kad daugeliui apklaustųjų mokėjimas priimti pokyčius gyvenime yra svarbus įgūdis.

Reakcijos į pokyčius vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Tik maždaug trečdalis apklausoje dalyvavusių asmenų (atitinkamai 8 proc. ir 25 proc.) visiškai arba iš dalies sutiko su

nuostata, kad jie teigiamai reaguoja į pokyčius VSAT. 43 proc. pateikė neutralų atsakymą. Atitinkamai 17 proc. ir 7 proc. respondentų nurodė, kad arba iš dalies, arba visiškai nesutinka su teiginiu. Galima daryti išvadą, kad dauguma respondentų neigiamai arba neutraliai reaguoja į pokyčius tiriamoje įmonėje. Tik 1/3 apklaustųjų į pokyčius reaguoja teigiamai. Valstybinių įstaigų reorganizavimas dažniausiai yra susijęs su biudžeto lėšų taupymu ir optimizavimu, kas reiškia darbuotojų skaičiaus mažinimą. Manytina, kad nemažai darbuotojai teigiamai pokyčių nevertina būtent dėl to, kad mano, jog gali prarasti darbą. Neigiama arba neutrali reakcija į pokyčius iš dalies sietina ir su darbuotojų atvirumo pokyčiams stygiumi. Tyrimas rodo, kad tik mažiau nei trečdalis apklaustųjų (atitinkamai 8 proc. ir 20 proc.) visiškai arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad įmonėje yra vertinamas darbuotojų atvirumas pokyčiams. 35 proc. atsakė neutraliai. Gana nemažai respondentų (atitinkamai 25 proc. ir 10 proc.) iš dalies arba visiškai nepritarė teiginiui. Tai rodo, kad VSAT nepakankamai vertinamas darbuotojų atvirumas pokyčiams, todėl ne visi darbuotojai ir stengiasi būti atviri pokyčiams.

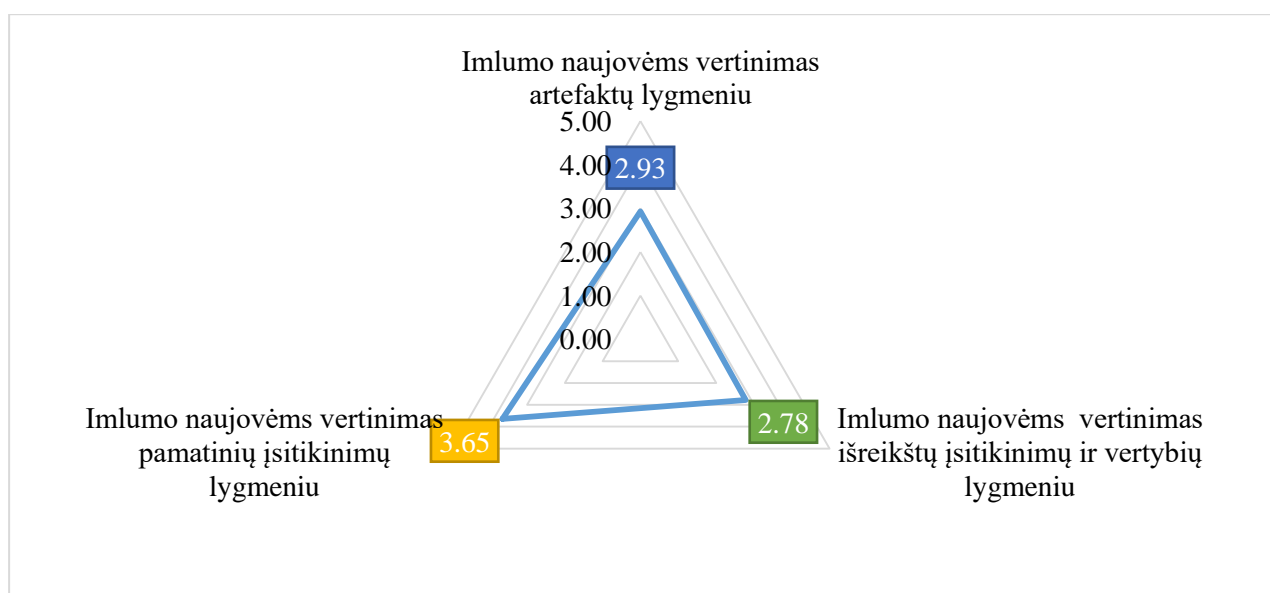
Reakcijos į pokyčius vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad pokyčiai tiriamoje organizacijoje yra tapę tradicija, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai 13 proc. ir 50 proc. respondentų. Neutraliai atsakė 25 proc., iš dalies nepritarė teiginiui 12 proc. respondentų. Šis vertinimo aspektas rodo, kad pokyčiai įmonėje vyksta dažnai, ir tai jau yra tapę tradicija. Dažni pokyčiai yra iššūkis darbuotojams, nes jiems gali būti sunku prie jų prisitaikyti. Per dažni pokyčiai darbuotojus tiesiog gali išmušti iš ritmo, sukelti nepasitikėjimo pokyčiais atmosferą. Kad darbinė aplinka skatina atvirumą pokyčiams, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai 3 proc. ir 15 proc. tiriamųjų. 40 proc. atsakė neutraliai. Nemažai apklaustųjų (atitinkamai 28 proc. ir 14 proc.) iš dalies arba visiškai nesutiko su teiginiu. Todėl galima daryti išvadą, kad dalies darbuotojų darbinė aplinka neskatina atvirumo pokyčiams. Manytina, kad kai kurie darbinės aplinkos elementai (pvz., individuali, kolektyvinė darbo vieta) ne visada fiziškai pertvarkomi pagal pokyčių keliamus reikalavimus ir tai kelia prisitaikymo prie pokyčių sunkumų kai kuriems darbuotojams.

Vidurkių analizė atskleidžia darbuotojų imlumo naujovėms būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (19 pav.). Geriausiai imlumas naujovėms įvertintas pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,65), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (2,78).

Imlumo naujovėms vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Beveik pusė respondentų (atitinkamai 17 proc. ir 40 proc.) visiškai arba iš dalies pritarė teiginiui, kad jiems svarbu mokėti prisitaikyti prie naujovių gyvenime. 37 proc. atsakė neutraliai, 6 proc. iš dalies nesutiko su teiginiu. Taigi daugeliui apklaustųjų mokėjimas prisitaikyti prie naujovių gyvenime yra svarbus įgūdis.

Imlumo naujovėms vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Tik 3 proc. respondentų visiškai pritarė teiginiui, kad jie pritaria naujovėms įmonėje. 20 proc. su šiuo teiginiu iš dalies sutiko, 42 proc. atsakė neutraliai. Kiek daugiau negu trečdalis tiriamųjų (atitinkamai 20 proc. ir 15 proc.) iš

dalies arba visiškai nepritarė teiginiui. Tai rodo, kad nemaža dalis darbuotojų nepritarė naujovėms VSAT. Viena vertus, tikėtina, kad yra dalis konservatyvių darbuotojų, kurie iš principo nemėgsta naujovių (pagal pamatinių įsitikinimų lygmenį tokių gali būti 6 proc.), kita vertus, gali būti ir taip, kad naujovės netenkina darbuotojų poreikių. Atitinkamai 7 proc. ir 18 proc. respondentų visiškai arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad VSAT vertinamas darbuotojų imlumas naujovėms. 30 proc. atsakė neutraliai. Atitinkamai 35 proc. ir 10 proc. arba iš dalies, arba visiškai nesutiko su jiems pateiktu teiginiu. Taigi yra rimtų spragų VSAT pokyčių valdyme, nes nemažos dalies apklaustųjų nuomone, įmonėje nepakankamai vertinamas darbuotojų imlumas naujovėms. Galbūt dėl šios priežasties darbuotojai ir nemėgsta naujovių.



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

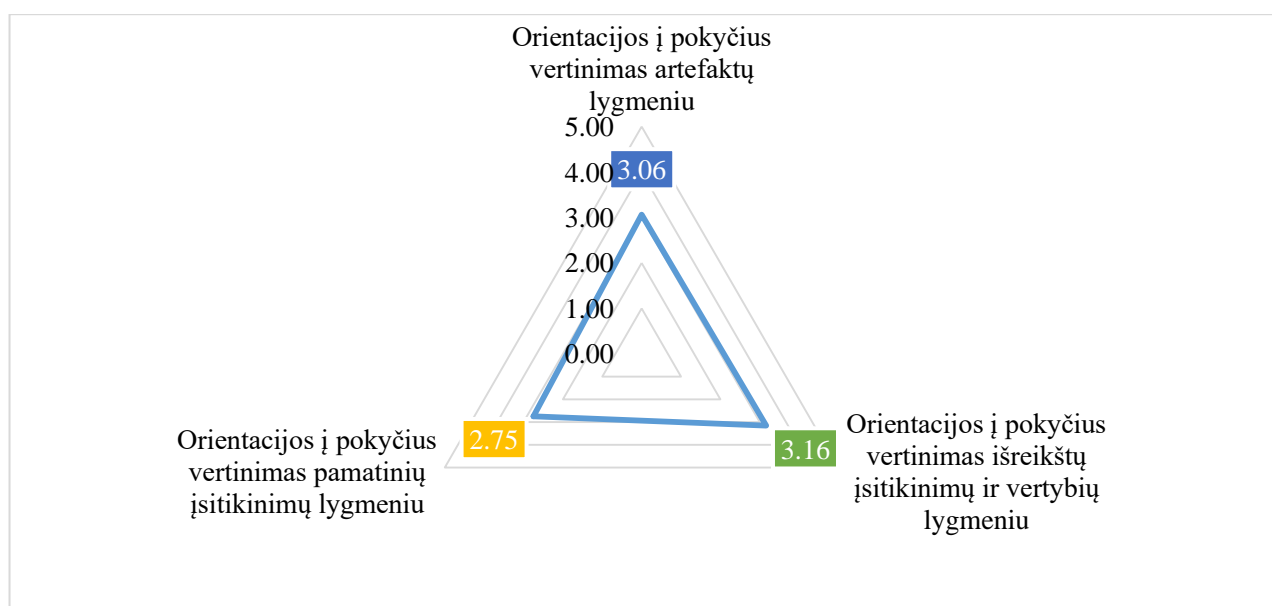
19 pav. Imlumo naujovėms vertinimas įmonėje, vidurkiai

Imlumo naujovėms vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad naujovės tiriamoje organizacijoje yra tapusios tradicija, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai 10 proc. ir 42 proc. (t.y. daugiau negu pusė) respondentų. Neutraliai atsakė 35 proc., iš dalies nepritarė teiginiui 13 proc. respondentų. Šis vertinimo aspektas rodo, kad naujovės įmonėje diegiamos dažnai, ir tai jau yra tapę tradicija. Dažnos naujovės gali trukdyti darbuotojams jas įsisavinti ir tapti naujovių nemėgimo priežastimi. Kad darbinė aplinka skatina imlumą naujovėms, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai tik 2 proc. ir 7 proc. tiriamųjų. 33 proc. atsakė neutraliai. Dauguma apklaustųjų (atitinkamai 45 proc. ir 13 proc.) iš dalies arba visiškai nesutiko su teiginiu. Todėl galima daryti išvadą, kad daugelio darbuotojų darbinė aplinka neskatina imlumo naujovėms. Tikėtina, kad VSAT nespėjama fiziškai pritaikyti darbo vietų prie naujovių, o tai blogina darbuotojų prisitaikymo prie naujovių sąlygas.

Apibendrinant darbuotojų atvirumo pokyčiams vertinimą, galima teigti, kad įgyvendinant pokyčius VSAT, silpniausios vietos yra šios: dauguma darbuotojų neigiamai arba neutraliai reaguoja į

pokyčius, todėl tai rodo, kad darbuotojai nelabai pritaria įgyvendinamiems pokyčiams ar bent jau nevertina šio proceso pozityviai; įmonėje nepakankamai vertinamas darbuotojų atvirumas pokyčiams, todėl ne visi darbuotojai ir stengiasi būti atviri pokyčiams; pokyčiai vyksta per dažnai, jie tapo tradicija; darbinė aplinka dalies darbuotojų neskatina atvirumo pokyčiams; nemaža dalis darbuotojų nepritaria naujovėms, kurios diegiamos įmonėje; įmonėje nepakankamai vertinamas darbuotojų imlumas naujovėms; naujovės diegiamos per dažnai, tai tapo tradicija; daugelio darbuotojų darbinė aplinka neskatina imlumo naujovėms (darbo vietos fiziškai nepritaikytos prie naujovių).

Orientacijos į pokyčius analizė. Vidurkių analizė atskleidžia orientacijos į pokyčius būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (20 pav.).



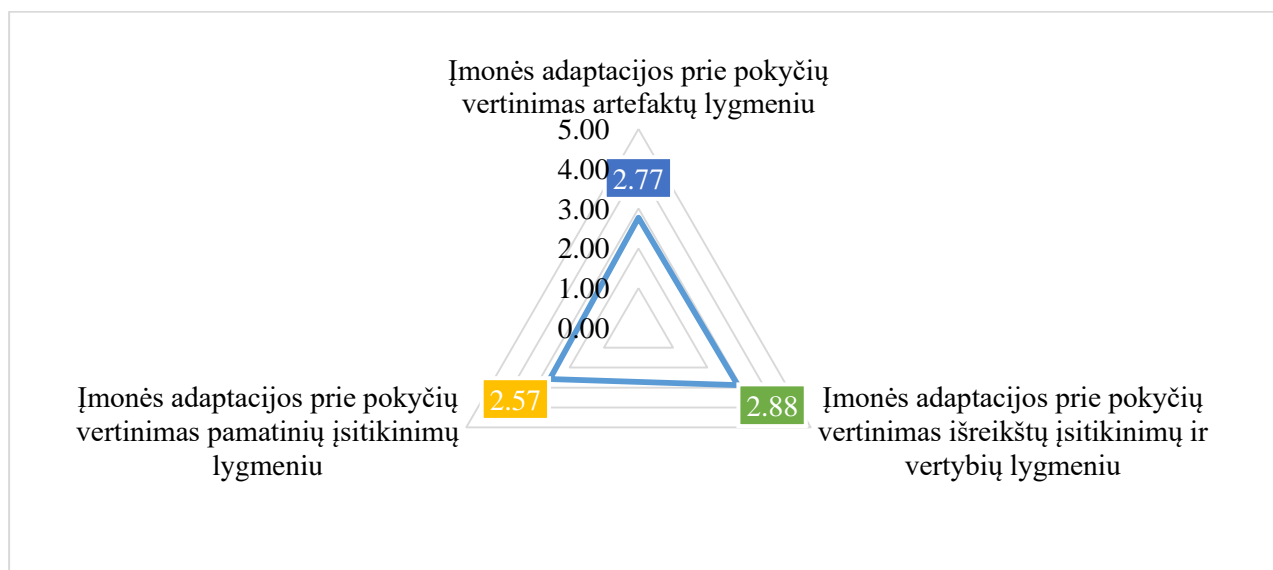
Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artfaktų lygmuo.

20 pav. Orientacijos į pokyčius vertinimas įmonėje, vidurkiai

Geriausiai įvertinta orientacija į pokyčius išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,16), prasčiausiai – pamatinių įsitikinimų lygmenyje (2,75). Orientacijos į pokyčius detalesnė analizė toliau atliekama pagal orientacijos į pokyčius charakteristikas (įmonės adaptacija prie pokyčių, komandinė orientacija į pokyčius). Gauti tokie bendri vertinimai: įmonės adaptacija prie pokyčių – 2,74, komandinė orientacija į pokyčius – 3,24. Vidurkių analizė atskleidžia įmonės adaptacijos prie pokyčių būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (21 pav.). Geriausiai įmonės adaptacija prie pokyčių įvertinta išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (2,88), kiek prasčiau – pamatinių įsitikinimų lygmenyje (2,57).

Įmonės adaptacijos prie pokyčių vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Ketvirtadalis respondentų (atitinkamai 8 proc. ir 17 proc.) visiškai arba iš dalies pritarė teiginiui, kad adaptacija prie pokyčių yra neišvengiama jų darbo dalis. 8 proc. pasirinko neutralų atsakymo variantą. Dauguma apklaustųjų (atitinkamai 55 proc. ir 12 proc.) su teiginiu iš dalies arba visai nesutiko. Šis tyrimo

aspektas rodo, kad daugeliui darbuotojų adaptacija prie pokyčių nėra neišvengiama jų darbo dalis. Manytina, kad adaptacija prie pokyčių priklauso nuo respondentų darbo pobūdžio.



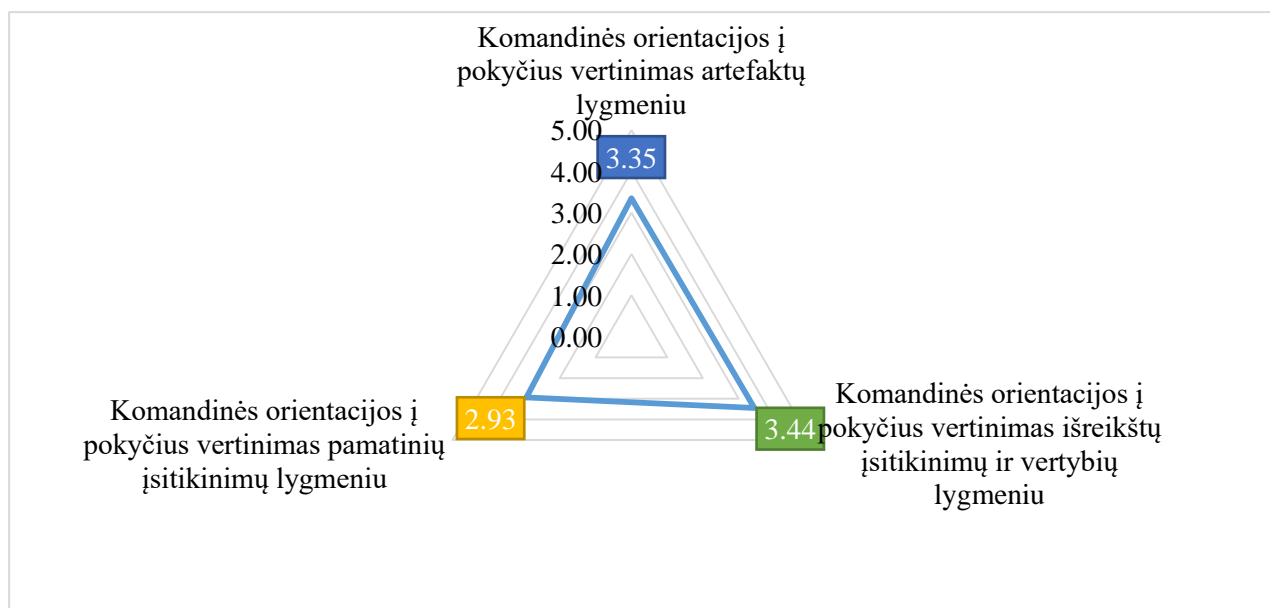
Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

21 pav. Adaptacijos prie pokyčių vertinimas įmonėje, vidurkiaiai

Įmonės adaptacijos prie pokyčių vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Atitinkamai tik 2 proc. ir 17 proc. visiškai arba iš dalies pritarė teiginiui, kad VSAT pasižymi orientacija į greitą ir adekvatų reagavimą pokyčių metu. 48 proc. atsakė neutraliai. Atitinkamai 27 proc. ir 7 proc. teigė, kad nesutinkantys iš dalies, arba visai nesutinkantys. Taigi VSAT nepasižymi didele orientacija į greitą ir adekvatų reagavimą pokyčių metu. Reikėtų manyti, kad tai priklauso nuo įmonės pobūdžio (valstybinė institucija) ir nuo biurokratinio valdymo stiliaus. Kad įmonėje planuojama, kaip pokyčiai gali paveikti darbuotojus, sutiko visiškai arba iš dalies atitinkamai 5 proc. ir 35 proc. respondentų. 57 proc. atsakė neutraliai. Galima konstatuoti, kad VSAT planuojama, kaip pokyčiai gali paveikti darbuotojus, nes reorganizacijos procesai tiesiogiai liečia ir personalą. Kad VSAT keičia prisitaikymo prie pokyčių strategiją, jeigu mato, kad ji neveikia, nurodė sutinką iš dalies tik 2 proc. respondentų. Dauguma apklaustųjų (atitinkamai 42 proc. ir 18 proc.) akcentavo, kad su teiginiu nesutinka iš dalies arba visiškai. VSAT yra nelanksti (tuo ir pasižymi biurokratinės struktūros), nes nekeičia prisitaikymo prie pokyčių strategijos, jeigu net ir mato, kad ji neveikia.

Įmonės adaptacijos prie pokyčių vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad darbinė aplinka palengvina darbuotojų adaptaciją prie pokyčių, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai 3 proc. ir 22 proc. respondentų. 33 proc. atsakė neutraliai. Gana nemažai apklausos dalyvių (atitinkamai 32 proc. ir 10 proc.) pareiškė, nesutinkantys iš dalies arba visai. Taigi galima teigti, kad daugelio darbuotojų darbinė aplinka fiziškai nepalengvina jų adaptacijos prie pokyčių. Tikėtina, kad tai vėlgi yra susiję su tuo, kad VSAT nespėjama fiziškai pritaikyti darbo vietų prie naujovių ir pokyčių.

Vidurkių analizė atskleidžia komandinės orientacijos į pokyčius būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (22 pav.). Geriausiai komandinė orientacija į pokyčius įvertinta išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,44), prasčiausiai – pamatinių įsitikinimų lygmenyje (2,93).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

22 pav. Komandinės orientacijos į pokyčius vertinimas įmonėje, vidurkiaiai

Komandinės orientacijos į pokyčius vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Apie trečdalis apklaustųjų (32 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, kad gebėjimas dirbti komandoje yra jų saviraiškos dalis. Beveik tiek pat (33 proc.) atsakė neutraliai. 35 proc. respondentų pažymėjo, kad su teiginiu iš dalies nesutinka. Galima teigti, kad vieniems darbuotojams gebėjimas dirbti komandoje yra svarbi jų saviraiškos dalis, kitiems – ne.

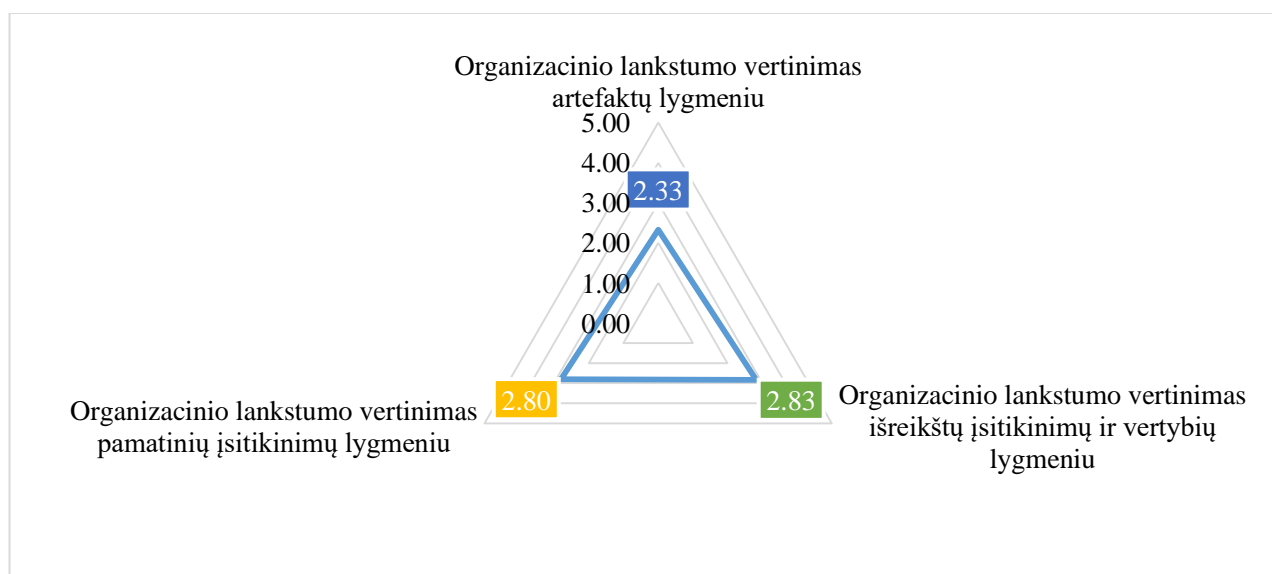
Komandinės orientacijos į pokyčius vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Kad komanda yra svarbus organizacijos išteklius įmonėje, visiškai sutiko arba iš dalies sutiko atitinkamai 23 proc. ir 33 proc. tyrimo dalyvių. 32 proc. pasirinko neutralią poziciją. 12 proc. atsakė nesutinkantys iš dalies. Galima teigti, kad komandinis darbas VSAT yra svarbus, nes jis reikalingas funkcinio požiūriu (viena iš funkcijų yra užtikrinti sienos apsaugą), kuriai įgyvendinti reikalingi komandiniai veiksmai ir kolektyvinės pastangos, ypač, kas susiję su pasieniečių veikla (patruliavimu ir pan.). Atitinkamai 13 proc. ir 20 proc. apklaustųjų visiškai arba iš dalies pritarė teiginiui, kad VSAT darbuotojai veikia kaip vieninga komanda pokyčių metu. 49 proc. atsakė neutraliai, 18 proc. nesutiko iš dalies. Galima teigti, kad didesnioji dalis darbuotojų veikia kaip vieninga komanda pokyčių metu. Tikėtina, kad tai priklauso ir nuo darbo pobūdžio. Atitinkamai 2 proc. ir 47 proc. tiriamųjų nurodė, kad visiškai arba iš dalies sutinka su teiginiu, jog komandos nariai pataria, kaip elgtis pokyčių metu. 43 atsakė neutraliai, tik 8 proc. pasirinko atsakymą, rodantį, kad jie nesutinkantys iš dalies. Galima teigti,

kad nemažai daliai VSAT darbuotojų jų komandos nariai pataria, kaip elgtis pokyčių metu. Tai gali psichologiškai palengvinti darbuotojų adaptaciją prie pokyčių.

Komandinės orientacijos į pokyčius vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad materialūs simboliai (apranga, ženklai, logotipas ir kt.) skatina komandinę dvasią įmonėje, nurodė iš dalies sutinkantys 43 proc. tiriamųjų. Beveik pusė (49 proc.) respondentų atsakė neutraliai, 8 proc. su teiginiu iš dalies nesutiko. VSAT darbuotojai privalo nešioti tarnybines uniformas. Tyrimas parodė, kad ši uniforma ir kiti materialūs simboliai arba skatina komandinę dvasią, arba nedaro jai jokios ar neigiamos įtakos.

Apibendrinant įmonės orientacijos į pokyčius vertinimą, galima teigti, kad įgyvendinant pokyčius VSAT, silpniausios vietos yra šios: įmonė nepasižymi didele orientacija į greitą ir adekvatų reagavimą pokyčių metu; įmonė nekeičia prisitaikymo prie pokyčių strategijos, jeigu mato, kad ji neveikia; daugelio darbuotojų darbinė aplinka fiziškai nepalengvina jų adaptacijos prie pokyčių.

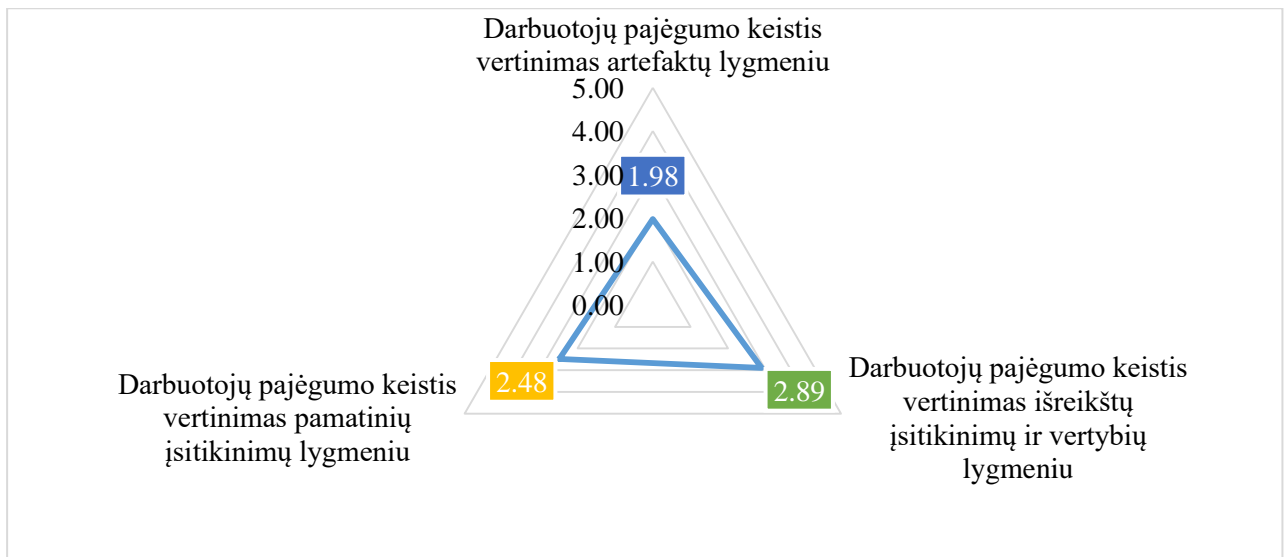
Organizacinio lankstumo analizė. Vidurkių analizė atskleidžia organizacinio lankstumo būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (23 pav.). Geriausiai įvertintas organizacinis lankstumas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (2,83), prasčiausiai – artefaktų lygmenyje (2,33). Organizacinio lankstumo detalesnė analizė toliau atliekama pagal organizacinio lankstumo charakteristikas (darbuotojų pajėgumas keistis, kūrybinis požiūris). Gauti tokie bendri vertinimai: darbuotojų pajėgumas keistis – 2,45, kūrybinis požiūris – 2,85.



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

23 pav. Organizacinio lankstumo vertinimas įmonėje, vidurkiai

Vidurkių analizė atskleidžia darbuotojų pajėgumo keistis būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (24 pav.). Geriausiai darbuotojų pajėgumas keistis įvertintas išreikštų įsitikinimų, vertybių lygmenyje (2,89), prasčiausiai – artefaktų lygmenyje (1,98).



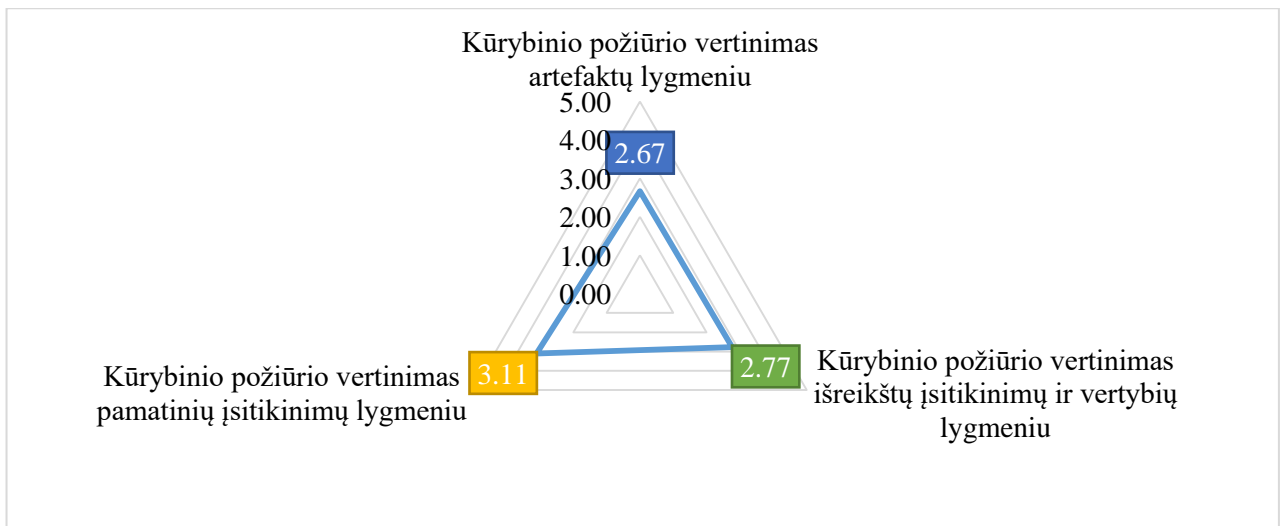
Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

24 pav. Darbuotojų pajėgumo keistis vertinimas įmonėje, vidurkiai

Darbuotojų pajėgumo keistis vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Kiek mažiau negu trečdalis respondentų (atitinkamai 8 proc. ir 20 proc.) visiškai arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad jie yra pajėgūs keistis, esant reikalui. 37 proc. pasirinko neutralią poziciją šiuo klausimu. Kiek daugiau negu trečdalis respondentų (atitinkamai 22 proc. ir 13 proc.) nepritarė teiginiui iš dalies arba visiškai. Galima konstatuoti tą faktą, kad nemažai VSAT darbuotojų nėra pajėgūs keistis, esant reikalui. Viena vertus, tai gali rodyti neefektyvią pokyčių valdymo politiką įmonėje, kita vertus, tai gali būti ir darbuotojų atrankos problema, nes į darbą dažnai priimami nepajėgūs keistis darbuotojai. Darbuotojų nepajėgumas keistis, esant reikalui, gali mažinti pokyčių įgyvendinimo efektyvumą arba netgi tapti nesėkmės priežastimi. Galima pastebėti, kad darbuotojai yra ne itin suinteresuoti būti pajėgūs keistis, nes įmonėje nelabai vertinamas darbuotojų pajėgumas keistis. Tokią išvadą galima susidaryti, nes nemažai respondentų (atitinkamai 35 proc. ir 10 proc.) iš dalies arba visiškai nepritarė teiginiui, kad VSAT vertinamas darbuotojų pajėgumas keistis. 28 proc. atsakė neutraliai. Atitinkamai 7 proc. ir 20 proc. apklaustųjų sutiko su teiginiu iš dalies arba visiškai.

Darbuotojų pajėgumo keistis vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad įmonėje yra pasakojimų apie organizacinius pokyčius praeityje, su teiginiu iš dalies arba visiškai nesutiko atitinkamai 58 proc. ir 22 proc. respondentų, t.y. dauguma tyrime dalyvavusių asmenų. 20 proc. atsakė neutraliai. Taigi galima daryti tvirtą išvadą, kad VSAT nėra paplitę pasakojimai apie organizacinius pokyčius praeityje. Darbuotojai negali semtis patirties, įkvėpimo iš praeities pavyzdžių, nes įmonėje nėra tradicijos kurti įkvėpiančius pasakojimus ir juos skleisti.

Vidurkių analizė atskleidžia kūrybinio požiūrio būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (25 pav.). Geriausiai kūrybinis požiūris įvertintas pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,11), prasčiausiai – artefaktų lygmenyje (2,67).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

25 pav. Kūrybinio požiūrio vertinimas įmonėje, vidurkiai

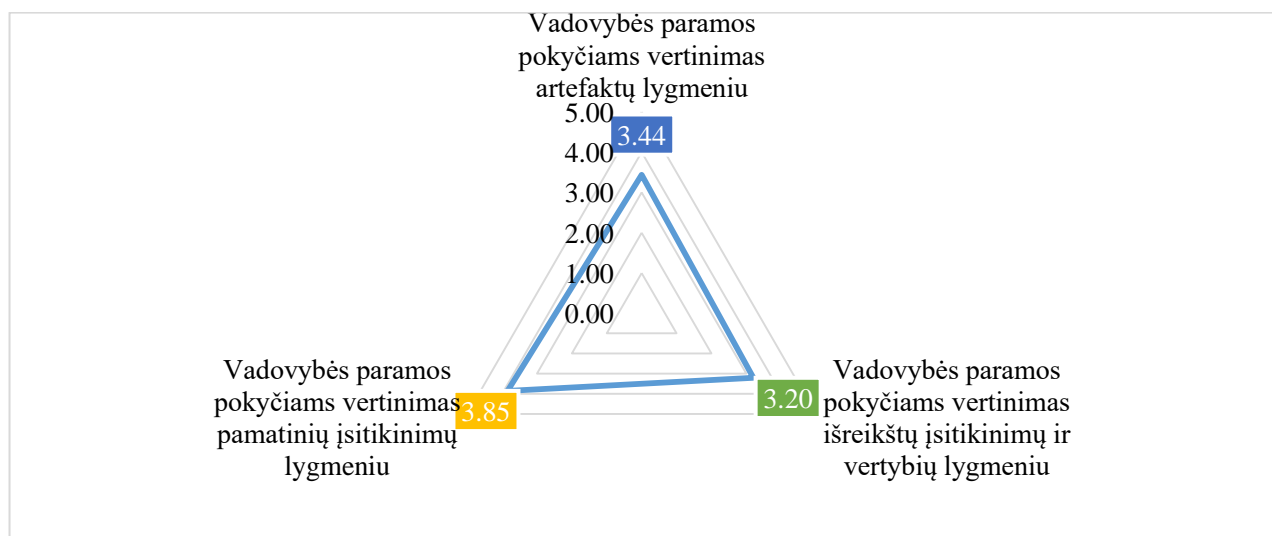
Kūrybinio požiūrio vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Nemaža dalis respondentų (atitinkamai 12 proc. ir 28 proc.) visiškai pritarė arba iš dalies pritarė teiginiui, kad kūrybiškumas jiems padeda sėkmingiau spręsti problemas, kurios kyla gyvenime. 23 proc. atsakė neutraliai, 37 proc. iš dalies nesutiko su teiginiu. Galima teigti, kad daliai darbuotojų kūrybiškumas padeda sėkmingiau spręsti problemas gyvenime, daliai – ne. Maždaug trečdalis tiriamųjų (atitinkamai 7 proc. ir 27 proc.) visiškai pritarė arba iš dalies pritarė teiginiui, kad kūrybiškumas juos skatina gyvenime elgtis netradiciškai. 33 proc. atsakė neutraliai, 33 proc. iš dalies nesutiko su teiginiu. Galima teigti, kad dalį darbuotojų kūrybiškumas skatina gyvenime elgtis netradiciškai, dalį – ne.

Kūrybinio požiūrio vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Kad tiriamoje įmonėje vertinamas darbuotojų kūrybinis potencialas, iš dalies sutiko tik 8 proc. apklaustųjų. 38 proc. pasirinko neutralią poziciją. Dauguma apklausoje dalyvavusių asmenų (atitinkamai 47 proc. ir 10 proc.) su teiginiu iš dalies arba visiškai nesutiko. Remiantis tuo, galima daryti išvadą, kad VSAT nėra vertinamas darbuotojų kūrybinis potencialas. Kad originalus mastymas įmonėje laikomas labai svarbiu darbuotojo privalumu, iš dalies sutiko 20 proc. apklaustųjų. 35 proc. pasirinko neutralią poziciją. Nemažai apklausoje dalyvavusių asmenų (atitinkamai 42 proc. ir 3 proc.) su teiginiu iš dalies arba visiškai nesutiko. Remiantis tuo, galima daryti išvadą, kad originalus mastymas VSAT dažniausiai nėra laikomas labai svarbiu darbuotojo privalumu. Ignoruojant originalaus mąstymo privalumus, ribojama kūrybinio potencialo plėtra įmonėje. Atitinkamai 17 proc. ir 20 proc. respondentų pritarė teiginiui, kad jie geba pokyčių metu iškilusias problemas spręsti netradiciškai. 40 proc. atsakė neutraliai. Ne itin daug respondentų (atitinkamai 13 proc. ir 10 proc.) su teiginiu iš dalies arba visiškai nesutiko. Galima teigti, kad nemažai darbuotojų pokyčių metu iškilusias problemas sugeba išspręsti netradiciškai. Tai rodo, kad dalis darbuotojų vis dėl to pasižymi kūrybiškumu.

Kūrybinio požiūrio vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad darbinė aplinka skatina darbuotojų kūrybiškumą darbe, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai 3 proc. ir 15 proc. respondentų. 40 proc. atsakė neutraliai. Gana nemažai apklausos dalyvių (atitinkamai 29 proc. ir 13 proc.) pareiškė, nesutinkantys iš dalies arba visai. Taigi galima teigti, kad darbinė aplinka fiziškai neskatina daugelio darbuotojų kūrybiškumo darbe. Tikėtina, kad tai iš dalies yra susiję su tuo, kad VSAT nespėjama fiziškai pritaikyti darbo vietų prie naujovių ir pokyčių, todėl tai neigiamai atsiliepia ir darbuotojų kūrybiškumo skatinimui darbinės aplinkos aspektu.

Apibendrinant organizacinio lankstumo vertinimą, galima teigti, kad įgyvendinant pokyčius VSAT, silpniausios vietos yra šios: nemažai darbuotojų nėra pajėgūs keistis, esant reikalui, todėl tai gali mažinti pokyčių įgyvendinimo efektyvumą VSAT arba tapti nesėkmės priežastimi; VSAT nelabai vertinamas darbuotojų pajėgumas keistis, todėl darbuotojai ir nėra suinteresuoti būti pajėgūs keistis; VSAT nėra paplitusių pasakojimų apie organizacinius pokyčius praeityje, kurie galėtų įkvėpti, pamokyti darbuotojus esamų pokyčių metu; VSAT nėra vertinamas darbuotojų kūrybinis potencialas, originalus mastymas dažniausiai nėra laikomas labai svarbiu darbuotojo privalumu, todėl kūrybinio potencialo plėtra šiuo požiūriu įmonėje yra ribota; darbinė aplinka neskatina daugelio darbuotojų kūrybiškumo darbe.

Vadovybės paramos pokyčiams analizė. Vidurkių analizė atskleidžia organizacinio lankstumo būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (26 pav.). Geriausiai įvertinta vadovybės parama pokyčiams pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,85), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,20).

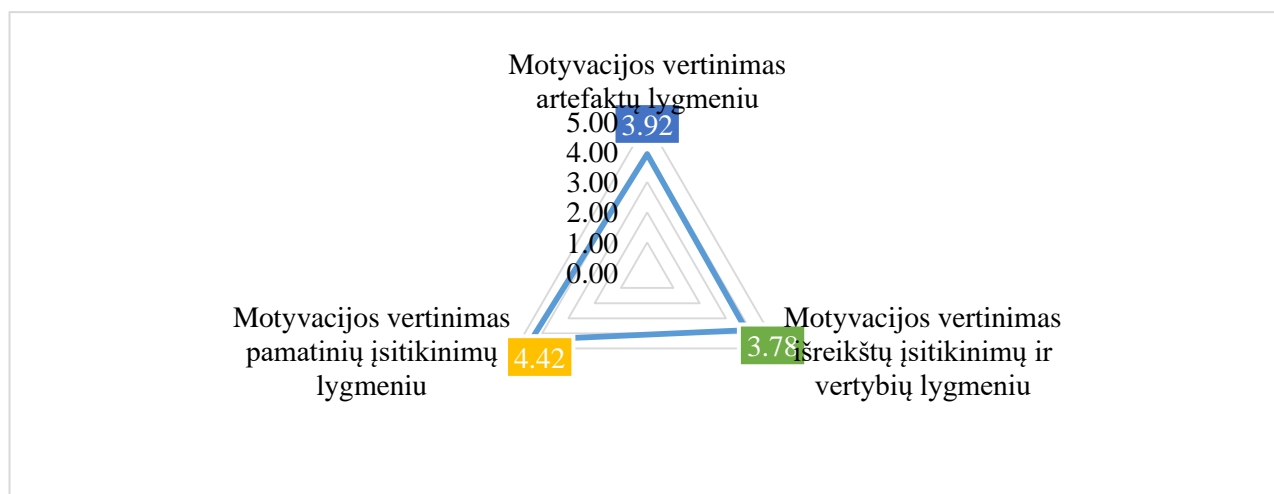


Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

26 pav. Vadovybės paramos pokyčiams vertinimas įmonėje, vidurkiai

VSAT vadovybės paramos pokyčiams detalesnė analizė toliau atliekama pagal vadovybės paramos pokyčiams charakteristikas (motyvacija, darbuotojų įtraukimas, personalo mokymas). Gauti tokie bendri vertinimai: motyvacija – 4,04, darbuotojų įtraukimas – 2,65, personalo mokymas

organizacijoje – 3,80. Vidurkių analizė atskleidžia darbuotojų motyvacijos būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (27 pav.). Geriausiai darbuotojų motyvacija įvertinta pamatinių įsitikinimų lygmenyje (4,42), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,78).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

27 pav. Darbuotojų motyvacijos vertinimas įmonėje, vidurkiaiai

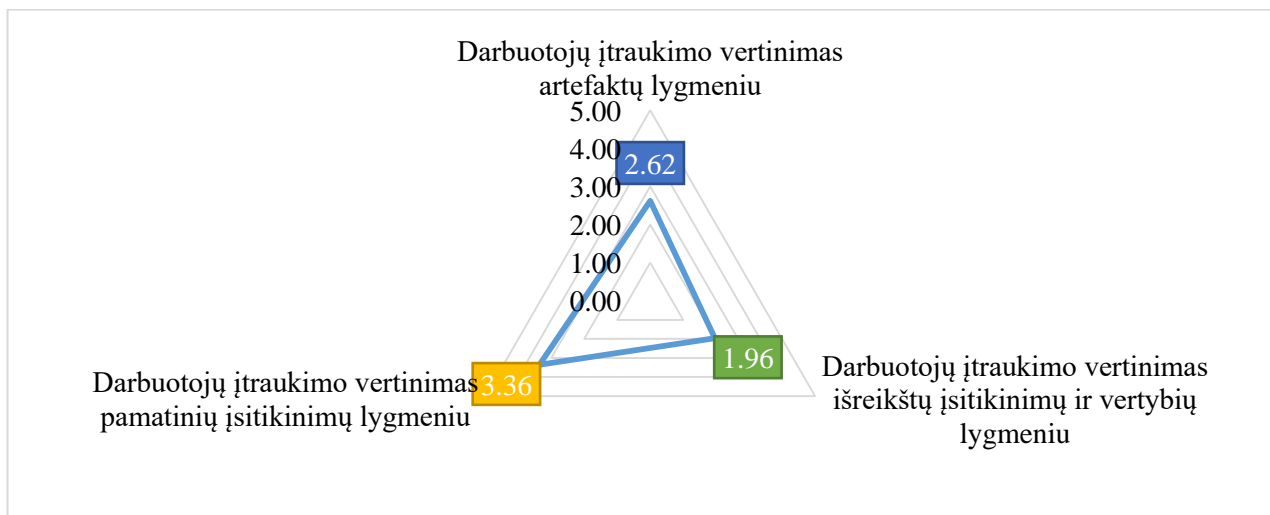
Darbuotojų motyvacijos vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Visi respondentai (atitinkamai 42 proc. ir 58 proc.) arba visiškai, arba iš dalies pritarė teiginiui, kad jų gyvenime motyvacija yra labai svarbi. Iš principo visiems žmonėms gyvenime motyvacija yra svarbus dalykas, nes lemia žmonių pasirinkimus, elgseną ir veiksmus įvairiose gyvenimiškose situacijose.

Darbuotojų motyvacijos vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Dauguma apklaustųjų (atitinkamai 15 proc. ir 52 proc.) visiškai arba iš dalies patvirtino teiginį, kad vadovybė jiems paaiškina, kodėl vyksta pokytis ir kam jis būtinas. 31 proc. atsakė neutraliai, 2 proc. – iš dalies nesutiko. Galima teigti, kad vadovybė pokyčių esmę dažniausiai paaiškina susirinkimų metu, kurie ir rengiami tam, kad būtų išaiškinta, kodėl vyksta reorganizacijos procesas, ką jis palies ir kodėl reorganizaciją būtina atlikti. Iš principo tai daugiau vienpusis informacijos pateikimas iš vadovybės pusės, konstatuojant faktą, kad reorganizacija bus ir kaip bus įgyvendinama. Dalis apklaustųjų (atitinkamai 13 proc. ir 23 proc.) pripažino, kad visiškai arba iš dalies sutinka su teiginiu, jog vadovybė jiems pataria ir globoja, kai darbuotojai susiduria su sunkumais pokyčių metu. Nemaža dalis respondentų (atitinkamai 17 proc. ir 7 proc.) nesutiko su teiginiu iš dalies arba visai. Galima teigti, kad VSAT vadovybė ne visiems darbuotojams pataria ir juos globoja, kai jie susiduria su sunkumais pokyčių metu. Tikėtina, kad tai priklauso nuo konkrečių VSAT padalinių vadovybės, nes vienuose padaliniuose vadovybė stengiasi padėti, kituose – ne.

Darbuotojų motyvacijos vertinimas artefaktų lygmeniu. Atitinkamai 20 proc. ir 53 proc. apklaustųjų visiškai arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad materialios skatinimo priemonės (atlyginimas,

priedai, premijos, dovanos ir kt.) juos motyvuoja dirbti geriau pokyčių metu. 22 proc. atsakė neutraliai, tik 5 proc. teiginiui iš dalies nepritarė. Galima teigti, kad materialinės paskatos VSAT praktikoje funkcionuoja efektyviai, nes pastebimas akivaizdus jų motyvacinis poveikis vykdomų pokyčių metu.

Vidurkių analizė atskleidžia darbuotojų įtraukimo būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose lygmenyse (28 pav.). Geriausiai darbuotojų įtraukimas įvertintas pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,36), prasčiausiai – išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (1,96).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

28 pav. Darbuotojų įtraukimo vertinimas įmonėje, vidurkiai

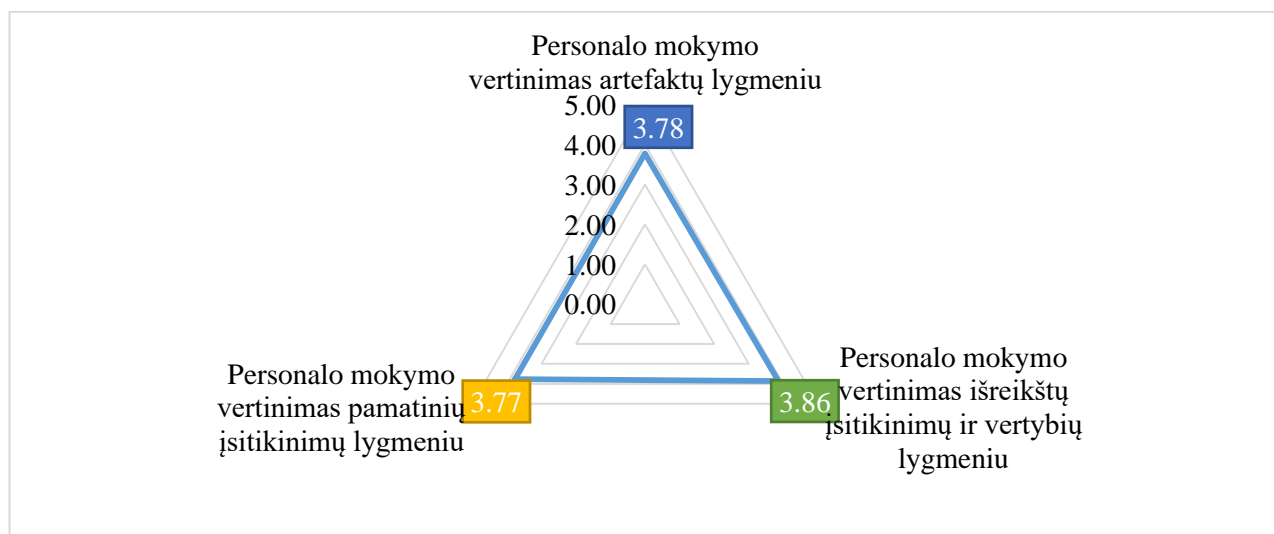
Darbuotojų įtraukimo vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Kas penktas respondentas (20 proc.) iš dalies sutiko su teiginiu, kad jiems svarbu daug tartis su vadovybe bet kokių pokyčių metu. 57 proc. atsakė neutraliai. Dalis darbuotojų (atitinkamai 18 proc. ir 5 proc.) su teiginiu nesutiko iš dalies arba visai. Galima teigti, kad daliai darbuotojų yra ganėtinai svarbu daug tartis su vadovybe bet kokių pokyčių metu, daliai – ne. Dauguma apklaustųjų (atitinkamai 25 proc. ir 40 proc.) visiškai arba iš dalies sutiko su nuostata, kad žmogus turi būti įtrauktas į tuos pokyčius, kurie jį tiesiogiai liečia. 28 proc. atsakė neutraliai, 7 proc. iš dalies nesutiko. Galima teigti, kad dauguma darbuotojų įsitikinę, kad jų įtraukimas į pokyčius, kurie juos tiesiogiai liečia, yra būtinas.

Darbuotojų įtraukimo vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Nežiūrint to, kad darbuotojai mano, kad juos būtina įtraukti į pokyčius (bent jaus tuos, kurie tiesiogiai liečia dirbančiuosius), VSAT praktikoje to nėra atliekama. Didžioji dalis apklaustųjų (atitinkamai 58 proc. ir 28 proc.) iš dalies arba visiškai nepritarė teiginiui, kad darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą pokyčių metu. 15 proc. atsakė neutraliai, tik 2 proc. su teiginiu sutiko iš dalies. Taip pat didžioji dalis apklaustųjų (atitinkamai 50 proc. ir 16 proc.) iš dalies arba visiškai nepritarė teiginiui, kad darbuotojai įtraukiami į sprendimų įgyvendinimo procesą pokyčių metu. 27 proc. atsakė neutraliai, 8 proc. su teiginiu sutiko iš dalies. Galima konstatuoti faktą, kad darbuotojai praktiškai neįtraukiami nei į sprendimų priėmimo, nei įgyvendinimo procesus pokyčių metu. Iš esmės tai laikoma vadovybės

reikalu, todėl darbuotojai nuo šių procesų tampa atitrūkę. Beveik visi respondentai (atitinkamai 45 proc. ir 45 proc.) iš dalies arba visiškai nepritarė teiginiui, kad vadovybė konsultuojasi su darbuotojais, kaip išspręsti problemas, kylančias pokyčių metu. 10 proc. atsakė neutraliai. Tai vėlgi įrodo, kad vadovybė linkusi pati spręsti problemas, kylančias pokyčių metu, laikydamosi nuostatos, kad tai yra ne darbuotojų kompetencijos reikalas. Tokia vadovybės elgsena tik atitolina dirbančiuosius nuo pokyčių ir neskatina jų teigiamai reaguoti į reorganizaciją, nemotyvuoja prie jos veiksmingai adaptuotis.

Darbuotojų įtraukimo vertinimas artefaktų lygmeniu. Didelė dalis apklaustų darbuotojų (atitinkamai 42 proc. ir 3 proc.) iš dalies arba visiškai nepritarė teiginiui, kad fizinė darbo vietos aplinka pritaikoma darbui, esant pokyčiams. 47 proc. atsakė neutraliai. Nedidelė dalis apklausos dalyvių (atitinkamai 2 proc. ir 6 proc.) su teiginiu visiškai sutiko arba sutiko iš dalies. Iš principo tai tik patvirtina tyrimo metu anksčiau nustatytus faktus, kad daugelio darbuotojų darbinė aplinka neskatina imlumo naujovėms ir fiziškai nepalengvina jų adaptacijos prie pokyčių.

Vidurkių analizė atskleidžia personalo mokymo būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (29 pav.). Geriausiai personalo mokymas įvertintas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (3,86), kiek prasčiau – artefaktų lygmenyje (3,78) ir pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,77).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

29 pav. Personalo mokymo vertinimas įmonėje, vidurkiai

Personalo mokymo vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Dauguma respondentų (atitinkamai 12 proc. ir 62 proc.) visiškai arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad nuolatinis mokymasis yra jų gyvenimo dalis. 18 proc. atsakė neutraliai, 8 proc. iš dalies nesutiko su teiginiu. Galima teigti, kad daugeliui darbuotojų yra svarbu gyvenime nuolat mokytis.

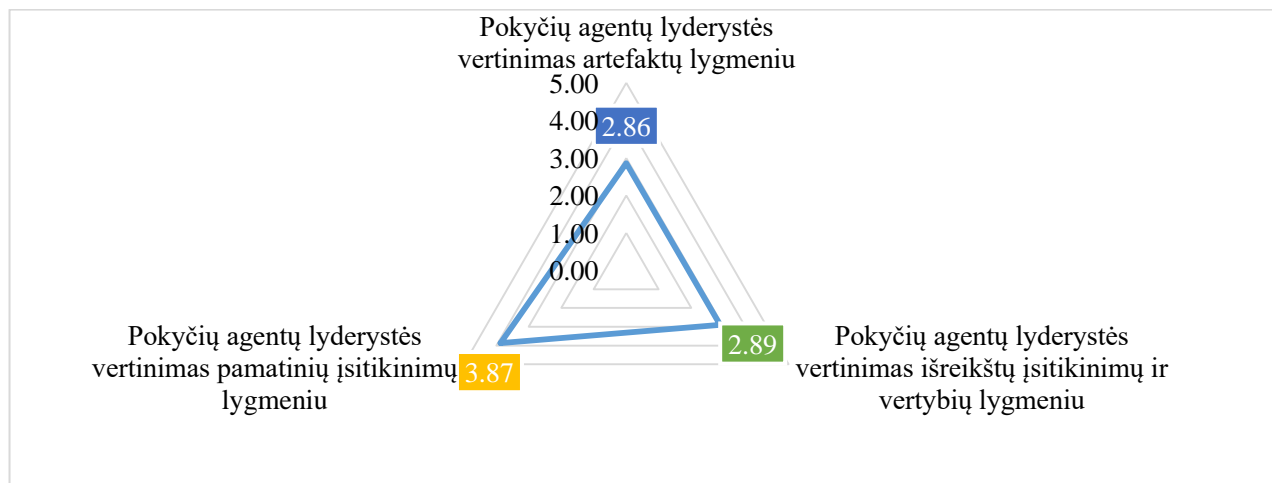
Personalo mokymo vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Kad personalas apmokomas naujų įgūdžių pokyčių metu, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai 22 proc. ir 46 proc. respondentų. 25 proc. atsakė neutraliai, 7 proc. nesutiko su teiginiu iš dalies. Galima teigti, kad

pokyčių metu VSAT darbuotojai yra apmokomi naujų įgūdžių, kurių prireiks pakitusiomis darbo sąlygomis ir galbūt pasikeitus darbo turiniui. Dauguma apklaustųjų (atitinkamai 18 proc. ir 53 proc.) visiškai arba iš dalies pritarė teiginiui, kad įmonėje vertinamas darbuotojų gebėjimas mokytis ir išmokti. 27 proc. atsakė neutraliai, tik 2 proc. iš dalies nesutiko su teiginiu. Galima teigti, kad VSAT skiriamas nemažas dėmesys darbuotojų apmokymui pokyčių metu.

Personalo mokymo vertinimas artefaktų lygmeniu. Dauguma respondentų (atitinkamai 22 proc. ir 50 proc.) visiškai arba iš dalies pritarė teiginiui, kad darbinė aplinka pritaikyta tinkamai mokytis įmonėje. 15 proc. atsakė neutraliai, 13 proc. iš dalies nesutiko su teiginiu. Tenka konstatuoti, kad daugelio darbuotojų darbinė aplinka pritaikyta tinkamai mokytis įmonėje. Tai vėlgi patvirtina teiginį, kad VSAT skiriamas nemažas dėmesys darbuotojų mokymui pokyčių metu.

Apibendrinant vadovybės paramos pokyčiams vertinimą, galima teigti, kad įgyvendinant pokyčius VSAT, silpniausios vietos yra šios: vadovybė ne visiems darbuotojams pataria ir juos globoja, kai jie susiduria su sunkumais pokyčių metu; darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesus pokyčių metu; vadovybė linkusi pati spręsti problemas, kylančias pokyčių metu, ignoruodama darbuotojų įtraukimo į problemų sprendimą galimybes; daugelio darbuotojų darbo vietos fiziškai pritaikytos prie pokyčių.

Pokyčių agentų lyderystės analizė. Vidurkių analizė atskleidžia pokyčių agentų lyderystės būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (30 pav.). Geriausiai pokyčių agentų lyderystė įvertinta pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,87), prasčiausiai – tiek išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (2,89), tiek artefaktų lygmenyje (2,86).

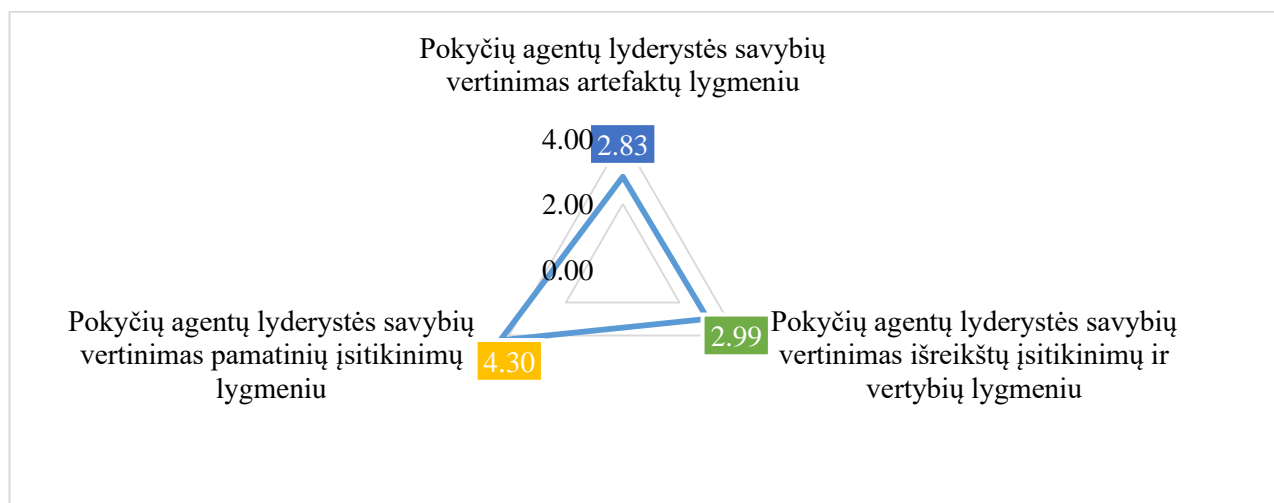


Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

30 pav. Vadovybės paramos pokyčiams vertinimas įmonėje, vidurkiai

VSAT pokyčių agentų lyderystės detalesnė analizė toliau atliekama pagal pokyčių agentų lyderystės charakteristikas (lyderystės savybės ir elgsena pokyčių metu). Gauti tokie bendri vertinimai: lyderystės savybės – 3,37, elgsena pokyčių metu – 3,03. Vidurkių analizė atskleidžia pokyčių agentų lyderystės savybių būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros

lygmenyse (31 pav.). Geriausiai pokyčių agentų lyderystės savybės įvertintos pamatinių įsitikinimų lygmenyje (4,30), prasčiausiai – artefaktų lygmenyje (2,83).



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

31 pav. Pokyčių agentų lyderystės savybių vertinimas įmonėje, vidurkiai

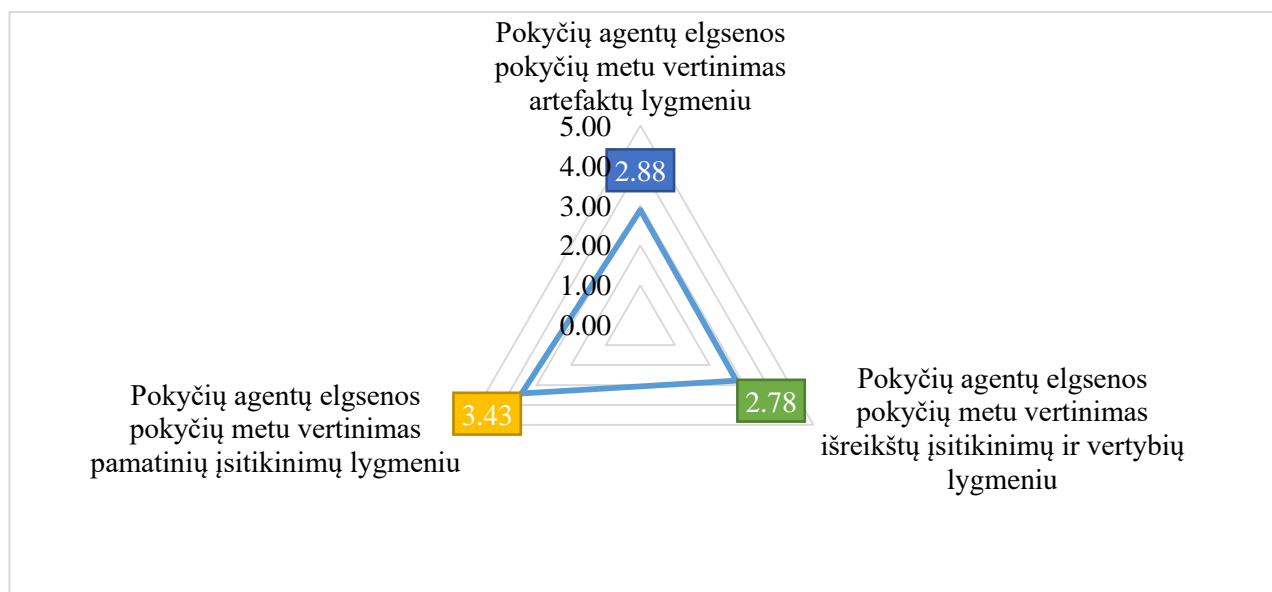
Pokyčių agentų lyderystės savybių vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Beveik visų darbuotojų gyvenime svarbu lyderis, kuris gebėtų kitus vesti paskui save. Tokią išvadą galima daryti, remiantis tuo, kad dauguma apklaustųjų (atitinkamai 37 proc. ir 57 proc.) minėtam teiginiui visiškai arba iš dalies pritarė. Tik 6 proc. atsakė neutraliai.

Pokyčių agentų lyderystės savybių vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Su teiginiu, kad pokyčių agentams būdinga charizma, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai 8 proc. ir 13 proc. respondentų. Lygiai pusė (50 proc.) tiriamųjų pasirinko neutralią poziciją. Nemažai respondentų (atitinkamai 27 proc. ir 2 proc.) su teiginiu iš dalies arba visiškai nesutiko. Galima teigti, kad kai kurie pokyčių agentai VSAT stokoja charizmos. Su teiginiu, kad pokyčių agentai spinduliuoja vidine ramybe, visiškai arba iš dalies sutiko atitinkamai 8 proc. ir 13 proc. respondentų. Daugiau negu pusė (60 proc.) tiriamųjų pasirinko neutralią poziciją. Dalis respondentų (atitinkamai 17 proc. ir 2 proc.) su teiginiu iš dalies arba visiškai nesutiko. Nedaug respondentų (11 proc.) iš dalies sutiko su nuostata, kad pokyčių agentai sugeba juos įkvėpti naujiems darbams. 60 proc. atsakė neutraliai. Dalis apklaustųjų (atitinkamai 27 proc. ir 2 proc.) su teiginiu iš dalies arba visiškai nesutiko. Galima daryti išvadą, kad kai kurie pokyčių agentai VSAT stokoja lyderystės savybių.

Pokyčių agentų lyderystės savybių vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad pokyčių agentai kuria savo kaip žmonių, gebančių įkvėpti kitus žmones, mitą, iš dalies sutiko tik 11 proc. respondentų. Apie trečdalis (atitinkamai 30 proc. ir 2 proc.) tiriamųjų su teiginiu iš dalies arba visai nesutiko. Taigi galima teigti, kad pokyčių agentai VSAT nesugeba kurti savo kaip žmonių, gebančių įkvėpti kitus žmones, mito, todėl tai riboja jų poveikio darbuotojams veiksmingumą.

Vidurkių analizė atskleidžia pokyčių agentų elgsenos pokyčių metu būdingumą VSAT organizacinei kultūrai įvairiuose organizacinės kultūros lygmenyse (32 pav.). Geriausiai pokyčių agentų elgsena pokyčių metu įvertinta pamatinių įsitikinimų lygmenyje (3,43), prasčiausiai – tiek artefaktų lygmenyje (2,88), tiek išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmenyje (2,78).

Pokyčių agentų elgsenos pokyčių metu vertinimas pamatinių įsitikinimų lygmeniu. Nemažai respondentų (atitinkamai 3 proc. ir 43 proc.) visiškai arba iš dalies pritarė nuostatai, kad kiekvienas žmogus savo gyvenime gali elgtis įkvepiančiai, priklausomai nuo situacijos. 47 proc. atsakė neutraliai. Nedaug tiriamųjų (atitinkamai 5 proc. ir 2 proc.) iš dalies arba visiškai nepritarė teiginiui.



Pastaba: geltona – organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmuo; žalia – organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmuo; mėlyna – organizacinės kultūros artefaktų lygmuo.

32 pav. Pokyčių agentų elgsenos pokyčių metu vertinimas įmonėje, vidurkiai

Pokyčių agentų elgsenos pokyčių metu vertinimas išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniu. Su teiginiu, kad darbuotojai tiki pokyčių agentų pažadais dėl pokyčių būtinumo įmonėje, iš dalies sutiko tik 12 proc. respondentų. 42 proc. atsakė neutraliai. Nemažai darbuotojų (atitinkamai 33 proc. ir 13 proc.) nesutiko su teiginiu iš dalies arba visiškai. Tai rodo, kad pokyčių agentai nesugeba darbuotojų įtikinti dėl pokyčių būtinumo. Gali būti, kad taip nutinka dėl pokyčių agentų autoriteto stokos, kuri lemia lyderystės savybių trūkumas. Dalis respondentų (atitinkamai 3 proc. ir 22 proc.) visiškai arba iš dalies pritarė nuostatai, kad pokyčių agentai geba suvienyti darbuotojus pokyčių metu. Net 56 proc. atsakė neutraliai. Dalis respondentų (atitinkamai 7 proc. ir 12 proc.) iš dalies arba visiškai nesutiko su teiginiu. Dalis respondentų (atitinkamai 3 proc. ir 22 proc.) visiškai arba iš dalies pritarė nuostatai, kad pokyčių agentai darbuotojams geba paaiškinti tai, ko pokyčių metu nesugeba niekas kitas. Beveik pusė (49 proc.) apklaustųjų atsakė neutraliai. Dalis respondentų (atitinkamai 13 proc. ir 13 proc.) iš dalies arba visiškai nesutiko su teiginiu. Remiantis šiais tyrimo aspektais, galima teigti, kad pokyčių agentai

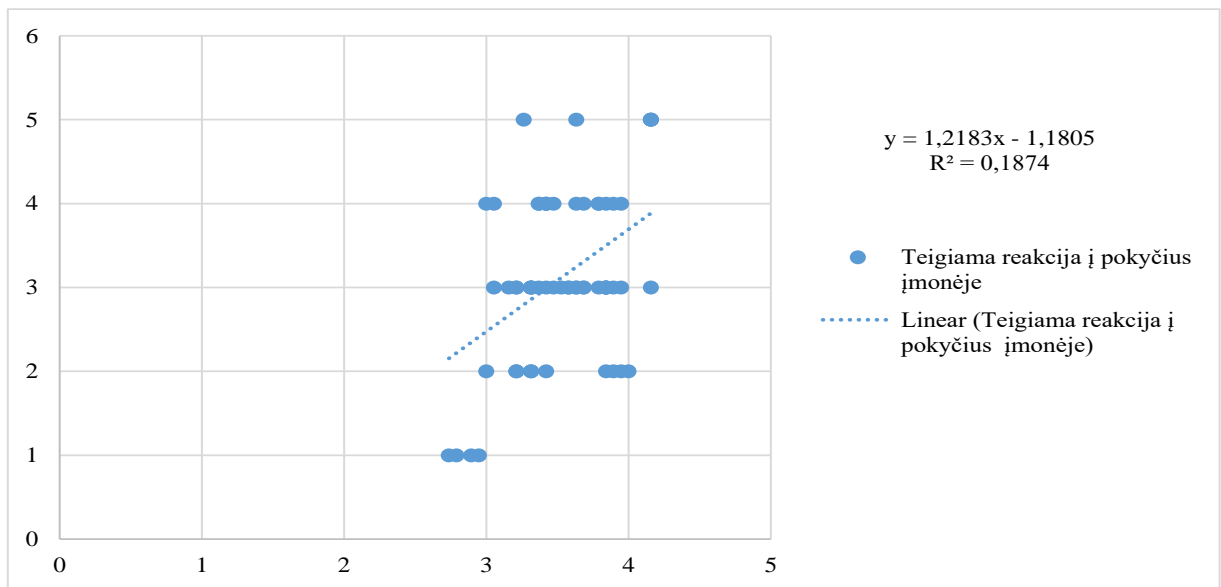
geba suvienyti ne visus darbuotojus pokyčių metu ir ne visiems darbuotojams moka paaiškinti tai, ko pokyčių metu nesugeba niekas kitas.

Pokyčių agentų elgsenos pokyčių metu vertinimas artefaktų lygmeniu. Kad pokyčių agentai kuria ritualus ir ceremonijas, jog palengvintų darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių, iš dalies sutiko 8 proc. respondentų. Net 65 proc. neutraliai atsakė į klausimą. Atitinkamai 25 proc. ir 2 proc. apklaustųjų su teiginiu nesutiko iš dalies arba visiškai. Kad pokyčių agentai naudoja istorijas, jog įtvirtintų pasitikėjimą pokyčių nauda, sutiko visiškai arba iš dalies atitinkamai 8 proc. ir 7 proc. tiriamųjų. Net 60 proc. neutraliai atsakė į klausimą. Atitinkamai 23 proc. ir 2 proc. apklaustųjų su teiginiu nesutiko iš dalies arba visiškai. Galima teigti, kad pokyčių agentai tiriamoje įmonėje nesugeba kurti ritualų ir ceremonijų, naudoti istorijas taip, kad įtikintų daugelį darbuotojų pokyčių nauda ir palengvintų dirbančiųjų prisitaikymą prie vykdomų pokyčių.

Apibendrinant pokyčių agentų lyderystės vertinimą, galima teigti, kad įgyvendinant pokyčius VSAT, silpniausios vietos yra šios: kai kurie pokyčių agentai stokoja lyderystės savybių (charizmos, vidinės ramybės, nesugeba įkvėpti darbuotojų naujiems darbams); pokyčių agentai nesugeba sukurti savo kaip žmonių, gebančių įkvėpti kitus žmones, mito; pokyčių agentai geba suvienyti ne visus darbuotojus pokyčių metu ir ne visiems darbuotojams moka paaiškinti tai, ko pokyčių metu nesugeba niekas kitas, nesugeba įtikinti dalies darbuotojų dėl pokyčių būtinumo; pokyčių agentai nesugeba sukurti ritualų ir ceremonijų, naudoti istorijas taip, kad įtikintų daugelį darbuotojų pokyčių nauda ir palengvintų jų prisitaikymą prie pokyčių.

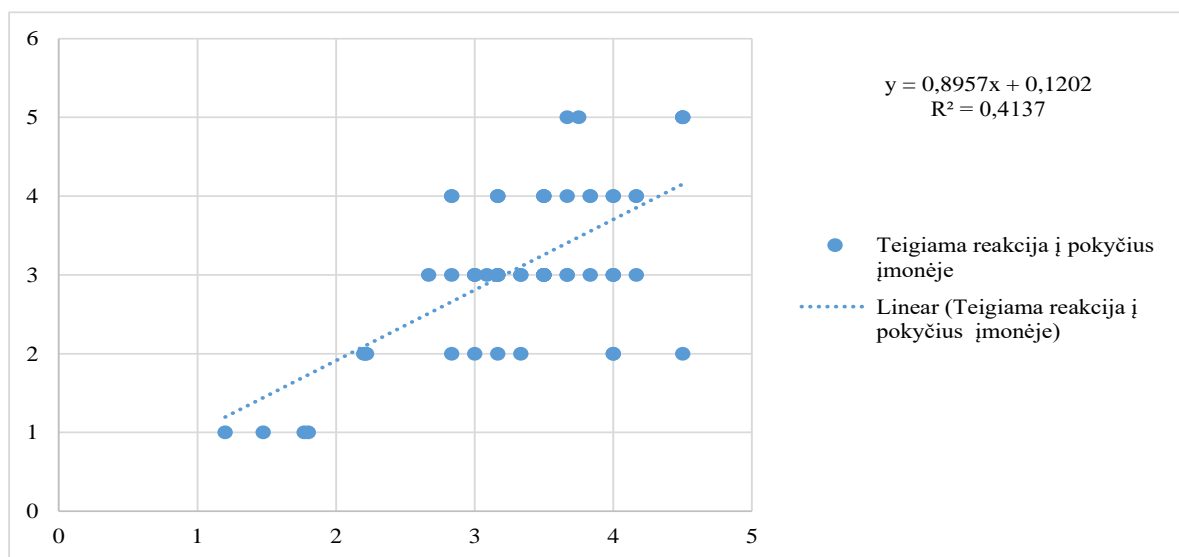
Taikant papildomus statistinės analizės instrumentus, buvo siekta nustatyti, kiek VSAT organizacinės kultūros bruožų vertinimai skiriasi pagal respondentų demografines charakteristikas (darbuotojų išsilavinimą, darbo stažą). Atlikus analizę, naudojantis χ^2 koeficientu, neidentifikuota statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vidutinių vidinės komunikacijos, darbuotojų atvirumo pokyčiams, orientacijos į pokyčius, organizacinio lankstumo, vadovybės paramos pokyčiams, pokyčių agentų lyderystės vertinimų pagal apklaustųjų išsilavinimą ir darbo stažą tiriamoje įmonėje.

Koreliacinė analizė padeda atskleisti kai kuriuos statistiškai reikšmingus ryšius tarp to, kiek teigiamai darbuotojas reaguoja į pokyčius įmonėje ir VSAT organizacinės kultūros bruožų vidutinių vertinimų. Tyrimo metu buvo identifikuota, kad vidinės komunikacijos vertinimas koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Koreliacija yra silpna (Spearman koeficientas $r=0,433$, $p=0,0001$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (33 pav.). Gautas labai silpną regresiją rodantis determinacijos koeficientas ($R^2=0,187$). Galima teigti, kad tarp respondentų, pateikusių aukštesnius vidinės komunikacijos vertinimus, dažniau pasitaiko stipresnė teigiama reakcija į pokyčius. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis.



33 pav. Vidinės komunikacijos vertinimo (y) ir teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis

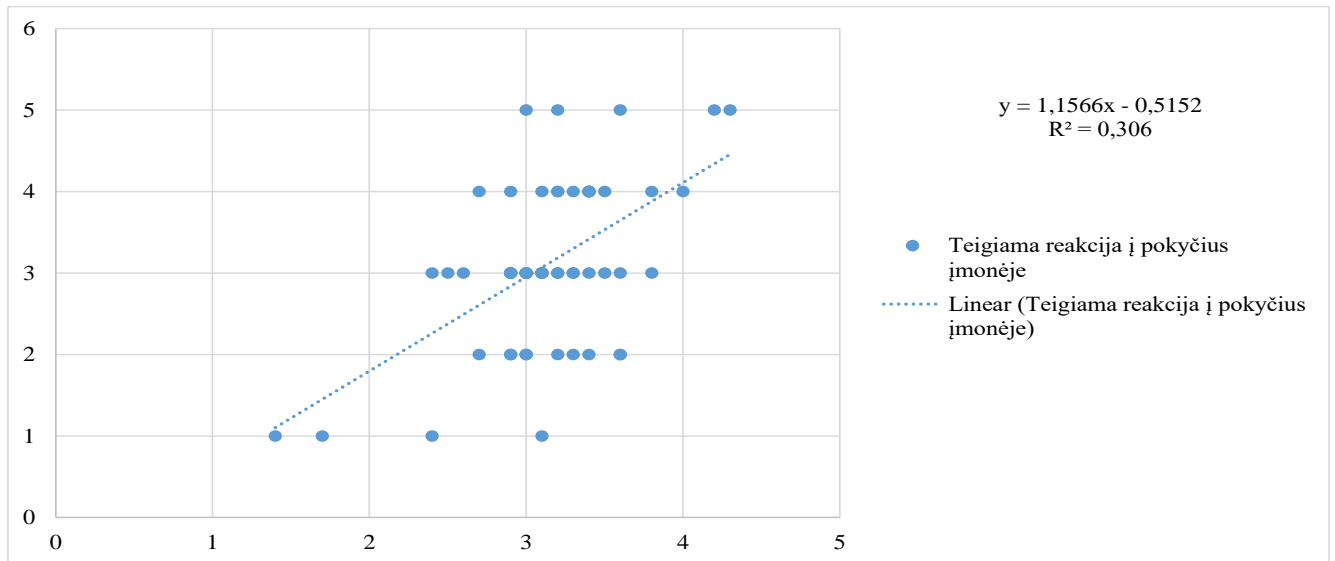
Tyrimo metu nustatyta, kad vienos iš vidinės komunikacijos charakteristikų – komunikacijos kanalų – vertinimas taip pat koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Koreliacija yra vidutinio stiprumo (Spearman koeficientas $r=0,643$, $p=0,001$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (34 pav.). Gautas silpną regresiją rodantis determinacijos koeficientas ($R^2=0,414$). Tarp respondentų, pateikusių aukštesnius komunikacijos kanalų vertinimus, dažniau pasitaiko stipresnė teigiama reakcija į pokyčius. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis.



34 pav. Komunikacijos kanalų vertinimo (y) ir teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis

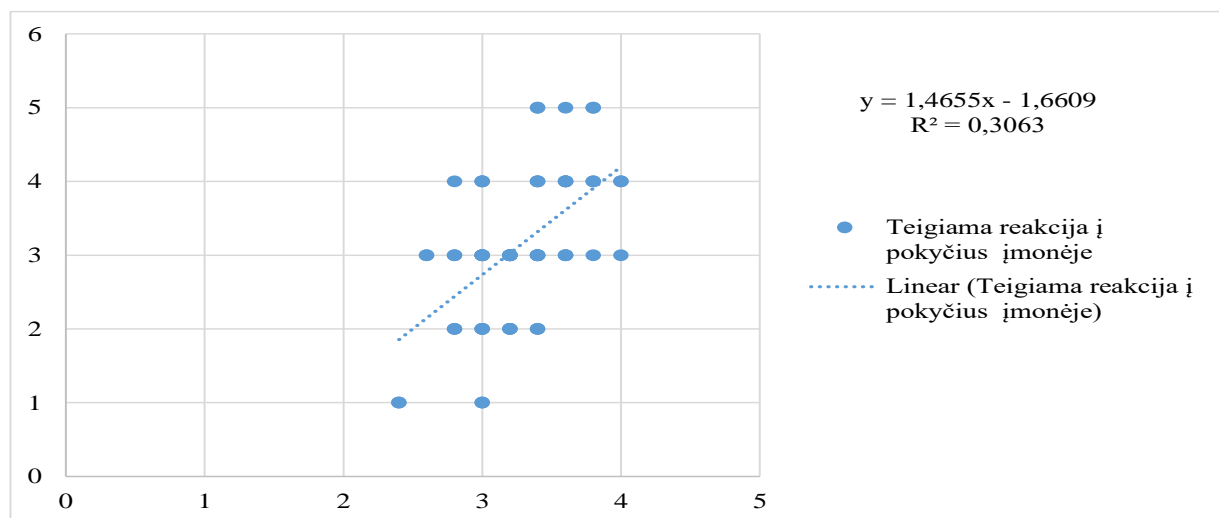
Nenustatyta, kad kitų vidinės komunikacijos charakteristikų – mainų informacija ir žiniomis, komunikacijos sistemos – vertinimai koreliuotų su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos galėjo turėti kai kurie vyraujantys vidutiniai ir prastesni nei vidutiniai mainų informacija ir žiniomis bei ypač komunikacijos sistemos vertinimai.

Tyrimo metu buvo identifikuota, kad darbuotojų atvirumo pokyčiams vertinimas koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Koreliacija yra vidutinio stiprumo (Spearman koeficientas $r=0,553$, $p=0,015$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (35 pav.).



35 pav. Darbuotojų atvirumo pokyčiams vertinimo (y) ir teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis

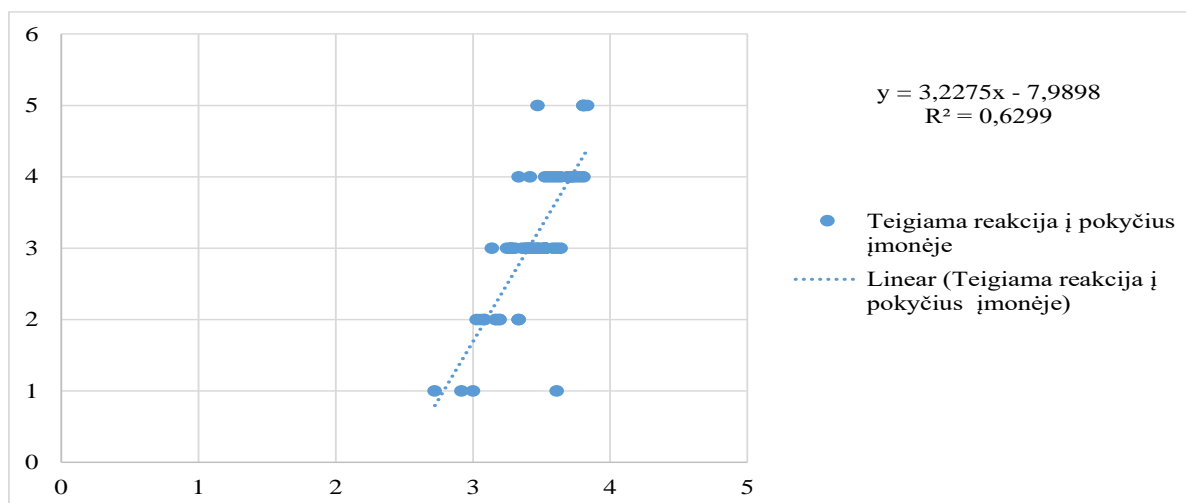
Gautas silpną regresiją rodantis determinacijos koeficientas ($R^2=0,306$). Galima teigti, kad tarp respondentų, pateikusių aukštesnius darbuotojų atvirumo pokyčiams vertinimus, dažniau pasitaiko stipresnė teigiama reakcija į pokyčius. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis. Tyrimo metu nustatyta, kad vienos iš darbuotojų atvirumo pokyčiams charakteristikų – įmonės reakcijos į pokyčius – vertinimas koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Koreliacija yra vidutinio stiprumo (Spearman koeficientas $r=0,553$, $p=0,001$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (36 pav.). Gautas silpną regresiją rodantis determinacijos koeficientas ($R^2=0,306$). Galima teigti, kad tarp respondentų, pateikusių aukštesnius įmonės reakcijos į pokyčius vertinimus, dažniau pasitaiko stipresnė teigiama reakcija į pokyčius. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis.



36 pav. Įmonės reakcijos į pokyčius vertinimo (y) ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis

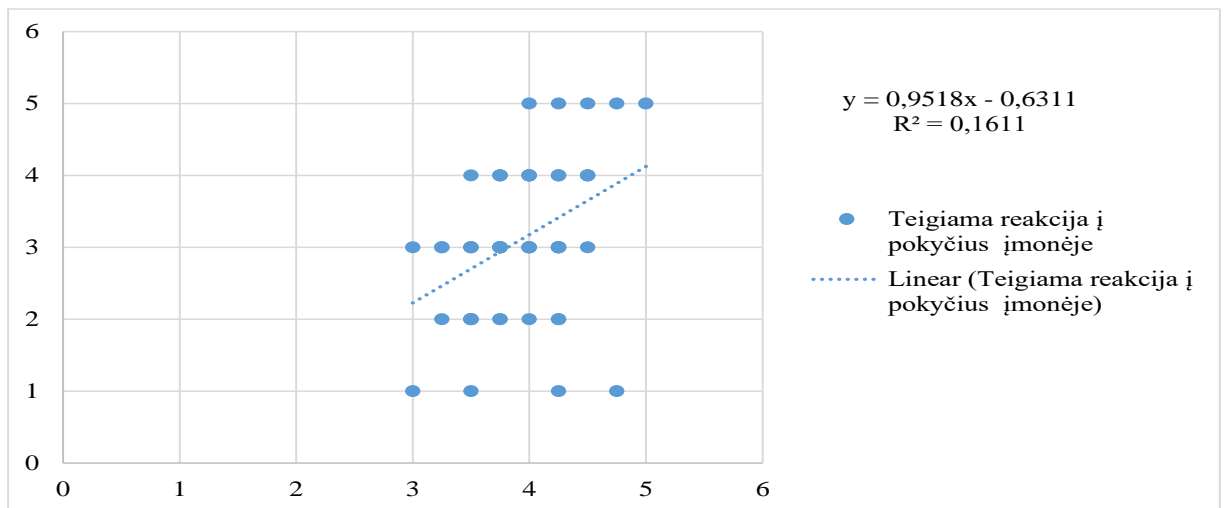
Tyrimo metu nebuvo nustatyta, kad kitos darbuotojų atvirumo pokyčiams charakteristikos – imlumo naujovėms – vertinimai koreliuotų su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos galėjo turėti kai kurie dominuojantys vidutiniai ir prastesni nei vidutiniai darbuotojų imlumo naujovėms vertinimai. Tyrimo metu nebuvo identifikuota, kad įmonės orientacijos į pokyčius ir ši broožą apibūdinančių charakteristikų – įmonės adaptacijos prie pokyčių, komandinės orientacijos į pokyčius – vertinimai koreliuotų su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos galėjo turėti kai kurie vyraujantys vidutiniai ir prastesni nei vidutiniai įmonės adaptacijos prie pokyčių, komandinės orientacijos į pokyčius vertinimai. Nenustatyta, kad organizacinio lankstumo ir ši broožą apibūdinančių charakteristikų – darbuotojų pajėgumo keistis, kūrybinio požiūrio – vertinimai koreliuotų su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Manytina, kad tam įtakos galėjo turėti dominuojantys vidutiniai ir prastesni nei vidutiniai darbuotojų pajėgumo keistis, kūrybinio požiūrio vertinimai.

Tyrimo metu identifikuota, kad vadovybės paramos pokyčiams vertinimas koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Koreliacija yra stipri (Spearman koeficientas $r=0,794$, $p=0,0015$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (37 pav.). Gautas vidutinio stiprumo regresiją rodantis determinacijos koeficientas ($R^2=0,630$). Galima teigti, kad tarp respondentų, pateikusių aukštesnius vadovybės paramos pokyčiams vertinimus, dažniau pasitaiko stipresnė teigiama reakcija į pokyčius. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis.



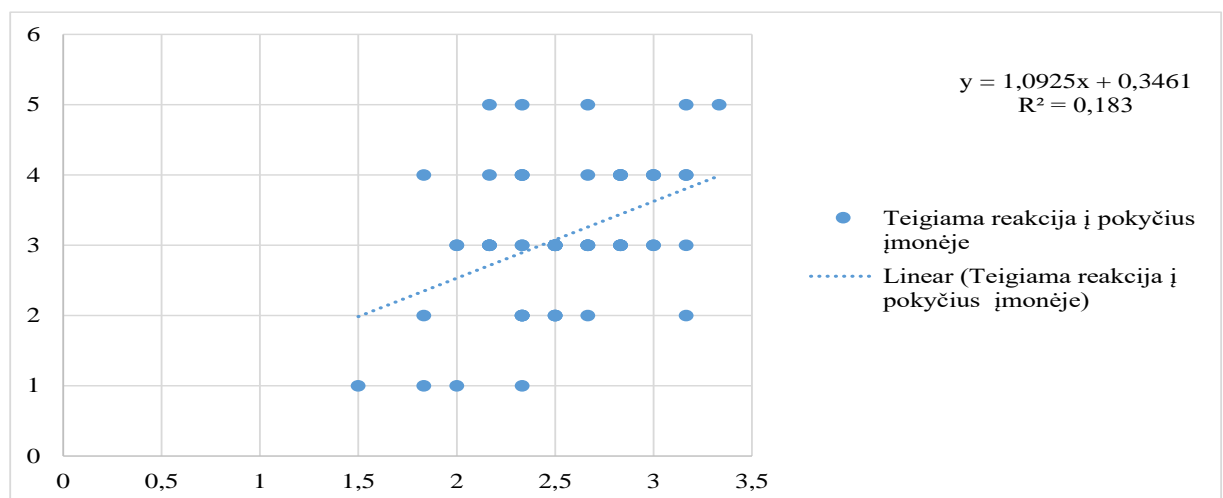
37 pav. Vadovybės paramos pokyčiams vertinimo (y) ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis

Tyrimo metu nustatyta, kad vienos iš vadovybės paramos pokyčiams charakteristikų – motyvacijos – vertinimas koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Koreliacija yra silpna (Spearman koeficientas $r=0,401$, $p=0,0015$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (38 pav.). Gautas labai silpną regresiją rodantis determinacijos koeficientas ($R^2=0,161$). Galima teigti, kad tarp respondentų, pateikusių aukštesnius motyvacijos vertinimus, dažniau pasitaiko stipresnė teigiama reakcija į pokyčius. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis.



38 pav. Motyvacijos vertinimo (y) ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis

Nustatyta, kad vienos iš vadovybės paramos pokyčiams charakteristikų – darbuotojų įtraukimo – vertinimas koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Koreliacija yra silpna (Spearman koeficientas $r=0,428$, $p=0,0007$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (39 pav.). Gautas labai silpną regresiją rodantis determinacijos koeficientas ($R^2=0,183$). Galima teigti, kad tarp respondentų, pateikusių aukštesnius darbuotojų įtraukimo vertinimus, dažniau pasitaiko stipresnė teigiama reakcija į pokyčius. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis.



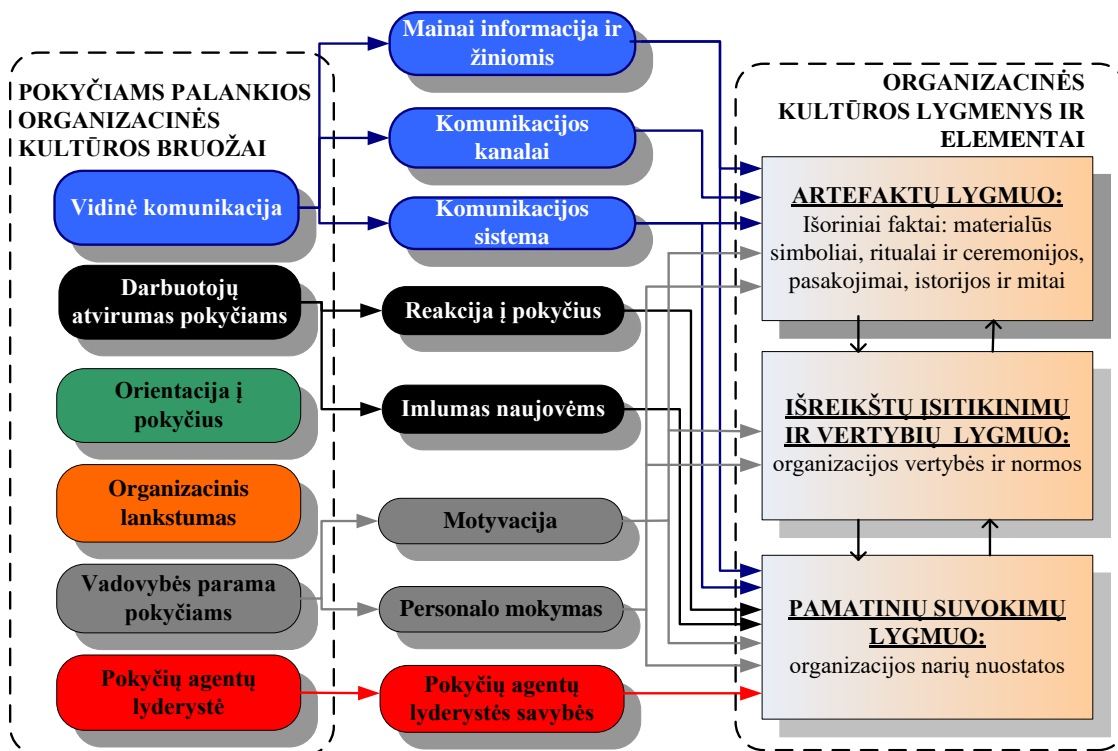
39 pav. Darbuotojų įtraukimo vertinimo (y) ir teigiamos reakcijos į pokyčius (x) tiesinės regresijos lygtis

Tyrimo metu nebuvo nustatyta, kad dar vienos vadovybės paramos pokyčiams charakteristikos – personalo mokymo – vertinimai koreliuotų su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos galėjo turėti kai kurie vyraujantys vidutiniai personalo mokymo vertinimai.

Tyrimo metu nebuvo identifikuota, kad pokyčių agentų lyderystės ir šį bruožą apibūdinančių charakteristikų – lyderystės savybių ir elgsenos pokyčių metu – vertinimai koreliuotų su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos galėjo turėti kai kurie vyraujantys vidutiniai ir prastesni nei vidutiniai lyderystės savybių ir elgsenos pokyčių metu vertinimai.

4.4. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas, vertinimas ir diskusija

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamas pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinio modelio empirinis pagrindimas VSAT pavyzdžiu (40 pav.). Sprendžiant dėl pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų būdingumo VSAT, kaip pagrindas buvo imamas minimalus charakteristikos vertinimo vidurkis (3,50 arba daugiau). Buvo daroma prielaida, kad pasirinktas minimalus arba didesnis charakteristikos vertinimo vidurkis pakankamai aiškiai išreiškia respondentų sutikimą su tam tikros charakteristikos būdingumu tiriamai įmonei.



40 pav. Pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinio modelio empirinis pagrindimas VSAT pavyzdžiu

Galima teigti, kad pamatinių įsitikinimų lygmeniui labiausiai būdingi tokie VSAT organizacinės kultūros bruožai, kaip vidinė komunikacija (3,73), darbuotojų atvirumas pokyčiams (3,84), vadovybės parama pokyčiams (3,85) ir pokyčių agentų lyderystė (3,87). Pamatinių įsitikinimų lygmeniui labiausiai būdingos tokios VSAT vidinės komunikacijos charakteristikos, kaip mainai informacija ir žiniomis (3,91) ir komunikacijos sistema (3,90). Pamatinių įsitikinimų lygmeniui labiausiai būdingos tokios VSAT darbuotojų atvirumo pokyčiams charakteristikos, kaip reakcija į pokyčius (4,02) ir imlumas naujovėms (3,65). Pamatinių įsitikinimų lygmeniui labiausiai būdingos tokios VSAT vadovybės paramos pokyčiams charakteristikos, kaip motyvacija (4,42) ir personalo mokymas (3,77). Pamatinių įsitikinimų lygmeniui labiausiai būdinga tokia VSAT pokyčių agentų lyderystės charakteristika, kaip lyderystės savybės (4,30). Išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniui labiausiai būdingas VSAT organizacinės kultūros bruožas yra vadovybės parama pokyčiams (3,20), o tiksliau šio bruožo charakteristikos – motyvacija (3,78) ir personalo mokymas (3,86). Artefaktų lygmeniui

labiausiai būdingi tokie VSAT organizacinės kultūros bruožai, kaip vidinė komunikacija (3,64) ir vadovybės parama pokyčiams (3,44). Pamatinių įsitikinimų lygmeniui labiausiai būdingos tokios VSAT vidinės komunikacijos charakteristikos, kaip mainai informacija, žiniomis (3,64), komunikacijos kanalai (3,73) ir komunikacijos sistema (3,56). Artefaktų lygmeniui labiausiai būdingos VSAT vadovybės paramos pokyčiams charakteristikos – motyvacija (3,92), personalo mokymas (3,78).

Kaip nustatyta, VSAT organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmeniui nebūdingi tokie bruožai, kaip orientacija į pokyčius ir organizacinis lankstumas. VSAT organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniui nebūdingi tokie bruožai, kaip vidinė komunikacija, darbuotojų atvirumas pokyčiams, orientacija į pokyčius, organizacinis lankstumas, pokyčių agentų lyderystė. VSAT organizacinės kultūros artefaktų lygmeniui nebūdingi tokie bruožai, kaip darbuotojų atvirumas pokyčiams, orientacija į pokyčius, organizacinis lankstumas, pokyčių agentų lyderystė. Visų paminėtų bruožų būdingumo stoka įvairiuose VSAT organizacinės kultūros lygmenyse riboja pokyčių įgyvendinimo efektyvumą tiriamoje įmonėje. Ypač VSAT stokoja orientacijos į pokyčius ir organizacinio lankstumo, ką iš dalies galima paaiškinti tuo, kad tai yra valstybinė institucija, pagrįsta aukštu biurokratijos lygiu organizaciniuose procesuose. Remiantis paminėtais argumentais, galima teigti, kad VSAT organizacinė kultūra yra tik iš dalies palanki pokyčiams.

Remiantis koreliacinės ir regresinės analizės rezultatais, galima teigti, kad silpną teigiamą įtaką darbuotojų teigiamai reakcijai į pokyčius daro vidinės komunikacijos charakteristika – komunikacijos kanalai, tačiau kitos charakteristikos – mainai informacija ir žiniomis, komunikacijos sistema – statistiškai reikšmingos įtakos nedaro. Taip pat nustatyta, kad silpną pozityvią įtaką darbuotojų teigiamai reakcijai į pokyčius daro darbuotojų atvirumo pokyčiams charakteristika – įmonės reakcija į pokyčius, tačiau kita charakteristika – darbuotojų imlumas naujovėms – statistiškai reikšmingos įtakos nedaro. Kai kuriuose tyrimuose pokyčiai yra siejami su naujovėmis (inovacijomis), kur darbuotojų gebėjimas priimti naujoves lemia pokyčių įgyvendinimo sėkmę (Austin & Claassen, 2008). Deja, VSAT darbuotojai šia savybe nepasižymi. Nenustatyta, kad kokią nors statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų teigiamai reakcijai į pokyčius turėtų pokyčių agentų lyderystė, orientacija į pokyčius, organizacinis lankstumas. Kaip minėta, pastarieji du bruožai, remiantis vertinimo vidurkiais, yra visai nebūdingi VSAT organizacinei kultūrai. Tyrimo metu nebuvo nustatytas koreliacinis ryšys tarp komandinės orientacijos į pokyčius ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius. Visgi tyrėjai (O'Donnell & Boyle, 2008) komandos orientavimą laiko pokyčiams palankios organizacinės kultūros formavimo sėkmės sąlyga. Tyrimo metu nebuvo nustatytas koreliacinis ryšys tarp organizacinio lankstumo ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius. Visgi kitais tyrimais įrodyta, kad organizacinis lankstumas per pokyčių valdymą formuoja darbuotojų pasirengimą priimti pokyčius (Rajput & Novitskaya, 2013). Analizuojant organizacinį lankstumą, nebuvo nustatytas koreliacinis ryšys tarp kūrybinio požiūrio ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius. Iš esmės galima teigti, kad įmonėje

nėra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, nors tyrimais įrodyta, kad kūrybiškumas lemia pokyčių sėkmę organizacijose (Martins & Martins, 2002). Nustatyta, kad vidutinio stiprumo pozityvią įtaką darbuotojų teigiamai reakcijai į pokyčius daro vadovybės parama pokyčiams. Šis tyrimo aspektas patvirtina kitų tyrimų rezultatus, kuriais įrodyta, kad pokyčių valdymui statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką daro aukščiausios vadovybės parama (Onyango, 2014). Nustatyta ir tai, kad nekompetetinga aukščiausioji vadovybė gali veikti kaip trukdis formuoti pokyčiams palankią organizacinę kultūrą (Bauer & Erdogan, 2015). Galima teigti, kad kompetetinga aukščiausioji vadovybė turi mokėti motyvuoti ir įtraukti darbuotojus į pokyčių procesus. Tyrimo metu identifikuota, kad silpną pozityvią įtaką darbuotojų teigiamai reakcijai į pokyčius daro vadovybės paramos pokyčiams charakteristikos – motyvacija ir darbuotojų įtraukimas. Taigi įrodytas ryšys tarp motyvacijos ir darbuotojų teigiamos reakcijos į pokyčius, ką patvirtina ir kai kurie kiti tyrimai. Tyrimais nustatyta, kad motyvacija per pokyčių valdymą formuoja darbuotojų pasirengimą priimti pokyčius (Rajput & Novitskaya, 2013).

Darbuotojų įtraukimo ir teigiamos reakcijos į pokyčius koreliaciniai ryšiai ir tiesinė regresija nustebino, nes tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojai į pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus VSAT beveik neįtraukiami. Visgi iš regresinės analizės rezultatų galima spręsti, kad tie darbuotojai, kurie yra bent iš dalies įtraukiami (tokių nėra daug), jie labai teigiamai reaguoja į pokyčius įmonėje. Vadinasi, darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesus įmonėje gali ženkliai lemti jų pritarimą pokyčiams. Ne veltui tyrėjai (O'Donnell & Boyle, 2008) darbuotojų įtraukimą laiko pokyčiams palankios organizacinės kultūros formavimo sėkmės sąlyga. Nebuvo nustatyta, kad viena iš vadovybės paramos pokyčiams charakteristikų – personalo mokymas – darytų pozityvią įtaką darbuotojų teigiamai reakcijai į pokyčius. Šis tyrimo aspektas taip pat iš dalies nustebino, nes visi personalo mokymo kriterijai įmonėje buvo pakankamai gerai įvertinti. Galima daryti prielaidą, kad nors darbuotojai pokyčių metu ir yra apmokomi, bet tai yra daugiau formalumas, o ne darbuotojų pritarimą pokyčiams motyvuojantis veiksnys. Visgi reikėtų konstatuoti faktą, kad pokyčių metu VSAT vyksta aktyvus personalo mokymas. Tai reikėtų vertinti teigiamai. Choi (2011) ištyrė, kad organizacinė kultūra, pagrįsta mokymusi, padeda darbuotojams palankiai reaguoti į pokyčius ir prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo. Nors vidinė komunikacija ir yra būdinga VSAT organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų ir artefaktų lygmenims, taip pat kai kurios vidinės komunikacijos charakteristikos koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius, tačiau šioje srityje yra dar nemažai problemų, kurias būtina spręsti, norint gerinti VSAT organizacinės kultūros palankumą pokyčiams. Buvo identifikuota, kad dalies darbuotojų darbui reikalinga informacija nepasiekia greitai; dalis darbuotojų negali aktyviai keistis informacija ir žiniomis su savo kolegomis; nemažai darbuotojų negali išsakyti savo nuomonės apie pokyčius vadovams; nėra sudarytos palankios sąlygos efektyviai komunikuoti visiems organizacijos nariams; ne visada vertinama atvira, skaidri komunikacija. Šios problemos atitinkamai pasireiškia mainų informacija ir žiniomis, komunikacijos kanalų ir

komunikacijos sistemos srityse. Darbuotojų atvirumas pokyčiams būdingas tik VSAT organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmeniui. Nustatyta daug problemų, kurios riboja darbuotojų atvirumą pokyčiams: įmonėje nepakankamai vertinamas darbuotojų atvirumas pokyčiams; pokyčiai vyksta per dažnai; darbinė aplinka dalies darbuotojų neskatina atvirumo pokyčiams; nemaža dalis darbuotojų nepritaria naujovėms; įmonėje nepakankamai vertinamas darbuotojų imlumas naujovėms; naujovės diegiamos per dažnai, daugelio darbuotojų darbinė aplinka neskatina imlumo naujovėms. Šios problemos atitinkamai pasireiškia darbuotojų reakcijos į pokyčius, imlumo naujovėms srityse.

Orientacija į pokyčius yra nebūdinga VSAT organizacinei kultūrai. Būtent dėl to įmonėje kyla svarbių problemų: įmonė nepasižymi didele orientacija į greitą ir adekvatų reagavimą pokyčių metu; įmonė nekeičia prisitaikymo prie pokyčių strategijos, jeigu mato, kad ji neveikia; daugelio darbuotojų darbinė aplinka fiziškai nepalengvina jų adaptacijos prie pokyčių. Šios problemos iš esmės pasireiškia įmonės adaptacijos prie pokyčių srityje. Organizacinis lankstumas yra nebūdingas VSAT organizacinei kultūrai. Tikėtina, kad dėl nelankstumo įmonėje kyla daug problemų: nemažai darbuotojų nėra pajėgūs keistis, esant reikalui; VSAT nelabai vertinamas darbuotojų pajėgumas keistis; VSAT nėra paplitusių pasakojimų apie organizacinius pokyčius praeityje; VSAT nėra vertinamas darbuotojų kūrybinis potencialas, originalus mastymas; darbinė aplinka neskatina daugelio darbuotojų kūrybiškumo darbe. Šios problemos atitinkamai pasireiškia darbuotojų pajėgumo keistis ir kūrybinio požiūrio srityse.

Nors vadovybės parama pokyčiams yra būdinga visiems VSAT organizacinės kultūros lygmenims, taip pat kai kurios vadovybės paramos pokyčiams charakteristikos koreliuoja su darbuotojų teigiama reakcija į pokyčius, tačiau šioje srityje yra nemažai problemų. Nustatyta, kad vadovybė ne visiems darbuotojams pataria ir juos globoja, kai jie susiduria su sunkumais pokyčių metu; darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesus pokyčių metu; vadovybė linkusi pati spręsti problemas, kylančias pokyčių metu; daugelio darbuotojų darbo vietos fiziškai pritaikytos prie pokyčių. Šios problemos atitinkamai pasireiškia motyvacijos ir darbuotojų įtraukimo srityse. VSAT vadovybės paramos pokyčiams stoka patvirtina kituose tyrimuose nustatyta faktą, kad tarp Lietuvos vadovų vyrauja nepakankamai organizacinės kultūros reikšmę ir jos vaidmenį pokyčių procese įvertinantis požiūris (Grublienė ir Urbonaitė, 2014). Galima manyti, kad VSAT vadovybė ne visada suteikia darbuotojams reikiamą paramą ir ypač neįtraukia darbuotojų pokyčių metu dėl to, kad nuvertina darbuotojų vaidmenį šiame procese. Nors pokyčių agentų lyderystė yra būdinga VSAT organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmeniui, tačiau ir šioje srityje yra ką tobulinti. Nustatyta, kad kai kurie pokyčių agentai stokoja lyderystės savybių (charizmos, vidinės ramybės); pokyčių agentai nesugeba sukurti savo kaip žmonių, gebančių įkvėpti kitus žmones, mito; pokyčių agentai geba suvienyti ne visus darbuotojus pokyčių metu; nesugeba sukurti ritualų ir ceremonijų, naudoti istorijas taip, kad palengvintų darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių. Šios problemos atitinkamai pasireiškia pokyčių agentų lyderystės savybių ir elgsenos pokyčių metu srityse.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Organizacinis pokytis reiškia organizacijos perėjimą iš vienos būsenos į kitą, siekiant naujos kokybės. Iš esmės tai yra kokybinė organizacijos transformacija, reikalaujanti iš vadovų ir darbuotojų specifinių gebėjimų, kompetencijos, pasiruošimo. Organizacinių pokyčių formos gali būti įvairios: skiriami planuoti ir neplanuoti, epizodiniai ir nuolatiniai, evoliuciniai ir revoliuciniai, radikalūs, laipsniški ir inicijuoti pokyčiai. Revoliuciniai, radikalūs pokyčiai paprastai pasitelkiami reorganizuojant įmones. Šie pokyčiai yra sisteminiai, iš esmės ir dažnai greitai pertvarkantys organizacijos veiklą. Dėl šios priežasties tokie pokyčiai gali sukelti didesnę darbuotojų nepasitenkinimą ir pasireikšti organizacijos narių pasipriešinimu pokyčiams.
2. Pokyčiams palanki organizacinė kultūra yra itin svarbi pokyčių valdymo dalis: pokyčių valdymo efektyvumą apsprendžia tai, kiek organizacinė kultūra yra atvira ir palanki pokyčiams. Pokyčiams palanki organizacinė kultūra yra atvira sistema, kuri pokyčius priima kaip įrastą dalyką, o darbuotojai yra paruošti pokyčiams, prie jų lanksčiai prisitaiko, nesipriešina arba priešinasi silpnai. Atlikus pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų analizę, identifikuoti svarbiausi bruožai: vidinė komunikacija, darbuotojų atvirumas pokyčiams, orientacija į pokyčius, organizacinis lankstumas, vadovybės parama pokyčiams, pokyčių agentų lyderystė.
3. Šiame darbe parengtas apibendrintas pokyčiams palankios organizacinės kultūros teorinis modelis, grindžiamas hipotetine sąsaja tarp pokyčiams palankios organizacinės kultūros bruožų (vidinės komunikacijos, darbuotojų atvirumo pokyčiams, įmonės orientacijos į pokyčius, organizacinio lankstumo, vadovybės paramos pokyčiams, pokyčių agentų lyderystės) ir organizacinės kultūros hierarchinių lygmenų (pamatinių įsitikinimų, išreikštų įsitikinimų ir vertybių bei artefaktų). Laikomasi nuostatos, kad organizacinės kultūra yra tuo palankesnė pokyčiams, kuo labiau pasižymi identifikuotais bruožais, pasireiškiančiais kuo didesniame kiekyje organizacinės kultūros hierarchinių lygmenų.
4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyta:
 - VSAT organizacinė kultūra yra tik iš dalies palanki pokyčiams. Tyrimas parodė, kad pamatinių įsitikinimų lygmeniui labiausiai būdingi tokie VSAT organizacinės kultūros bruožai, kaip vidinė komunikacija (mainai informacija ir žiniomis, komunikacijos sistema), darbuotojų atvirumas pokyčiams (reakcija į pokyčius, imlumas naujovėms), vadovybės parama pokyčiams (motyvacija, personalo mokymas) ir pokyčių agentų lyderystė (lyderystės savybės). Išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniui labiausiai būdingas VSAT organizacinės kultūros bruožas yra vadovybės parama pokyčiams (motyvacija, personalo mokymas). Artefaktų lygmeniui labiausiai būdingi tokie organizacinės kultūros bruožai,

kaip vidinė komunikacija (mainai informacija ir žiniomis, komunikacijos kanalai, komunikacijos sistema) ir vadovybės parama pokyčiams (motyvacija, personalo mokymas). VSAT organizacinės kultūros pamatinių įsitikinimų lygmeniui nebūdingi tokie bruožai, kaip orientacija į pokyčius ir organizacinis lankstumas. VSAT organizacinės kultūros išreikštų įsitikinimų ir vertybių lygmeniui nebūdingi tokie bruožai, kaip vidinė komunikacija, darbuotojų atvirumas pokyčiams, orientacija į pokyčius, organizacinis lankstumas, pokyčių agentų lyderystė. VSAT organizacinės kultūros artefaktų lygmeniui nebūdingi tokie bruožai, kaip darbuotojų atvirumas pokyčiams, orientacija į pokyčius, organizacinis lankstumas, pokyčių agentų lyderystė. Teorinis pokyčiams palankios organizacinės kultūros modelis VSAT atveju tinka iš dalies, nes organizacinė kultūra palanki tik vidinės komunikacijos, darbuotojų atvirumo pokyčiams, vadovybės paramos pokyčiams ir pokyčių agentų lyderystės bruožais, tačiau ir juos reikia tobulinti.

- Vertinant vidinę komunikaciją, identifikuota, kad dalies darbuotojų darbui reikalinga informacija nepasiekia greitai; dalis darbuotojų negali aktyviai keisti informacija ir žiniomis su savo kolegomis; nemažai darbuotojų negali išsakyti savo nuomonės apie pokyčius vadovams; nėra sudarytos palankios sąlygos efektyviai komunikuoti visiems organizacijos nariams; ne visada vertinama atvira, skaidri komunikacija. Vertinant darbuotojų atvirumą pokyčiams, nustatyta, kad įmonėje nepakankamai vertinamas darbuotojų atvirumas pokyčiams; pokyčiai vyksta per dažnai; darbinė aplinka dalies darbuotojų neskatina atvirumo pokyčiams; nemaža dalis darbuotojų nepitaria naujovėms; įmonėje nepakankamai vertinamas darbuotojų imlumas naujovėms; naujovės diegiamos per dažnai, daugelio darbuotojų darbinė aplinka neskatina imlumo naujovėms. Vertinant orientaciją į pokyčius, identifikuota, kad VSAT nepasižymi didele orientacija į greitą ir adekvatų reagavimą pokyčių metu; VSAT nekeičia prisitaikymo prie pokyčių strategijos, jeigu mato, kad ji neveikia; daugelio darbuotojų darbinė aplinka fiziškai nepalengvina jų adaptacijos prie pokyčių. Vertinant organizacinį lankstumą, nustatyta, kad nemažai darbuotojų nėra pajėgūs keistis, esant reikalui; VSAT nelabai vertinamas darbuotojų pajėgumas keistis; VSAT nėra vertinamas darbuotojų kūrybinis potencialas, originalus mastymas; darbinė aplinka neskatina darbuotojų kūrybiškumo darbe. Vertinant vadovybės paramą pokyčiams, identifikuota, kad vadovybė ne visiems darbuotojams pataria ir juos globoja, kai jie susiduria su sunkumais pokyčių metu; darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesus pokyčių metu; vadovybė linkusi pati spręsti problemas, kylančias pokyčių metu. Vertinant pokyčių agentų lyderystę, identifikuota, kad pokyčių agentai stokoja lyderystės savybių (charizmos, vidinės ramybės); nesugeba sukurti savo kaip žmonių, gebančių įkvėpti kitus žmones, mito; geba suvienyti ne visus darbuotojus pokyčių

metu; nesugeba sukurti ritualų ir ceremonijų, naudoti istorijas taip, kad palengvintų darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, teikiamos **rekomendacijos** VSAT dėl organizacinės kultūros palankumo pokyčiams didinimo:

1. Vadovybei būtina gerinti vidinę komunikaciją. To siekiant, reikia sudaryti sąlygas, kad visus darbuotojus informacija pokyčių metu pasiektų greitai, kad visi organizacijos nariai efektyviai komunikuotų, leisti darbuotojams išsakyti savo nuomonę apie pokyčius vadovams, visada vertinti atvirą, skaidrią komunikaciją. Vidinei komunikacijai gerinti yra labai svarbi pačių vadovų komunikacija, todėl, jeigu vadovybė palaikys abipusę komunikaciją su savo pavaldiniais, įdiegs aiškus komunikacijos standartus ir kriterijus, pagal kuriuos bus plėtojama komunikacijos sistema, tai turėtų užtikrinti efektyvesnę komunikaciją visuose hierarchiniuose lygmenyse.
2. Vadovybei būtina skatinti darbuotojų atvirumą pokyčiams. Darbuotojų atvirumas pokyčiams ir imlumas naujovėms turi tapti vertybėmis organizacijoje. Kad darbuotojai būtų atviresni pokyčiams, nereikia pokyčių ir naujovių diegti per dažnai. Būtina investuoti į darbinę aplinkos fizinį pritaikymą prie pokyčių taip, kad darbinė aplinka skatintų darbuotojų atvirumą pokyčiams ir imlumą naujovėms.
3. Kad VSAT būtų labiau orientuota į pokyčius, vadovybė turi greitai ir adekvačiai reaguoti į pasikeitimus pokyčių procese. Jeigu vadovybė mato, kad prisitaikymo prie pokyčių strategija neveikia, ją būtina keisti. Taip pat būtina darbinę aplinką patobulinti taip, kad ji palengvintų darbuotojų adaptaciją prie pokyčių.
4. Kad VSAT pasižymėtų didesniu organizaciniu lankstumu, vadovybei tikslinga, vykdant darbuotojų atranką į darbą, vienu iš atrankos vertinimo kriterijų laikyti pajėgumą keistis, esant reikalui. Darbuotojų pajėgumas keistis, kūrybinis potencialas, originalus mastymas turi tapti vertybėmis organizacijoje. Taip pat būtina darbinę aplinką patobulinti taip, kad ji skatintų darbuotojų kūrybiškumą darbe.
5. Vadovybės parama pokyčiams turi būti didinama, visų padalinių ir skyrių vadovams realiai patariant ir globojant savo pavaldinius, kai jie susiduria su sunkumais pokyčių metu. Taip pat būtina darbuotojus įtraukti į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesus pokyčių metu, kiek įmanoma, kartu spręsti problemas, kylančias pokyčių metu.
6. Stiprinant pokyčių agentų lyderystę, reikalinga, kad pokyčių agentais būtų parenkami lyderystės savybėmis (charizma, vidinė ramybe) pasižymintys žmonės, kurie gebėtų įkvėpti ir suvienyti kitus žmones, sukurtų ritualus ir ceremonijas, naudotų istorijas taip, kad palengvintų darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių.

LITERATŪRA

- Abdi, K., Senin, A. A. (2014). Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 1–10.
- Ahsan, R. S. M. (2014). Corporate Culture and Organizational Change- a Study on a Large Pharmaceutical Company in Bangladesh. *Asian Business Review*, 2(4), 29–37.
- Al-Zu'bi, H. A. (2013). Investigating the Relationship between Corporate Culture and Organizational Change: An Empirical Investigation. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 2(2), 111–116.
- Andish, H. A., Yousefipour, M., Shahsavari-pour, H., Ghorbanipour, A. (2013). Organizational Culture and its Impact in Organizations. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 1(5), 1126–1130.
- Austin, M. J., Claassen, J. (2008). Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice. *J Evid Based Soc Work*, 5(1-2), 321–359.
- Balogun, J., Hailey, V. H., Johnson, G., Scholes, K. (2003). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.
- Bauer, T., Erdogan, B. (2015). *Organizational Behaviour*. 2nd ed. FlatWorld.
- Belias, D., Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on Organizational culture. *European Scientific Journal March*, 7(10), 451–470.
- Bold, E. (2011). Instruments and techniques used in the design and implementation of change management. *Journal of Advanced Research in Management*, 1, 4–17.
- Brown, D. R., Harvey, D. F. (2010). *An Experiential Approach to Organization Development*. 8th ed. Pearson.
- Bunch, K. J. (2009). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142–163.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organisational culture. Based on the Competing Value Framework*. Revised edition, San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Cardona, P., Rey, C. (2014). *Misijomis paremta vadyba*. Vilnius: Vaga.
- Chiloane-Tsoka, E. (2013). The influence of corporate culture on organisational change of first national bank of Namibia. *International Journal of Business and Economic Development*, 1(3), 15–24.
- Choi, M. (2011). *A study on individual readiness for organizational change: doctor dissertation*. Athens: The University of Georgia.
- Crawford, J. (2013). *Strategy for Change management*. 2nd ed. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2015) *Organisation development and change*. 10th ed. Cengage Learning US.
- Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A. ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
- Flamholtz, E. G., Hua, W. (2002). Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test. *European Management Journal*, 5(20), 527–536.
- French, R. (2001). Negative capability' in managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 5(14), 480–492.
- Goetsch, D.L., Davis, S.B. (2015). *Quality Management for Organisational Excellence*. 10th ed. Pearson.
- Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R. ir Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
- Grublienė, V., Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 3(36), 507–515.
- Gudonytė, I., Marčinskas, A. (2016). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 2(19), 17–34.
- Gupta, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510–528.
- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic annals*, LVII(193), 25–51.
- Jørgensen, H. H., Owen, L., Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy & Leadership*, 2(37), 38–44.
- Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius.

- Keng-Sheng Ting (2011). Research on the Influence of Organizational Culture and Organizational Restructuring on Organizational Performance: Taking Old Folks Nursing Organization in Taiwan as an Example. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 2(7), 96–109.
- Latta, G. F. (2009). Process Model of Organisational Change in Cultural Context (OC3 Model): The Impact of Organisational Culture on Leading Change. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, August, 19–37.
- Leonavičienė, T. (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- Lussier, R. N. (2016). *Human Relations in Organizations. Applications and Skill Building*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Martin, J. (2013). Organizational Culture and Organizational Change: How Shared Values, Rituals, and Sagas can Facilitate Change in an Academic Library. *JW Marriott Grand Ballroom 9-10*, 460–465.
- Martins, E., Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58–65.
- Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organizational Change Management: a Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 26–36.
- Misiūnas, M., Stravinskienė, I. (2010). Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas. *Aukštojo mokslo kokybė*, 7, 132–154.
- Nesbit, P. L., Lam, E. (2014). Cultural Adaptability and Organizational Change: A Case Study of a Social Service Organization in Hong Kong. *Contemporary Management Research*, 4(10), 303–323.
- Nguyen, H. N., Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*, 2(30), 206–221.
- O'Donnell, O., Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture*. Dublin: Institute of Public Administration.
- Chiloane-Tsoka, W. P. (2014). Effects of Organization Culture on Change Management: A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 204–214.
- Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis: Verslas XXI amžiuje*, 4(3), 197–204.
- Paužuolienė, J., Trakšėlys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba*, 2(14), 157–162.
- Pikturnaitė, I., Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, 4, 93–108.
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Rajala, I., Ruokonen, I., Ruismäki, H. (2012). Organizational culture and organizational change at Arts Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 45, 540–547.
- Rajput, M., Novitskaya, A. (2013). *Role of Organizational Culture in Creating Readiness for Change Project: Master Thesis*. Umeå School of Business and Economics.
- Robbins, S. P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Saran, A., Serviere, L., Kalliny, M. (2009). Corporate culture, Organisational Dynamics and Implementation of Innovation: A conceptual framework. *Asian Journal of Marketing*, 3(1), 10–19.
- Schraeder, M., Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41/5, 511–522.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Boston: John Wiley and Sons.
- Shah, N., Irani, Z. (2010). Examining Employee Attitudes and Behaviours towards Organisational Change Using Supervisor and Peer Relations. *European, Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems 2010 (EMCIS2010)*, April 12-13 2010, Abu Dhabi, UAE.
- Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: VDU leidykla.
- Staniulienė, S. (2013). Employee Relations Role in Lithuanian Companies Organizational Culture Formation. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 67, 95–109.
- Staniulienė, S., Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 72, 79–93.

- Stavros, D., Nikolaos, B., George, A., Apostolos, V. (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 1(5), 309–318.
- Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*, 53, 63–85.
- Suwaroyo, O., Daryanto, H. K., Maulana, A. (2015). Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 1(22), 68–78.
- Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
- Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2(37), 310–320.
- Šimanskienė, L., Paužuolienė, J., Paužuolis, V. (2015). Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 63–81.
- Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 2(10), 201–210.
- Tariq, M. R., Sohail, M., Aslam, M. (2011). Impact of Employee Adaptability to Change Towards Organizational Competitive Advantage. *Global Journal of Management and Business Research*, 7(11), 9–16.
- Valackienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121–141.
- Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(9), 315–323.
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 107–120.
- VSAT duomenys (2017). VSAT. [žiūrėta 2017-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.pasienis.lt/lit/I-pradzia>
- VSAT reorganizuojamų įstaigų reorganizavimo sąlygų aprašai (2017). VSAT. [žiūrėta 2017-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.pasienis.lt/lit/VSAT-padaliniu-reorganizavimo-salygu-aprasai>
- VSAT vidiniai duomenys (2017).
- Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 5(29), 221–230.
- Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, 201–209.
- Zhang, X. (2009) *On How Organization Culture Impact on Performance and Competitiveness*. Hubei University of Technology.
- Zvâncă, G. (2011). Organizational culture, potential cause of resistance to change in organizations. *Buletinul institutului politehnic din Iasi, LVII(LXI)*, 63–71.
- Žilinskas, V. J., Maksimenko, M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 312–317.
- Walker H. J., Armenakis A. A., Bernerth J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 6(20), 761–773.
- То, Т. Ч., Арутюнов, Ю. А. (2017). Анализ организационной культуры компании с учетом факторов её формирования. *Интернет-журнал «Науковедение»*, 1(9). [žiūrėta 2017-07-11]. Prieiga per internetą: <http://naukovedenie.ru/PDF/86EVN117.pdf>

PRIEDAI

APKLAUSOS ANKETA

Gerb. Respondente,

Šiuo metu yra atliekamas tyrimas, kurio siekiama įvertinti, kiek organizacinė kultūra yra palanki šiuo metu įgyvendinamiems pokyčiams Jūsų įmonėje. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, todėl prašome dalyvauti tyrime ir užpildyti Jums pateiktą anketą. Tyrimas atliekamas tik moksliniais tikslais, rengiant magistro darbą KTU universitete. Užtikriname Jus, kad tyrimo duomenys bus visiškai konfidencialūs, anoniminiai, tyrimo rezultatai bus panaudojami TIK rengiant mokslinio tyrimo ataskaitą. Anketoje pateikite savo asmeninę nuomonę. Pažymėkite PO VIENĄ Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymų variantą

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Pokyčių metu rašytinė informacija yra man aiški ir suprantama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Pokyčių metu daug informacijos perduodama, pasitelkiant informacines technologijas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Pokyčių metu man daug žinių perduoda organizacijos nariai, pasitelkdami mobiliojo ryšio priemones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Man darbui reikalinga informacija mane pasiekia greitai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aš žinau, kaip ir kodėl vykdomi pokyčiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pokyčių metu galiu aktyviai keisti informacija ir žiniomis su savo kolegomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Žinios yra svarbi mano darbo dalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Žinių tobulinimas man yra būtinas, norint prisitaikyti prie pokyčių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Pokyčių metu daug komunikuojama formaliais kanalais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Pokyčių metu daug komunikuojama neformaliais kanalais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aš galiu išsakyti savo nuomonę apie pokyčius vertikaliu būdu, t.y. vadovams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Aš galiu išsakyti savo nuomonę apie pokyčius horizontaliu būdu, t.y. kolegoms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Komunikacija yra svarbi mano darbo dalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Aktyvi komunikacija man yra būtina, norint įsisavinti pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bevielio ryšio komunikacijos sistemos leidžia nedelsiant išspręsti nesklaidumus pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Informacinės sistemos leidžia keisti informacija pokyčių metu, palaikant nuolatinį ryšį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Pokyčių metu įmonėje sudarytos sąlygos efektyviai komunikuoti visiems organizacijos nariams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Įmonėje vertinama atvira, skaidri komunikacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Man svarbus atviras grįžtamasis ryšys su visais organizacijos nariais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Pokyčiai šioje organizacijoje yra tapę tradicija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Darbinė aplinka skatina mano atvirumą pokyčiams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Aš teigiamai reaguju į pokyčius šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Įmonėje vertinamas darbuotojų atvirumas pokyčiams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Man svarbu mokėti priimti pokyčius gyvenime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Naujovės šioje organizacijoje yra tapusios tradicija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Darbinė aplinka skatina mano imlumą naujovėms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Aš pritariu naujovėms šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Įmonėje vertinamas darbuotojų imlumas naujovėms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Man svarbu mokėti prisitaikyti prie naujovių gyvenime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Darbinė aplinka palengvina mano adaptaciją prie pokyčių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Įmonė pasižymi orientacija į greitą ir adekvatų reagavimą pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Įmonėje planuojama, kaip pokyčiai gali paveikti darbuotojus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Įmonė keičia prisitaikymo prie pokyčių strategiją, jeigu mato, kad ji neveikia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Adaptacija prie pokyčių yra neišvengiama mano darbo dalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Materialūs simboliai (apranga, ženklai, logotipas ir kt.) skatina komandinę dvasią įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Komanda yra svarbus organizacijos išteklius šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Įmonėje darbuotojai veikia kaip vieninga komanda pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Komandos nariai pataria, kaip elgtis pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Gebėjimas dirbti komandoje yra mano saviraiškos dalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Įmonėje yra pasakojimų apie organizacinius pokyčius praityje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Esu pajėgus (-i) keistis, esant reikalui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Įmonėje vertinamas darbuotojų pajėgumas keistis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Nuolatinė kaita yra mano gyvenimo dalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Darbinė aplinka skatina mano kūrybiškumą darbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Įmonėje vertinamas darbuotojų kūrybinis potencialas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Originalus mastymas įmonėje laikomas labai svarbiu darbuotojo privalumu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Aš gebu pokyčių metu iškilusias problemas spręsti netradiciškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Kūrybiškumas man padeda sėkmingiau spręsti problemas, kurios kyla gyvenime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Kūrybiškumas mane skatina gyvenime elgtis netradiciškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Materialios skatinimo priemonės (atlyginimas, priedai, premijos, dovanos ir kt.) mane motyvuoja dirbti geriau pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Vadovybė man paaiškina, kodėl vyksta pokytis ir kam jis būtinas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Vadovybė pataria ir globoja mane, kai susiduriu su sunkumais pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Mano gyvenime motyvacija yra labai svarbi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Fizinė darbo vietos aplinka pritaikoma darbui, esant pokyčiams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Darbuotojai įtraukiami į sprendimų įgyvendinimo procesą pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Vadovybė konsultuojasi su darbuotojais, kaip išspręsti problemas, kylančias pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Man svarbu daug tartis su vadovybe bet kokių pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Žmogus turi būti įtrauktas į tuos pokyčius, kurie jį tiesiogiai liečia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Darbinė aplinka pritaikyta tinkamai mokytis šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Personalas apmokomas naujų įgūdžių pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Įmonėje vertinamas darbuotojų gebėjimas mokytis ir išmokti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Nuolatinis mokymasis yra mano gyvenimo dalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Pokyčių agentai kuria savo kaip žmonių, gebančių įkvėpti kitus žmones, mitą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Pokyčių agentams būdinga charizma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

66. Pokyčių agentai spinduliuoja vidine ramybe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Pokyčių agentai sugeba mane įkvėpti naujiems darbams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Gyvenime svarbu lyderis, kuris gebėtų tave vesti paskui save.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Pokyčių agentai kuria ritualus ir ceremonijas, kad palengvintų darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Pokyčių agentai naudoja istorijas, kad įtvirtintų pasitikėjimą pokyčių nauda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Aš tikiu pokyčių agentų pažadais dėl pokyčių būtinumo įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Pokyčių agentai geba suvienyti darbuotojus pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Pokyčių agentai man geba paaiškinti tai, ko pokyčių metu nesugeba niekas kitas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Kiekvienas žmogus savo gyvenime gali elgtis įkvėpiančiai, priklausomai nuo situacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

75. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

76. Jūsų darbo stažas tiriamoje įmonėje:

- Iki 1 m.
- Nuo 1 iki 5 m.
- Nuo 5 iki 10 m.
- Daugiau nei 10 m.

DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS!