



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Daiva Jonuškienė**

**DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS  
PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SAŠAJOS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

doc. dr. Lina Girdauskienė

**KAUNAS, 2019**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS  
PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SĄSAJOS**

Baigiamasis magistro projektas

**Įmonių valdymas, 6211LX030**

**Vadovas**

..... doc. dr. Lina Girdauskienė  
(parašas) 2018 12

**Recenzentas**

.....prof. Liudmila Bagdonienė  
(parašas) 2018 12

**Projektą atliko**

..... Daiva Jonuškienė  
(parašas) 2018 12 20

**KAUNAS, 2019**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Daiva Jonuškienė

---

Įmonių valdymas, 6211LX030

---

Baigiamojo magistro projekto „Darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajos“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2018 m. gruodžio 20 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Daivos Jonuškienės**, baigiamasis magistro projektas tema „Darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose sąrašė. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį projektą niekam nesu mokėjusi.

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

## TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	9
Lentelių sąrašas .....	10
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>11</b>
<b>1. DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SĄSAJŲ PROBLEMAS ANALIZĖ.....</b>	<b>13</b>
<b>2. DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SĄSAJŲ TEORINIS DISKURSAS.....</b>	<b>19</b>
2.1. Darbuotojų kartų ir pokyčių samprata .....	19
2.1.1. Darbuotojų kartų samprata.....	19
2.1.2. Pokyčių samprata .....	21
2.2. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys ir jų formos .....	23
2.3. Pasiruošimas pokyčiams ir jų valdymas .....	28
2.4. Darbuotojų kartos ir jų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos .....	35
2.5. Teorinis darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajų modelis.....	39
<b>3. DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA.....</b>	<b>42</b>
3.1. Tyrimo metodika .....	42
<b>4.DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....</b>	<b>50</b>
4.1. Tyrimo rezultatai .....	50
4.1.1. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių analizė .....	50
4.1.2. Pasipriešinimo pokyčiams formų analizė .....	52
4.1.3. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių analizė .....	55
4.1.4. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių skirtingų kartų darbuotojų tarpe sąsajos .....	57
4.1.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	64
4.2. Tyrimo diskusija.....	66
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>69</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>71</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>76</b>

Daiva, Jonuškiene. Relationship Between Employee Generations and Reasons for Resistance to Change, and Overcoming Means. Master's Final Degree Project/supervisor asoc. prof. Lina Girgauskienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: *employee, generations, reasons for resistance, resistance to change.*

Kaunas, 2019. 74 pages.

## SUMMARY

**The relevance of the topic.** Modern organizations are facing intensive labor market dynamics. As business world is constantly evolving, organizations that do not quickly and effectively consider the importance of change become obsolete, and therefore the need for constant change and adaptation emerges (Jacobsen, Stuber, 2018). Recently change and appropriate governance of it play an important role in an organization's life and its success, and the ability to adapt to change increases the productivity of the organization in all areas (Costanza, Finkelstein, 2015). Whether dealing with fundamental organizational reorganization issues or merely adjusting certain stages, organizations are confronted with resistance to change, and having many different generations of employees have to assess how to pursue and manage the change process between them (Beaman, 2012).

**The object of the research.** The reasons, the forms of the resistance to change between the employees of different generations and their connection.

**The aim of the research.** To evaluate the causes, forms of the resistance to change between employees of different generations by identifying the means of overcoming resistance to change.

### Research tasks:

1. Identify the causes of resistance to change;
2. Identify the forms of resistance to change;
3. Establish means to overcome resistance to change;
4. Identify the causes, forms of resistance and interactions of employees of different generations.

**The main results of the research.** The fear of losing work and the lack of time as significant causes of resistance to change decrease with each generation - most of all, this fear is typical for the lost generation, at least-for the Y generation. Bad communication in the organization among the representatives of all generations is evaluated similarly as it has the highest significance. Means to overcome resistance to change are the following: for the representatives of the lost generation it is focusing on the result and education; for the the children's boom generation – it is proper orientation to the result, openness, emphasis of results. Leadership and education would manage bad communication in the organization, leadership and education are the means to overcome passive resistance, openness to each other would help to overcome time consuming difficulties, respect is significant as a way of overcoming active resistance. Appropriate orientation towards achieving the goals would decrease the fear of losing work among representatives of X generation. Openness, result and leadership are the

means that are useful in the management of communication, leadership and educational tools help to overcome passive resistance, openness is significant in time management. Increasing openness, result, leadership, respect and education are the means that help Y generation to improve communication, increasing openness help in the management of active resistance, as well as openness, leadership and education help to overcome passive resistance.

Jonuškienė, Daiva. Darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajos. Magistro baigiamasis projektas/vadovas doc. dr. Lina Girdauskienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *darbuotojai, kartos, pasipriešinimo priežastys, pasipriešinimas pokyčiams.*

Kaunas, 2019. 74 puslapiai.

## SANTRAUKA

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinės organizacijos susiduria su intensyvia darbo rinkos dinamika. Kadangi verslo pasaulis nuolat vystosi, organizacijos, kurios greitai ir efektyviai neatsižvelgia į pokyčių svarbą, tampa nebeaktualios, todėl atsiranda poreikis nuolat keistis ir adaptuotis (Jacobsen, Stuber, 2018). Pastaraisiais metais pokyčiai ir tinkamas jų valdymas vaidina svarbų vaidmenį sėkmingos organizacijos gyvenime, o gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių padidina organizacijos našumą visose srityse (Costanza, Finkelstein, 2015). Nesvarbu, ar sprendžiant esminius organizacijos reorganizavimo klausimus, ar tik koreguojant tam tikrus etapus, organizacijos susiduria su pasipriešinimu pokyčiams, ir turėdamos daug skirtingų kartų darbuotojų turi įvertinti, kaip vykdyti ir valdyti pokyčių procesą tarp jų (Beaman, 2012).

**Tyrimo objektas** – pasipriešinimo priežasčių, formų ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajos.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, formas ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas nustatant pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti pasipriešinimo pokyčiams priežastis;
2. Nustatyti pasipriešinimo pokyčiams formas;
3. Nustatyti pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones;
4. Identifikuoti pasipriešinimo priežasčių, formų ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas.

**Tyrimo rezultatai.** Baimės prarasti darbą ir laiko trūkumo, kaip reikšmingų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, reikšmė mažėja su kiekviena karta – labiausiai ši baimė būdinga prarastosios kartos atstovams, mažiausiai – Y kartai. Bloga komunikacija visų kartų atstovų tarpe vertinama panašiai, jai priskiriant didžiausią reikšmę. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės yra šios – prarastosios kartos atstovams – orientacija į rezultatą bei ugdymą; kūdikių bumo kartos atstovams – tinkama orientacija į rezultatą, atvirumas, rezultatų akcentavimas, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas suvaldytą blogą komunikaciją, lyderystės ir ugdymo priemonės – pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą, dažnesnis atvirumo taikymas – laiko sąnaudų sunkumus, pagarba reikšminga įveikiant aktyvų pasipriešinimą; X kartai – tinkama orientacija į rezultato siekimą mažintų baimės prarasti darbą pasireiškimą, atvirumo, rezultato bei lyderystės priemonių taikymas naudingas valdant komunikaciją, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas – pasyvų pasipriešinimą, atvirumas reikšmingas valdant

laiko sąnaudas; Y kartos atstovams dažnesnis atvirumo, rezultato, lyderystės, pagarbos ir ugdymo priemonių taikymas reikšmingas gerinant komunikaciją, didesnis atvirumas – laiko sąnaudų panaudojimą, didesnio atvirumo pasireiškimas reikšmingas valdant aktyvų pasipriešinimą, dažnesnis atvirumo, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas – pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą.



## **Paveikslų sąrašas**

1 pav. Darbuotojų užimtumo lygis; užimtumo lygio pokyčiai pagal OECD duomenų bazę (2018) .....	14
2 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys (Sudaryta pagal Oreg, 2003) .....	25
3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos (sudaryta pagal Valackienė, 2005).....	27
4 pav. Pokyčių keitimo modelis (Sudaryta pagal Armenakis ir kt., 1999) .....	29
5 pav. Pokyčių sistemų valdymo modelis (Sudaryta pagal MSG Management study guide, 2010) .....	32
6 pav. Skirtingų kartų pasipriešinimo pokyčių valdymo priemonių modelis .....	34
7 pav. Skirtingo amžiaus asmenų kompetencijos modelis (Sudaryta pagal Kunze ir kt., 2013) .....	37
8 pav. Konceptualus amžiaus ir darbo adaptacijos pagal suvokiamą paklausą modelis.....	38
9 pav. Teorinis darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajų modelis (Sudaryta autorės).....	40
10 pav. Tyrimo organizavimo algoritmas .....	47
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas .....	50
12 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ypatumų analizė .....	51
13 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formų analizė.....	53
14 pav. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių vertinimo svarbos ypatumai.....	55

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pokyčių sampratos apibrėžimai (Šaltinis: Stanaitytė, 2018, p. 17-18).....	21
2 lentelė. Aktyvūs ir pasyvūs pokyčiai (Sudaryta pagal Jana, 2012).....	22
3 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys (sudaryta pagal Kotter, Schlesinger, 2008;.....	24
4 lentelė. Aktyvus ir pasyvus pasipriešinimas (Parengta pagal Rhoda, 2010).....	26
5 lentelė. Pokyčių valdymo apibūdinimai .....	31
6 lentelė. Jaunų ir vyresnių darbuotojų savybių palyginimas .....	36
7 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno sandara .....	43
8 lentelė. Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams priežastims identifikavimui .....	43
9 lentelė. Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams formoms nustatyti .....	44
10 lentelė. Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių identifikavimui.....	45
11 lentelė. Klausimyno patikimumo patikrinimas .....	46
12 lentelė. Kintamųjų skirstinių normalumo sąlygų įvertinimas .....	48
13 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių analizė skirtingų kartų tiriamųjų grupėse .....	52
14 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams formų analizė skirtingų kartų tiriamųjų grupėse .....	54
15 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių svarbos vertinimo analizė .....	56
16 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių sąsajos tirtoje imtyje....	57
17 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių.....	60
18 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių.....	60
19 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių sąsajos X kartos tiriamųjų grupėje.....	62
20 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių sąsajos Y kartos tiriamųjų grupėje.....	63

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinės organizacijos susiduria su intensyvia darbo rinkos dinamika. Kadangi verslo pasaulis nuolat vystosi, organizacijos, kurios greitai ir efektyviai neatsižvelgia į pokyčių svarbą, tampa nebeaktualios, todėl atsiranda poreikis nuolat keistis ir adaptuotis (Jacobsen, Stuber, 2018). Pastaraisiais metais akivaizdu, kad pokyčiai ir tinkamas jų valdymas vaidina svarbų vaidmenį sėkmingos organizacijos gyvenime, o gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių padidina organizacijos našumą visose srityse (Costanza, Finkelstein, 2015).

Organizacija gali keistis įvairiais būdais – strategiškai, technologiškai ir pan., tačiau beveik visais atvejais pokyčius darbuotojai pasitinka su baime ir nežinomybe, o tai gali sukelti pasipriešinimą pokyčių procesui. Organizacijos, kurios keičiasi be plano, visuomet turi sunkumų – darbuotojai nepriima naujų idėjų, kurias verslas nori įgyvendinti, todėl gebėjimas valdyti pokyčių procesą ir taip sumažinti įtampą, gali sukurti sklandų pokyčių procesą (Dawson, Andriopoulos, 2014).

Pastaraisiais metais organizacijos, susidurdamos su būtinais pokyčiais, vis labiau atsižvelgia į savo darbuotojus, nes efektyvus pokyčių valdymas visų pirma yra tinkamas darbuotojų valdymas. Kai pokyčiai yra sėkmingai valdomi, organizacijos darbuotojai yra motyvuoti ir įkvėpti palaikyti, priimti vykstančius pokyčius (Gallup, 2015). Nesvarbu, ar sprendžiant esminius organizacijos reorganizavimo klausimus, ar tik koreguojant tam tikrus etapus, organizacijos susiduria su pasipriešinimu pokyčiams, ir turėdamos daug skirtingų kartų darbuotojų turi įvertinti, kaip vykdyti ir valdyti pokyčių procesą tarp jų (Beaman, 2012).

**Darbo naujumas.** Daugybė mokslinių tyrimų, tyrinėjančių organizacijų pokyčius procesus, dažniausiai orientuojasi į atskirus elementus –kartų ypatybes darbinėje aplinkoje, pasipriešinimo pokyčiams priežastis, jų formas (Gill, 2003; Thom, Ritz, 2004; Kotter, Schlesinger, 2008; Klimas, Ruževičius, 2009; Pharsun, 2012), pasiruošimą pokyčiams (Kotter, 1996; Poole, Van de Van, 2004; Videikienė, Šimanskienė, 2014), pokyčių valdymą (Jacobsen, Stuber, 2018; Oreg, 2003) ir pan., bet vis dar trūksta tyrimų, kaip minėti elementai siejasi tarpusavyje, todėl šis tyrimas yra orientuotas į sąsajas tarp pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir skirtingų kartų darbuotojų nustatant pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones.

**Darbo problema.** Pastaruoju metu įmonėse gali dirbti net 5 skirtingoms kartoms priklausantys darbuotojai, todėl vienu iš didžiausių iššūkių tampa suprasti, kaip skirtingų kartų darbuotojai gali prisitaikyti prie pokyčių, kaip jie šiuos pokyčius priima ir kodėl jiems priešinasi (Jacobsen, Stuber, 2018). Kadangi, kaip buvo minėta anksčiau, mokslininkai vis dar yra labiau susikoncentravę į atskirus pokyčių elementus, organizacijos gali susidurti su sunkumais identifikuojant, dėl kokių priežasčių ir kaip skirtingų kartų darbuotojai priešinasi pokyčiams bei kokias priemones rinktis šiam pasipriešinimui įveikti. Probleminis klausimas – *kokia egzistuoja sąsaja tarp pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų ir skirtingų kartų darbuotojų?*

**Darbo objektas** – sąsajos tarp pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų ir skirtingų kartų darbuotojų.

**Darbo tikslas** – nustatyti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, įveikimo formas ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir jų formas;
2. Išanalizuoti pasiruošimą pokyčiams ir jų valdymą;
3. Parengti darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajų teorinį modelį;
4. Empiriškai įvertinti darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajas.

**Darbo metodai.** Atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje išnagrinėta pokyčių samprata, pasipriešinimo pokyčiams priežastys ir jų formos, pasiruošimas pokyčiams ir jų valdymas, darbuotojų kartos ir jų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos. Tyrimui naudojamas kiekybinis tyrimo metodas, jo instrumentas – anoniminė anketinė apklausa. Gauti tyrimo duomenys apdorojami SPSS programa, pateikiami gauti rezultatai ir išvados.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro mokslinė temos analizė, mokslinės literatūros nagrinėjimas, atlikto tyrimo aprašymas.

**Literatūra.** Baigiamojo darbo rašymui naudoti 68 literatūros šaltiniai, iš kurių 49 – moksliniai straipsniai, statistinės informacijos šaltiniai, knygos bei kita informacija iš interneto.

# 1. DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SAŖAJŲ PROBLEMOS ANALIZĖ

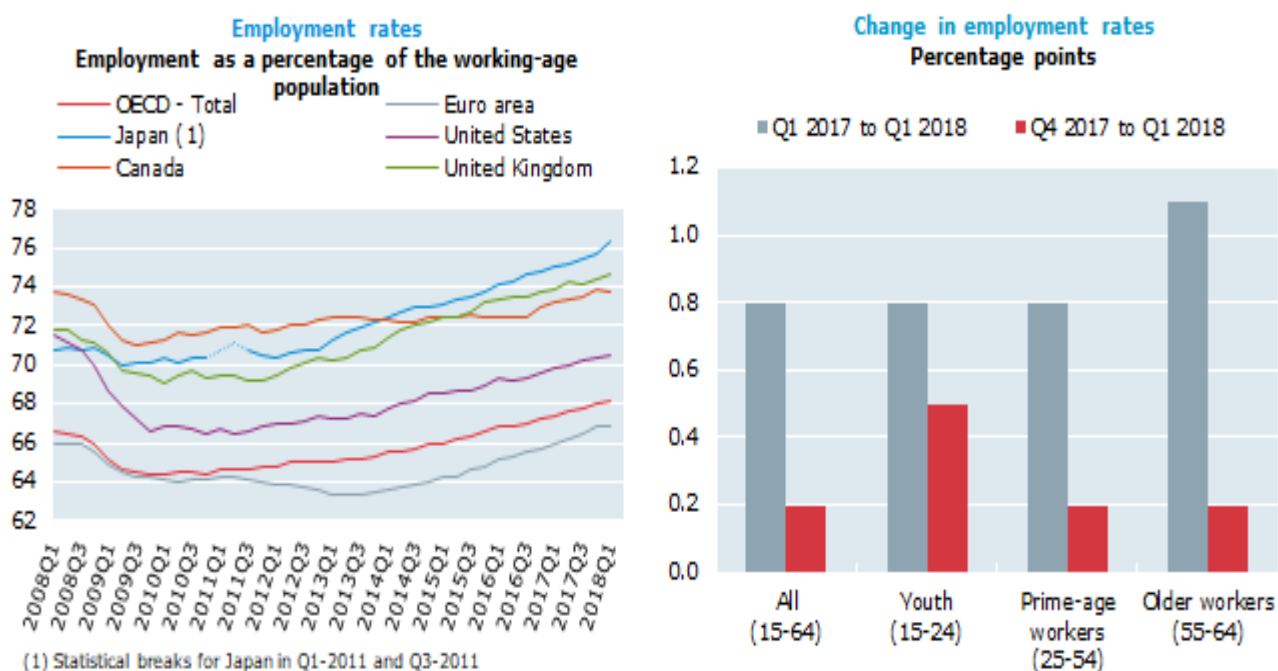
Organizaciniai pokyčiai jau keletą dešimtmečių yra mokslininkų dėmesio centre. Organizacijų poreikiai įgyvendinti pokyčius, kaip reikšmingą procesą, analizuojami dar ankstyvuosiuose Lewin darbuose. Apskritai, pokyčių modeliai sukurti XX a., kai juos pateikė mokslininkai Lewin (1951) ir Kotter (1996). Nors sąvokos aiškinimas vis tobulėjo, tačiau pradinė idėja išliko ta pati – organizacijoms nuolat reikia prisitaikyti prie išorinių ir vidinių pokyčių, siekiant sėkmingos veiklos visuose etapuose. Organizacijos turi susidoroti su integracijos, adaptacijos iššūkiais, numatyti grėsmes ir galimybes ir atitinkamai į juos reaguoti. Tačiau ilgą laiką organizacijos buvo susitelkusios į efektyvumą ir pelno didinimą, tuo tarpu neskirdami didelio dėmesio strateginių tikslų įgyvendinimui ir organizacijos darbuotojams. Besikeičiančios rinkos sąlygos nulemia tai, kad išlikti sėkmingomis gali tik tos organizacijos, kurios orientuojasi į lankstumą, restruktūrizaciją, gebėjimą keistis ir prisitaikyti. Todėl nors nuolatiniai organizaciniai pokyčiai šių laikų rinkoje ir tapo būtini, vis dar susiduriama su daugybe kliūčių siekiant juos įgyvendinti (Jacobsen, Stuber, 2018).

Šiuolaikinėms įmonėms, siekiančioms būti sėkmingomis, demografiniai pokyčiai kelia nemažus iššūkius (Kunze et al, 2013). Pastarąjį dešimtmetį stebima tendencija, jog įmonėms ima trūkti darbuotojų, jais tampa tiek vyresni, tiek jaunesni žmonės, todėl įmonėje atsiranda darbuotojų amžiaus įvairovė, darbo jėga nebėra vienalytė, todėl vis dažniau atsižvelgiama į darbuotojų kartas ir su jomis susijusius iššūkius. Įmonėse pradeda dirbti jauni asmenys, neturintys darbo patirties, bei vyresni žmonės, kurie negeba taip sparčiai mokytis ar prisitaikyti prie pokyčių, palyginus su jaunimu (Petruolis, 2014).

Pastaraisiais metais įmonės įdarbina žmones, priklausančius penkioms skirtingoms kartoms – prarastajai kartai (1964-1955 m.), kūdikių bumo (1956-1965 m.), X kartai (1966-1980 m.), Y kartai (1981-1997 m.) ir Z kartai (nuo 1995 m.) – todėl tampa akivaizdu, jog darbuotojų suvokimas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir organizacinė elgsena skirsis (Jacobsen, Stuber, 2018). Didėjanti dirbančių asmenų kartų skaičių vienoje organizacijoje visų pirma nulemia ilgėjantis darbingas amžius. Prognozuojama, kad per ateinančius 15 metų 60-ies ir vyresnio amžiaus žmonių skaičius labiausiai augs Lotynų Amerikoje ir Karibuose (71 proc.), Azijoje, Afrikoje – po kiek daugiau nei 60 proc., Okeanijoje, Šiaurės Amerikoje – po kiek daugiau nei 40 proc. ir Europoje – 23 proc. XXI a. viduryje numatoma, kad 60-ies arba vyresnio amžiaus bus vienas iš penkių žmonių pasaulyje (Gaurylienė ir Korsikienė, 2017).

Remiantis Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – OECD) 2018 m. duomenimis (žr. 1 pav.), darbingo amžiaus užimtumo lygis pasaulyje per pirmą ketvirtį išaugo 28 iš 38 šalių ir pasireiškė kartu su didesne skirtingo amžiaus darbo jėgos dalyvavimo norma (taip pat

ir Lietuvoje). Darbuotojų kaita rinkoje labiau pasireiškė jauniems žmonėms (15-24 amžiaus), tačiau vis dar didžiausias užimtumas vyrauja tarp vyresnio (55-64 m.) amžiaus darbuotojų.



**1 pav. Darbuotojų užimtumo lygis; užimtumo lygio pokyčiai pagal OECD duomenų bazę (2018)**

Privilegiuoto personalo ir plėtros instituto duomenimis (angl. Chartered Institute of Personnel and Development, 2014), darbuotojų, vyresnių nei 65 m., privačiame sektoriuje yra daugiau (nei 18-24 metų amžiaus darbuotojų) nei viešame ir ne pelno siekiančiame sektoriuje tik 1 proc., o viešajame sektoriuje dirba daugiau vidutinio amžiaus darbuotojų (35-44 ir 45-54).

Apžvelgus demografinius darbo rinkos pokyčius, galima pereiti prie kitų sėkmingos įmonės dedamųjų dalių. Viena iš jų –darbuotojų asmeninės bei profesinės savybės. Didėjant darbingų asmenų kartų skaičiui vienoje įmonėje, ryškėja bendravimo tarp kartų problema, todėl įmonės turi keisti požiūrį į skirtingos darbo jėgos problematiką (Costanza, Finkelstein, 2015). Esant ne vienalyčiai (pagal amžių) darbo jėgai, išryškėja jaunesnių darbuotojų veržlumas bei maksimalizmas, vyresnių darbuotojų – patirties derinys ir pan., t. y. skirtingų kartų atstovai pasižymi skirtingomis stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis, ir įmonėms iškyla nauji iššūkiai suderinti šiuos skirtumus dėl sėkmingos įmonės veiklos (Petrulis, 2014).

Darbuotojų amžiaus įvairovė įmonėms gali suteikti pranašumą kai reikia priimti sprendimus. Skirtingų kartų darbuotojai gali sėkmingai bendradarbiauti dalindamiesi žiniomis ir patirtimi, kaip tas žinias pritaikyti. Visų penkių kartų atstovai vienoje vietoje sukuria unikalų įgūdžių, patirties ir mąstysenos rinkinį, kas turi didelę naudą siekiant inovacijų. Šiuolaikinėje ekonomikoje tai padeda greičiau reaguoti į pokyčius, pasirengti jiems ir lengviau priimti, kadangi sudaromos darbo grupės iš skirtingų kartų atstovų greičiau sprendžia organizacines problemas, drąsiau reiškia nuomonę ir dažnai priimti sprendimai yra pažangesni nei tikėtasi. Be abejo kyla nesklandumų, kadangi daugelis vadovų

nesugeba pasinaudoti šių grupių skirtumais ir dažnai sukuria kliūtis, įžvelgdami galimus konfliktus, nepasitenkinimą ir tam tikrą aroganciją (Sheuer et al 2017).

Sėkmingos įmonės dedamoji dalis – gebėjimas prisitaikyti dinamiškoje rinkoje arba kitaip – gebėjimas išlaikyti konkurencinį pranašumą lanksčiai ir greitai reaguojant į pasikeitusią situaciją. Visa tai nebus pasiekama, jeigu įmonėje nedirbs tinkama darbuotojų įvairovė, sugebanti keistis atsižvelgiant į verslo poreikius. Čia ir susiduriama su darbuotojų kartų pokyčiais, jų priėmimo ir pasipriešinimo pokyčiams problemomis, nes darbuotojai ir yra pagrindinė sėkmingų pokyčių įgyvendinimo dalis (Navikauskas, 2017).

Apskritai, pokyčių tema yra viena iš dažniausių vadybos krypties tyrimų objektų, nes tai yra kiekvienoje organizacijoje pasikartojantis procesas. Jeigu anksčiau mokslininkai tyrė tik pačią pokyčių sampratą, pokyčių priežastis ir rezultatų tyrimus, tai šių dienų tyrimuose bandoma atskleisti pokyčių sąsajas su skirtingais pokyčių elementais (Stanaitytė, 2018).

Šiuo metu viena svarbiausių šiuolaikinėms organizacijoms temų yra ateities organizacijos ir jų kūrimas – nepakanka veikti globaliai siekiant būti sėkminga organizacija, atsiranda poreikis greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Organizacijos turi atsižvelgti ir įgyvendinti restruktūrizacijos procesus, atsižvelgti į darbuotojus, būti lanksčiais ir atvirais naujovėms (Stanaitytė, 2018).

Netinkamas planavimas, nenumatytos aplinkybės, nepagrįsti lūkesčiai ar per aukštai keliami tikslai dažnai tampa nesėkmingų organizacinių pokyčių priežastimi (Jacobsen, Stuber, 2018). Be to, kone svarbiausią vaidmenį, įgyvendinant organizacinius pokyčius, turi organizacijos darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Priešinamasi dėl skirtingų priežasčių. Dažnai tai susiję su atsparumu priimti pokyčius dėl įsitikinimų, kad siūlomi pokyčiai yra netinkami, netinkamas laikas, per didelės pokyčių apimtys, pernelyg paveiks asmeninius interesus, padidėjusių darbo apimčių vengimas, ne sugebėjimas įgyvendinti pokyčių dėl asmeninių trūkumų. Dažnai tai reakcija į neigiamą patirtį iš ankstesnių patirčių. Todėl svarbų vaidmenį atlieka tinkams pokyčių valdymas (Rosenbaum it kt., 2018 iš 2018 tyrimo).

Analizuojant pokyčių tematiką, labai dažnai siekiama ištirti kliūtis ir iššūkius, su kuriais susiduriama įgyvendinant patį procesą. Lietuvoje buvo atliktas pokyčių įgyvendinimo tyrimas (Vildienė, Šimanskienė, 2014), kuriame dalyvavo įmonių vadovai. Tyrimo metu išryškėjo sąsajos tarp nesėkmingų pokyčių įgyvendinimo ir įmonės vadovų nelankstumo, neiniciatyvumo bei darbuotojų pasipriešinimo. Tai reiškia, jog sėkmingam pokyčių įgyvendinimui reikalingas lyderis, gebantis valdyti, lanksčiai prisitaikyti prie situacijos, ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams eliminavimas, kuris atsiranda dėl darbuotojų nežinomybės, nesaugumo jausmo (Stanaitytė, 2018).

Kiti mokslininkai (Jones, Van de ven, 2016; Appelbaum ir kt., 2017) nagrinėdami pokyčius ir su jais susijusius elementus, atkreipė dėmesį į darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ilgalaikėje perspektyvoje. Atlikti tyrimai leido suformuluoti prielaidas, jog darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams

turėjo įtakos jų lojalumui, efektyvumui ir įsitraukimui į įmonės veiklą. Šiuose tyrimuose taip pat kiek plačiau nagrinėtas ir kitas su pokyčiais susijęs elementas – kaip skirtingų kartų darbuotojai priima pokyčius.

Skirtingos kartos į pokyčius reaguoja vis kitaip ir vienas iš svarbių žingsnių kuriant sėkmingą įmonę, yra žinoti, kaip skirtingų kartų darbuotojai priima pokyčius. Nors pastaruoju metu mokslinių tyrimų (Dawson, Andriopoulos, 2014; Beaman, 2012) apie organizacinius pokyčius atliekama nemažai, o žmogiškųjų išteklių pokyčius pastaruosius kelis dešimtmečius nagrinėja tiek psichologai, filosofai, tiek sociologai, vis dar trūksta empirinių tyrimų, kaip skirtingų kartų darbuotojai supranta, priima ir prisitaiko prie pokyčių. Įmonės, ignoruodamos darbuotojų kartų skirtumus ir su jais susijusius įvairius aspektus, gali susidurti su problemomis išliekant sėkmingomis nuolat kintančioje verslo aplinkoje (Ludviga, Sennikova, 2016).

Skirtumai tarp kartų visų pirma yra socialinių, politinių bei ekonominių įvykių rezultatas, susiformavęs per kelis dešimtmečius. Supratimas, kad visos kartos skiriasi ne tik amžiumi, bet ir savo elgsena, gali būti naudingi siekiant eliminuoti iš pokyčių proceso pasipriešinimą pokyčiams. Akivaizdu, kad kiekviena karta pokyčius priima skirtingai ir pokyčių etapus pereina ne vienodai. Vienų kartų (Y, Z) atstovai lengvai priima naujas idėjas ir prisitaiko prie pokyčių greitai, kiti – prisitaiko daug lėčiau arba apskritai atsisako kažką keisti dėl „išėjimo iš komforto zonos“ ir nežinojimo ar suvokimo, kad nebelieka stabilumo (Beaman, 2012).

Tačiau, kad ir kaip pokyčius priimtų skirtingų kartų darbuotojai, Beaman (2012) atliktas tyrimas atskleidė, kad jie visi pereina tuos pačius pokyčių etapus: sąmoningumo, suvokimo, priėmimo, palyginimo ir įvykdymo. Todėl pokyčių vadyba turėtų būti nukreipta į sistemingą šių etapų valdymą ir metodų taikymą, kad pokyčiams nebūtų priešinamasi arba kad jie būtų priimti lengviau.

Pasak Buahene (2013), pokyčiai makro lygmeniu pasireiškia organizaciniais ir darbuotojų pokyčiais. Darbuotojų pokyčiai yra sudėtingiausias etapas organizacinių pokyčių procese. Autorius pabrėžia, kad nepriklausomai nuo to, kuriai kartai darbuotojas priklauso, pokyčių priėmimas daugiausiai priklauso nuo jų pačių turimos patirties (t. y. patirties įgyvendinant pokyčių procesą).

Jungtinėse Amerikos valstijose atliktas tyrimas (2014), kuriame dalyvavo trijų skirtingų kartų darbuotojai (238 prarastosios kartos, 443 kūdikių bumo kartos ir 395 X kartos atstovai), leido suformuoti nuomonę, kad efektyvus pokyčių valdymas prasideda nuo žmonių. Pirmųjų dviejų kartų atstovai kalbėdami apie pokyčius teigė, kad prie pokyčių yra sunkiai adaptuojamasi, kai tuo tarpu X kartos atstovai pokyčius vertino kaip papildomą motyvaciją ir nedidelius kasdienės veiklos pakitimus. Tačiau nors daugelyje vietų išryškėjo stiprūs skirtumai tarp kartų gebėjimo priimti pokyčius, bet tyrimo dalyviai, nepriklausomai nuo amžiaus, sutiko, jog pokyčius jie gali priimti lengviau, kai procesą vykdo stiprus lyderis ir vykdoma efektyvi komunikacija tarp darbuotojų (Hill, 2014).



Gallup (2015) Jungtinėse Amerikos valstijose atliko dar vieną tyrimą, kuriuo patvirtino, kad gebėjimas valdyti trijų skirtingų kartų darbuotojus ir įgyvendinti pokyčius yra naudingas įmonės veikimui – negebėjimas išlaikyti aukštos darbuotojų motyvacijos ir negebėjimas spręsti skirtingų kartų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams JAV įmonėms per metus kainuoja 450-550 mlrd. dolerių.

Apžvelgus tai, kodėl pokyčiai ir tinkamas jų valdymas yra svarbūs, galima pereiti prie Birkman (2016) atliktas tyrimo, kuris atskleidė, kad skirtingų kartų darbuotojų elgesys ir vertybės turi panašumų, o dažniausiai skiriasi jų prioritetai. Nei vienos kartos atstovai negeba iškart prisitaikyti prie pokyčių, nors kartais ir gali pasirodyti priešingai. Todėl kai vienoje aplinkoje dirba skirtingų kartų darbuotojai, skirtumai, kaip šie geba prisitaikyti prie pokyčių, išryškėja akimirksniu, ir tyrime teigiama, jog būtent dėl to skirtingų kartų darbuotojai pradeda vieni kitus teisti. Čia svarbiausiu elementu tampa įmonės lyderio gebėjimas išmokyti darbuotojus priimti pokyčius.

Deal (2016) analizuodama, kaip skirtingų kartų darbuotojai priima pokyčius, pastebėjo, kad kartais visų kartų darbuotojai nemato pokyčių kaip pozityvaus dalyko, nepriima pokyčių, nes mano, jog jie reikalauja papildomų resursų arba apskritai nėra reikalingi. Autorė atkreipė dėmesį, kad analizuojant pokyčius ir prisitaikymą prie jų nereikėtų susikoncentruoti vien tik į darbuotojų amžių ar kartą, kuriai šie priklauso, bet ir plačiau analizuoti, kas yra pokyčiai, kam jie reikalingi ir kaip prie jų prisitaikyti. Autorė pateikė kontraversišką vertinimą, kad visų kartų darbuotojai priešinasi pokyčiams dėl baimės ir nežinojimo, todėl teiginys, kad visi vyresni darbuotojai priešinsis pokyčiams, o jaunesnieji – juos puikiai priims, negali būti vertinamas kaip nepaneigiama tiesa.

Siekiant įgyvendinti pokyčius, svarbu išanalizuoti ne tik priežastis, kodėl skirtingų kartų darbuotojai jiems priešinasi, tačiau ir pačias pasipriešinimo formas. Dažniausiai literatūroje, nepriklausomai nuo darbuotojų amžiaus ar priklausymo kuriai nors kartai, nurodomos keturios pagrindinės pasipriešinimo formos – aktyvi, pasyvi, žodinė ir nežodinė (Valackienė, 2005). Remiantis Furnham (2001), pasipriešinimo pokyčiams formoms galima priskirti išėjimą iš darbo; opozicinį elgesį; įsisąmoninimą; modifikavimą arba gerėjimąsi dėl detalių arba aktyvią paramą. Tačiau, kad ir su kuria pasipriešinimo forma susiduriama pokyčių procese, reikėtų atskirti skirtingų kartų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams nuo nuostatų į pokyčius. Atskyrus šiuos du veiksnius ir supratęs, kaip pokyčiams priešinasi skirtingų kartų darbuotojai, pokyčių įgyvendinimo procesas taps paprastesnis, o tai leis organizacijai efektyviai konkuruoti rinkoje.

*Apibendrinant galima teigti, jog gebėjimas prisitaikyti šiuolaikinėje, nuolat kintančioje verslo aplinkoje yra vienas svarbiausių dalykų siekiant teigiamų ir sėkmingų pokyčių ilgalaikėje perspektyvoje. Neatsiejama ekonominės veiklos dalis yra organizaciniai pokyčiai, kurie reikalauja visiškai kitų įgūdžių ir pokyčių lyderių bei darbuotojų suvokimo, kad nieko nėra pastovaus. Kadangi pastaruoju metu įmonėse gali dirbti net 5 skirtingoms kartoms priklausantys darbuotojai, vienais iš didžiausių iššūkių tampa suprasti, kaip skirtingų kartų darbuotojai gali prisitaikyti prie pokyčių, kaip*

*jie šiuos pokyčius priima ir kodėl jiems priešinasi. Atlikta problemos analizė leidžia suformuluoti teiginius, jog visų kartų darbuotojams pokyčiai yra iššūkis, kuris dėl asmeninių savybių, įsitikinimų, turimos patirties ir pan., dažniausiai gali būti sutinkamas su neigiama reakcija; skirtingų kartų darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams turėtų būti atskirtas nuo nuostatų į pokyčius; skirtingų kartų darbuotojų pasipriešinimo priežastys gali būti įvairios, pradedant nuo nežinomybės ir baigiant nenorą ką nors keisti; pasipriešinimo formos gali būti tiek aktyvios, tiek pasyvios; yra ryšys tarp darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams.*

## 2. DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SĄSAJŲ TEORINIS DISKURSAS

### 2.1. Darbuotojų kartų ir pokyčių samprata

XXI a. pasižymi intensyviu skaitmenizavimo, robotizacijos, informacinių technologijų procesų vystymusi, dėl kurių pokyčiai tampa neatsiejama dalimi tiek asmenų gyvenime, tiek sėkmingos organizacijos veikloje. Pokyčių atsiradimą organizacijose gali lemti tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai, o gebėjimas šiuolaikinėje globalioje rinkoje lanksčiai ir greitai prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų yra vienas iš organizacijos sėkmės garantų. Šiuo metu organizacijose gali dirbti 5 skirtingų kartų atstovai, dėl to iškyla poreikis vykdyti pokyčius atsižvelgiant į darbuotojų priklausymą kuriai nors kartai.

#### 2.1.1. Darbuotojų kartų samprata

Kartų idėja iškelia teiginį, kad tam tikro amžiaus žmonės vienija panašūs įsitikinimai, požiūris ir elgesys, nes visi jie iki pilnametystės auga tuo pačiu istoriniu laikotarpiu. Strauss ir Howe (1990) teigimu, kas 20 metų užauga nauja unikali žmonijos karta, kuri formuojasi laikotarpiu, kuriam įtakos turi politinės krizės, kultūrinis vystymasis ar technologijų tobulėjimas. Tai ir nulemia tuo pačiu laikotarpiu gimusių žmonių pasaulėžiūrą ir asmenybės savybes.

Minėti autoriai nustatė, jog naudojant kartų teoriją, galima spręsti bendravimo problemas visur, kur susiburia įvairaus amžiaus žmonės. Skirtingos kartos turi skirtingas vertybes ir savitą mąstymą, o ginant savo tiesas neišvengiama konfliktų. Juk dažnai susiduriame kai vyresni žmonės jaunimui bando įteigti savo tiesas, o jauni asmenys netoleruoja vyresnių atsilikimo technologijų naudojimo srityse.

Skirtumai tarp kartų egzistuoja, bet nepriklausomai nuo jų apimčių ir įtakos organizacijai, tai labiau skatina laikytis priimtų stereotipų, nei ieškoti sąlyčio vietų. Tačiau tokie pat skirtumai dažnai pastebimi ir tarp tos pačios kartos atstovų. Skirtingos kartos – tai skirtinga patirtis, skirtingos vertybės bei skirtingas požiūris. Svarbu suvokti, kad juos skiria ne tik gimimo data, bet ieškoti būdų, kaip tuos asmenis suprasti ir su jais dirbti (Karaliūnaitė, 2014).

Kartos skiriamos į penkias pagrindines grupes, pagal gimimo metus (Jacobsen, Stuber, 2018):

**Prarastoji karta** – 1964-1955 m.

**Kūdikių bumo karta** – 1956-1965 m.

**X karta** – 1966-1980 m.

**Y karta** – 1981-1997 m.

**Z karta** – nuo 1995 m.

**Prarastoji karta** – žmonės gimę sunkiu, tuo metu politiniu ir ekonominiu laikotarpiu. Jie gali pasigirti didžiule patirtimi, vertina bendrų tikslų svarbą, nuoširdžiai žiūri į darbą, yra pilietiškai ir

pasirengę padėti, atsakingi, turi didelį žinių bagažą. Šios kartos atstovai itin skiriasi Lietuvoje ir vakarų pasaulyje. Tam įtakos turėjo tuometinė santvarka su savo nuostatomis ir ideologijomis. Vakarų atstovai turėjo žymiai palankesnes sąlygas vystytis tiek mokslo srityje, tiek ekonomiškai. Didžioji dalis šios kartos atstovų jau sulaukę pensinio amžiaus, bet dėl didelio ekonominio skirtumo matomas ženklus atotrūkis tarp dviejų, rytų ir vakarų, pasaulio skirtumas (Koskienė, 2015).

**Kūdikių bumo karta** – gimusi itin sunkiu Europoje metu smarkiai šoktelėjus gimstamumui, turinti tvirtas nusistovėjusias vertybes ir jas ginantys, kartu siekia stabilumo ir bijo permainų. Jie atsakingi darbuotojai, sutinka dirbti ilgiau, bet tikisi būti įvertinti, vertina autoritetus. Sugeba kur kas ilgiau, nei jaunesnių kartų atstovai išlaikyti dėmesį ir vertina tiesioginį bendravimą. Gerai jaučiasi stabilioje aplinkoje, todėl sunkiai priima pokyčius, ypač atsparūs naujovėms (Murphy, 2007).

Šiuo metu, dabartinėje darbo rinkoje, šios kartos atstovai sudaro apie 45 procentus dabartinių darbuotojų. Jie daug dėmesio skiria asmeniniams pasiekimams, bet kokia kaina siekia numatytų tikslų (Stanišauskienė, 2015).

**X karta** – sudaro trečdalį darbo rinkos. Linkę vadovauti, laikosi nepriklausomo požiūrio į darbą, jiems organizacija tai vieta, kurioje jie gali išmokti naujų įgūdžių ir gauti patirties. Gali būti lojalūs vadovui, bet nedemonstruoja aklo atsidavimo organizacijai, lojalumas privalo būti visapusišku supratingumu. Nuolat ieško profesinio tobulėjimo, todėl nevengia pokyčių, jiems svarbesnis rezultatas o ne procesas (Ramanauskienė, 2016).

**Y karta** – skaitmeninė karta, jauniausia darbo jėga, atlieka keletą užduočių iš karto, sunkiai dirba ir pripratę, kad iš jų daug tikimasi. Nori daug uždirbti, bet pagal jų nustatytas sąlygas – būtina palanki atmosfera darbe, lanksčios darbo valandos, darbas, kur gali mokytis ir tobulėti. Darbe jie puikūs specialistai – profesionalūs ir kompetentingi, veiklūs, generuojantys idėjas patys ir atviri naujovėms. Išmano technologijas, imlūs mokslams, paprastai moka kelias užsienio kalbas. Siekia greito rezultato ir asmeninio pripažinimo, nemėgsta ilgalaikių tikslų. Tyrimai parodė, kad pasaulyje šios kartos atstovai nusiteikę išlikti darbo rinkoje ilgiau už kitų kartų atstovus (Čiutinė, Railaitė, 2013).

**Z karta** – įsitikinę, kad minimaliomis pastangomis gaus maksimalias pajamas, nejaučia susikaustymo bendraudami su vadovais, patys augę saugiomis sąlygomis, gali nesuprasti pokyčių būtinybės dėl organizacijos išlikimo, todėl jiems svarbu išaiškinti pokyčių būtinybę ir galutinius tikslus. Šios kartos atstovams svarbu, kad asmeninės vertybės sutaptų su organizacijos vertybėmis. Jie siekia prisidėti ne tik prie organizacijos gerinimo, bet siekia aukštesnių tikslų, ekologijos, miesto ar šalies gerinimo. Tai tik į darbo rinką žengianti karta, todėl kol kas daroma daugiau prielaidų nei remiamasi faktais (Targamadžė, 2014).

*Siekiant nustatyti sąsajas tarp kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų, visų pirma reikėtų apibendrinti, kas yra pokyčiai (žr. 2.1.2 poskyrį).*

## 2.1.2. Pokyčių samprata

Pokyčių sąvoka yra plati, vartojama siekiant nusakyti besikeičiančius procesus. Pokyčių terminas gali būti siejamas su tokiais sinonimais kaip skirtumai, prisitaikymas, inovacijos, atsinaujinimas, naujų technologijų diegimas ir panašiai (Grybienė, Šimbelis, 2005). Pokytis dar įvardinamas kaip perėjimas iš dabarties į ateitį, nuo valdomos iki naujos, neretai nežinomos informacijos. Todėl pokyčiai apibrėžiami ir kaip skirtumai, leidžiantys įvaldyti naują informaciją ir technologijas kita forma (Prasun, 2012).

Organizaciniai pokyčiai analizuojami jau ilgus dešimtmečius. J. P. Kotter, vienas žymiausių šios srities tyrėjų, pokyčių valdymo modelį pristatė dar 1995 m. ir vėliau dar keliskart tobulino. Kotter (1995) sukūrė 8 žingsnių modelį, kuris padeda numatyti, kaip žmonės reaguos į pokyčius. Autorius išskyrė du elementus, reikalingus sėkmingam pokyčių procesui įgyvendinti, – laiką, reikalingą pokyčiams įgyvendinti, bei darbuotojus ir tai, kaip jie suvokia pokyčius (Jacobsen, Stuber, 2018).

Pokyčių sampratą analizavę mokslininkai neprieina vieningo apibrėžimo, nes jie yra įvairiai interpretuojami skirtinguose kontekstuose bei organizacijose (1 lentelė).

1 lentelė. Pokyčių sampratos apibrėžimai (Šaltinis: Stanaitytė, 2018, p. 17-18)

<b>Pokyčių apibūdinimas</b>	<b>Autorius</b>
<b><i>Krypties keitimas</i></b>	
Krypties keitimas iš esamos padėties į norimą	Hurn (2012)
Organizacijos perėjimą į norimą būseną	Videikienė ir Šimanskiene (2014)
Ėjimas nuo pažįstamo iki nežinomybės	D’Ortenzio (2012)
<b><i>Tobulėjimo įrankis</i></b>	
Organizacijos konkurencingumo didinimo priemonė, kuri skatina nuolatos tobulėti ir vystytis.	Sakalas, Savanevičienė ir Girdauskienė (2016)
Organizacijos sėkmingų rezultatų pasiekimo varomoji jėga	Gilley ir McMillan (2009)
Dabartinės situacijos pakeitimas siekiant tapti geresniu	Baesu ir Bejinaru (2013)
<b><i>Elgsenos, struktūros ir pan. pasikeitimas</i></b>	
Darbuotojų įpročių, elgsenos ir mąstymo pasikeitimas	Stilwell, Pasmore ir Shon (2016)
Bet koks pasikeitimas organizacijoje, jos struktūroje, žmonių elgesyje ir pan.	Thujisman (2015)
Bet koks pasikeitimas organizacijos procesuose ar žmonių elgsenoje, kurie reikalauja gebėjimo efektyviai valdyti išorinės aplinkos spaudimą.	Houston (2010)
<b><i>Atsakas į išorės ar vidaus veiksnius</i></b>	
Procesas, kuomet organizacija nuolatos atsinaujina pagal išorės aplinkos ar klientų poreikius.	Moran ir Brightman (2000)

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčiai yra krypties keitimas iš vienos padėties į kitą, dažniausiai iš esamos į siekiamą, siekiant aukštesnių tikslų, tapti efektyvesne organizacija, pokyčiai didina organizacijos konkurencinį pranašumą, skatina ją tobulėti ir vystytis.

Houston (2010) pokyčius suskirstė į pavienius ir „Big bang“ pokyčius. Pavieniai pokyčiai – tai planuoti ir natūraliai atsirandantys pakitimai, kurie yra ilgalaikiai ir įgyvendinami lėtai, jų metu organizacija adaptuojasi prie pokyčių. „Big bang“ pokyčiai – netikėti ir spartūs pokyčiai, darantys labai didelę įtaką visai organizacijai, kuri jų metu restruktūrizuojasi, šiems pokyčiams dažniausiai priešinasi organizacijos darbuotojai. Jana (2012) pokyčius skirsto į aktyvius ir pasyvius bei išskiria grupėms būdingus bruožus (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Aktyvūs ir pasyvūs pokyčiai (Sudaryta pagal Jana, 2012)

<b>Pokyčiai</b>	
<b>Aktyvūs</b>	<b>Pasyvūs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultato siekimas</li> <li>• Orientuoti į ilgą laikotarpį</li> <li>• Sutelkti į ateitį</li> <li>• Orientuoti į sprendimą</li> <li>• Orientuoti į pokyčio rezultata</li> <li>• Greiti tempai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykdomi saugiai</li> <li>• Orientuoti į trumpą laiką</li> <li>• Sutekti į dabartį</li> <li>• Orientuoti į problemą</li> <li>• Pokyčių vengimas</li> <li>• Lėtai judantys</li> </ul>

Konkrečiau nagrinėjant darbuotojų požiūrį į pokyčių sampratą, toliau yra pateikiami keturi pagrindiniai konstruktai. Kiek organizacijos darbuotojas nori remti organizacinius pokyčius, priklauso nuo įvairių aplinkybių, pagrįstų individualia mąstysena. Toliau pateikiama informacija apie keturis požiūrius į konstrukcijas, kurie buvo nagrinėjami, kaip pagrindiniai rodikliai, atspindintys žmonių požiūrį ir pokyčius.

1. Pasirengimas pokyčiams (angl. Readiness for Change) – kaip unikali konstrukcija yra vienas svarbiausių veiksnių, susijusių su darbuotojų pokyčių priėmimu. Darbuotojams reikia sukurti „pasirengimą“ pokyčiam, kad šiuos būtų galima įgyvendinti, ir ši pasirengimo būseną turėtų būti įvesta prieš pokyčių proceso pradžią;

2. Įsipareigojimas keistis (angl. Commitment to Change) – jėga, mąstysena, kuri įpareigoja asmenį imtis veiksmų, kurie būtini sėkmingam pokyčių iniciatyvos įgyvendinimui; šis konstruktas apibūdina pokyčių gavėjų požiūrį proceso metu;

3. Atvirumas keistis (angl. Openess to Change) – noras remti pokyčius ir teigiamai paveikti galimas pokyčių pasekmes. Tokie požymiai kaip savigarba, tolerancija rizikai, pasiekimų poreikis ir kontrolė gali būti suvokiami kaip darbuotojų atvirumas organizaciniams pokyčiams;

4. Cinizmas dėl pokyčių (angl. Cynisim About Change) – pesimistinis požiūris į sėkmingus pokyčius, jis gali atsirasti prieš pradėdant pokyčių procesą, jei darbuotojas turi neigiamos patirties,

susijusios su pokyčiais. Apibūdinimą galima sudaryti iš dviejų elementų – pesimizmas, kad pokyčiai bus sėkmingi, ir atsakingų vadovų kaltinimo dėl pesimizmo (Jacobsen, Stuber, 2018).

Ne visada vykdomi pokyčiai duoda teigiamą rezultatą, kadangi jie priverčia „išeiti“ iš komforto zonos, prireikia papildomų žmogiškų išteklių, pastangų ir darbo laiko juos įgyvendinant. Viena iš sėkmingų pokyčių įgyvendinimo priežasčių – tiksliai juos identifikuoti, pagal tai numatyti strategiją ir vykdytojų reakciją į juos. Todėl svarbu nukreipti dėmesį į darbuotojus: kaip jie jaučiasi pokyčių metu, ką jie apie tai galvoja, ar pokyčiai neprieštarauja vidiniams įsitikinimams. Elgesio atsakas į pokyčius, kaip ir patys pokyčiai, gali būti aktyvūs ir pasyvūs (Jana, 2012).

*Apibendrinant galima teigti, kad kas 20 metų užauga nauja unikali žmonijos karta, todėl tam tikro amžiaus žmones, kuriuos vienija panašūs įsitikinimai, požiūris ir elgesys, istoriniai įvykiai, galima priskirti visuotinai pripažintai kartai. Apibendrinant pokyčių sampratą, galima teigti, kad vieningo apibrėžimo nėra ir negali būti, nes pokyčiai savaime skiriasi. Pokyčių procesą galima apibūdinti kaip sudėtingą ir kompleksinį procesą, į kurį turi įsitraukti visi proceso dalyviai. Pokyčiai gali būti aktyvūs ir pasyvūs, trumpalaikiai arba ilgalaikiai, jie reikalauja gebėjimo prisitaikyti prie jų ir gali turėti skirtingus tikslus – pelno siekiančioje įmonėje gali apimti pokyčio tikslus dėl veiklos efektyvumo, konkurencingumo ar pelno didinimo, nevyriausybinėje organizacijoje – dėl kaštų mažinimo, restruktūrizacijos ir pan. Pokyčiais galima vadinti procesus, skatinančius organizaciją tobulėti, keistis ir prisitaikyti prie išorinių ir vidinių sąlygų. Šiame darbe pokyčiai bus apibūdinami kaip tobulėjimo įrankis – organizacijos konkurencingumo didinimo priemonė, kuri skatina nuolatos tobulėti ir vystytis.*

## **2.2. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys ir jų formos**

Pasipriešinimo pokyčiams koncepcijos pradėtos nagrinėti neseniai, susijusios su individų skirtumais atsižvelgiantį asmenų amžių, darbo patirtį, discipliną, orientaciją į kūrybiškumą ir individualias gynybines reakcijas, aukšto našumo išlaikymą iki pokyčio ir po jo įgyvendinimo. Dažniausiu trukdžiu, tinkamai įgyvendinti pokyčius, yra išskiriamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

Gill (2003), Klimas, Ruževičius (2009), išanalizavę pasipriešinimo pokyčiams priežastis, pabrėžia psichologinius ir emocinius veiksnius, tokius kaip darbuotojų nepasitenkinimo netikėtumo faktorius, pasitikėjimo tiek savimi, tiek kitais trūkumas, nenoras spręsti kylančių problemų, nežinomybės ar galimos nesėkmės baimė, kintantys įpročiai ir veiklos būdai, atsakomybės ir įtampos padidėjimas, inertiškumas, padidėjęs ar suintensyvėjęs darbo krūvis.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pasipriešinimo pokyčiams priežastis galima susisteminti (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys (sudaryta pagal Kotter, Schlesinger, 2008; Oreg, 2003; Pharsun, 2012)

<i>Kotter, Schlesinger (2008)</i>	<i>Rhoda (2010)</i>	<i>Pharsun (2012)</i>
Ribotas susidomėjimas pokyčiais.	Nenoras prarasti kontrolę.	Abejonės pokyčių būtinybe.
Iškreiptas pokyčių supratimas.	Pažinimo stygius.	Neigiami interesai, naujas prisitaikymas prie organizacinės kultūros.
Skirtingai vertinama informacija.	Psichologinio atsparumo stygius.	Netikėtumas, nejautrumas ir neapibrėžtumas
Nepakantumas pokyčiams.	Koregavimo laikotarpio netoleravimas.	Įsitikinimas, kad siūlomi pokyčiai nereikalingi, pokyčiai pernelyg didelių apimčių.
nenoras prarasti kažką vertingo.	Pirmenybė mažai simuliacijai ir naujovėms.	Neigiamas buvusių pokyčių poveikis.
Pasitikėjimo savimi ir pokyčių lyderiu trūkumas.	Nenoras atsisakyti senų įpročių.	Nepritarimas pokyčių vykdymo planui.

Darbuotojai priešinasi pokyčiams dėl to, kad situaciją vertina skirtingai nei vadovai, turintys visą tiesiogiai su pokyčiais susijusią informaciją ir manantys, kad tą informaciją turi ir asmenys, kuriuos tiesiogiai palies numatomi pokyčiai. Tokia prielaida dažnai pasirodo esanti klaidinga ir dėl susidariusio nesusikalbėjimo kyla priešinimasis pokyčiams; pasipriešinimas pokyčiams kyla kai darbuotojai nesupranta tikslo ir pokyčių esmės. Tokia situacija susiklosto, kai trūksta pasitikėjimo tarp pagrindinės grandies – iniciatorių ir vykdytojų; darbuotojai priešinasi dėl baimės jausmo, kad nesusidoros, nepajėgs prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus kriterijus, ypač jai tam reikalingi nauji įgūdžiai, keliami reikalavimai keisti elgesį ar jaučia jog iš jų daugiau tikimasi. Tuomet pokyčiams asmenys priešinasi net ir tuomet, kai aiškiai suvokia pokyčių būtinybę ir būsimą naudą; darbuotojai linkę orientuotis į savo, o ne į organizacijos interesus (Kotter, Schlesinger (2008)).

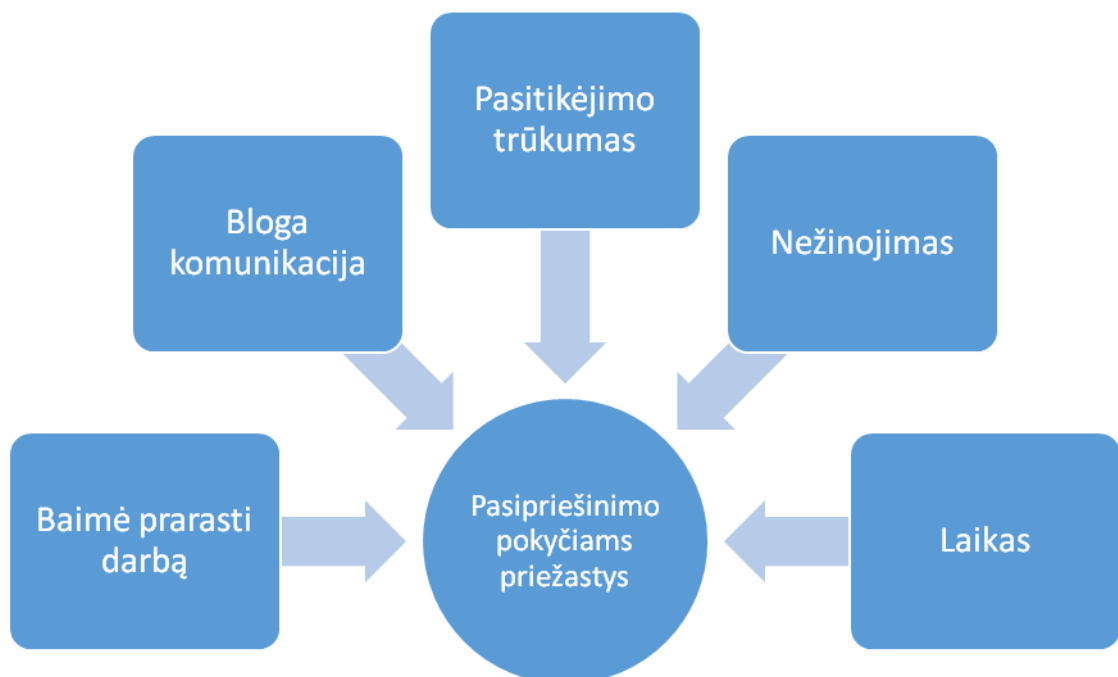
Toliau analizuojant pasipriešinimo priežastis, galima teigti jog asmenys gali atsispirti pokyčiams, nes jie jaučiasi kontroliuojami pašalinių įtakų, o ne savo iniciatyvų; asmenims, kurie pasižymi kūrybiškumo stygiumi sunku prisitaikyti, kai reikia į pokyčius pažvelgti kūrybiškai, išeinant iš nustatytų ribų. Tokie asmenys labiau pasižymi tvirtumu ir uždarumu, todėl linkę sunkiau prisitaikyti prie naujų situacijų; atsparesni asmenys mieliau dalyvauja pokyčiuose ir labiau susidomi naujomis veiklomis. Bet, žmonės nelinkę parodyti savo streso, todėl elgiasi lanksčiau nerizikuodami prarasti reputaciją; naujos užduotys reikalauja mokymosi ir koregavimo, o asmenys ne vienodai gali išlaikyti šį laikotarpį; pokyčiai turi jiems padidinti simuliaciją ir pasipriešinimas yra tik pas asmenis neturinčius simuliacijos poreikio, arba jis yra mažesnis; atsiradus naujiems pokyčiams, turimos žinios gali būti nesuderinamos su nauja situacija, todėl sukelia stresą ir didina pasipriešinimą (Rhoda, 2010).

Pharsun (2012) nurodė ir kitas priežastis, dėl kurių organizacijoje darbuotojai priešinasi pokyčiams: pasipriešinimas pokyčiams atsiranda, kai pokytis nėra aiškus ir suprantamas. Norint



suprasti atsparumą pokyčiams, būtina išsivardinti galimas priežastis ir pasipriešinimo kilmę. Paprastai pasipriešinimas kyla dėl šių sudedamųjų – tai, kaip žmogus jaučiasi dėl pokyčių, pažinimo – ką jie galvoja ir gyvenimo būdo – kaip elgiasi ir ką veikia pokyčio įgyvendinimo metu. Taip pat baimės, įvairaus aplinkinių vertinimo, nesusipratimo ir nepakankamo pasitikėjimo, neteisingų metodų ir žemos tolerancijos pokyčiams.

Paprastai sprendimai dėl pokyčių priimami aukščiausiam organizacijos lygyje, bet vis tiek labai svarbus likusių darbuotojų įsitraukimas. Atlikta mokslinių straipsnių analizė, parodė, kad daugelis autorių identifikuoja panašias pasipriešinimo pokyčiams priežastis, todėl jas galutinai galima sugrupuoti pagal Oreg (2003) pateiktą pasipriešinimo pokyčiams priežasčių grupavimą (žr. 2 pav.):



2 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys (Sudaryta pagal Oreg, 2003)

*Baimė prarasti darbą.* Visada yra tikimybė, kad vadovai kitus įvertins palankiau, todėl pokyčių metu atsiradusi konkurencija trukdo efektyviai vykdyti pokyčių. Neretai pokyčiai apima ir organizacijos struktūros pokyčius, todėl kai kurie darbuotojai jaučia realią grėsmę ir abejones dėl darbo vietos išsaugojimo.

*Bloga komunikacija.* Bendravimas padeda išvengti nesusikalbėjimo. Didesnės problemos kyla, kai apskritai būtina informacija nepasiekia pokyčių vykdytojų. Labai svarbu įsitikinti ar darbuotojai tinkamai įsisavino informaciją. Netinkamai perduodama informacija gimdo gandus, dėl ko kyla nesusipratimai, kas taip pat yra dar viena priežastis pasipriešinimo atsiradimui.

*Pasitikėjimo trūkumas.* Pasitikėjimas tarp grandžių mažina pasipriešinimo tikimybę.

*Nežinojimas.* Iš dalies susieta su komunikacija, tačiau vis dar pasitaiko, kas vadovybė slepia būsimus pokyčius, kas lemia išankstinę nusistatymą.

*Laikas.* Viena dažniausių pasipriešinimo priežasčių. Problemos kyla, kai pokyčio įgyvendinimui skiriama pernelyg mažai laiko. Pasekmės – spaudimas, nepasitikėjimas tarp grandžių, klaidos padarytos dėl skubos, pesimizmas ir nusivylimas savimi arba organizacija.

Išanalizavus pasipriešinimo pokyčiams priežastis, toliau galima apžvelgti pasipriešinimo pokyčiams šaltinius – aktyvius ir pasyvius (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Aktyvus ir pasyvus pasipriešinimas (Parenpta pagal Rhoda, 2010)

<b>Dimensija</b>	<b>Kategorija</b>
<b>Aktyvus pasipriešinimas</b>	1. Atmetimas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiškiai atmetama technologija;</li> <li>• Atsisakė naudotis technologija;</li> <li>• Funkciniai psichologiniai arba informaciniai barjerai.</li> </ul> 2. Atidėjimas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsilieka su technologijų naujumu;</li> <li>• Numatomi ateities pokyčiai.</li> </ul>
<b>Pasyvus pasipriešinimas</b>	1. Nesuvokimas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualios technologijos žinios.</li> </ul> 2. Nesuinteresuotumas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepriklausomos valstybės buvimas;</li> <li>• Žmogus turi žinių apie technologiją, bet neefektyvus naudojime.</li> </ul>

Aktyvus atsparumas apibrėžiamas kaip asmens sprendimas nepriimti pokyčių. Atmetimas labiau susijęs su ignoravimo ar nepriėmimo būkle ir yra aktyvaus pasipriešinimo dalis. Atmetimas tai asmens sprendimas, kad jis nenaudos naujovių po to kai jis apdoroja turimą informaciją. Antra aktyvaus pasipriešinimo rūšis – atidėjimas., kuris įvyksta asmeniui priėmus sprendimą atidėti naujovių priėmimą ar įgyvendinimą. Tai gali būti susiję ne tik su asmeninėmis nuostatomis, bet, pavyzdžiui, technologinių senumu, tinkamesnių aplinkybių laukimu, kainų kitimu arba konkrečios informacijos laukimu prieš pokyčio vykdymą. Pasireiškia nuo vilkinimo, iki tyčinių klaidų ar netgi sabotažo (Rhoda, 2010).

Pasyvus pasipriešinimas yra ne toks agresyvus kaip aktyvus. Jis vyksta dviem būdais:

1. Nesuvokimas – vykdytojas supranta technologiją, bet nesusipažinęs su laukiamu rezultatu ar pokyčio tikslu;

2. Asmuo neturi reikiamos informacijos apie pokytį ir jo poveikį ar naudą organizacijai. Kartais pasireiškia dėl nebrandaus elgesio ir nemokšišškumo. Pasyvus pasipriešinimas yra kaip tam tikra asmenų protesto forma. Vykstant aktyviam pasipriešinimui darbuotojai nenusiteikę bendradarbiauti su pokyčio vadovais (Branagan, 2013).

Nustaćius pasipriešinimo pokyčiams priežastis, tikslinga išskirti ir *pasipriešinimo formas*, nes vienas iš svarbiausių etapų pokyčių procese yra pasipriešinimo pokyčiams atpažinimas ir pasirinkta

priemonė jam įveikti, siekiant išlaikyti reikiamą darbuotojų bendradarbiavimą ir prisitaikymą prie naujų sąlygų (Tom, Ritz, 2004).

Pasipriešinimo pokyčiams formas analizavo Furnham (2004) ir pateikė šias:

- išėjimas iš darbo – kraštutinė forma, tačiau galinti būti ir naudinga, nes organizaciją palieka labiausiai pokyčiams nepritariantys darbuotojai;
- aktyvus priešinimasis – gali būti bandymas trukdyti arba siekis keisti pokyčių esmę;
- opozicija – trukdymas įgyvendinti pokyčius, kai pasyviai kontroliuojami ištekliai, reikalingi pokyčiams įgyvendinti;
- pripažinimas – kyla iš bejėgiškumo jausmo, kai darbuotojai nepritardami pokyčiams, mano, kad jie yra neišvengiami, ir su jais susitaiko;
- priėmimas arba modifikavimas – darbuotojai priima pokyčius iki tam tikro lygmens, bet mėgina derėtis dėl kai kurių kitų pokyčių dalykų.

Valackienė (2005) pasipriešinimo pokyčiams formas suskirstė į keturias grupes – aktyvias, pasyvias, žodines ir nežodines (žr. 3 pav.).



**3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos (sudaryta pagal Valackienė, 2005)**

Paveiksle galima matyti, kad pats akivaizdžiausias pasipriešinimas yra aktyvus žodinis, nes prieštaravimas yra aiškiai išreikštas, šį pasipriešinimą lengva atpažinti pokyčių lyderiui, aktyvus nežodinis pasipriešinimas gali pasireikšti ginčais, apkalbomis, intrigomis, gal kurtis arba suaktyvėti neformalios grupės. Sunkiausiai atpažįstamas ir įveikiamas yra pasyvus žodinis pasipriešinimas, nes

darbuotojai dažniausiai vengia kalbėti apie problemas ir nesutinka su pokyčių lyderio nuomone, nenori įgyvendinti paskirtų užduočių.

*Žiūrint iš žmogiškosios pusės, asmenys linkę intuityviai atmesti pokyčius. Tačiau pasipriešinimas nebūtinai turi būti neigiamas. Kartais tai tiesiog informacijos apie pokytį nepagrįstumas ar matymas, dėl pernelyg didelės rizikos, kur vykdomas pokytis gali nepateisinti laukiamo rezultato. Pasipriešinimas pokyčiams vyksta dėl žinių trūkumo, gebėjimų neturėjimo, valios ir normų bei sisteminių barjerų. Pasipriešinimo formos gali būti įvairios, todėl įgyvendinant pokyčius svarbu, jog pokyčių lyderis arba organizacijos vadovai gebėtų analizuoti darbuotojų elgesį ir suprasti, kodėl yra priešinamasi. Šiame darbe bus tiriamos aktyvios žodinės, aktyvios nežodinės, pasyvios žodinės ir pasyvios nežodinės pasipriešinimo pokyčiams formos.*

### **2.3. Pasiruošimas pokyčiams ir jų valdymas**

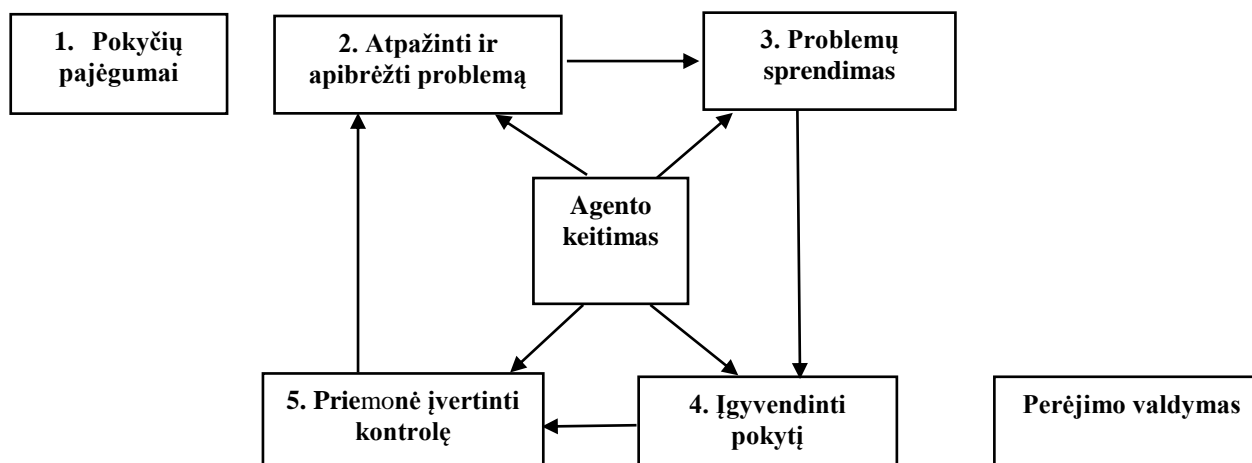
Organizacijos mažiau ar daugiau privalo keistis. Bet dėl vienokių ar kitokių priežasčių įgyvendinant pokyčius pastangos ir rezultatai ne visada būna sėkmingi. Pasiruošimas pokyčiams ir jų valdymas yra įvairiapusis etapas, kuris reikalauja tiek organizacijos vadovybės, tiek darbuotojų pastangų (Eryilmaz, 2015).

Analizuojant pasiruošimą pokyčiams ir jų valdymą, akcentuojamos organizacijos veiklos krypčių, tikslų, rezultatų ir perspektyvų trajektorijos, organizacijos sprendimų strateginių krypčių rengimas ir įgyvendinimas, išteklių valdymo pokyčių kiekybiniai ir kokybiniai parametrai, organizacinės elgsenos bei organizacinės kultūros vertybių skalių sudarymas (Poole, Van de Van 2004). Ruošiantis įgyvendinti pokyčius, svarbu juos teisingai identifikuoti, suprasti, kas tai yra, nustatyti jų pobūdį, galimus trukdžius, reikalingumą bei sugebėti juos valdyti ir išpildyti. Sėkmingam pokyčių įgyvendinimui siūloma pokyčius įgyvendinti ne atskirais etapais, o į pokyčius žvelgti kaip į bendrą sistemą, kur pokyčiai sudaryti iš kelių, vienu su kitais sąveikaujančių kintamųjų, glaudžiai susijusių ryšiais (Eryilmaz, 2015).

Raipa (2013) teigia, kad pasiruošimo pokyčiams proceso pradžioje reikėtų siekti išgryninti pasiruošimo pokyčiams problemas, kurios gali būti skirstomos į socialines ir technologines. Socialiniame pokyčių modeliavime siekiama išgryninti galimas organizacines pasirengimo pokyčiams problemas, technologiniai pokyčiai apima ne tik pokyčių konstruktus, bet ir jų vykdytojus. Čia numatomi asmeniniai vykdytojų gebėjimai tinkamai įgyvendinti procesus ar inovacijas, tikrinamos jų kompetencijos ir bazinės žinios, numatomas būtinas žinių gilinimas.

Armenakis ir kt. (1999) pasiruošimo pokyčiams etapus sugrupavo kaip atskirą modelį (žr. 4 pav.), kuris parodė, kad pokyčiai visų pirma yra tęstinis procesas. Šis pasiruošimo pokyčiams modelis yra sudėtingesnis nei Kurt Lewin „keitimosi medis“ ir vienodai apima sąvoką „pokyčiai“

įgyvendinimo etape. Šis modelis skirtas organizacijai nuo esamos situacijos pereiti į naują etapą, kai organizacija randasi sąstingio būsenoje, prieš įgyvendinant pokyčius.



4 pav. Pokyčių keitimo modelis (Sudaryta pagal Armenakis ir kt., 1999)

Pagal šį modelį, atsiradus organizacinių pokyčių poreikiui, organizacijos vadovybė yra tiesiogiai susijusi su problemų sprendimo priėmimo procesu, skirtų alternatyvų ir problemų sprendimo nustatymu. Vadovybė aiškiai apibrėžia tikslus, kurie bus, numanomi, pasiekti pokyčių pabaigoje (Armenakis ir kt., 1999).

Ankstyvoje pokyčių stadijoje gali būti pakeistas *Agentas* – asmuo, atsakingas už pokyčio valdymą. Keitimo agentas padeda vadovams identifikuoti galimas problemas, padėti kurti alternatyvas ir rasti problemų sprendimus. Keitimo agentas gali būti įmonėje dirbantis asmuo, arba išorinis konsultantas, nežinomas kitiems organizacijos darbuotojams asmuo, padedantis spręsti problemas, labiau matomas iš šalies. Keičiant agentą, siūloma vadovautis Lewino procesais „Užšaldymas“, „Atšildymas“, „Keitimas“ (Armenakis ir kt., 1999).

Paskutinis žingsnis – pokyčio įgyvendinimas ir kontrolė, vadovybė ir agentas vertina, kaip sėkmingai organizacija pasiekė nustatytus tikslus ir gautus rezultatus. Keitimo agentas gali atlikti bendradarbio ar pagalbininko, dirbančio kartu su pokyčio įgyvendinimo grupe vaidmenį. Jis dirba su visais padaliniais, įgyvendina naujas idėjas ir teikia alternatyvas (Armenakis ir kt., 1999).

Kotter (1996) identifikuoja kitas aštuonias pasipriešinimo pokyčiams dedamąsias dalis – per didelę ramybės būseną, nesėkmingai sukuriama pokyčio įgyvendinimo grupė, neįvertinta vizijos galia, nutolta nuo suformuotos vizijos, sukurti tikslai blokuojami dėl atsirandančių kliūčių, nesėkmės kuriant trumpalaikius laimėjimus, per anksti ar per greitai deklaruota pergalė, nesirūpinimą organizacijos kultūra. Šių klaidų pagrindinė priežastis yra nesėkmingas vadovavimas pokyčių įgyvendinimui, kai neeliminuojamos kliūtys bei daromas spaudimas vardan rezultato.

Bet kokiū atveju, pokyčiai patiria sėkmes ir nesėkmes. Videikienė ir Šimanskienė (2014) nustatė, kad pasiruošimas pokyčiams gali būti sudėtingas procesas, ir išskyrė priežastis, dėl kurių pokyčius įgyvendinti gali būti sudėtinga:

1. Vadovybės nelankstumas;
2. Inicijatyvos, išteklių trūkumas;
3. Silpnas lyderio vadovavimas;
4. Skubotas, nenuoseklus pokyčių diegimas;
5. Socialinio – psichologinio pobūdžio kliūtys:

5.1. Darbuotojų psichologinis mikroklimatas – emocinė būsena, kolektyvo nuotaikos, pasitenkinimas ar prieštaravimas susidariusiai situacijai, tarpusavio santykiai;

5.2. Pokyčių baimė;

5.3. Išorinė sociopsichologinė atmosfera – nesėkmingi kitų organizacijų pavyzdžiai, politinis nestabilumas;

6. Technologinis trūkumas.

2008 m. Jungtinių tautų parengtose pasiruošimo pokyčiams gairėse yra išskirtos penkios fazės, kurios gali padėti įveikti nesėkmes:

- Apjungianti fazė – informacijos kaupimas apie pasirengimą pokyčiams.
- Suderinimo fazė – naudojantis sukaupta informacija atliekama politikos ir administravimo sąveikos analizė.
- Interaktyvi fazė – informacijos sklaida organizacijos struktūrų pasirengimo pokyčiams lygmenyse.
- Didinanti fazė – apdorotas informacijos lygis suteikia galimybę lengviau suderinti valdžios ir darbuotojų sąveiką, pasitinkant pokyčius.
- Šiuolaikiškai besiformuojanti fazė – siekiama užtikrinti pokyčių valdymo integraciją ir valdymo galimybių funkcionavimą.

Organizacijos vadovai yra tie asmenys, kurie turi įgyvendinti pokyčius ir valdyti visą procesą. Bet kai valdytojai lieka stebėtojai ar prisiima paskirstytojų vaidmenį, iškyla blogo pokyčių valdymo grėsmė. Problemos kyla ir tada, kai vykdytojai neturi pakankamai kompetencijos ir žinių, bet veržiasi būti „pokyčio agentu“, o tai lemia silpną bendravimą tarp grandžių. Visiems dalyviams būtinas suvokimas, kad pokyčiai tampa verslo pasaulio norma, ir tinkamas valdymas padės organizacijai išlikti rinkoje (Alsher 2016).

Žemiau pateiktoje lentelėje pateikta, kaip skirtingi autoriai apibūdina pokyčių valdymą.

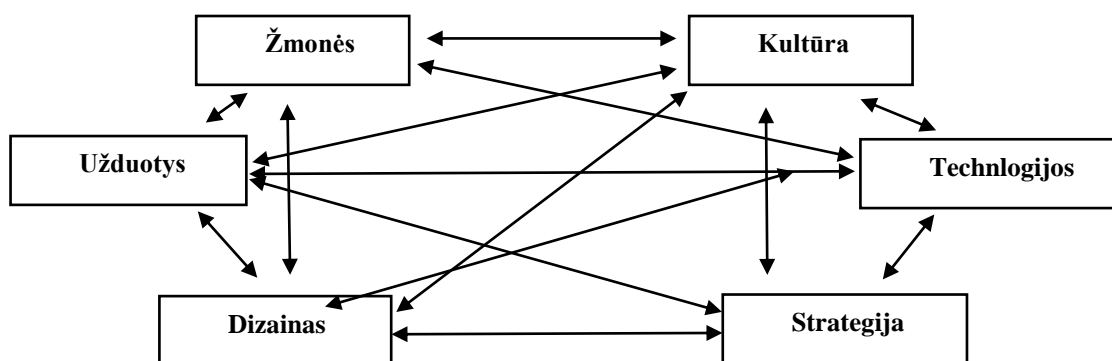
<b>Apibūdinimas</b>	<b>Autorius</b>
Tikslingas poveikis, koordinuojant, organizuojant žmonių grupę ir jų veiklas, siekiant organizacijos numatomų tikslų.	Pikturnaitė (2005)
Pokyčius identifikuoti kaip procesus, jungiančius turimus išteklius, ekonomines, socialines, organizacines ir kultūrinės reikšmes	Raipa (2013)
Numatymas, galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei stiprybių panaudojimas.	Zakaravičius (2006)
Suplanuotas tikslas dabartinę organizacijos būseną pakeisti į pageidaujamą padėtį, priimant naujus iššūkius ir galimybes.	Hurn (2012)
Pokyčių valdymas padeda žmonėms organizacijoje identifikuoti pokyčius jų aplinkoje ir planuoti, kaip su jais elgtis.	Rothwell ir kt. (2009)
Prisitaikymas prie aplinkos ir iššūkių, aplinkos valdymas, sugebėjimas pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis.	Hurn (2012)
Pokyčių valdymas pirmiausiai turi būti nukreiptas į žmones, kad jiems būtų lengviau prisitaikyti.	Rothwell ir kt. (2009)
Būdas, kaip organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų ir siekių, įgyvendinant organizacijos viziją.	Bersėnaitė ir kt. (2006); Paton, McCalman (2008); Hurn (2012)
Organizacijos, gebančios tinkamai valdyti pokyčius visada išliks konkurencingos.	Alsher (2016)

Organizacijų pokyčių procesai ir jų valdymas paprastai vykdomi per *organizacines pokyčių komandas* (angl. Change Projects teams) ar projektų komandas. Pokyčių projektai šiek tiek skiriasi nuo kitų projektų, todėl yra unikalūs ir sudėtingesni. Tikėtina, kad pasikeitimas turės įtakos visai organizacijai, o tai reiškia, kad pokyčiai paveiks didelę grupę žmonių. Todėl tinkamas komandos formavimas, pažanga ir į rezultatus orientuota kontrolė yra esminiai organizacinių pokyčių proceso valdymo sėkmės veiksniai. Nors komandos formavimas yra sudėtingas procesas dėl jos nevienalytiškumo, bet siekiant teigiamų pokyčių rezultatų šis procesas yra neišvengiamas. Idealiausiu atveju, pokyčių komandą reikėtų sudaryti ir jos veikloje įgalinti veikti pokyčių vadovą, funkcinis ekspertus, pokyčių procesui priklausančius padalinių atstovus (Jacobsen, Stuber, 2018).

Kaip vieną iš pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonę pateikė Oreg (2003) – remdamasis atliktais tyrimais sukūrė *Pasipriešinimo pokyčiams matavimo skalę (RTC)*, kuri susideda iš 16 elementų su keturiais veiksniais – ieškojimo (tai pasipriešinimo elgsena ir noras imtis veiksmų), emocinės reakcijos į nustatytus pokyčius (tai emocinio pasipriešinimo pokyčiams komponentas, stresas ir neramumai kuriuos sukelia pokyčiai), trumpalaikio dėmesio (afektinio pasipriešinimo pokyčiams komponentas, kaip stipriai darbuotojai išblaškyti dėl pokyčių) ir pažinimo stygiaus (kognityvinio atsparumo pokyčiams komponentas, tai, kaip darbuotojai keičia savo įsitikinimus ir pan.). Ši skalė naudojama numatant pasipriešinimo elgseną be išankstinių priežasčių, ji leidžia

tiesiogiai įvertinti visus komponentus, kurie turi reikšmę darbuotojų reakcijai į pokyčius, o numačius reakcijas, pokyčių valdymas tampa paprastesniu procesu.

*Sistemos pokyčių modelis* (Angl. Management study guide (MSG)), pateikia naują organizacinių pokyčių koncepciją (žr. 5 pav.) ir apibūdina šešių tarpusavyje susijusių kintamųjų, tokių kaip žmonės, užduotys, strategija, kultūra, technologijos ir dizainas vaidmenį ir tarpusavio įtaką. Visi šie kintamieji yra neatsiejama planuojamų pokyčių dalis.



5 pav. Pokyčių sistemų valdymo modelis (Sudaryta pagal MSG Management study guide, 2010)

1. Žmonės – apima visus organizacijoje dirbančius asmenis. Įgyvendinant pokyčius būtina atsižvelgti į individualias asmenų savybes, tikslų suvokimą, požiūrio ir poreikių bei motyvų skirtumus.

2. Užduotys – susiję su darbo pobūdžiu, kurį asmuo atlieka organizacijoje. Darbo pobūdis gali būti pasikartojantis arba naujas, nuolatinis ar kintantis, paprastas arba sudėtingas, standartinis arba unikalus.

3. Dizainas – nurodo organizacinę struktūrą, komunikacijos sistemą, kontrolę, atsakomybės ir atskaitomybės perdavimą.

4. Kultūra – nurodo organizacijos narių bendras nuostatas, įsitikinimus, vertybes, lūkesčius, praktiką ir normas.

5. Strategija – šis kintamasis apibrėži veiksmų planą, skirtą ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų įgyvendinimui. Strateginis planavimas apima vidinių stiprybių ir silpnybių įvertinimą, išteklių identifikavimą, aplinkos nustatymą, grėsmes, taip pat ir konkurencinį pranašumą.

6. Technologijos – peržvelgiamos turimos technologijos ir pažanga IT srityse, nauji metodai, skirti našumui didinti, naujų procesų diegimas, geriausios praktikos paieška, kad organizacija technologiškai neatsiliktų ir išliktų konkurencinga.

Schemoje matyti, kaip visi šie kintamieji tarpusavyje susiję ir vieno kintamojo pokyčio rezultatas sąveikauja su vienu ar keliais kitais kintamaisiais. Pavyzdžiui – dėl strategijos pasikeitimo, pasikeis organizacinė struktūra, įgaliojimų ir atsakomybės perdavimas, kas turės įtakos žmonėms atsižvelgiant į



jų elgesio pokyčius ir požiūrį. Taip pat struktūros pertvarkymas gali sustiprinti ar susilpninti esamą kultūrą.

Šis modelis naudingas tiek vadovams, tiek vykdytojams, nes padeda suvokti, kad pokyčiai niekada nebus įgyvendinti iš dalies, jis turi būti bendras visai organizacijai kadangi įtakoja visas struktūrinės dalis (Armenakis ir kt., 1999).

Pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra varginantis ir sudėtingas procesas. Tačiau kur kas veiksmingiau valdyti pasipriešinimą, nei jį užgniauži. Naudojant *Oracle pokyčių taikymo įgyvendinimo metodą* (Oracle AIM, 1994) siūloma taikyti praktinį pasipriešinimo pokyčiams valdymo procesą, nukreiptą į darbuotojų ir vykdytojų tarpusavio santykį:

- Leisti susikurti asmeninę nuomonę – tiesioginis bendravimas ir diskusija apie pokyčius, siekiant įvertinti darbuotojų asmeninį požiūrį ir turimą informaciją.
- Klausti atvirų klausimų – tai greičiausias būdas Keitimo agentui suprasti iššūkio priėmimo lygį.
- Atsparumo lygis lengviau bus nustatomas klausimyno pagalba, kadangi kalbėjimas atima daugiau laiko, o ir gaunama nereikalinga perteklinė informacija, nesusijusi su pokyčiu.
- Įvardinti lūkesčius. Žmonės nori žinoti, ko iš jų tikimasi ir kaip bus vertinami.
- Suvokimas, kad vyksta kova su pasipriešinimu. Po pokyčių poreikio išaiškinimo, būtina suprasti iš kur kyla pasipriešinimas ir pripažinti jį. Tuomet lengviau imtis tolesnių veiksmų ir kliūčių šalinimo.
- Paaiškinti, kad kiekvienas mažas veiksmas gali tapti reikšmingu žiūrint iš kitos perspektyvos.
- Po to kai tampa aišku „kodėl“, pereiti į „Ką galima padaryti“. Kai abi šalys supranta viena kitos lūkesčius, lengviau randami sprendimai pokyčio įgyvendinimui.
- Nustatyti labiausiai besipriešinančius asmenis ir įtraukti juos į procesą. Taip išsprendžiamas pagrindinis atsparumo valdymo būdas – įtraukimas.
- Kurti galimus pokyčio rezultato scenarijus, darbuotojui tai padės nebijoti prarasti reputacijos nesėkmės atveju.

Neigiamas požiūris į besipriešinančius pokyčiams tik pablogina situaciją. Ypač jei nevengiama pašaipų, ironijos ar kritikos. Keitimo agento vaidmuo – neleisti susidaryti tokioms situacijoms, vietoje to panaudoti stipriausias grupės savybes ir suburti stiprią komandą (Sheuer et al 2017).

Misiukonis (2015), atsižvelgdami į mūsų darbo kultūrą siūlo *Lietuvos organizacijoms priimtina modelį*, kaip mažinti pokyčių grupės, sudarytos iš skirtingo amžiaus, kartų, kultūros pasipriešinimą pokyčiams (6 paveikslas).



**6 pav. Skirtingų kartų pasipriešinimo pokyčių valdymo priemonių modelis (Sudaryta pagal Misiukonis, 2015)**

- Orientacija į rezultatą. Kuo mažiau svarstyti apie grupės asmenų skirtumus ir kokias problemas tai gali iškelti. Dėmesį sutelkti vieno tikslo labui ir visus orientuoti į tikslus ir rezultatą.
- Pagarba – visada pripažinti skirtingų kartų atstovų savybes ir gerbti jas. Visi gali turėti nuomonę ir būtina išklaudyti visus nepriklausomai pritaria kiti asmenys ar ne.
- Atvirumas skirtingoms nuomonėms ir taisyklėms. Skirtingi asmenys skirtingai mąsto, todėl nebūtinai elgsis kaip vadovai tikisi. Dėl to jie nėra blogesni darbuotojai. Išnagrinėjus elgesio priežastis, galima prieiti ir prie bendrų lūkesčių ir taisyklių.
- Lyderystė. Organizacijoje reikia daugiau autoritetinių asmenų, daugiau lyderių, daugiau nuomonių. Atsakomybės pasidalinimas su savo žmonėmis įpareigos juos asmeniškai labiau stengtis dėl pokyčių. Įgalinti ir vyresnius, ir jaunesnius.
- Ugdymas. Suteikti saviems darbuotojams galimybę augti ir atskleisti talentus. Dalis jų gal ir išeis kitur, bet kiti liks ir įgyti nauji įgūdžiai padės vystyti organizaciją toliau (Misiukonis, 2015).

Prosci (2016) organizacijoms, siekiančioms tinkamai valdyti pokyčius, siūlo *penkių žingsnių strategiją*, kaip valdyti ir įveikti pasipriešinimą pokyčiams:

1. Pasiruošti pasipriešinimui – žinoti, kad pasipriešinimas pokyčiams kyla nuolat. Atsparumas yra natūralus asmens atsakas į pokytį.
2. Prieš pradėdant inicijuoti pokytį, aktyviai ieškoti galimų pasipriešinimo priežasčių. Prieš pradėdant daryti įtaką projekto veiksmingumui, pirmiausiai išspręsti asmenines nuostatas.
3. Atkreipti dėmesį į galimus nuostolius – darbuotojai visada rizikuoja kažko netekti. Tai gali būti draugas, vertingas komandos narys, vaidmenys gali pasikeisti, dėl ko atsiranda įtampa. Visada leisti suprasti, kad nusivylimas ir nuostoliai yra suprantami.

4. Skundimosi negalima ignoruoti, pokyčio įgyvendinimo metu netoleruoti netinkamo elgesio ar lėtinio skriaudimo. Sužinoti kodėl kažkas priešinasi, o ne nukreipti energiją, kovojant su netinkamu elgesiu.

5. Darbuotojų įtraukimas į pokyčių planą: žmonės turi žinoti kryptį ir prisitaikyti. Geriausias būdas – įtraukti komandą į strategijos kūrimą. Jei tai tik vadovo planas, pasipriešinimas išliks. Jei tai „mūsų“ planas, žmonės jaus didesnę atsakomybę ir tam tikrą nuosavybę pokyčio įgyvendinimui.

Pasipriešinimą pokyčiams galima įveikti pasirinkus tinkamą taktiką. Kadangi pasipriešinimai dažniausiai kyla dėl žmonių reakcijos į juos, todėl ir dėmesį reikia nukreipti į žmones.

Alsher (2016) siūlo *taktiką*, kaip tinkamai valdyti pasipriešinimą. Pirmiausiai svarbus supratimas, kad nepriklausomai nuo pokyčio apimties visada yra tikimybė, kad kils pasipriešinimas. Iš dalies tai yra dėl asmenų savisaugos instinktų, veiklos rezultatų, galios, darbo pobūdžio keitimo būsenų. Keitimo agentas turi numatyti, kad kuo daugiau žmonių tiki, kad jie bus paveikti, tuo didesnis jų atsparumo pokyčiams laipsnis. Parinkta neveiksminga taktika iš anksto pasmerkia pokyčius žlugti.

*Apibendrinant galima teigti, jog pasiruošimas pokyčiams prasideda nuo problemų, su kuriomis galima susidurti pokyčių procese, išgryninimo. Socialiniame pokyčių procese siekiama išgryninti galimas organizacines pasirengimo pokyčiams problemas, technologiniai pokyčiai apima ne tik pokyčių konstruktus, bet ir jų vykdytojus.*

*Galima teigti, kad pokyčių valdymas dabartinėje aplinkoje yra neišvengiama būtinybė. Jis apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kurio metu organizacija siekia sklandaus perėjimo į suplanuotą būseną. Šis procesas apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą priimti ir inicijuoti naujoves. Taip pat nusako organizacijos gebėjimą suvaldyti atsiradusias nepageidaujamas aplinkybes ir tinkamą neigiamų ar teigiamų pokyčių pasekmių priėmimą. Tinkamam pokyčių valdymui reikalingos įvairiapusiško žinios, organizacijos pasirengimas, darbuotojų atsakas į vadovų norą keistis. Ir nors skirtingos organizacijos pokyčius įgyvendina skirtingai, šiuolaikinėje nestabilioje ekonomikos aplinkoje jų valdymas tampa neatsiejama organizacijos dalimi.*

*Tolimesniam tyrimui, kaip valdyti pasipriešinimą pokyčiams, bus naudojamas skirtingų kartų pasipriešinimo pokyčių valdymo priemonių modelis, nes jis, lyginat jį su kitomis priemonėmis, yra orientuotas į darbuotojo pasirengimą pokyčiams asmenybės aspektu, o ne į požiūrį, kaip darbuotojas vertina pokyčių situaciją.*

## **2.4. Darbuotojų kartos ir jų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos**

Kad skirtumai tarp kartų egzistuoja, rodo pats terminas „karta“. Kiekviena darbuotojų karta išsiskiria unikaliomis savybėmis, bruožais, elgesio modeliu ir vertybėmis, susiformavusiomis per jų kartai būdingą laikotarpį, nulemtą politinių, kultūrinių ir istorinių įvykių. Todėl šie skirtumai atsispindi ir darbuotojų elgesyje, dėl kurio ir rūpinasi organizacijos (Stelmokienė, 2018).

Keičiantis kartoms ir asmenims, užimantiems vadovaujamas pozicijas, taip pat atsižvelgus į realią darbo rinkos situaciją, keičiasi ir požiūris į darbuotojus. 2016 m. atlikti vadovų apklausos tyrimai, rodo, kad darbdaviai linkę labiau vertinti asmenines darbuotojų savybes ir vertybes nei jų amžių (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Jaunų ir vyresnių darbuotojų savybių palyginimas (Parengta pagal Work Package 4: Employer Attitudes to Older Workers: Analysis Report, 2016)

Kriterijus	Savybės
Vyresni darbuotojai labiau vertinami už jaunesnius darbuotojus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patikimumas</li> <li>• Stabilumas ir saugumas</li> <li>• Atsakomybė</li> <li>• Toliaregystė ir ramybė</li> <li>• Teorinės ir praktinės žinios</li> <li>• Patirtis ir supratimas apie žmogaus prigimtį</li> <li>• Gebėjimas suprasti sudėtingas situacijas</li> <li>• Gebėjimas bendradarbiauti</li> </ul>
Jauni darbuotojai labiau vertinami už vyresnius darbuotojus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greitas naujų žinių įsisavinimas</li> <li>• Našumas</li> <li>• Energijos lygis/varomoji jėga</li> <li>• Mobilumas, judrumas</li> <li>• Noras keistis</li> <li>• Novatoriškumas</li> <li>• IT gebėjimai ir kompetencijos</li> </ul>
Vienodai reitinguojami jauni ir vyresnio amžiaus darbuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platus perspektyvinis požiūris į atliekamą darbą</li> <li>• Teigiamas požiūris</li> <li>• Rizika dėl darbo vietos išsaugojimo</li> </ul>

Darbdaviai, atlikę panašias analizes savo organizacijoje, turi galimybę įvertinti, kokio amžiaus darbuotojų ir kokių savybių iš jų labiau reikia renkant pokyčių darbo grupes. Sujungus vertingas savybes tarp skirtingų kartų atstovų, galima įvairiapusiškesnė komanda, su platesniais gebėjimais ir asmeninių savybių panaudojimo sprendimų priėmimo (Keras, 2018).

Darbo rinkoje šiuo metu dalyvauja keturių kartų atstovai – tai prarastoji karta, dar vadinama tylioji ar konservatyvioji karta, kūdikių bumo karta, X ir Y kartos. Z karta dar tik žengia į darbo rinką, ir labiau pasirodo epizodiškai, kaip vasaros laikotarpio, laikini darbuotojai, praktikantai ar savanorystė užsiimančios pagalbininkai (Stelmokienė 2018). Zanutienė (2014), atlikusi mokslinius tyrimus bei analizes, susijusias su skirtingų kartų savybėmis, darbingumu, bei požiūriu į organizacijas, teigia, kad kartos, gimusios iki 1945 m., praktiškai darbo rinkoje nelikę, visgi, likę užima gana svarbią dalį.

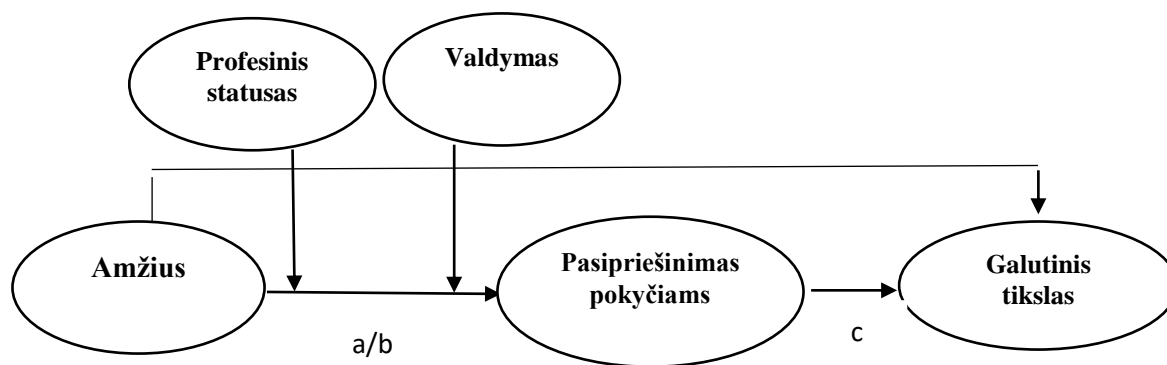
Svarbu pabrėžti, kad skirtingų kartų atstovai ir atsakomybę supranta skirtingai: brandžiai kartai tai natūrali būseną ir būtina sąlyga tinkamam bendradarbiavimui, „kūdikių bumo“ atstovai atsakomybę žiūri, kaip į primestą, bet vis dėlto, reikalingą savybę. Kuo katra jaunesnė, tuo požiūris atsainesnis, nes jaunesnės kartos nemėgta nieko „primesto“ ir savaime suprantamo, jei tame nemato asmeninio

racionalumo. Problema tarp kartų kyla ne dėl požiūrio ar atsakomybės skirtumo, o dėl nesutarimo dėl galutinio rezultato (Keras, 2018).

Niessen, Swarowsky, Leiz (2010) atlikti tyrimai parodė, kad amžius nesusijęs su vyresnių darbuotojų tinkamumu ir našumu įgyvendinant pokyčius ankstesniu periodu, bet neigiamai susiję su tinkamumu ir našumu po organizacinių pokyčių. Napatvirtinta, kad turima darbo patirtis apsunkino prisitaikymą prie darbo vietos pokyčių tarp skirtingų amžiaus grupių darbuotojų. Įvardinta, kad tinkamos vadovavimo priemonės, susijusios su tobulinimu, mokymu ir darbų rotacija gali neutralizuoti neigiamą poveikį.

Asmenys patiria neatitikimą tarp poreikių ir jų turimų žinių, įgūdžių ir gebėjimų. Iširta vyresnių darbuotojų neigiama patirtis po pokyčių įgyvendinimo, kai asmenys, prisitaikydami prie pokyčių, negali pasinaudoti įgūdžiais ir žiniomis. Tai labiau susiję su technologiniai procesais, sulėtėjusia reakcija, vyraujančiais stereotipais dėl amžiaus gebėjimų, todėl dažnai keičiant užduotis, mažėja darbo našumas, vėluojama prisitaikyti prie naujų situacijų, naudojami seni pokyčių modeliai, pradedama klysti ir taip prarandamas pasitikėjimas tiek savo gebėjimais, tiek savęs kaip kolektyvo dalimi. Skirtumai tarp amžiaus grupių sumažėjo praėjus trims mėnesiams po įgyvendintų pokyčių (Niessen ir kt., 2010).

Autoriai Kunze ir kt. (2013) nagrinėdami skirtingo amžiaus asmenų elgesį organizacijoje, nurodo ryšį tarp asmenų amžiaus ir pasipriešinimo pokyčiams. Jie priėjo išvadą, kad vyresni darbuotojai yra susiję su mažesniu plėtros potencialu, įskaitant mokymus ir naujų uždavinių sprendimą, taigi jie rodo didesnę pasipriešinimą, nei jaunesni jų kolegos. Pokyčiams pasiduoda aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai. Autorių sudarytas skirtingo amžiaus asmenų kompetencijos modelis parodo amžiaus, užimamų pareigų poveikį pokyčiams.



**7 pav. Skirtingo amžiaus asmenų kompetencijos modelis (Sudaryta pagal Kunze ir kt., 2013)**

Paveiksle pateikiamos reikšmės – „a“ tai kartų skirtumai ir motyvacija. Amžiaus ir profesinės būklės sąveika. Šis rodiklis rodo teigiamą skirtingo amžiaus asmenų pasipriešinimą pokyčiams, „b“ – neigiamas amžiaus sąveikos pasipriešinimas pokyčiams.

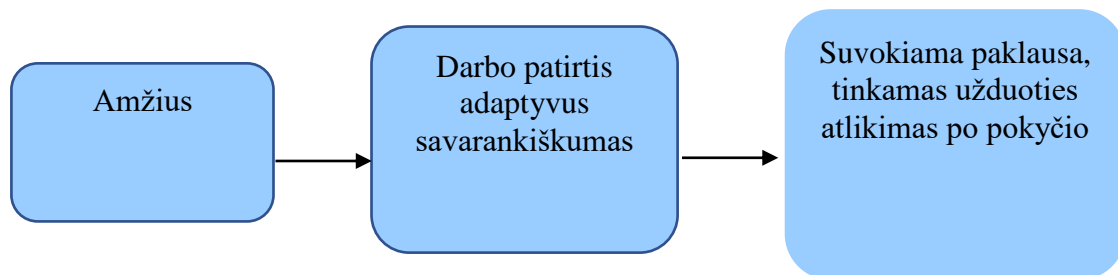
Modelis atspindi skirtingo amžiaus asmenų teigiamą ir neigiamą pasipriešinimą pokyčiams. Šis modelis tinkamesnis, kai organizacijoje yra ilgalaikiai vyresnio amžiaus darbuotojai nei neseniai dirbantys vyresni darbuotojai.

„a/b“ siūlo skirtingą santykį susijusį su asmenų amžiumi vertinant pasipriešinimą pokyčiams, darant prielaidą, kad vyresni darbuotojai labiau atsparūs pokyčiams, nes jie yra karjeros išlaikymo etape ir mažiau atsparūs dėl kompetencijos ir gebėjimų (Kunze ir kt., 2013).

Aukštesnio profesinio statuso darbuotojai suinteresuoti mažinti pasipriešinimą pokyčiams dėl statuso išlaikymo. Valdymas atspindi tai, kad darbuotojų atsakomybė prieš organizaciją mažina santykį tarp amžiaus ir yra susijęs su pasipriešinimu pokyčiams ilgiau dirbantiems asmenims. Reikšmė  $c$  – neigiamai susijusi su sėkmingu darbuotojų tikslu, kai trūksta supratimo iš organizacijos. Netiesioginis ryšys tarp amžiaus ir tikslo atsiranda dėl tarpininkų ar pokyčių agentų, kai pokyčius tiesiogiai vykdo ne organizacijos darbuotojai (Kunze ir kt., 2013).

Taigi, šis modelis susijęs su individų našumu, kai moderuojamas netiesioginis ryšys susijęs su galutinių tikslų pasiekimu, perduodamu per pasipriešinimo pokyčiams prizmę, priklausomai nuo organizacinio valdymo ir profesinio statuso. Individualus amžius ir atsparumas pokyčiams apima stabilios aplinkos ieškojimą, emocinę reakciją į nustatytus pokyčius, apibūdinančius, kaip stipriai stresuodami darbuotojai priima pokyčius. Taip pat trumpalaikės reakcijos ir pažinimo stygius, kurie rodo nenorą ką nors keisti, ar išbandyti naujas perspektyvas (Kunze ir kt., 2013).

Nepriklausomai nuo kartos tipo, darbuotojai imsis asmeninės atsakomybės vykdyti pokyčius, jei jie supras dėl ko tai daroma, kaip tai paveiks organizaciją ir kiekvieną asmeniškai. Gaunami rezultatai rodo (8 pav.), kad nepriklausomai nuo amžiaus galimi labai aukšti rezultatai (Keras 2018).



**8 pav. Konceptualus amžiaus ir darbo adaptacijos pagal suvokiama paklausą modelis (Sudaryta pagal Niessen, Swarowsky, Leiz, 2010)**

Gaurylienės Korsikienės (2017) atliktas tyrimas parodė, kad nėra vienareikšmiško ryšio tarp amžiaus ir pokyčių įgyvendinimo. Asmenų amžius tiesiogiai susijęs tiek su noru mokytis, tiek su pasiekimais ir patirtimi. Skirtingo amžiaus darbuotojai turi skirtingą patirtį, kuri atsispindi atliekant užduotis. Autorės teigė, kad vyresni darbuotojai sugeba geriau pasinaudoti patirtimi sprendžiant problemas. Tačiau amžius gali trukdyti, kai iš asmens nereikalaujama sprendimų, susijusių su sukaupta patirtimi, tuomet gali sumažėti vyresnių asmenų motyvacija, kadangi jie aiškiai suvokia savo

pajėgumus ir mato mažėjančias galimybes. Tuomet atsiranda didesnė terpė pasipriešinimui, nes vyresni asmenys bijo prarasti darbo vietą dėl nepakankamų žinių ar būtinų įgūdžių trūkumo.

Jacobsen ir Stuber (2018) atliktas tyrimas atskleidė, jog jaunesni darbuotojai, priklausantys Y kartai, pasižymi specifinėmis asmeninėmis savybėmis, kurios daro teigiamą poveikį jų požiūriui į pokyčius – aukštu informacionalizacijos lygmeniu, aukštu išsilavinimu, dideliu lankstumu, kritiniu mąstymu, globalumu. Nors dėl šių savybių Y kartos atstovai teigiamai priima pokyčius, vis dėlto didelis lankstumas, kuris būdingas šiai kartai, reiškia, kad darbuotojai nėra pastovūs, todėl didėja tikimybė, kad darbuotojai dažniau keis darbo vietą ir organizacijoje planavimo procesas gali būti sutrikdytas; didelis lankstumas, būdingas Y kartai, taip pat gali tapti pasipriešinimu pokyčių procese.

Autorių atliktas tyrimas taip pat atskleidė, jog Y karta, labiau nei ankstesnės kartos, yra susijusi su technologijomis, tai reiškia, kad pokyčius, susijusius su jomis, šios kartos darbuotojai priima teigiamai. Pasipriešinimas pokyčiams priklauso nuo to, kokie pokyčiai yra daromi ir kiek jie paveikia patį asmenį, todėl Y kartos darbuotojams žymiai lengviau prisitaikyti prie pokyčių, kai šie jau yra susipažinę ir moka naudotis technologijomis. Kadangi Y kartos atstovai augo sparčiai besikeičiančioje darbo aplinkoje, kurioje informacinės technologijos yra būtinos, jie turi konkurencinį pranašumą, lyginant su ankstesnėmis kartomis. Apibendrinant šių autorių atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad jeigu pokyčiai organizacijos gyvavimo ciklo etapuose nėra naujas, o greičiau nuolatinis procesas, tai Y kartai tyrime atskleistos penkios savybės leidžia geriau ir greičiau susidoroti su organizaciniais pokyčiais.

*Apibendrinant galima teigti, jog mokslininkų nuomonės ir tyrimai dėl kartų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajų išsiskiria – vieni teigia, jog Prarastoji, Kūdikių bumo ir X karta gali rodyti didesnę pasipriešinimą pokyčiams, tuo tarpu kiti teigia, kad amžius ir priklausymas kuriai nors kartai nėra susijęs su pokyčių įgyvendinimu, bet susijęs su tinkamumu ir našumu po pokyčių. Y kartos darbuotojai pasižymi tam tikromis savybėmis, dėl kurių jų požiūris į pokyčius yra teigiamas, nors dėl jų lankstumo pokyčių procesas ne visuomet gali būti sėkmingas. Visgi mokslininkai pripažįsta, kad atotrūkis tarp kartų ne toks reikšmingas, kaip asmeninės darbuotojų savybės, todėl yra nemažai priežasčių visų kartų atstovams priešintis pokyčiams. Toliau darbe bus tiriamos prarastoji, kūdikių bumo, X ir Y kartos. Atsižvelgiant į tai, jog vis dar trūksta tyrimų nustatant vienareikšmišką ryšį tarp amžiaus ir pokyčių įgyvendinimo, nuspręsta įvertinti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, formas ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas nustatant pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones.*

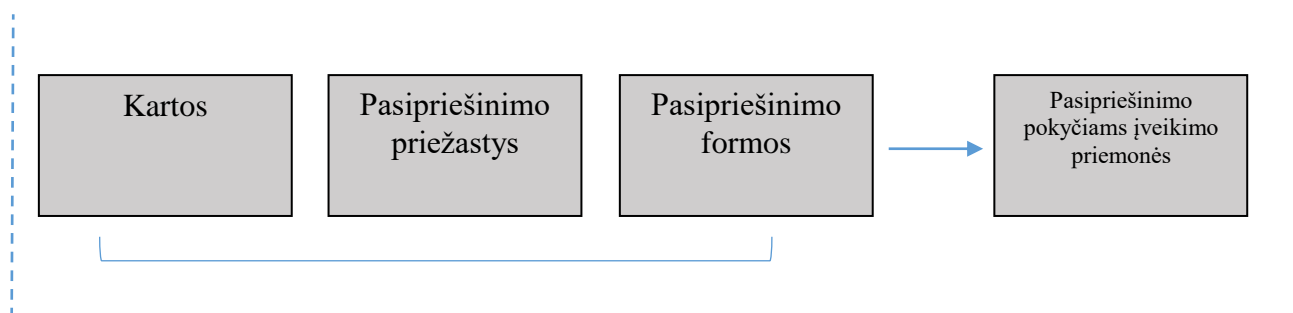
## **2.5. Teorinis darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajų modelis**

Atlikus teorinę pasipriešinimo priežasčių, formų ir darbuotojų kartų sąsajų mokslinės literatūros analizę, svarbu identifikuoti pagrindinius teorinius šių objektų elementus, kurių sąsajos bus

tiriamos. Nuspręsta koncepciniame teoriniame modelyje pasipriešinimą pokyčiams vertinti per Oreg (2003) pateiktą pasipriešinimo pokyčiams priežasčių (baimės prarasti darbą; blogo komunikacijos, pasitikėjimo trūkumo, nežinojimo, laiko) grupavimą. Pasipriešinimo pokyčiams formos (aktyvios žodinės; aktyvios nežodinės, pasyvios žodinės, pasyvios nežodinės) vertinamos pagal Valackienės (2005) pateiktą skirstymą, nes tai yra literatūroje išskiriami kaip pagrindiniai rodikliai, atspindintys darbuotojų priešinimąsi pokyčiams.

Svarbu pabrėžti, jog identifikuojant kartas, pasipriešinimo priežasčių, formų ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas, svarbiu modelio elementu tampa ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės, kurių sąsajos su minėtais elementais taip pat yra vienas iš tyrimo laukiamų rezultatų. Teoriniame modelyje pasipriešinimo valdymo priemonės pasirinkta vertinti pagal Misiukonio (2015) pateiktą modelį, nes, lyginat jį su kitomis priemonėmis, modelis yra orientuotas į darbuotojo pasirengimą pokyčiams asmenybės aspektu. Šis modelis tinkamas naudoti numatant pasipriešinimo elgseną be išankstinių priežasčių, leidžia tiesiogiai įvertinti visus komponentus, kurie turi reikšmę darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams.

Atsižvelgiant į teorinę literatūros analizę, sukurtas teorinis koncepcinis modelis (žr. 9 pav.), kuriame apibrėžiami pagrindiniai, teorijoje išgryninti ir tyrime naudojami objektai.



**9 pav. Teorinis darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajų modelis (Sudaryta autorės)**

*Apibendrinant galima teigti, jog pokyčių procesą galima apibūdinti kaip sudėtingą ir kompleksinį, į kurį turi įsitraukti visi proceso dalyviai. Pokyčiai gali būti aktyvūs ir pasyvūs, trumpalaikiai arba ilgalaikiai, jie reikalauja gebėjimo prisitaikyti prie jų ir gali turėti skirtingus tikslus. Pokyčiais galima vadinti procesus, skatinančius organizaciją tobulėti, keistis ir prisitaikyti prie išorinių ir vidinių sąlygų. Pasiruošimas pokyčiams prasideda nuo problemų, su kuriomis galima susidurti pokyčių procese, išgryninimo. Pokyčių valdymas yra nuoseklus ir sistemingas procesas, kurio metu organizacija siekia sklandaus perėjimo į suplanuotą būseną. Šis procesas apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą priimti ir inicijuoti naujoves. Taip pat nusako organizacijos gebėjimą suvaldyti atsiradusias nepageidaujamas aplinkybes ir tinkamą neigiamų ar teigiamų pokyčių pasekmių priėmimą. Darbuotojai linkę intuityviai atmesti pokyčius, tačiau pasipriešinimas nebūtinai turi būti neigiamas. Pasipriešinimas pokyčiams gali būti aktyvus, pasyvus, žodinis arba nežodinis ir*



*vyksta dėl žinių trūkumo, gebėjimų neturėjimo, valios ir normų bei sisteminių barjerų. Mokslininkų nuomonės ir tyrimai dėl kartų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajų išsiskiria, tačiau jie sutaria, kad atotrūkis tarp kartų ne toks reikšmingas, kaip asmeninės darbuotojų savybės. Todėl yra nemažai priežasčių visų kartų atstovams priešintis pokyčiams, nėra vienareikšmiško ryšio tarp amžiaus ir pokyčių įgyvendinimo.*

### 3. DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ ŠĄSAJŲ TYRIMO METODIKA

#### 3.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo problematika.** Atlikus mokslinės literatūros analizę be parengus teorinį pasipriešinimo priežasčių, formų ir darbuotojų kartų sąsajų modelį, pastebima, jog pokyčių tematika yra aktualus ir tęstinis tyrimų objektas. Norint pagrįsti teorinius mokslininkų samprotavimus, kurie pristatyti šiame darbe, iškyla būtinybė įvertinti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, formas ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas ir išskirti pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones. Kadangi pastaruoju metu įmonėse gali dirbti net 5 skirtingoms kartoms priklausantys darbuotojai, vienais iš didžiausių iššūkių tampa suprasti, kaip skirtingų kartų darbuotojai gali prisitaikyti prie pokyčių, kaip jie šiuos pokyčius priima ir kodėl jiems priešinasi. Autorių darbuose dažniausiai pabrėžiamas vienos kurios nors kartos pasipriešinimas pokyčiams, tačiau nepakankamai tyrinėtos sąsajos tarp pasipriešinimo priežasčių, formų ir skirtingų kartų darbuotojų.

**Tyrimo objektas** – pasipriešinimo priežasčių, formų ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajos.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, formas ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas nustatant pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti pasipriešinimo pokyčiams priežastis;
2. Nustatyti pasipriešinimo pokyčiams formas;
3. Nustatyti pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones;
4. Identifikuoti pasipriešinimo priežasčių, formų ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas.

**Tyrimo metodai.** Teorinėje dalyje aptarti moksliniai šios srities tyrimai atskleidė pasipriešinimo priežasčių, formų ir skirtingų darbuotojų kartų sąsajų įvertinimo sudėtingumą. Tyrimo duomenims gauti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Kiekybiniam tyrimui įvykdyti pasirinkta anketinė apklausa, kuri leidžia gauti informaciją apie respondentų nuomonę. Šis metodas yra patogus, nes leidžia respondentams pateikti vienodus klausimus ir pakankamai lengvai bei greitai tyrėjui analizuoti gautus rezultatus (Valackienė, 2004). Anketinė apklausa pasižymi dar vienu privalumu, jog respondentai patys renkasi laiką ir vietą, kada jiems patogiau ją pildyti, šis metodas leidžia ekonomiškai ir taupiai bei pakankamai greitai apklausti reikiamą respondentų skaičių.

**Tyrimo instrumentas.** Empirinio tyrimo instrumentas – *anketa*, kuri sudaryta remiantis ankstesniuose mokslininkų tyrimuose naudotomis tyrimo metodikomis (1priedas). Kuriant tyrimo modelį, viena iš siekiamybių buvo pateikti universalų tyrimo instrumentą, kuris gali būti lengvai pritaikomas visų biudžetinių mokymo įstaigų analizei. Tyrime sukurtas klausimynas, kuris skirtas skirtingų kartų darbuotojams (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno sandara

Klausimyno sandara	Klausimų tipas	Klausimų grupės	Klausimo Nr.
1 dalis	Demografiniai klausimai	Gimimo metai	1
2 dalis	Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	Baimė prarasti darbą	1-3
		Bloga komunikacija	4-6
		Pasitikėjimo trūkumas	7-9
		Nežinojimas	10-12
		Laikas minus teiginis	13-15
3 dalis	Pasipriešinimo pokyčiams formos	Aktyvus	1-11
		Pasyvus	12-22
4 dalis	Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės	Atvirumas	1-3
		Rezultatas	4-6
		Lyderystė	7-9
		Pagarba	10-12
		Ugdymas	13-15

Anketos klausimai suskirstyti į atskirus blokus pagal darbo uždavinius:

Pirmas klausimas skirtas išsiaiškinti respondentų priklausymą kartai;

Antras teiginių blokas skirtas įvertinti respondentų pasipriešinimą pokyčiams (2 klausimas), kurio tikslas – išskirti priežastis, dėl kurių skirtingų kartų darbuotojai priešinasi pokyčiams (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams priežastims identifikavimui

Pasipriešinimo pokyčiams priežastis	Teiginys
<i>Baimė prarasti darbą</i>	Gerau jaučiuosi, kai yra nusistovėjęs darbas ir rutina
	Bijau prarasti darbą
	Aš siekiu stabilumo darbe ir pokyčiai tam tik trukdo
<i>Bloga komunikacija</i>	Grįžtamasis ryšys iš pokyčių vadovo yra svarbus
	Sudėtinga, kai informacija apie pokyčius nesidalinama
	Komunikacija pokyčių vykdymo metu yra svarbi
<i>Pasitikėjimo trūkumas</i>	Pasitikėjimo pokyčių vadovu trūkumas
	Pasitikėjimo savimi trūkumas, kad galiu įgyvendinti pokyčius
	Pokyčiai puiki galimybė stiprinti pasitikėjimą savimi
<i>Nežinojimas</i>	Neprieštarauju, jei žinau pokyčių naudą organizacijai
	Ką nors keičiu tik žinodamas, kad neturiu kito pasirinkimo
	Aktyviai dalyvauju pokyčių procese, tik jei aiškiai žinau tikslą
<i>Laikas</i>	Jei turiu pakankamai laiko, lengvai prisitaikau prie pokyčių
	Pokyčių metu jaučiu stresą, jei trūksta laiko
	Dėl skubėjimo pokyčių metu susiduriu su klaidomis

Trečias teiginių blokas skirtas įvertinti pasipriešinimo pokyčiams formas (3 klausimas).

1-11 teiginiai leidžia įvertinti aktyvias priešinimosi formas, 12-22 – pasyvias (žr. 9 lentelė), *tikslas* – nustatyti, kaip skirtingų kartų atstovai priešinasi pokyčiams.

9 lentelė. Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams formoms nustatyti

	Aktyvus pasipriešinimas			Pasyvus pasipriešinimas	
<i>Žodinis</i>	Prieštarauju dalyvauti pokyčių procese	Visada išsakau savo nuomonę ir priekaištus	<i>Žodinis</i>	Pokyčiai man yra nesvarbūs	Nesikoncentruoju į pokyčių tikslą, bet stebiu nesvarbius dalykus
	Drąsiai reiškiu savo argumentus dėl pokyčių	Esu nusiteikęs karingai, jei nežinau pokyčių tikslo		Visais įmanomais būdais vengiu pokyčių temos	Pokyčių metu stengiuosi tylėti ir nesikišti
	Nesilaikau formalių taisyklių, jei trūksta žinių, kaip įgyvendinti pokyčius	Dėl priverstinių pokyčių grasinu pakeisti darbo vietą		Į paskirtas pokyčių užduotis žiūriu su pašaipą	
<i>Nežodinis</i>	Keliu neramumus dėl pokyčių	Nevengiu ginčytis dėl pokyčių įgyvendinimo	<i>Nežodinis</i>	Nenoriu vykdyti man paskirtų užduočių ir funkcijų	Savo viduje nesutinku su pokyčiais, bet to nesakau
	Darbe skleidžiu apkalbas	Darbe kuriu intrigas		Atsisakysiu dalyvauti ir pokyčių procesą stebėsiu nuošalyje	Esu nedėmesingas pokyčių įgyvendinimo procese
	Dalyvauju neformaliose grupuotėse, prieštaraujančiose pokyčiams			Pokyčiai mane vargina	Pokyčių metu jaučiu sveikatos blogėjimą

Ketvirtas teiginių blokas skirtas nustatyti pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones (4 klausimas, žr. 10 lentelė), kurio *tikslas* – išskirti efektyviausias pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones.

10 lentelė. Klausimyno šifras pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių identifikavimui

Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonė	Teiginys
<i>Atvirumas</i>	Man būtų lengviau, jei galėčiau būti atviras, kad trūksta laiko pasiruošti pokyčiams
	Svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš pokyčių lyderio
	Pokyčių metu svarbu, kad būtų orientuojamasi į bendrus lūkesčius
<i>Rezultatas</i>	Svarbu, kad vadovai akcentuotų smulkias pergales ir rezultatus
	Svarbu žinoti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą
	Pokyčius lengviau priimti, jei žinau, kad būsiu paskatintas
<i>Lyderystė</i>	Stiprus lyderis motyvuoja siekti bendro pokyčių tikslo
	Tinkamas vadovavimas pokyčių komandai padeda įsijungti į grupę
	Svarbu gauti išsamią informaciją iš lyderio, kaip vykdyti pokyčius
<i>Pagarba</i>	Noriu, kad mano amžius būtų gerbiamas
	Noriu, kad mano įsitikinimai būtų gerbiami
	Noriu išsakyti savo nuomonę, nepriklausomai priima ją kiti asmenys ar ne
<i>Ugdymas</i>	Naudinga turėti galimybę pasimokyti iš kolegų
	Naudingi įvairūs mokymai, seminarai pokyčių įgyvendinimo metu ar po jų
	Pokyčiai yra galimybė augti ir atskleisti talentą

Kiekybinio tyrimo klausimynui naudojama intervalinė 5 balų Likerto skalė, atsakant kaip dažnai pasireiškia respondentų elgesys/emocijos/mintys. Klausimyno teiginiai suformuluoti remiantis Oreg (2003), Valackienės (2005) ir Misiukonio (2015) modeliais ir klausimynais pasipriešinimo pokyčiams priežastims, formoms ir pasipriešinimo pokyčiams įveikimo formoms nustatyti. Atlikus anketinę apklausą ir susistemintus apklausos rezultatų visumą, galima lengviau pastebėti tendencijas, išvadas, o rezultatus lengviau ir paprasčiau interpretuoti, rasti priežastinius ryšius ar galimus paaiškinimus.

Siekiant, jog rezultatai būtų tinkami išanalizuoti, privalu patikrinti klausimyno patikimumą. Klausimyno patikimumas nustatomas dviem patikimumo parametrais- Kronbacho alfa koeficientu (*angl. Cronbach alpha*) bei Spearman – Brown padidinto patikimumo koeficientu (*angl. Spearman – Brown Predicted Reliability*). Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) pabrėžia, jog klausimyną galima laikyti patikimu, jei Kronbacho  $\alpha$  yra  $> 0,5$ , o Spirmano Brauno padidinto patikimumo koeficientas  $> 0,8$ . Klausimynus galima laikyti *validžiais ir patikimais*, kadangi daugelio klausimynų subskalių koeficientai yra *priimtini*. Ir nors ne visų kintamųjų Spirmano Brauno rodiklis atitinka nustatytą ribą, tačiau remiantis Pakalniškienė (2012), galima pastebėti, jog šis klausimynas kurtas jau egzistuojančių klausimynų pagrindu, todėl skalės, pasižyminčios nurodytais rodikliais, gali būti naudojamos atliekant mokslinius tyrimus (žr. 11 lentelė).

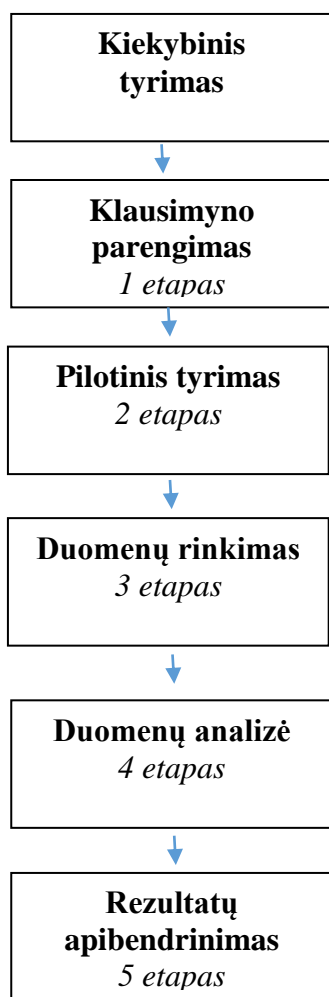
Klausimų tipas	Klausimų grupės	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$	Spearman – Brown
Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	Baimė prarasti darbą	3	0,638	0,634
	Bloga komunikacija	3	0,735	0,735
	Pasitikėjimo trūkumas	3	0,135	0,159
	Nežinojimas	3	0,179	0,221
	Laikas	3*	0,725	0,727
Pasipriešinimo pokyčiams formos	Aktyvus žodinis	6	0,686	0,687
	Aktyvus nežodinis	5	0,726	0,748
	Aktyvus	11	0,784	0,784
	Pasyvus žodinis	5	0,841	0,843
	Pasyvus nežodinis	6	0,850	0,851
	Pasyvus	11	0,902	0,904
Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės	Atvirumas	3	0,786	0,786
	Rezultatas	3	0,765	0,771
	Lyderystė	3	0,764	0,767
	Pagarba	3	0,691	0,703
	Ugdymas	3	0,788	0,791

\*Pastaba: siekiant padidinti skalės patikimumą, vienas teiginys buvo pašalintas (Subskalė Laikas: 3 teiginiai Cronbach  $\alpha=0,529$ ; Spearman – Brown=0,534).

Vis tik, reikia pažymėti, jog pasitikėjimo trūkumo ir nežinojimo subskalės neatitinka keliamų patikimo rezultatų, todėl iš tolimesnės analizės šios subskalės bus pašalintos. Taip pat pastebėjus, jog vieno teiginio pašalinimas iš laiko subskalės padėtų padidinti patikimumo rodiklius, subskalė buvo sumažinta atsisakius tryliktojo teiginio ir palikus tik du teiginius, atspindinčius laiko subskalės vertinimą.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo atliekamas 2018 m. lapkričio 5-15 d. Apklauso metu respondentams ir tiriamiesiems buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas, renkamų duomenų panaudojimo tikslas, garantuotas respondentų anonimiškumas. Anketai užpildyti reikėjo maždaug 10 minučių. Tyrimas buvo atliekamas elektroniniu būdu, respondentai, turintys galimybę naudotis TAMO dienynu, pildė elektroninę klausimyno formą tinklapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt).

Kad būtų užtikrintas tyrimo patikimumas ir tinkamas organizavimas, tyrimas suskirstytas į penkis etapus ir parengtas algoritmas (žr. 10 pav.).



**10 pav. Tyrimo organizavimo algoritmas**

1 etapas – sukurtas anoniminės anketinės apklausos klausimynas skirtingų kartų darbuotojams, pritaikius patogiosios atrankos metodą, pasirinktos X miesto biudžetinės mokyklos, kuriose buvo apklausiami pedagoginiai darbuotojai. Iš viso jose dirba 584 pedagoginiai darbuotojai, pagal šią visumą buvo nustatoma ir respondentų imtis.

2 etapas – klausimynai išsiųsti vienos įstaigos darbuotojams, kad būtų patikrinta, ar terminologija, sąvokos, klausimų formuluotės yra aiškios ir suprantamos būsimiems darbuotojams.

3 etapas – duomenys tyrimui buvo renkami 2018 m. lapkričio 5-15 d., duomenys renkami internetu, siunčiant anonimines anketas.

4 etapas – duomenų analizė, tyrimo duomenų statistinei analizei buvo naudotas SPSS 25.0.0.0 versijos (angl. Statistical Package for Social Science) programinis paketas, o grafinių vaizdų pateikimui – MS Excel programa. Pirmiausia pateikiama aprašomoji statistika, kur lentelių ar paveikslų pagalba galima išsamiau suprasti analizuojamus duomenis bei lengviau juos apibendrinti formuluojant išvadas.

Siekiant įgyvendinti darbe iškeltus uždavinius, būtina žinoti kokius statistinius kriterijus tinka pasirinkti. Šiam tikslui reikia įvertinti analizuojamų kintamųjų skirstinių normalumo sąlygas. Skirstiniai laikomi atitinkantys normalųjį kaip analizuojamų kriterijų p reikšmės yra didesnės nei 0,05.

12 lentelė. Kintamųjų skirstinių normalumo sąlygų įvertinimas

Kintamieji		Kolmogorovo-Smirnovo testas ( <i>angl. Kolmogorov-Smirnov</i> )			Šapiro-Vilko testas ( <i>angl. Shapiro-Wilk</i> )		
		Statistika	Laisvės laipsniai	p	Statistika	Laisvės laipsniai	p
Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	Baimė prarasti darbą	0,149	232	0,0001	0,953	232	0,0001
	Bloga komunikacija	0,181	232	0,0001	0,864	232	0,0001
	Laikas	0,211	232	0,0001	0,915	232	0,0001
Pasipriešinimo pokyčiams formos	Aktyvus žodinis pasipriešinimas	0,085	232	0,0001	0,983	232	0,007
	Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	0,147	232	0,0001	0,951	232	0,0001
	Aktyvus pasipriešinimas	0,098	232	0,0001	0,970	232	0,0001
	Pasyvus žodinis pasipriešinimas	0,135	232	0,0001	0,941	232	0,0001
	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	0,092	232	0,0001	0,977	232	0,001
	Pasyvus pasipriešinimas	0,095	232	0,0001	0,957	232	0,0001
Pasipriešinimo pokyčiams įveikos būdai	Atvirumas	0,203	232	0,0001	0,815	232	0,0001
	Rezultatas	0,178	232	0,0001	0,869	232	0,0001
	Lyderystė	0,174	232	0,0001	0,874	232	0,0001
	Pagarba	0,151	232	0,0001	0,953	232	0,0001
	Ugdymas	0,157	232	0,0001	0,870	232	0,0001

Įvertinus 12 lentelėje pateiktus duomenis matyti, jog normalumo sąlygos yra netenkinamos, nes  $p < 0,05$ , todėl tolimesnei duomenų analizei reikia pasirinkti neparametrinius kriterijus.

5 etapas – tyrimo rezultatų apibendrinimas bei išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

**Atrankos būdas ir tyrimo imtis.** Pasirinkta naudoti plačiai taikomą ir pripažįstamą neatsitiktinės atrankos būdą, kuris leidžia respondentus pasirinkti iš tam tikros apibrėžtos tiriamųjų aibės (Valackienė, 2004). Šiuo atveju, atrankos aibė – X miesto biudžetinių mokyklų pedagoginiai darbuotojai.

Kiekybinio tyrimo imties dydis apskaičiuotas pagal Paniotto formulę (Valackienė, 2008):

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



kur:  $\Delta$  - paklaida (nuo 4 iki 9 %);

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Pagal šią formulę, norint gauti tyrimo rezultatus pasirinktose X miesto biudžetinėse mokyklose, kuriose dirba 584 pedagoginiai darbuotojai, su 5% paklaida ir 95% tikimybe, rekomenduojama apklausti ne mažiau kaip 232 respondentus.

Z kartos atstovai netiriami, nes jie X miesto biudžetinėse mokyklose nedirba.

**Tyrimo etika.** Tyrimo metu buvo laikomasi mokslinių tyrimo atlikimo principų. Anketoje, kuri buvo naudojama tyrimo metu, buvo pristatyta, kas atlieka tyrimą, kokiame universitete ir kurse mokosi tyrėjas. Taip pat nurodytas tyrimo tikslas ir numatomas duomenų panaudojimas. Tiriamiesiems buvo užtikrintas jų anonimiškumas, konfidencialumas ir tik apibendrintų duomenų panaudojimas magistriniame darbe. Tiriamieji turėjo teisę apsispręsti ar nori dalyvauti tyrime ar ne.

**Tyrimo dalyvių charakteristika.** Prieš analizuojant duomenis, svarbu įvertinti tyrimo dalyvių charakteristikas. Atsižvelgiant į tai, jog tiriamųjų prašyta nurodyti tik kuriai amžiaus kategorijai jie gali save priskirti, galima teigti, jog 5 tiriamuosius (2,2%) galima priskirti prarastajai kartai, 59 asmenys (25,4%) gali būti priskirti kūdikių bumo kartai, 90 asmenų (38,8%) – X kartais, o 78 asmenys (33,6%) priskirti Y kartai.

## 4. DARBUOTOJŲ KARTŲ IR PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ BEI ĮVEIKIMO FORMŲ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. Tyrimo rezultatai

Atlikta mokslinių šaltinių analizė bei sintezė leido sudaryti koncepcinį teorinį modelį, pagal kurį pateiktas tyrimo planas, parengta tyrimo anketa. Šioje darbo dalyje bus analizuojami ir aptariami tyrimo rezultatai taip įgyvendinant darbo uždavinius bei darbe iškeltą tikslą.

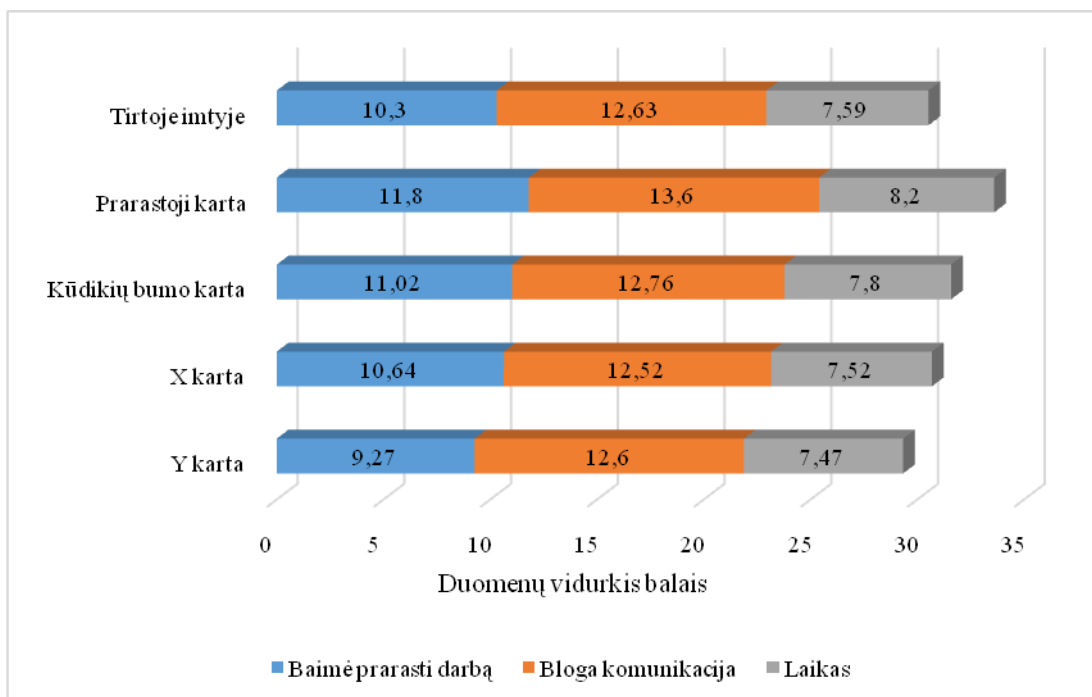
Remiantis gautais duomenimis, nustatyta kad iš 232 anketų gauta: prarastosios kartos – 5 anketos, kūdikių bumo kartos atstovų – 59, X kartos – 90 ir Y kartos – 78 anketos. Procentinė išraiška nurodyta 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas

#### 4.1.1. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių analizė

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams priežasčių analizę, pirmiausia bus pateikiami aprašomosios statistikos duomenys. 12 paveiksle pateikiami pasipriešinimo pokyčiams priežasčių analizės skirtingose kartose vidurkio duomenys (balais).



**12 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ypatumų analizė**

Iš 12 paveiksle pateiktų rezultatų matyti, jog tokia pasipriešinimo pokyčiams priežastis kaip baimė prarasti darbą, mažėjo su kiekviena karta. Tai reiškia, jog labiausiai ši baimė buvo būdinga prarastosios kartos atstovams, mažiausiai – Y kartos atstovų tarpe. Tokios pat tendencijos stebimos ir analizuojant laiko, kaip reikšmingos pasipriešinimo pokyčiams priežasties, reikšmę. Tai leidžia manyti, jog kuo jaunesni žmonės, tuo geriau jie sugeba valdyti laiką, paskirstyti darbus, todėl laiko stoka yra mažiau reikšminga pasipriešinimo pokyčiams priežastimi lyginant su ankstesne karta.

Vertinant komunikacijos reikšmę nustatyta, jog visų kartų atstovai šiam aspektui priskyrė didžiausią reikšmę, o tai, jog rezultatai labai panašūs, leidžia manyti, jog efektyvi komunikacija, tinkamas grįžtamasis ryšys yra reikšmingu rodikliu nepaisant laikmečio.

Išanalizavus šiuos duomenis galima teigti, jog baimė prarasti darbą bei laiko stoka su kiekviena karta vertinti kaip mažiau svarbūs aspektai, o komunikacijai priskirta panaši reikšmė. Vis tik, nors aprašomoji statistika leidžia nustatyti reikšminių vertinimo dėsningumus, tačiau nepadeda atsakyti į tai, ar analizuojami skirtumai yra statistiškai reikšmingi.

Siekiant apskaičiuoti kaip pasipriešinimo pokyčiams priežastys vertinamos skirtingų kartų atstovų tarpe, atlikta statistinė analizė (žr. 13 lentelę). Remiantis tuo, jog analizuojamos keturios imtys, o analizuojamų reikšminių kintamieji netenkina skirstinių normalumo sąlygų, parinktas Kruskalo-Voliso kriterijus.

13 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių analizė skirtingų kartų tiriamųjų grupėse

Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	Karta	N	Vidutinis rangas	$\chi^2$ kriterijaus reikšmė	p
Baimė prarasti darbą	Prarastoji	5	159,20	25,763	<b>0,0001</b>
	Kūdikių bumo	59	137,06		
	X	90	126,69		
	Y	78	86,46		
Bloga komunikacija	Prarastoji	5	157,20	2,074	0,557
	Kūdikių bumo	59	117,57		
	X	90	115,73		
	Y	78	113,97		
Laikas	Prarastoji	5	143,30	4,984	0,173
	Kūdikių bumo	59	130,57		
	X	90	112,06		
	Y	78	109,27		

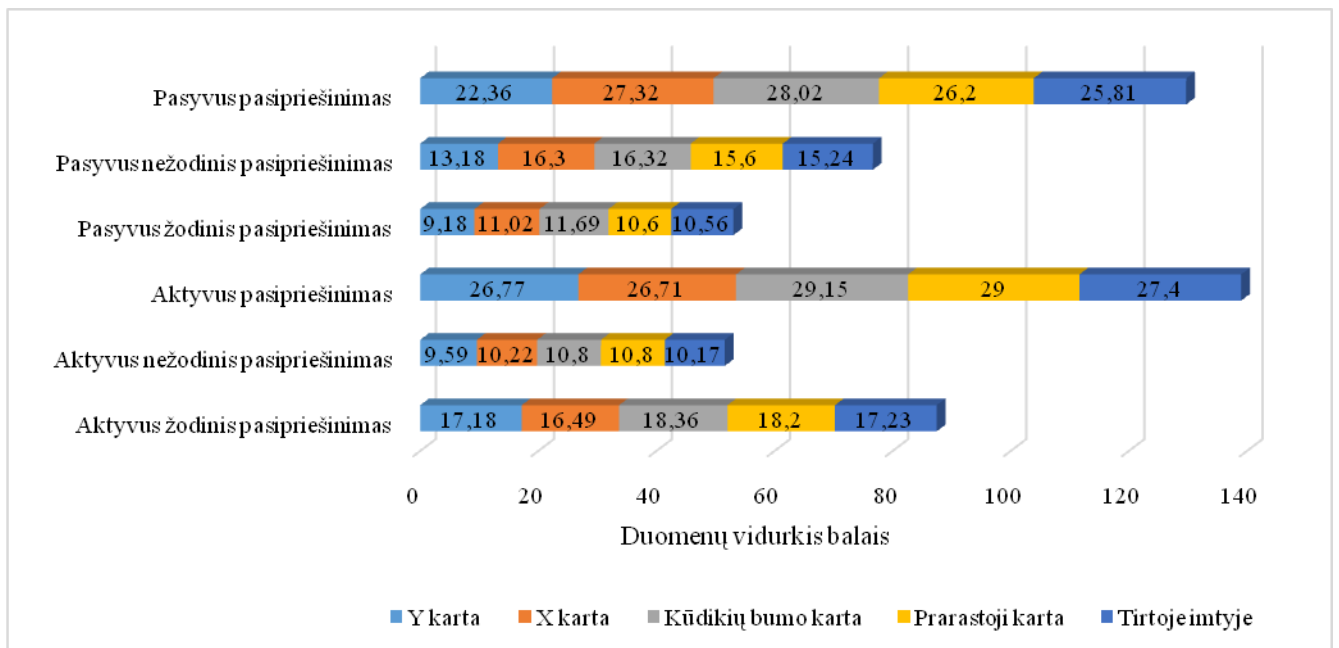
Atsižvelgiant į tai, jog hipotezėms patikrinti parinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo, galima teigti, jog nepaisant stebėtų tendencijų analizuojant aprašomosios statistikos duomenis, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik vertinant skirtingų kartų atstovų baimės prarasti darbą duomenis ( $p=0,0001$ ). Pateiktais duomenimis (stebint vidutinio rango duomenis) patvirtinta, kad kiekvienos kartos atstovams ši baimė yra vis mažesnė.

Mažėjančios tendencijos nustatytos vertinant ir blogos komunikacijos bei laiko kintamuosius skirtingų kartų atžvilgiu, tačiau remiantis tuo, jog statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo ( $p>0,05$ ), negalima teigti, jog skirtingų kartų atstovai skirtingai vertina šias pasipriešinimo pokyčiams priežastis.

Apibendrinant galima teigti, jog tirta imtis yra nevienalytė vertinant pasipriešinimo pokyčiams priežastis, stebimi kartų kartų skirtumai. Skirtingų kartų atstovai skirtingai vertino baimės prarasti darbą reikšmę pokyčių valdymo procese. Labiausiai ši baimė būdinga prarastosios kartos atstovams (vid. rangas=159,20), mažiausiai – Y kartos (vid. rangas=86,46) atstovams. Taip pat nustatytos tendencijos, jog laiko, kaip pasipriešinimo pokyčiams priežasties, reikšmė mažėja su kiekviena karta, o komunikacijos organizacijoje svarba aktuali nepaisant laikmečio.

#### 4.1.2. Pasipriešinimo pokyčiams formų analizė

Išanalizavus pasipriešinimo pokyčiams priežasčių dėsninumus, taip pat aktualu aptarti ir pasipriešinimo pokyčiams formas. Siekiant įgyvendinti antrąjį darbo uždavinį, analizuojamos aktyvaus ir pasyvaus pasipriešinimo pokyčiams formos. Šios formos aptariamasi dar išsamiau, skiriant žodinio ir nežodinio pasipriešinimo pokyčiams reikšmę. Gauti rezultatai, analizuojant duomenų vidurkį (balais), pateikiami 13 paveiksle, duomenis apie modą, medianą, standartinį nuokrypį žiūrėti 2 priede.



**13 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formų analizė**

Kaip matyti, bendrai vertintas pasyvus pasipriešinimas labiausiai buvo būdingas kūdikių bumo kartos atstovams, kiek mažiau – X kartos atstovams, dar mažiau – prarastosios kartos atstovams, o mažiausiai – Y kartos atstovams. Tokios pačios tendencijos stebimos vertinant ir pasyvaus nežodinio bei pasyvaus žodinio pasipriešinimo ypatumus.

Vertinant aktyvaus pasipriešinimo pokyčiams ypatumus nustatyta, jog bendrai vertintas aktyvus pasipriešinimas labiausiai reišėsi kūdikių bumo bei prarastosios kartos atstovų tarpe. Kiek mažiau, tačiau labai panašiai aktyvus pasipriešinimas buvo būdingas Y ir X kartos tiriamųjų tarpe. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas taip pat labiausiai buvo būdingas kūdikių bumo bei prarastosios kartos atstovų tarpe, mažiau X kartos tiriamųjų grupėje, o mažiausias – Y kartos tiriamųjų tarpe. Galiausiai, aktyvus žodinis pasipriešinimas pokyčiams labiausiai buvo būdingas kūdikių bumo, prarastosios kartos tiriamųjų tarpe. Kiek mažiau ši pasipriešinimo forma buvo būdinga Y kartos tiriamųjų tarpe, o mažiausiai – X kartos asmenų tarpe.

Apibendrinant galima pastebėti, jog tiriamųjų amžius bei jų asmenybės, elgesio būdus formavęs laikmetis, jo ypatybės yra svarbūs suprantant pasipriešinimo pokyčiams formas. Vis tik, toliau siekta išsamiau įvertinti pasipriešinimo pokyčiams raišką ir galimus jos statistinius skirtumus skirtingų kartų atžvilgiu. Remiantis tuo, jog analizuojamos keturios imtys, o duomenys pasiskirstę ne pagal normalųjį skirstinį, naudotas Kruskalo-Voliso kriterijus (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams formų analizė skirtingų kartų tiriamųjų grupėse

<b>Pasipriešinimo formos</b>	<b>Karta</b>	<b>N</b>	<b>Vidutinis rangas</b>	<b><math>\chi^2</math> kriterijaus reikšmė</b>	<b>p</b>
Aktyvus žodinis pasipriešinimas	Prarastoji	5	146,10	9,841	<b>0,020</b>
	Kūdikių bumo	59	135,55		
	X	90	102,30		
	Y	78	116,58		
Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	Prarastoji	5	134,60	5,971	0,113
	Kūdikių bumo	59	132,41		
	X	90	114,66		
	Y	78	105,44		
<b>Aktyvus pasipriešinimas</b>	Prarastoji	5	149,40	9,732	<b>0,021</b>
	Kūdikių bumo	59	137,28		
	X	90	105,68		
	Y	78	111,16		
Pasyvus žodinis pasipriešinimas	Prarastoji	5	118,50	22,998	<b>0,0001</b>
	Kūdikių bumo	59	136,20		
	X	90	128,03		
	Y	78	88,17		
Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	Prarastoji	5	117,60	27,998	<b>0,0001</b>
	Kūdikių bumo	59	130,31		
	X	90	135,42		
	Y	78	84,15		
<b>Pasyvus pasipriešinimas</b>	Prarastoji	5	117,60	32,697	<b>0,0001</b>
	Kūdikių bumo	59	133,93		
	X	90	135,48		
	Y	78	81,34		

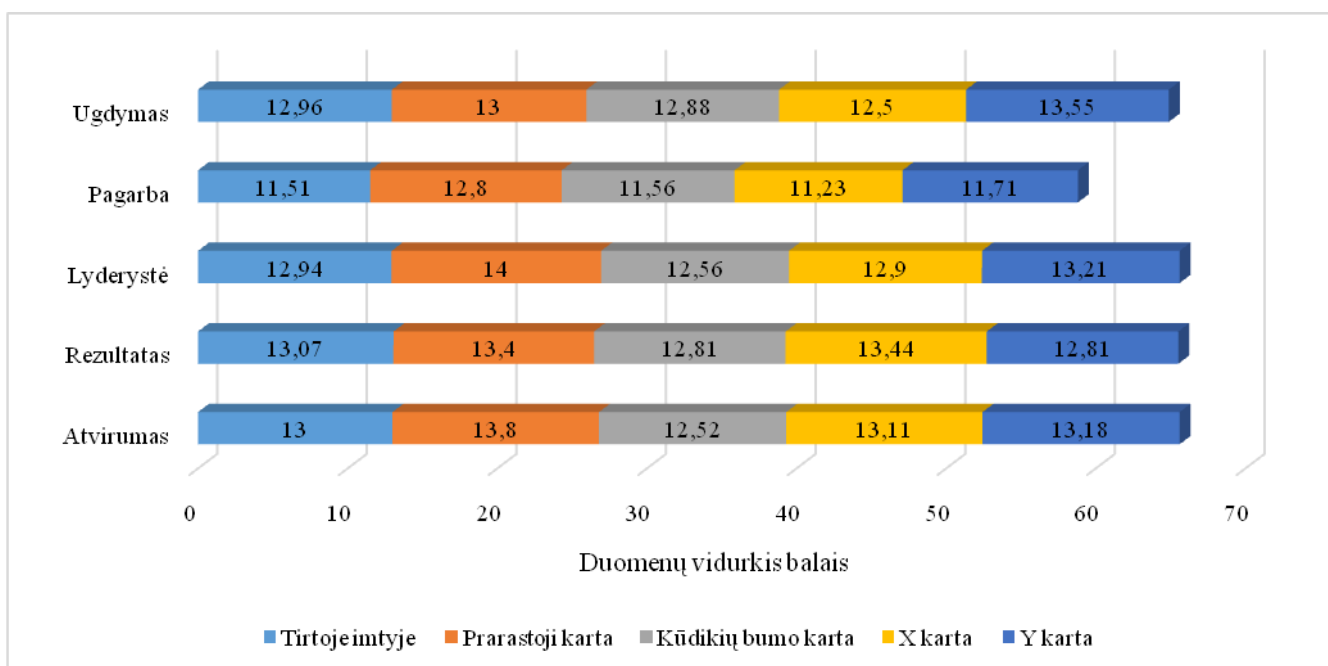
Įvertinus rezultatus matyti, jog tirta imtis taip pat nebuvo vienalytė analizuojant pasipriešinimo pokyčiams formas – nustatyti statistiškai reikšmingi kartų skirtumai. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p=0,020$ ) rodo, jog aktyvus žodinis pasipriešinimas labiausiai būdingas prarastajai kartai (vid. rangas=146,10), mažiausiai – X (vid. rangas=102,30) kartai. Tokios pačios tendencijos stebimos analizuojant ir bendrai vertintą aktyvų pasipriešinimą pokyčiams ( $p=0,021$ ). Tuo tarpu aktyvaus nežodinio pasipriešinimo pokyčiams raiškos atveju reikšmingų skirtumų skirtingų kartų atžvilgiu, nustatyta nebuvo ( $p=0,113$ ).

Vertinant pasyvaus pasipriešinimo formas skirtingų kartų atžvilgiu visais atvejais nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p=0,0001$ ). Pasyvus žodinis pasipriešinimas labiausiai buvo būdingas kūdikių bumo (vid. rangas=136,20) kartos atstovų tarpe, mažiausiai – Y kartos (vid. rangas=88,17) tiriamųjų tarpe. Pasyvus nežodinis pasipriešinimas labiausiai buvo būdingas X kartos (vid.

rangas=135,42) tiriamųjų tarpe, o mažiausiai – Y kartos (vid. rangas=84,15) atstovų tarpe. Pastarosios tendencijos stebimos analizuojant ir bendrai vertintą pasyvaus pasipriešinimo pokyčiams raišką

#### 4.1.3. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių analizė

Teorinėje darbo dalyje buvo minėta, jog nepakanka išsiaiškinti pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei formų, nes norint valdyti pokyčius, būtina žinoti svarbiausias pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones, būdus. Aprašomosios statistikos duomenys, remiantis duomenų vidurkiu (balais), pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių vertinimo svarbos ypatumai

Įvertinus gautus rezultatus matyti, jog iš pateiktų pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių tirtieji imtyje labiausiai dominavo rezultato siekimas, mažiausiai dėmesio priskirta pagarbai. Vis tik, remiantis tuo, jog maksimalus rezultatas galėjo būti lygus 15 balų, matyti, jog dauguma pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių vertinamos kaip labai svarbios.

Analizuojant kiekvieną priemonę atskirai nustatyta, jog didžiausia **ugdymo** reikšmė priskirta Y kartos atstovų tarpe, kiek mažesnė - prarastosios kartos atstovų tarpe, dar mažesnė – kūdikių bumokarta, o mažiausia – X kartos atstovų tarpe.

Didžiausias **pagarbos** poreikis stebimas prarastosios kartos tiriamųjų tarpe. Mažiau ši priemonė aktuali Y kartos atstovams ir panašiai aktuali kūdikių bumokarta bei X kartos atstovų tarpe.

Didžiausia **lyderystės** svarba taip pat aktualiausia buvo prarastosios kartos atstovų tarpe, mažiau reikšminga Y kartos tyrimo dalyviams, dar mažesnė reikšmė fiksuota X kartos tiriamųjų tarpe, o mažiausia reikšmė priskirta kūdikių bumokarta tiriamųjų tarpe.

**Rezultato**, kaip reikšmingos priemonės svarba, labiausiai reikšminga buvo X ir prarastosios kartos atstovų tarpe, o vienodai reikšminga kūdikių bumo ir Y kartos tiriamųjų grupėse.

Galiausiai, **atvirumo** reikmė akcentuota prarastosios kartos atstovų tarpe, kiek mažiau ši priemonė buvo aktuali Y ir X kartos tiriamųjų grupėse. Mažiausiai ši pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonė buvo reikšminga kūdikių bumo tiriamųjų grupėje.

Apibendrinant galima pastebėti, jog prarastajai kartai atstovaujantys asmenys labiausiai vertina skirtingų pokyčių valdymo priemonių panaudojimą valdant pokyčius organizacijoje.

Nepaisant aprašomosios statistikos duomenų, taip pat siekta išanalizuoti ar stebimi skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Remiantis tuo, jog analizuojamos keturios imtys, o duomenys pasiskirstę ne pagal normalųjį skirstinį, naudotas Kruskalo-Voliso kriterijus (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių svarbos vertinimo analizė skirtingų kartų tiriamųjų grupėse

Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės	Karta	N	Vidutinis rangas	$\chi^2$ kriterijaus reikšmė	p
Atvirumas	Prarastoji	5	154,70	8,456	<b>0,037</b>
	Kūdikių bumo	59	97,47		
	X	90	119,02		
	Y	78	125,53		
Rezultatas	Prarastoji	5	127,60	7,540	0,057
	Kūdikių bumo	59	105,60		
	X	90	130,86		
	Y	78	107,47		
Lyderystė	Prarastoji	5	162,50	6,255	0,100
	Kūdikių bumo	59	103,95		
	X	90	114,41		
	Y	78	125,46		
Pagarba	Prarastoji	5	161,90	5,099	0,165
	Kūdikių bumo	59	116,86		
	X	90	107,33		
	Y	78	123,89		
Ugdymas	Prarastoji	5	108,90	23,494	<b>0,0001</b>
	Kūdikių bumo	59	116,18		
	X	90	94,00		
	Y	78	143,19		

Įvertinus analizuojamų reiškinių duomenų skirtumų statistinį reikšmingumą, nustatyta, jog tirta imtis yra nevienalytė – stebėti reikšmingi skirtumai kartų atžvilgiu analizuojant pasipriešinimo pokyčiams įveikimo formas. Reikšmingi duomenų skirtumai nustatyti dviem atvejais.



Pirmuoju iš jų matyti, jog skirtingų kartų atstovai skirtingai vertina atvirumo, kaip pokyčių valdymo priemonės, reikšmę ( $p=0,037$ ). Didžiausia šio veiksnio reikšmė nustatyta prarastosios kartos (vid. rangas=154,70) atstovų tarpe, mažiausia – kūdikių bumo kartos (vid. rangas=97,47) tiriamųjų tarpe.

Antruoju atveju statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p=0,0001$ ) nustatyti analizuojant ugdymo reikšmę. Didžiausia šio veiksnio reikšmė nustatyta Y kartos (vid. rangas=143,19) atstovų tarpe, mažiausia – X kartos (vid. rangas=94,00) tiriamųjų tarpe.

Apibendrinant reikia išskirti, jog nors stebimi saviti pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių vertinimo ypatumai atsižvelgiant į kartas, tačiau pasipriešinimo pokyčiams skirtingų kartų darbuotojų tarpe valdyme akcentuoti reikėtų atvirumo bei ugdymo svarbą.

#### 4.1.4. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių skirtingų kartų darbuotojų tarpe sąsajos

Igyvendinant paskutinįjį darbo uždavinį, kuriuo siekta išanalizuoti pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių skirtingų kartų darbuotojų tarpe sąsajas, atlikta koreliacinė analizė. Remiantis tuo, jog duomenys nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, parinktas Spearman koreliacijos koeficiento kriterijus. Taip pat atsižvelgiant į duomenų gausą (žr. 2 priedą), 16-20 lentelėse pateikiami tik statistiškai reikšmingi duomenys.

Duomenų statistinis reikšmingumas vertinamas atsižvelgiant į  $p$  reikšmę, kuri turi būti mažesnė pasirinkto 0,05 reikšmingumo lygmens. Taip pat analizuojama ryšio kryptis, t.y. teigiama ar neigiama koreliacija, bei ryšio stiprumas, kuris gali būti nuo -1 iki 1. Šiame darbe vadovaujamesi, jog ryšys iki  $\pm 0,2$  yra labai silpnas, nuo  $\pm 0,2$  iki  $\pm 0,5$  – silpnas, nuo  $\pm 0,5$  iki  $\pm 0,7$  – vidutinis, nuo  $\pm 0,7$  iki  $\pm 1$  stiprus, o  $\pm 1$  – labai stiprus.

16 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių sąsajos tirtoje imtyje

Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	Pasipriešinimo pokyčiams formos	Pasipriešinimo pokyčiams įveika
Baimė prarasti darbą	Aktyvus nežodinis pasipriešinimas $\rho=0,159$ $p=0,016$	Rezultatas $\rho=0,243$ $p=0,0001$
	Pasyvus žodinis pasipriešinimas $\rho=0,326$ $p=0,0001$	
	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas $\rho=0,420$ $p=0,0001$	Ugdymas $\rho=-0,196$ $p=0,003$
	Pasyvus pasipriešinimas $\rho=0,437$ $p=0,0001$	
Blogo komunikacija	Pasyvus žodinis pasipriešinimas $\rho=-0,155$ $p=0,018$	Atvirumas $\rho=0,438$ $p=0,0001$
		Rezultatas $\rho=0,362$ $p=0,0001$
		Lyderystė $\rho=0,397$ $p=0,0001$

16 lentelės tęsinys

		Pagarba rho=0,178 p=0,007
		Ugdymas rho=0,162 p=0,013
Laikas	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas rho=0,273 p=0,0001	Atvirumas rho=0,276 p=0,0001
	Pasyvus pasipriešinimas rho=0,206 p=0,002	Rezultatas rho=0,205 p=0,002
<b>Pasipriešinimo pokyčiams formos</b>	<b>Pasipriešinimo pokyčiams įveika</b>	
Aktyvus žodinis pasipriešinimas	Atvirumas	rho=0,174 p=0,008
	Pagarba	rho=0,172 p=0,009
	Ugdymas	rho=0,146 p=0,026
Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	Pagarba	rho=0,169 p=0,010
Aktyvus pasipriešinimas	Pagarba	rho=0,185 p=0,005
Pasyvus žodinis pasipriešinimas	Atvirumas	rho=-0,254 p=0,0001
	Lyderystė	rho=-0,297 p=0,0001
	Ugdymas	rho=-0,391 p=0,0001
Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	Lyderystė	rho=-0,262 p=0,0001
	Ugdymas	rho=-0,395 p=0,0001
Pasyvus pasipriešinimas	Atvirumas	rho=-0,194 p=0,003
	Lyderystė	rho=-0,314 p=0,0001
	Ugdymas	rho=-0,442 p=0,0001

Baimė prarasti darbą tirtoje imtyje buvo teigiamai bei statistiškai reikšmingai susijusi labai silpnu ryšiu su aktyvaus nežodinio pasipriešinimo raiška. Taip pat reikšmingas, teigiamas, silpnas ryšys nustatytas su visomis pasyvaus pasipriešinimo pokyčiams formomis. Tai reiškia, jog labiau pasireiškiant baimei prarasti darbą, dažniau pasireiškia aktyvus nežodinis ( $\rho=0,159$ ) ir pasyvus pasipriešinimas ( $\rho=0,326$ ,  $\rho=0,420$ ;  $\rho=0,437$ ) bei atvirkščiai. Analizuojant baimės prarasti darbą sąsajas su pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonėmis, nustatytas reikšmingas, teigiamas, silpnas ryšys su rezultato siekimu ( $\rho=0,243$ ) bei reikšmingas, neigiamas ir labai silpnas ryšys su ugdymu ( $\rho=-0,196$ ). Tai leidžia manyti, jog baimė prarasti darbą skatina siekti rezultato, tačiau orientacija į ugdymą šią baimę mažina ir atvirkščiai.

Bloga komunikacija tirtoje imtyje reikšmingai, neigiamai, labai silpnu ryšiu sieta su pasyviu žodiniu pasipriešinimu ( $\rho=-0,155$ ). Tai reiškia, jog augant blogos komunikacijos vertinimui pasyvaus žodinio pasipriešinimo pasireiškimas mažėja ir atvirkščiai. Tačiau pastebėta ir tai, jog bloga komunikacija buvo reikšmingai, teigiamai, labai silpnu ar silpnu ryšiu susijusi su visomis pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonėmis ( $\rho=0,438$ ;  $\rho=0,362$ ;  $\rho=0,397$ ;  $\rho=0,175$ ;  $\rho=0,162$ ). Tai rodo, jog esant blogai komunikacijai, visos analizuojamos priemonės yra reikšmingos ir vertinamos kaip galinčios sumažinti blogos komunikacijos pasireiškimą.

Laiko aspektas tirtoje imtyje reikšmingai, teigiamai, silpnu ryšiu sietas su pasyviu nežodiniu ( $\rho=0,273$ ) bei pasyviu bendrai vertintu pasipriešinimu ( $\rho=0,206$ ). Tai reiškia, jog laikas, kaip dažniau pasireiškianti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, sietas su dažnesniu pasyviu nežodiniu ir pasyviu bendrai vertintu pasipriešinimu bei atvirkščiai. Taip pat laikas reikšmingai, teigiamai, silpnu ryšiu sietas atvirumu ( $\rho=0,276$ ) bei rezultato ( $\rho=0,205$ ) siekimu. Tai rodo, jog labiau vertinama laiko kliūtis susijusi su didesniu poreikiu taikyti atvirumo bei rezultato siekimo priemones bei atvirkščiai.

Analizuojant aktyvaus žodinio pasipriešinimo sąsajas su įveikos priemonėmis, nustatyti reikšmingi, teigiami, silpni ryšiai su atvirumu ( $\rho=0,174$ ), pagarbos ( $\rho=0,172$ ) ir ugdymo ( $\rho=0,146$ ) aspektais. Tai rodo, jog didėjant šiai pasipriešinimo formai, reikalingas didesnis minėtų priemonių taikymas. Taip pat pasireiškiant didesniai aktyviai nežodiniai ( $\rho=0,169$ ) bei aktyviai bendrai vertintam pasipriešinimui ( $\rho=0,185$ ), reikalingas dažnesnis pagarbos priemonės taikymas.

Analizuojant pasyvaus pasipriešinimo ir pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones, pateiktais atvejais nustatyti reikšmingi, neigiami, silpni ryšiai. Tai reiškia, jog didesnis atvirumo ( $\rho=-0,254$ ), lyderystės ( $\rho=-0,297$ ) ir ugdymo ( $\rho=-0,391$ ) priemonių taikymas susijęs su retesniu pasyviu žodiniu pasipriešinimu ir atvirkščiai. Mažesnis pasyvus nežodinis pasipriešinimas sietas su aukščiau vertintomis lyderystės ( $\rho=-0,262$ ) ir ugdymo ( $\rho=-0,395$ ) priemonėmis, o bendrai vertintas mažesnis pasyvus pasipriešinimas sietas su labiau vertintomis atvirumo ( $\rho=-0,194$ ), lyderystės ( $\rho=-0,314$ ) ir ugdymo ( $\rho=-0,442$ ) priemonėmis.

Apibendrinus šiuos visos imties rezultatus galima teigti, jog tinkamas rezultato akcentavimas bei ugdymas gali padėti sumažinti baimės prarasti darbą raišką. Atvirumo, orientacijos į rezultatą, lyderystės, pagarbos bei ugdymo vystymas būtų reikšmingas gerinant komunikaciją, o atvirumo ir orientacijos į rezultatą puoselėjimas būtų reikšmingomis priemonėmis valdant laiko sąnaudas. Taip pat atvirumo, pagarbos bei ugdymo puoselėjimas padėtų sumažinti aktyvų, o atvirumo, lyderystės ir ugdymo aspektai būtų reikšmingi valdant nežodinį pasipriešinimą.

Vis tik, atsižvelgiant į tai, jog nustatyti reikšmingi skirtumai analizuojant reiškinį skirtingų kartų atžvilgiu, koreliacinė analizė atlikta ir kiekvienos kartos tiriamųjų grupėje atskirai.

17 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių sąsajos prarastosios kartos tiriamųjų grupėje

<b>Pasipriešinimo pokyčiams formos</b>	<b>Pasipriešinimo pokyčiams įveika</b>	
Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	Rezultatas	rho=0,973 p=0,005
	Ugdymas	rho=0,892 p=0,042
Aktyvus pasipriešinimas	Rezultatas	rho= 0,973 p=0,005
	Ugdymas	rho=0,892 p=0,042
Pasyvus žodinis pasipriešinimas	Ugdymas	rho= 0,917 p=0,029

Prarastosios kartos atstovų tarpe reikšmingos sąsajos nustatytos tik analizuojant pasipriešinimo pokyčiams formų ir įveikimo priemonių kintamuosius. Visais pateiktais atvejais šioje imtyje nustatytas reikšmingas, teigiamas ir stiprus ryšys, rodantis, jog dažniau pasireiškiantis aktyvus nežodinis bei aktyvus bendrai vertintas pasipriešinimas buvo susiję su didesniu rezultato (rho=0,973) bei ugdymo (rho=0,892) svarbos vertinimu. Tai leidžia manyti, jog šios labiau pasireiškiančios pasipriešinimo formos, tirtose imtyje susiję su didesniu poreikiu taikyti rezultato bei naujų žinių priemones. Tuo tarpu didesnis pasyvus žodinis pasipriešinimas sietas tik su didesniu ugdymo priemonės (rho=0,917) taikymu.

Apibendrinant rezultatus, apžvelgus reikšmingas sąsajas prarastosios kartos atstovų tarpe, galima teigti, jog didesnė orientacija į rezultatą bei ugdymą būtų reikšmingi aspektai kovojant su aktyviu pasipriešinimu pokyčiams, o didesnis dėmesys ugdymui padėtų valdyti pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą prarastosios kartos atstovų tarpe.

18 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių sąsajos kūdikių bumo kartos tiriamųjų grupėje

<b>Pasipriešinimo pokyčiams priežastys</b>	<b>Pasipriešinimo pokyčiams formos</b>	<b>Pasipriešinimo pokyčiams įveika</b>
Baimė prarasti darbą	Aktyvus nežodinis pasipriešinimas rho=0,268 p=0,040	Rezultatas rho=0,263 p=0,044
	Aktyvus pasipriešinimas rho=0,266 p=0,042	
	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas rho=0,307 p=0,018	
	Pasyvus pasipriešinimas rho=0,283 p=0,030	
Blogo komunikacija	Pasyvus žodinis pasipriešinimas rho=-0,330 p=0,011	Atvirumas rho=0,287 p=0,027
	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas rho=-0,262 p=0,045	Rezultatas rho= 0,425 p=0,001
	Pasyvus pasipriešinimas rho=-0,328 p=0,011	Lyderystė rho=0,506 p=0,0001 Ugdymas rho=0,365 p=0,005
Laikas		Atvirumas rho=0,328 p=0,011

		Rezultatas $\rho=0,420$ $p=0,001$
<b>Pasipriešinimo pokyčiams formos</b>	<b>Pasipriešinimo pokyčiams įveika</b>	
Aktyvus pasipriešinimas	Pagarba	$\rho=0,277$ $p=0,034$
Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	Lyderystė	$\rho=-0,307$ $p=0,018$
	Ugdymas	$\rho=-0,276$ $p=0,034$
Pasyvus pasipriešinimas	Lyderystė	$\rho=-0,297$ $p=0,022$
	Ugdymas	$\rho=-0,275$ $p=0,035$

Kūdikių bumo kartos atstovų tarpe baimė prarasti darbą reikšmingu, teigiamu, silpnu ryšiu sieta su aktyvaus nežodinio ( $\rho=0,268$ ) bei bendrai vertinto aktyvaus ( $\rho=0,266$ ), pasyvaus nežodinio ( $\rho=0,307$ ) bei pasyvaus bendrai vertinto pasipriešinimo ( $\rho=0,283$ ) pasireiškimu. Tai reiškia, jog labiau pasireiškiant baimei prarasti darbą, dažniau pasireiškia ir minėtos pasipriešinimo formos bei atvirkščiai. Taip pat pasireiškianti baimė prarasti darbą buvo reikšmingai teigiamai silpnu ryšiu susijusi su rezultato priemonės ( $\rho=0,263$ ) vertinimu. Tai reiškia, jog pasireiškiant didesnei baimei prarasti darbą, pasireiškia ir didesnė orientaciją į rezultatą bei atvirkščiai.

Blogos komunikacijos kaip pasipriešinimo pokyčiams priežasties vertinimas reikšmingai neigiamai silpnu ryšiu sietas su pasyvaus pasipriešinimo formomis ( $\rho=-0,330$ ;  $\rho=-0,262$ ;  $\rho=-0,328$ ). Tai reiškia, jog prastėjant komunikacijai, pasyvaus pasipriešinimo raiška mažėja ir atvirkščiai. Taip pat bloga komunikacija reikšmingai, teigiamai, silpnu ar vidutinio stiprumo ryšiu sieta su atvirumu ( $\rho=0,287$ ), rezultato ( $\rho=0,425$ ), lyderystės ( $\rho=0,506$ ) ir ugdymo ( $\rho=0,365$ ) priemonėmis. Tai reiškia, jog prastėjant komunikacijai minėtos priemonės vertinamos kaip labiau svarbios.

Laiko aspektas reikšmingai, teigiamai, silpnu ryšiu sietas tik su pasipriešinimo pokyčiams priemonėmis – atvirumu ( $\rho=0,328$ ) bei rezultatu ( $\rho=0,420$ ). Tai reiškia, jog kuo labiau išauga laiko, kaip reikšmingos priežasties vertinimas, tuo didesnė orientacija skiriama į atvirumo bei rezultato priemones ir atvirkščiai.

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams formos ir pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių sąsajas kūdikių bumo kartos atstovų tarpe, nustatyta, jog aktyvus pasipriešinimas yra reikšmingai, teigiamai, silpnu ryšiu susijęs su pagarbos ( $\rho=0,277$ ) vertinimu. Tai reiškia, jog pasireiškiant didesniai aktyviai pasipriešinimui, pagarbos taikymas vertinamas svarbesniu veiksniu ir atvirkščiai.

Pasyvus nežodinis bei pasyvus bendrai vertintas pasipriešinimas reikšmingu, neigiamu, silpnu ryšiu sietas su lyderystės ( $\rho=-0,307$ ;  $\rho=-0,297$ ) ir ugdymo ( $\rho=-0,276$ ;  $\rho=-0,275$ ) priemonėmis. Tai rodo, jog labiau pasireiškiant minėtoms pasyvaus pasipriešinimo formoms, stebima mažesnė lyderystės ir ugdymo aspektų reikšmė. Priešingai, didesnis lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas būtų reikšmingas sumažinant pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą.

Apibendrinant kūdikių bumo kartos atstovų tarpe išanalizuotų reiškinų sąsajų rezultatus galima teigti, jog tinkama orientacija į rezultatą padėtų sumažinti baimės prarasti darbą pasireiškimą, dažnesnis atvirumo, rezultato, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas padėtų valdyti blogą komunikaciją, o atvirumo ir rezultato priemonių dažnesnis taikymas – laiko sąnaudų sunkumus. Taip pat didesnis pagarbos propagavimas būtų reikšmingas įveikiant aktyvų pasipriešinimą, o lyderystės ir ugdymo priemonės – pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą.

19 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių sąsajos X kartos tiriamųjų grupėje

Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	Pasipriešinimo pokyčiams formos	Pasipriešinimo pokyčiams įveika
Baimė prarasti darbą	Aktyvus žodinis pasipriešinimas rho=-0,254 p=0,016	Rezultatas rho=0,291 p=0,005
	Pasyvus žodinis pasipriešinimas rho=0,395 p=0,0001	
	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas rho=0,523 p=0,0001	
	Pasyvus pasipriešinimas rho=0,523 p=0,0001	
Blogo komunikacija	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas rho=0,276 p=0,008	Atvirumas rho=0,383 p=0,0001
		Rezultatas rho=0,341 p=0,001
		Lyderystė rho=0,281 p=0,007
Laikas	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas rho=0,365 p=0,0001	Atvirumas rho=0,260 p=0,013
	Pasyvus pasipriešinimas rho=0,284 p=0,007	
Pasipriešinimo pokyčiams formos	Pasipriešinimo pokyčiams įveika	
Pasyvus žodinis pasipriešinimas	Lyderystė	rho= -0,353 p=0,001
	Ugdymas	rho=-0,430 p=0,0001
Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	Lyderystė	rho=-0,374 p=0,0001
	Ugdymas	rho= -0,551 p=0,0001
Pasyvus pasipriešinimas	Lyderystė	rho=-0,411 p=0,0001
	Ugdymas	rho=-0,541 p=0,0001

Baimė prarasti darbą X kartos atstovų tarpe reikšmingu, neigiamu, silpnu ryšiu sieta su aktyviu žodiniu pasipriešinimu (rho= -0,254) bei reikšmingu, teigiamu, silpnu ir vidutinio stiprumo ryšiu su visomis skirtingomis pasyvaus pasipriešinimo (rho=0,395; rho=0,523; rho=0,523) formomis. Tai reiškia, jog didesnė baimė prarasti darbą susijusi su mažesniu aktyviu žodiniu pasipriešinimu ir didesniu pasyviu pasipriešinimu bei atvirkščiai. Taip pat baimė prarasti darbą reikšmingu, teigiamu, silpnu ryšiu sieta su orientacija į rezultatą (rho=0,291). Tai rodo, jog didėjant baimei prarasti darbą, didėja orientacijos į rezultatą vertinimas bei atvirkščiai.

Bloga komunikacija reikšmingu, teigiamu, silpnu ryšiu sieta su pasyviu nežodiniu pasipriešinimu ( $\rho=0,276$ ) bei labiau akcentuojamomis atvirumo ( $\rho=0,383$ ), rezultato ( $\rho=0,341$ ), lyderystės ( $\rho=0,281$ ) priemonėmis valdant pokyčius. Tai reiškia, jog prastėjant komunikacijos vertinimui, didėja pasyvus nežodinis pasipriešinimas, o atvirumas, orientacija į rezultatą ir lyderystės akcentavimas dažniau vertinamos kaip reikšmingos priemonės prastėjančios komunikacijos atveju.

Laiko, kaip pasipriešinimo pokyčiams priežasties, vertinimas reikšmingu, teigiamu bei silpnu ryšiu sietas su pasyvaus nežodinio ( $\rho=0,365$ ) ir bendrai vertinto pasyvaus pasipriešinimo ( $\rho=0,284$ ) bei atvirumo ( $\rho=0,260$ ) priemonės vertinimu. Tai rodo, jog kuo dažniau laikas vertinamas kaip pasipriešinimo pokyčiams priežastimi, tuo dažniau pasireiškia minėtos pasipriešinimo pokyčiams formos, bei didesnis poreikis taikyti atvirumo priemonę valdant pokyčius ir atvirkščiai.

X kartos atstovų tarpe visos pasyvaus pasipriešinimo formos reikšmingu, neigiamu, silpnu ar vidutinio stiprumo ryšiu sietos su lyderystės ( $\rho=-0,353$ ;  $\rho=-0,374$ ;  $\rho=-0,411$ ) ir ugdymo ( $\rho=-0,430$ ;  $\rho=-0,551$ ;  $\rho=-0,541$ ) priemonėmis valdant pokyčius. Tai rodo, jog dažnesnis lyderystės bei ugdymo priemonių valdant pokyčius taikymas gali būti reikšmingas mažinant pasyvaus pasipriešinimo raišką.

Apibendrinant rezultatus, gautus išanalizavus X kartos tiriamųjų duomenis, galima teigti, jog didesnė tinkama orientacija į rezultato siekiamą padėtį sumažinti baimės prarasti darbą pasireiškimą, dažnesnis atvirumo, rezultato bei lyderystės priemonių taikymas būtų naudingas valdant komunikaciją, o atvirumo priemonė būtų reikšminga valdant laiko sąnaudas. Taip pat dažnesnis lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas būtų reikšmingas valdant pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą.

20 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir įveikos priemonių sąsajos Y kartos tiriamųjų grupėje

<b>Pasipriešinimo pokyčiams priežastys</b>	<b>Pasipriešinimo pokyčiams formos</b>	<b>Pasipriešinimo pokyčiams įveika</b>
Bloga komunikacija	Pasyvus žodinis pasipriešinimas $\rho=-0,403$ $p=0,0001$	Atvirumas $\rho=0,581$ $p=0,0001$
		Rezultatas $\rho=0,344$ $p=0,002$
		Lyderystė $\rho=0,457$ $p=0,0001$
		Pagarba $\rho=0,366$ $p=0,001$
		Ugdymas $\rho=0,335$ $p=0,003$
Laikas	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas $\rho=0,317$ $p=0,005$	Atvirumas $\rho=0,378$ $p=0,001$
<b>Pasipriešinimo pokyčiams formos</b>	<b>Pasipriešinimo pokyčiams įveika</b>	
Aktyvus žodinis pasipriešinimas	Atvirumas	$\rho=0,249$ $p=0,028$
Pasyvus žodinis pasipriešinimas	Atvirumas	$\rho=-0,333$ $p=0,003$
	Lyderystė	$\rho=-0,270$ $p=0,017$
	Ugdymas	$\rho=-0,331$ $p=0,003$

Y kartos atstovų tarpe bloga komunikacija, kaip pasipriešinimo pokyčiams priežastis, reikšmingu, neigiamu, silpnu ryšiu sieta su pasyvaus žodinio pasipriešinimo ( $\rho=-0,403$ ) pasireiškimu bei reikšmingu, teigiamu, silpnu ar vidutinio stiprumo ryšiu su visų pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių ( $\rho=0,581$ ;  $\rho=0,344$ ;  $\rho=0,457$ ;  $\rho=0,366$ ;  $\rho=0,335$ ) vertinimu. Tai reiškia, jog prastėjant komunikacijos vertimui, pasyvus žodinis pasipriešinimas mažėja, o analizuojamų pasipriešinimo pokyčiams priemonių vertinimo reikšmė didėja. Taip šių priemonių taikymas gali būti vertinamas reikšmingu įveikiant prastėjančią komunikaciją.

Laiko priežasties vertinimas reikšmingu, teigiamu, silpnu ryšiu sietas su pasyvaus nežodinio pasipriešinimo raiška ( $\rho=0,317$ ) ir atvirumo priemonės ( $\rho=0,378$ ) įveikiant pokyčius naudojimu. Tai leidžia manyti, jog kuo labiau laikas vertinamas kaip pasipriešinimo pokyčiams priežastimi, tuo labiau didėja pasyvus nežodinis pasipriešinimas bei atvirumo priemonės taikymo svarbos vertinimas ir atvirkščiai.

Y kartos atstovų tarpe pasipriešinimo pokyčiams formos ir pasipriešinimo pokyčiams įveikos sąsajų analizė parodė, jog aktyvus žodinis pasipriešinimas yra reikšmingai, teigiamai, silpnu ryšiu susijęs su atvirumo priemonės ( $\rho=0,249$ ) vertinimu. Tai rodo, jog labiau pasireiškiant aktyviam žodiniam pasipriešinimui, išauga atvirumo priemonės taikymo poreikis.

Pasyvus žodinis pasipriešinimas Y kartos atstovų tarpe reikšmingu, neigiamu, silpnu ryšiu sietas su atvirumo ( $\rho=-0,333$ ), lyderystės ( $\rho=-0,270$ ) ir ugdymo ( $\rho=-0,331$ ) priemonių taikymo svarba. Taigi, galima manyti, jog dažnesnis šių priemonių taikymas padėtų sumažinti pasyvaus žodinio pasipriešinimo pasireiškimą ir atvirkščiai.

Apibendrinant Y kartos tiriamųjų tarpe nustatytus rezultatus galima pažymėti, jog dažnesnis atvirumo, rezultato, lyderystės, pagarbos ir ugdymo priemonių taikymas būtų reikšmingas gerinant komunikaciją, o didesnis atvirumas – gerinant laiko sąnaudų panaudojimą. Taip pat didesnio atvirumo pasireiškimas būtų reikšmingas valdant aktyvų pasipriešinimą, o dažnesnis atvirumo, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas – pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą.

#### **4.1.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Atliktu empiriniu tyrimu buvo siekiama pagrindinio tikslo – įvertinti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, formas ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas nustatant pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemones. Gauti rezultatai papildo mokslinių tyrimų rezultatus.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad baimės prarasti darbą, kaip reikšmingos pasipriešinimo pokyčiams priežasties, reikšmė mažėjo su kiekviena karta – labiausiai ši baimė buvo būdinga prarastosios kartos atstovams, mažiausiai – Y kartos atstovų tarpe. Tokios pačios tendencijos stebimos ir laiko, kaip reikšmingos pasipriešinimo pokyčiams priežasties, reikšmę. Blogos komunikacijos aspektas visų kartų atstovų tarpe vertintas panašiai, jam priskiriant didžiausią reikšmę. Įvertinus



statistinius reiškinių vertinimo reikšmingumo ypatumus, reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant baimę prarasti darbą – didžiausi baimės rodikliai buvo būdingi prarastosios kartos atstovams, mažesni – kūdikių bumo, dar mažesni – X kartos ir mažiausi – Y kartos atstovų tarpe. Blogos komunikacijos ir laiko priežasčių vertinimo statistinių skirtumų skirtingų kartų atžvilgiu nustatyta nebuvo.

Bendrai vertintas pasyvus pasipriešinimas labiausiai buvo būdingas kūdikių bumo kartos atstovams, kiek mažiau – X kartos atstovams, dar mažiau – prarastosios kartos atstovams, o mažiausiai – Y kartos atstovams. Tokios pačios tendencijos stebimos vertinant ir pasyvaus nežodinio bei pasyvaus žodinio pasipriešinimo ypatumus. Bendrai vertintas aktyvus pasipriešinimas labiausiai reiškesi kūdikių bumo bei prarastosios kartos atstovų tarpe. Kiek mažiau, tačiau labai panašiai aktyvus pasipriešinimas buvo būdingas Y ir X kartos tiriamųjų tarpe. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas labiausiai buvo būdingas kūdikių bumo bei prarastosios kartos atstovų tarpe, mažiau X kartos tiriamųjų grupėje, o mažiausiai – Y kartos tiriamųjų tarpe. Aktyvus žodinis pasipriešinimas pokyčiams labiausiai buvo būdingas kūdikių bumo, prarastosios kartos tiriamųjų tarpe. Kiek mažiau ši pasipriešinimo forma buvo būdinga Y kartos tiriamųjų tarpe, o mažiausiai – X kartos asmenų tarpe. Pasipriešinimo pokyčiams formų statistinė reikšmingumo analizė kartų atžvilgiu parodė, jog skirtingų kartų atstovų tarpe skirtingai reiškesi aktyvaus žodinio ir bendrai vertinto aktyvaus pasipriešinimo formos. Aktyvus žodinis bei bendrai vertintas aktyvus pasipriešinimas labiausiai buvo būdingas prarastosios kartos atstovų tarpe, mažiau reiškesi kūdikių bumo, dar mažiau – Y kartos ir mažiausiai – X kartos atstovų tarpe. Pasyvus žodinis pasipriešinimas labiausiai buvo būdingas kūdikių bumo kartos atstovų tarpe, mažiau reiškesi X kartos, dar mažiau – prarastosios kartos ir mažiausiai – Y kartos atstovų tarpe. Pasyvus nežodinis ir bendrai vertintas pasyvus pasipriešinimas labiausiai buvo būdingas X kartos atstovų tarpe, mažiau reiškesi kūdikių bumo, dar mažiau – prarastosios kartos ir mažiausiai – Y kartos atstovų tarpe.

Įvertinus pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių vertinimo ypatumus skirtingų kartų atstovų tarpe nustatyta:

- Didžiausia *ugdymo* reikšmė priskirta Y kartos atstovų tarpe, kiek mažesnė - prarastosios kartos atstovų tarpe, dar mažesnė – kūdikių bumo, o mažiausia – X kartos atstovų tarpe.
- Didžiausias *pagarbos* poreikis stebimas prarastosios kartos tiriamųjų tarpe. Mažiau ši priemonė aktuali Y kartos atstovams ir panašiai aktuali kūdikių bumo bei X kartos atstovų tarpe.
- Didžiausia *lyderystės* svarba taip pat aktualiausia buvo prarastosios kartos atstovų tarpe, mažiau reikšminga Y kartos tyrimo dalyviams, dar mažesnė reikšmė fiksuota X kartos tiriamųjų tarpe, o mažiausia reikšmė priskirta kūdikių bumo tiriamųjų tarpe.
- *Rezultato*, kaip reikšmingos priemonės svarba, labiausiai reikšminga buvo X ir prarastosios kartos atstovų tarpe, o vienodai reikšminga kūdikių bumo ir Y kartos tiriamųjų grupėse.

- *Atvirumo* reikšmė akcentuota prarastosios kartos atstovų tarpe, kiek mažiau ši priemonė buvo aktuali Y ir X kartos tiriamų grupėse. Mažiausiai ši pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonė buvo reikšminga kūdikių bumo tiriamųjų grupėje.

Išanalizavus statistinį reiškinį vertinimo skirtumų reikšmingumą, nustatyta, jog skirtingų kartų atstovai skirtingai vertino atvirumo, kaip pokyčių valdymo priemonės, reikšmę. Didžiausia šio veiksnio reikšmė nustatyta prarastosios kartos atstovų tarpe, mažesnė – Y kartos, dar mažesnė – X kartos, o mažiausia – kūdikių bumo kartos atstovų tarpe. Taip pat skirtingų kartų atstovai skirtingai vertino ugdymo priemonės reikšmę. Didžiausia šio veiksnio reikšmė nustatyta Y kartos atstovų tarpe, mažesnė – kūdikių bumo, dar mažesnė – prarastosios kartos, o mažiausia – X kartos atstovų tarpe.

*Prarastosios kartos* atstovų tarpe didesnė orientacija į rezultatą bei ugdymą būtų reikšmingi aspektai kovojant su aktyviu pasipriešinimu pokyčiams, o didesnis dėmesys ugdymui padėtų valdyti pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą prarastosios kartos atstovų tarpe. *Kūdikių bumo kartos* atstovų tarpe didesnė tinkama orientacija į rezultatą padėtų sumažinti baimės prarasti darbą pasireiškimą, dažnesnis atvirumo, rezultato, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas padėtų valdyti blogą komunikaciją, o atvirumo ir rezultato priemonių dažnesnis taikymas – laiko sąnaudų sunkumus. Taip pat dažnesnis pagarbos propagavimas būtų reikšmingas įveikiant aktyvų pasipriešinimą, o lyderystės ir ugdymo priemonės – pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą. *X kartos* atstovų tarpe dažnesnė tinkama orientacija į rezultato siekiamą padėtų sumažinti baimės prarasti darbą pasireiškimą, dažnesnis atvirumo, rezultato bei lyderystės priemonių taikymas būtų naudingas valdant komunikaciją, o atvirumo priemonė būtų reikšminga valdant laiko sąnaudas. Dažnesnis lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas būtų reikšmingas valdant pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą. *Y kartos* atstovų tarpe dažnesnis atvirumo, rezultato, lyderystės, pagarbos ir ugdymo priemonių taikymas būtų reikšmingas gerinant komunikaciją, o didesnis atvirumas – gerinant laiko sąnaudų panaudojimą. Didesnio atvirumo pasireiškimas būtų reikšmingas valdant aktyvų pasipriešinimą, o dažnesnis atvirumo, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas – pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą.

## 4.2. Tyrimo diskusija

Atliktas tyrimas ir gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog galima atsakyti į išsikeltą mokslinę problemą – kokia egzistuoja sąsaja tarp pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų ir skirtingų kartų darbuotojų. Atlikto tyrimo rezultatai papildė anksčiau vykdytų mokslinių tyrimų rezultatus pokyčių, pasipriešinimo jiems bei įveikimo formų tematikoje, kadangi sąsajos tarp minėtų objektų buvo nustatytos.

Pharsun (2012) nurodė, kad darbuotojai priešinasi pokyčiams tuomet, kai pokytis nėra aiškus ir suprantamas, jis kyla dėl to, kaip žmogus jaučiasi dėl pokyčių, dėl pažinimo – ką jie galvoja ir dėl gyvenimo būdo – kaip elgiasi ir ką veikia pokyčių įgyvendinimo metu. Taip pat baimės, nesupratimo ir

nepakankamo pasitikėjimo, neteisingų metodų ir pan. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad reikšmingos pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra baimė prarasti darbą, kuri stipriausiai pasireiškia prarastosios kartos atstovams, o mažiausiai – Y kartos atstovams, kaip ir savo tyrimuose nurodė Čiutinė, Railaitė (2013), teigdamas, kad pasaulyje šios kartos atstovai nusiteikę išlikti darbo rinkoje ilgiau už kitų kartų atstovus. Tokia pati tendencija stebima ir analizuojant laiko, kaip kitos reikšmingos pasipriešinimo pokyčiams priežasties, reikšmę. Problemos kyla, kai pokyčio įgyvendinimui skiriama pernelyg mažai laiko. Pasekmės – spaudimas, nepasitikėjimas tarp grandžių, klaidos padarytos dėl skubos, pesimizmas ir nusivylimas savimi arba organizacija (Oreg, 2003). Dar viena reikšminga pasipriešinimo pokyčiams priežastis – bloga komunikacija, kurią, kaip svarbų aspektą, nurodė ir Kotter, Schlesinger (2008), teigdami, kad problemos kyla, kai būtina informacija nepasiekia pokyčių vykdytojų. Šis aspektas visų kartų atstovų tarpe buvo vertinamas labai panašiai, jam priskiriant didžiausią reikšmę. Įvertinus statistinius reiškinių vertinimo reikšmingumo ypatumus, blogos komunikacijos ir laiko priežasčių vertinimo statistinių skirtumų skirtingų kartų atžvilgiu nustatyta nebuvo.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamųjų amžius bei jų asmenybės, elgesio būdus formavęs laikmetis, jo ypatybės yra svarbūs suprantant pasipriešinimo pokyčiams formas. Tyrime išryškėjo nuostatos, kad aktyviai priešinasi visos kartos. Kaip teigė Valackienė (2005), akivaizdžiausias pasipriešinimas yra aktyvus žodinis, nes prieštaravimas yra aiškiai išreikštas, šį pasipriešinimą lengva atpažinti pokyčių lyderiui, jis dažniausiai būdingas kūdikių bumo bei prarastosios kartos atstovams. Gauti tyrimo rezultatai papildė šią autorės mintį ir atskleidė, kad mažiausiai aktyviai priešinasi X karta. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas gali pasireikšti ginčais, apkalbomis, intrigomis (Valackienė, 2005), tyrime išaiškėjo, kad jis labiausiai būdingas kūdikių bumo bei prarastajai kartai, mažiausiai Y kartai. Kaip teigė Čiutinė ir Railaitė (2013) Y kartos atstovai yra atviri naujovėms. Sunkiausiai atpažįstamas ir įveikiamas yra pasyvus žodinis pasipriešinimas, nes darbuotojai dažniausiai vengia kalbėti apie problemas ir nesutinka su pokyčių lyderio nuomone, nenori įgyvendinti paskirtų užduočių. Bendrai vertintas pasyvus pasipriešinimas pokyčiams labiausiai būdingas kūdikių bumo kartai, mažiausiai – Y kartai. Pasyvus žodinis pasipriešinimas labiausiai būdingas kūdikių bumo kartai, pasyvus nežodinis – X kartai. Kunze ir kt. (2013), nagrinėdami skirtingo amžiaus asmenų elgesį organizacijoje, nurodė ryšį tarp asmenų amžiaus ir pasipriešinimo pokyčiams – kuo vyresni darbuotojai, tuo labiau tikėtina, kad jie priešinsis pokyčiams stipriau nei jaunesni jų kolegos, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai papildė kitų mokslinių tyrimų rezultatus.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymas prasideda nuo supratimo, kad nepriklausomai nuo vykdomų pokyčių apimties, visada yra tikimybė, jog pasipriešinimas bus. Kaip buvo minėta anksčiau, tai atsiranda dėl darbuotojų savisaugos instinktų, veiklos rezultatų, galios, darbo pobūdžio keitimo būsenų (Alsher, 2016). Todėl siekiant nustatyti efektyvias pasipriešinimo pokyčiams priemones, galima išskirti, kad prarastosios kartos atstovų tarpe orientacija į rezultatą bei ugdymą būtų reikšminga

kovojant su aktyviu pasipriešinimu pokyčiams, kūdikių bumo kartos ir X kartos atstovų tarpe tinkama orientacija į rezultatą padėtų sumažinti baimės prarasti darbą pasireiškimą, Y kartos atstovų tarpe dažnesnis atvirumo, rezultato, lyderystės, pagarbos ir ugdymo priemonių taikymas būtų reikšmingas gerinant komunikaciją ir t. t. Pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra varginantis ir sudėtingas procesas, tačiau kur kas veiksmingiau valdyti pasipriešinimą, kai išsiaiškinama, iš kur kyla pasipriešinimas ir ką galima padaryti, kad kliūtys būtų pašalintos. Kaip teigė Oracle (1994), abi pokyčių šalys lengviau randa sprendimus pokyčiui įgyvendinimui, kai supranta vieni kitų lūkesčius.

Nors atliktas tyrimas patvirtino ankstesnes kitų mokslininkų išskirtas pasipriešinimo pokyčiams priežastis, formas ir jų įveikimo priemones, atsakė į tyrimo tikslą, mokslinę problemą ir tyrimo uždavinius, vis dėlto tyrimas turi ribotumą ir gali turėti tęstinumą. Vienas iš svarbių aspektų – tyrime dalyvavo tik 2 proc. prarastosios kartos atstovų, todėl sudėtinga teigti, kad 5 respondentų atsakymai gali būti reprezentatyvūs, todėl rekomenduojama tyrimą atlikti su didesne prarastosios kartos atstovų dalimi. Kitas ribotumas – organizacija ir joje vykstančių pokyčių pobūdis. X miesto biudžetinėse mokyklose pastaruosius kelerius metus nevyko evoliucinio ar revoliucinio pobūdžio pokyčiai, dažniausiai sutinkami pokyčiai buvo nedidelės apimties, todėl tikėtina, kad jeigu darbuotojai būtų anksčiau susidūrę su esminiais pokyčiais savo organizacijoje, rezultatai galėtų būti kitokie, todėl ateityje taikant tyrimą reikėtų rinktis organizaciją, savo praeityje turėjusią evoliucinius ar revoliucinius pokyčius.

Apibendrinant galima teigti, kad gauti rezultatai papildė mokslinius tyrimus, nustatant, jog yra reikšmingos sąsajos tarp pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, formų ir skirtingų kartų darbuotojų bei pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonių. Kad pokyčiai būtų sėkmingi, reikalinga nustatyti veiksmų, turinčių jiems įtaką, visumą. Šio tyrimo rezultatai gali būti aktualūs visoms organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti pokyčius, kurie palies skirtingų kartų darbuotojus, bei efektyviai ir tikslingai jiems pasiruošti, išvengti trukdžių ir nesėkmių numatant, kaip į pokyčius reaguos įvairioms kartoms priklausantys darbuotojai.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Pokyčius galima apibūdinti kaip sudėtingą ir kompleksinį procesą, į kurį turi įsitraukti visi proceso dalyviai. Pokyčiai gali būti aktyvūs ir pasyvūs, trumpalaikiai arba ilgalaikiai, jie reikalauja gebėjimo prisitaikyti prie jų ir gali turėti skirtingus tikslus. Identifikuojant pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir formas nustatyta, kad visi asmenys yra linkę intuityviai atmesti pokyčius, tačiau pasipriešinimas nebūtinai turi būti neigiamas. Kartais tai tiesiog informacijos apie pokytį nepagrįstumas ar matymas, dėl pernelyg didelės rizikos, kur vykdomas pokytis gali nepateisinti laukiamo rezultato. Pasipriešinimas pokyčiams vyksta dėl žinių trūkumo, gebėjimų neturėjimo, valios ir normų bei sisteminių barjerų. Pasipriešinimo formos gali būti įvairios – aktyvios žodinės, aktyvios nežodinės, pasyvios žodinės ir pasyvios nežodinės, todėl įgyvendinant pokyčius svarbu, jog pokyčių lyderis arba organizacijos vadovai gebėtų analizuoti darbuotojų elgesį ir suprasti, kodėl yra priešinamasi.

2. Pasiruošimas pokyčiams prasideda nuo problemų, su kuriomis galima susidurti pokyčių procese, išgryninimo. Pokyčių procese siekiama išgryninti galimas organizacines pasirengimo pokyčiams problemas, pokyčių konstruktus, jų vykdytojus. Pokyčių valdymas dabartinėje aplinkoje – neišvengiama būtinybė. Jis apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kurio metu organizacija siekia sklandaus perėjimo į suplanuotą būseną. Šis procesas apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą priimti ir inicijuoti naujoves, nusako organizacijos gebėjimą suvaldyti atsiradusias nepageidaujamas aplinkybes ir tinkamą neigiamų ar teigiamų pokyčių pasekmių priėmimą. Tinkamam pokyčių valdymui reikalingos įvairiapusiško žinios, organizacijos pasirengimas, darbuotojų atsakas į vadovų norą keistis.

3. Atlikus teorinę pasipriešinimo priežasčių, formų ir darbuotojų kartų sąsajų mokslinės literatūros analizę, koncepciniame teoriniame modelyje pasirinkta pasipriešinimą pokyčiams vertinti per Oreg (2003) pateiktą pasipriešinimo pokyčiams priežasčių grupavimą. Pasipriešinimo pokyčiams formos vertinamos pagal Valackienės (2005) pateiktą skirstymą, nes tai yra literatūroje išskiriami kaip pagrindiniai rodikliai, atspindintys darbuotojų priešinimąsi pokyčiams. Pasipriešinimo valdymo priemonės vertinamos pagal Misiukonio (2015) pateiktą modelį, nes, lyginat jį su kitomis priemonėmis, modelis yra orientuotas į darbuotojo pasirengimą pokyčiams asmenybės aspektu.

4. Atsižvelgiant į gautus empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog:

4.1. Baimės prarasti darbą ir laiko trūkumo, kaip reikšmingų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, reikšmė mažėja su kiekviena karta – labiausiai ši baimė būdinga prarastosios kartos atstovams, mažiausiai – Y kartai. Bloga komunikacija visų kartų atstovų tarpe vertinama panašiai, jai priskiriant didžiausią reikšmę. Bendrai vertintas pasyvus pasipriešinimas pokyčiams labiausiai būdingas kūdikių bumo kartai, mažiausiai – Y kartai. Pasyvus žodinis pasipriešinimas labiausiai būdingas kūdikių bumo kartai, mažiausiai – Y kartai. Pasyvus nežodinis pasipriešinimas labiausiai

būdingas X kartai, mažiausiai – Y kartai. Aktyvus pasipriešinimas labiausiai reiškiasi kūdikių bumo bei prarastosios kartos atstovų tarpe, tačiau labai panašiai būdingas ir Y bei X kartoms. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas labiausiai būdingas kūdikių bumo bei prarastajai kartai, mažiausiai – Y kartai. Aktyvus žodinis pasipriešinimas labiausiai būdingas kūdikių bumo, prarastajai kartai, mažiausiai – X kartai.

4.2. Nustatyta, kad pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės yra šios – prarastosios kartos atstovams orientacija į rezultatą bei ugdymą, kuris padėtų valdyti pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą; kūdikių bumo kartos atstovams – tinkama orientacija į rezultatą sumažintų baimę prarasti darbą, atvirumas, rezultatų akcentavimas, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas suvaldytą blogą komunikaciją, lyderystės ir ugdymo priemonės – pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą, dažnesnis atvirumo taikymas – laiko sąnaudų sunkumus, pagarba reikšminga įveikiant aktyvų pasipriešinimą; X kartai – tinkama orientacija į rezultato siekimą mažintų baimės prarasti darbą pasireiškimą, atvirumo, rezultato bei lyderystės priemonių taikymas naudingas valdant komunikaciją, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas – pasyvų pasipriešinimą, atvirumas reikšmingas valdant laiko sąnaudas; Y kartos atstovams dažnesnis atvirumo, rezultato, lyderystės, pagarbos ir ugdymo priemonių taikymas reikšmingas gerinant komunikaciją, didesnis atvirumas – laiko sąnaudų panaudojimą, didesnio atvirumo pasireiškimas reikšmingas valdant aktyvų pasipriešinimą, dažnesnis atvirumo, lyderystės ir ugdymo priemonių taikymas – pasyvaus pasipriešinimo pasireiškimą.

Atsižvelgiant į gautus empirinio tyrimo rezultatus, galima teikti šias rekomendacijas:

1. Planuojant ir įgyvendinant pokyčius organizacijose, kuriose dirba prarastajai kartai priklausantys darbuotojai, didžiausias dėmesys turėtų būti kreipiamas į užtikrinimą, kad šios kartos atstovai pokyčių nesutapatintų su darbo praradimu – t. y. kad prarastosios kartos darbuotojai nejaustų baimės dėl darbo praradimo, pokyčių strategiją reikėtų detalizuoti užtikrinant, kad jų darbo vieta bus išsaugota.

2. Siekiant sklandžiai įgyvendinti pokyčius organizacijoje bei sumažinti pasipriešinimą jiems, rekomenduotina atsižvelgti į tai, kokių kartų darbuotojai dirba organizacijoje, nes skirtingų kartų atstovai pokyčių numatymą, pasiruošimą, vykdymą ir t. t. priima ir vertina ne vienodai. Išankstinis pasiruošimas, problemų išgryninimas ir darbuotojų reakcijų numatymas galėtų padėti suvaldyti nepageidaujamas pokyčių aplinkybes ir tinkamai priimti neigiamas ar teigiamas pokyčių pasekmes.

## LITERATŪRA

1. Age Friendly Workplaces. (2014). Government of South Australia [žiūrėta 2018-09-18]. Prieiga per internetą [https://www.safework.sa.gov.au/uploaded\\_files/AgeFriendlyWorkplaces.pdf](https://www.safework.sa.gov.au/uploaded_files/AgeFriendlyWorkplaces.pdf)
2. Alsher, P. (2016). Top 10 Reasons You Don't Want to Miss an AIM Certification Program [žiūrėta 2018-10-08]. Prieiga per internet: <https://www.imaworldwide.com/blog/top-10-reasons-you-wont-want-to-miss-the-aim-certification-program>
3. Appelbaum, H.S., Karelis, C., Henaff, A., McLaughlin, B. (2017). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 3, *Industrial and Commercial Training* (Vol. 49 Issue: 3, p.146-150).
4. Armenakis, A.A. (1999). Pokyčių pastovumas: pokyčių sąveikos institucionalizavimo modelis. JAI spauda.
5. Baesu, C, Bejinaru, R. (2013). Leadership approaches rearding the organizational change. *The USV annals of economics and public administration* (Vol.13, Issue 2(18), p. 146 -152).
6. Beaman, K. 2012. Generational change: change management for the ages, *Workforce Solutions Review* August/September: p 41–43.
7. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Iš: *Socialiniai tyrimai*. Nr.1(7), p. 19-28.
8. Birkman ebook (2016). How Generational Differences Impact Organizations & Teams [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą <https://birkman.com/wp-content/uploads/2016/05/Generational-Differences-PDF.pdf>
9. Branagan, M. (2013). Active Resistance: We Shall Never Be Moved. In: *Global Warming, Militarism and Nonviolence*. Palgrave Macmillan, London
10. Buahene, J. (2013). *Management Teams: Why they succeed or fail*. Oxford, United Kingdom: Elsevier Ltd.
11. Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. Random House: Toronto
12. Costanza, D.P., Lisa, M., Finkelstein, L. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323
13. Čiutienė, R. ir Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 27–40.
14. Dawson, P., Andriopoulos, C. (2014). *Managing change, creativity and innovation*. SAGE.
15. D'Ortenzio, C. (2012). *Understanding change and change management processes: A case study*. Doctoral Thesis. University of Canberra.

16. Employment situation, first quarter (2018), OECD, [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/sdd/labour-stats/employment-situation-first-quarter-2018-oecd.htm>
17. Eryılmaz, M. and Eryılmaz, F. (2015). Active and Passive Resistance to Organizational Change: A Case of Entrepreneurship Minor Program in a Public University, *Competitive Strategies for Academic Entrepreneurship: Commercialization of Research-Based Products*. pp.51-69
18. Furnham, A. (2001). The psychology of behaviour at work. The individual in the organization,
19. Galup, B. (2015). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Edinburgh, United Kingdom: Pearson Education.
20. Gaurylienė, A., Korsakienė, R., (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. Verslas XXI amžiuje. Business in XXI Century 9(2): 143–153
21. Gill, R. (2003). Change Management – or Change Leadership? Journal of Change Management. No. 3 p. 307-318. [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/714023845?needAccess=true>
22. Gilley, A., Gilley, W.J., McMillan, S.H. (2011). Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, Vol. 21, Issue 4, p. 75-94
23. Goldsmith, M. M. (1984). Liberty and Economics: A Reconsideration; Political Studies XXXII, University of Exeter, vol. 603-610
24. Grybienė, A., Šimbelis, A. (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. KTU Panevėžio institutas. p. 68–71
25. Hill, (2014). National Workplace change. Management Survey Kingdom: Elsevier Edinburgh, United Kingdom: Pearson Education.
26. Houston, R., (2010). *The Organisational change audit*. A guide to designing, implementing and evaluating organizational change initiatives in your organization. Cambridge Strategy Publications.
27. Hurn, B.J. (2012). Management of change in a multinational company. In: *Industrial and Commercial Training*. Nr.44(1), p. 41-46.
28. Jacobsen, O., Stuber, H. (2018). A New Generation of Change – Generation Y and its Attitude towards Organizational Change Projects. P. 1-2
29. Jana, Pharsun. (2012), „Resistance to organizational change“ , Summer Internship at Tata Motors. [žiūrėta 2018-09-12]. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/prasunjana/resistance-to-organizational-change>
30. Jones, L.S, Van de Ven, H.A. (2016). The changing nature of change resistance: an examination of the moderating impact of time. *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 52 (4) p. 482- 506.



31. Karaliūnaitė, U. (2014). Keturios darbuotojų kartos: kaip juos pasiekti? [žiūrėta 2018-10-24] Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/keturios-darbuotoju-kartos-kaip-juos-pasiekti.d?id=64262296>
32. Kardelis, K. (2007) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis. Šiauliai
33. Keras, V. (2018). [žiūrėta 2018-10-24]. Prieiga per internetą: <https://doortraining.lt/jauna-darbuotoju-karta-ar-jiems-tinka-asmenines-atsakomybes-kultura/>
34. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*. 4 tomas, 72–87.
35. Koskienė, N. (2015). [žiūrėta 2018-10-24]. Prieiga per internetą: <https://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/bendri-straipsniai/kartu-skirtumai-arba-kas-ateis-po-kartos-z/18681>
36. Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 187 p.
37. Kotter, P. ir Schlesinger, A. (2008). *Choosing Strategy for Change*. Harvard Business Review.
38. Kunze, F., Boehm, S. A., Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, Vol. 50, Issue 3, p. 413–442
39. Lewin, K. (2008) [1946]. *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D. C.: American Psychological Association. [žiūrėta 2018-09-10]. Prieiga per internetą: <http://www.tav institute.org/projects/field-theory-rule/>
40. Ludviga, I. Sennikova, I. (2016). Organisational Change: Generational Differences in Reaction and Commitment. International Scientific Conference „Business and Management 2016“. May 12-13, p. 1-10
41. Masiukonis, T. (2015). [žiūrėta 2018-10-24]. Prieiga per internetą: <https://doortraining.lt/jauna-darbuotoju-karta-ar-jiems-tinka-asmenines-atsakomybes-kultura/>
42. Moran, J.K. & Brightman, B.K. (2000) Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 Issue 2, p. 66- 74
43. Murphy, E. F. Jr., Gibson, J. W., Greenwood, R. A. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs; *Journal of Diversity Management* – Third Quarter 2009 Volume 4, Number 3.
44. Narijauskaitė, I., Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. Tiltas į ateitį.
45. Niessen, C., Swarowsky Ch., Leiz M., (2010) "Age and adaptation to changes in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Issue: 4, pp.356-383

46. Oreg, S., (2003) Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure“, *Journal of Applied Psychology* , Vol. 88, No. 4, pp.680–693
47. Pakalniškiene, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė* p. 21
48. Paton, R., Mccalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 418p.
49. Poole, M., Van de Ven, A., *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: University Press, 2004. p 6-7
50. Petrusis, A. (2014). Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. *Regional formation and developement studies*, No. 2 (16), p. 54-65
51. Pikturnaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. Iš: *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Nr.1 (6), p. 166 – 170. ISSN 1648-7974.
52. Prosci (people, change, results). (2016). 5 Tips for Managing Resistance to Change. [žiūrėta 2018-10-20]. Prieiga per internetą: <https://www.prosci.com/resources/articles/tips-for-managing-resistance-to-change>
53. Purohit, Sh. (2010). Oracle AIM Methodology. [žiūrta 2018-09-26]. Prieiga per internetą: <https://knoworacle.wordpress.com/2010/04/15/oracle-aim-methodology/>
54. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui Dekompozicija. *Public policy and administration*, T. 12, Nr. 4 / 2013, Vol. 12, No 4, p. 523–539
55. Rhoda, C. J. (2010). *Communications of the ACM*. Vol. 53 No. 4, Pages 144-146
56. Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303.
57. Rothwell, W.J., Stavros, J.M., Sullivan, R.L., Sullivan, A. (2009). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. John Wiley and Sons. p.750.
58. Sakalas, A., Savanevičienė.A., Girdauskienė.L., (2016). *Pokyčių valdymas*. Kaunas: Technologija., p. 69, 258, 261- 267
59. Stašaitytė, J. (2018). Pokyčių lyderio tipų, pasipriešinimo pokyčiams formų ir pasipriešinimo įveikimo priemonių sąsajos. *Magistro darbas*, KTU
60. Stelmokienė, A. (2018). Kokiomis savybėmis pasižymi Y kartos darbuotojai? [psichika.eu](http://psichika.eu) [žiūrėta 2018-10-24], prieiga per internetą: <https://www.lzinios.lt/Ekonomika/kokiomis-savybemis-pasizymi-y-kartos-darbuotojai-/261975>
61. Scheuer, C.L, Loughlin, C. (2017). Realizing the benefits of age diversity via a refined understanding of information elaboration; Category: 09 ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR >> 09\_06 DEMOGRAPHIC CHALLENGES FOR MANAGEMENT; EURAM 2017

62. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 71(2), 1-20.
63. Stilwell, A.R., Pasmore, A.W, Shon, D. (2016). Change leader behavior inventory: development and validation of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 52(4), p.373 – 395
64. Targamadžė, V. (2014). Z karta: charakteristika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga. *Tiltai*, 4, 95-104
65. Thom, N., Ritz A. (2004). Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius.
66. Thujisman, T. (2015). *Leadership styles and their influence on employees regarding the acceptance of organizational change*. 5th IBA Bachelor Thesis Conference. University of Twente, p. 10
67. Valackienė, A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas: mokomoji knyga. Kaunas.Technologija.
68. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 70, p. 107

# **PRIEDAI**

## ANKETA

*Esu Kauno technologijos universiteto įmonių valdymo magistro studijų programos II kurso studentė Daiva Jonuškienė. Rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas yra nustatyti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, formų ir skirtingų kartų darbuotojų sąsajas.*

*Prašau užpildyti šią anoniminę anketą, apklausos rezultatai bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinti, todėl nereikia rašyti nei savo vardo, nei pavardės. Čia nėra teisingų ar klaidingų atsakymų. Man svarbi Jūsų nuomonė, todėl prašau atvirai ir nuoširdžiai atsakyti į visus klausimus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir pažymėkite (žymėjimo pavyzdys – x) Jums labiausiai tinkantį variantą.*

*Jei kils klausimų, kreipkitės el. p. daiva78@gmail.com, atsakysiu.*

### 1. Jūsų gimimo metai:

- 1946-1955 m.
- 1956-1965 m.
- 1966-1980 m.
- 1981-1997 m.

### 2. Pasipriešinimas pokyčiams

*Kiekvienam teiginiui pažymėkite kaip dažnai elgesys/ emocijos/ mintys pasireiškia*

	Teiginys	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Visiškai pritariu
1.	Gerai jaučiuosi, kai yra nusistovėjęs darbas ir rutina					
2.	Bijau prarasti darbą					
3.	Aš siekiu stabilumo darbe ir pokyčiai tam tik trukdo					
4.	Grįžtamasis ryšys iš pokyčių vadovo yra svarbus					
5.	Sudėtinga, kai informacija apie pokyčius nesidalinama					
6.	Komunikacija pokyčių vykdymo metu yra svarbi					
7.	Pasitikėjimo pokyčių vadovu trūkumas					
8.	Trūksta pasitikėjimo savimi, kad galiu įgyvendinti pokyčius					

9.	Pokyčiai puiki galimybė stiprinti pasitikėjimą savimi					
10.	Neprieštarauju, jei žinau pokyčių naudą organizacijai					
11.	Ką nors keičiu tik žinodamas, kad neturiu kito pasirinkimo					
12.	Aktyviai dalyvauju pokyčių procese, tik jei aiškiai žinau tikslą					
13.	Jeį turiu pakankamai laiko, lengvai prisitaikau prie pokyčių					
14.	Pokyčių metu jaučiu stresą, jei trūksta laiko					
15.	Dėl skubėjimo pokyčių metu susiduriu su klaidomis					

### 3. Kaip priimate pokyčius

*Kiekvienam teiginiiui pažymėkite kaip dažnai elgesys/ emocijos/ mintys pasireiškia*

	Teiginys	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Visiškai pritariu
1.	Dėl priverstinių pokyčių grasinu pakeisti darbo vietą					
2.	Atsisakau dalyvauti pokyčių procese					
3.	Visada išsakau savo nuomonę ir priekaištus					
4.	Drąsiai reiškiu argumentus pokyčių klausimu					
5.	Esu nusiteikęs karingai, jei nežinau pokyčio tikslo					
6.	Nesilaikau formalių taisyklių, jei trūksta žinių, kaip įgyvendinti pokyčius					
7.	Keliu neramumus dėl pokyčių					

8.	Darbe skleidžiu apkalbas					
9.	Darbe kuriu intrigas					
10.	Nevengiu ginčytis dėl pokyčių įgyvendinimo					
11.	Dalyvauju neformaliose grupuotėse, prieštaraujančiose pokyčiams					
12.	Nenoriu vykdyti man paskirtų užduočių ir funkcijų					
13.	Savo viduje nesutinku su pokyčiais, bet to nesakau					
14.	Esu nedėmesingas pokyčių įgyvendinimo procese					
15.	Atsisakysiu dalyvauti ir pokyčių procesą stebėsiu nuošalyje					
16.	Pokyčiai mane vargina					
17.	Pokyčių metu jaučiu sveikatos blogėjimą					
18.	Pokyčiai man yra nesvarbūs					
19.	Nesikoncentruoju į pokyčių tikslą, bet stebiu nesvarbius dalykus					
20.	Visais įmanomais būdais vengiu pokyčių temos					
21.	Pokyčių metu stengiuosi tylėti ir nesikišti					
22.	Į paskirtas naujas užduotis žiūriu su pašaipą					

#### 4. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės

*Kiekvienam teiginiui pažymėkite kaip dažnai elgesys/ emocijos/ mintys pasireiškia*

	Teiginys	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Visiškai pritariu
1.	Būtų lengviau, jei galėčiau būti atviras, kad trūksta laiko pasiruošti pokyčiams					
2.	Svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš pokyčių lyderio					
3.	Pokyčių metu svarbu, kad būtų orientuojamasi į bendrus lūkesčius					
4.	Svarbu, kad vadovai akcentuotų smulkias pergales ir rezultatus					
5.	Svarbu žinoti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą					
6.	Pokyčius lengviau priimti, jei žinau, kad būsiu paskatintas					

7.	Stiprus lyderis motyvuoja siekti bendro pokyčių tikslo					
8.	Tinkamas vadovavimas pokyčių komandai padeda įsijungti į grupę					
9.	Svarbu gauti išsamią informaciją iš lyderio, kaip vykdyti pokyčius					
10.	Noriu išsakyti savo nuomonę, nepriklausomai priima ją kiti asmenys ar ne					
11.	Noriu, kad mano amžius būtų gerbiamas					
12.	Noriu, kad mano įsitikinimai būtų gerbiami					
13.	Naudinga turėti galimybę pasimokinti iš kolegų					
14.	Naudingi įvairūs mokymai, seminarai pokyčių įgyvendinimo metu ar po jų					
15.	Pokyčiai yra galimybė augti ir atskleisti talentą					



## 2 priedas

## Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių nustatymas

N- 232 Tirta imtis		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Baimė prarasti darbą	rho	1,000	,243**	,337**	-,064	,159*	,035	,326**	,420**	,437**	-,012	,243**	-,121	,082	-,196**
	p	.	,000	,000	,329	,016	,597	,000	,000	,000	,861	,000	,067	,214	,003
2. Bloga komunikacija	rho	,243**	1,000	,353**	,042	-,115	-,041	-,155*	,066	-,047	,438**	,362**	,397**	,178**	,162*
	p	,000	.	,000	,525	,081	,539	,018	,318	,479	,000	,000	,000	,007	,013
3. Laikas	rho	,337**	,353**	1,000	,085	,060	,091	,089	,273**	,206**	,276**	,205**	,057	,035	,050
	p	,000	,000	.	,197	,367	,167	,175	,000	,002	,000	,002	,386	,598	,451
4. Aktyvus žodinis pasipriešinimas	rho	-,064	,042	,085	1,000	,420**	,874**	,004	,038	,010	,174**	-,001	,116	,172**	,146*
	p	,329	,525	,197	.	,000	,000	,957	,560	,875	,008	,985	,079	,009	,026
5. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,159*	-,115	,060	,420**	1,000	,785**	,357**	,297**	,356**	-,056	-,033	-,126	,169**	-,104
	p	<b>,016</b>	,081	,367	,000	.	,000	,000	,000	,000	,393	,615	,055	,010	,115
6. Aktyvus pasipriešinimas	rho	,035	-,041	,091	,874**	,785**	1,000	,195**	,179**	,196**	,088	-,035	,000	,185**	,036
	p	,597	,539	,167	,000	,000	.	,003	,006	,003	,181	,596	,998	,005	,585
7. Pasyvus žodinis pasipriešinimas	rho	,326**	-,155*	,089	,004	,357**	,195**	1,000	,604**	,862**	-,254**	-,045	-,297**	-,028	-,391**
	p	<b>,000</b>	<b>,018</b>	,175	,957	,000	,003	.	,000	,000	,000	,496	,000	,667	,000
8. Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,420**	,066	,273**	,038	,297**	,179**	,604**	1,000	,911**	-,120	,077	-,262**	-,068	-,395**
	p	<b>,000</b>	,318	<b>,000</b>	,560	,000	,006	,000	.	,000	,068	,242	,000	,303	,000
9. Pasyvus pasipriešinimas	rho	,437**	-,047	,206**	,010	,356**	,196**	,862**	,911**	1,000	-,194**	,040	-,314**	-,063	-,442**
	p	<b>,000</b>	,479	<b>,002</b>	,875	,000	,003	,000	,000	.	,003	,547	,000	,338	,000
10. Atvirumas	rho	-,012	,438**	,276**	,174**	-,056	,088	-,254**	-,120	-,194**	1,000	,482**	,517**	,337**	,412**
	p	,861	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,008</b>	,393	,181	<b>,000</b>	,068	<b>,003</b>	.	,000	,000	,000	,000
11. Rezultatas	rho	,243**	,362**	,205**	-,001	-,033	-,035	-,045	,077	,040	,482**	1,000	,499**	,353**	,435**
	p	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,002</b>	,985	,615	,596	,496	,242	,547	,000	.	,000	,000	,000
12. Lyderystė	rho	-,121	,397**	,057	,116	-,126	,000	-,297**	-,262**	-,314**	,517**	,499**	1,000	,349**	,568**
	p	,067	<b>,000</b>	,386	,079	,055	,998	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	,000	,000	.	,000	,000
13. Pagarba	rho	,082	,178**	,035	,172**	,169**	,185**	-,028	-,068	-,063	,337**	,353**	,349**	1,000	,333**
	p	,214	<b>,007</b>	,598	<b>,009</b>	<b>,010</b>	<b>,005</b>	,667	,303	,338	,000	,000	,000	.	,000
14. Ugdymas	rho	-,196**	,162*	,050	,146*	-,104	,036	-,391**	-,395**	-,442**	,412**	,435**	,568**	,333**	1,000
	p	<b>,003</b>	<b>,013</b>	,451	<b>,026</b>	,115	,585	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	,000	,000	,000	,000	.

## 2 priedo tęsinys

## Prarastosios kartos pasipriešinimo pokyčiams priežasčių nustatymas

N-5 Prarastoji karta		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Baimė prarasti darbą	rho	1,000	,872	,975**	-,707	,205	,205	,000	-,707	-,447	-,289	,000	.	,564	,158
	p	.	,054	,005	,182	,741	,741	1,000	,182	,450	,638	1,000	.	,322	,800
2. Bloga komunikacija	rho	,872	1,000	,763	-,363	,289	,289	,135	-,725	-,344	-,148	,135	.	,500	,406
	p	,054	.	,133	,548	,637	,637	,828	,165	,571	,812	,828	.	,391	,498
3. Laikas	rho	,975**	,763	1,000	-,725	,289	,289	,081	-,725	-,344	-,296	,081	.	,632	,162
	p	,005	,133	.	,165	,637	,637	,897	,165	,571	,628	,897	.	,253	,794
4. Aktyvus žodinis pasipriešinimas	rho	-,707	-,363	-,725	1,000	,363	,363	,559	,250	,791	,612	,559	.	,000	,559
	p	,182	,548	,165	.	,548	,548	,327	,685	,111	,272	,327	.	1,000	,327
5. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,205	,289	,289	,363	1,000	1,000**	,973**	-,725	,688	,148	,973**	.	,711	,892*
	p	,741	,637	,637	,548	.	.	,005	,165	,199	,812	,005	.	,179	,042
6. Aktyvus pasipriešinimas	rho	,205	,289	,289	,363	1,000**	1,000	,973**	-,725	,688	,148	,973**	.	,711	,892*
	p	,741	,637	,637	,548	.	.	,005	,165	,199	,812	,005	.	,179	,042
7. Pasyvus žodinis pasipriešinimas	rho	,000	,135	,081	,559	,973**	,973**	1,000	-,559	,825	,304	1,000**	.	,649	,917*
	p	1,000	,828	,897	,327	,005	,005	.	,327	,086	,619	.	.	,236	,029
8. Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	-,707	-,725	-,725	,250	-,725	-,725	-,559	1,000	,000	,408	-,559	.	-,544	-,559
	p	,182	,165	,165	,685	,165	,165	,327	.	1,000	,495	,327	.	,343	,327
9. Pasyvus pasipriešinimas	rho	-,447	-,344	-,344	,791	,688	,688	,825	,000	1,000	,645	,825	.	,459	,707
	p	,450	,571	,571	,111	,199	,199	,086	1,000	.	,239	,086	.	,437	,182
10. Atvirumas	rho	-,289	-,148	-,296	,612	,148	,148	,304	,408	,645	1,000	,304	.	,444	,456
	p	,638	,812	,628	,272	,812	,812	,619	,495	,239	.	,619	.	,454	,440
11. Rezultatas	rho	,000	,135	,081	,559	,973**	,973**	1,000**	-,559	,825	,304	1,000	.	,649	,917*
	p	1,000	,828	,897	,327	,005	,005	.	,327	,086	,619	.	.	,236	,029
12. Lyderystė	rho	Duomenų nepateikta, nes visų tiriamųjų visos skalės reikšmės vienodos													
	p														
13. Pagarba	rho	,564	,500	,632	,000	,711	,711	,649	-,544	,459	,444	,649	.	1,000	,730
	p	,322	,391	,253	1,000	,179	,179	,236	,343	,437	,454	,236	.	.	,161
14. Ugdymas	rho	,158	,406	,162	,559	,892*	,892*	,917*	-,559	,707	,456	,917*	.	,730	1,000
	p	,800	,498	,794	,327	,042	,042	,029	,327	,182	,440	,029	.	,161	.

## 2 priedo tęsinys

## Kūdikių bumų kartos pasipriešinimo pokyčiams priešasčių nustatymas

N-59 Kūdikių bumų karta		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Baimė prarasti darbą	rho	1,000	,153	,370**	,175	,268*	,266*	,131	,307*	,283*	,118	,263*	-,122	-,116	-,136
	p	.	,248	,004	,186	,040	,042	,324	,018	,030	,374	,044	,357	,382	,304
2. Bloga komunikacija	rho	,153	1,000	,181	,059	-,149	-,008	-,330*	-,262*	-,328*	,287*	,425**	,506**	,048	,365**
	p	,248	.	,170	,655	,261	,954	,011	,045	,011	,027	,001	,000	,718	,005
3. Laikas	rho	,370**	,181	1,000	,112	,127	,174	,095	,179	,190	,328*	,420**	,127	,101	,222
	p	,004	,170	.	,398	,337	,189	,474	,174	,149	,011	,001	,336	,448	,091
4. Aktyvus žodinis pasipriešinimas	rho	,175	,059	,112	1,000	,402**	,896**	,118	,283*	,194	,135	,085	,094	,249	,156
	p	,186	,655	,398	.	,002	,000	,374	,030	,140	,307	,520	,480	,058	,238
5. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,268*	-,149	,127	,402**	1,000	,709**	,364**	,334**	,396**	,048	-,166	-,163	,133	-,095
	p	,040	,261	,337	,002	.	,000	,005	,010	,002	,719	,208	,217	,315	,475
6. Aktyvus pasipriešinimas	rho	,266*	-,008	,174	,896**	,709**	1,000	,272*	,353**	,329*	,163	-,044	-,043	,277*	,066
	p	,042	,954	,189	,000	,000	.	,037	,006	,011	,218	,738	,744	,034	,619
7. Pasyvus žodinis pasipriešinimas	rho	,131	-,330*	,095	,118	,364**	,272*	1,000	,508**	,872**	-,207	-,145	-,251	-,020	-,221
	p	,324	,011	,474	,374	,005	,037	.	,000	,000	,116	,273	,056	,880	,092
8. Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,307*	-,262*	,179	,283*	,334**	,353**	,508**	1,000	,824**	-,124	-,095	-,307*	-,217	-,276*
	p	,018	,045	,174	,030	,010	,006	,000	.	,000	,349	,472	,018	,099	,034
9. Pasyvus pasipriešinimas	rho	,283*	-,328*	,190	,194	,396**	,329*	,872**	,824**	1,000	-,146	-,124	-,297*	-,165	-,275**
	p	,030	,011	,149	,140	,002	,011	,000	,000	.	,271	,348	,022	,211	,035
10. Atvirumas	rho	,118	,287*	,328*	,135	,048	,163	-,207	-,124	-,146	1,000	,338**	,296*	,272*	,296*
	p	,374	,027	,011	,307	,719	,218	,116	,349	,271	.	,009	,023	,037	,023
11. Rezultatas	rho	,263*	,425**	,420**	,085	-,166	-,044	-,145	-,095	-,124	,338**	1,000	,474**	,006	,593**
	p	,044	,001	,001	,520	,208	,738	,273	,472	,348	,009	.	,000	,962	,000
12. Lyderystė	rho	-,122	,506**	,127	,094	-,163	-,043	-,251	-,307*	-,297*	,296*	,474**	1,000	,195	,471**
	p	,357	,000	,336	,480	,217	,744	,056	,018	,022	,023	,000	.	,138	,000
13. Pagarba	rho	-,116	,048	,101	,249	,133	,277*	-,020	-,217	-,165	,272*	,006	,195	1,000	,204
	p	,382	,718	,448	,058	,315	,034	,880	,099	,211	,037	,962	,138	.	,122
14. Ugdymas	rho	-,136	,365**	,222	,156	-,095	,066	-,221	-,276*	-,275*	,296*	,593**	,471**	,204	1,000
	p	,304	,005	,091	,238	,475	,619	,092	,034	,035	,023	,000	,000	,122	.

## 2 priedo tęsinys

## X kartos pasipriešinimo pokyčiams priežasčių nustatymas

N-90 X karta		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Baimė prarasti darbą	rho	1,000	,347**	,333**	-,254*	,082	-,133	,395**	,523**	,523**	-,012	,291**	-,061	,153	-,190
	p	.	,001	,001	,016	,440	,210	,000	,000	,000	,908	,005	,571	,149	,073
2. Bloga komunikacija	rho	,347**	1,000	,398**	-,096	-,063	-,128	,084	,276**	,186	,383**	,341**	,281**	,033	-,081
	p	,001	.	,000	,368	,557	,228	,433	,008	,078	,000	,001	,007	,754	,446
3. Laikas	rho	,333**	,398**	1,000	,009	,113	,044	,153	,365**	,284**	,260*	,144	-,077	-,151	-,121
	p	,001	,000	.	,936	,288	,682	,150	,000	,007	,013	,175	,472	,154	,256
4. Aktyvus žodinis pasipriešinimas	rho	-,254*	-,096	,009	1,000	,429**	,865**	-,043	-,130	-,074	,207	-,080	,080	,103	,098
	p	,016	,368	,936	.	,000	,000	,685	,222	,488	,050	,452	,455	,333	,357
5. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,082	-,063	,113	,429**	1,000	,806**	,241*	,223*	,245*	-,057	-,117	-,184	,143	-,145
	p	,440	,557	,288	,000	.	,000	,022	,034	,020	,593	,271	,083	,178	,172
6. Aktyvus pasipriešinimas	rho	-,133	-,128	,044	,865**	,806**	1,000	,123	,049	,106	,077	-,150	-,077	,111	-,031
	p	,210	,228	,682	,000	,000	.	,246	,645	,318	,469	,158	,472	,299	,772
7. Pasyvus žodinis pasipriešinimas	rho	,395**	,084	,153	-,043	,241*	,123	1,000	,628**	,843**	-,116	-,036	-,353**	,046	-,430**
	p	,000	,433	,150	,685	,022	,246	.	,000	,000	,278	,739	,001	,668	,000
8. Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,523**	,276**	,365**	-,130	,223*	,049	,628**	1,000	,929**	-,126	,132	-,374**	-,044	-,551**
	p	,000	,008	,000	,222	,034	,645	,000	.	,000	,235	,216	,000	,682	,000
9. Pasyvus pasipriešinimas	rho	,523**	,186	,284**	-,074	,245*	,106	,843**	,929**	1,000	-,129	,067	-,411**	,001	-,541**
	p	,000	,078	,007	,488	,020	,318	,000	,000	.	,224	,532	,000	,996	,000
10. Atvirumas	rho	-,012	,383**	,260*	,207	-,057	,077	-,116	-,126	-,129	1,000	,510**	,453**	,297**	,374**
	p	,908	,000	,013	,050	,593	,469	,278	,235	,224	.	,000	,000	,004	,000
11. Rezultatas	rho	,291**	,341**	,144	-,080	-,117	-,150	-,036	,132	,067	,510**	1,000	,378**	,414**	,330**
	p	,005	,001	,175	,452	,271	,158	,739	,216	,532	,000	.	,000	,000	,002
12. Lyderystė	rho	-,061	,281**	-,077	,080	-,184	-,077	-,353**	-,374**	-,411**	,453**	,378**	1,000	,353**	,519**
	p	,571	,007	,472	,455	,083	,472	,001	,000	,000	,000	,000	.	,001	,000
13. Pagarba	rho	,153	,033	-,151	,103	,143	,111	,046	-,044	,001	,297**	,414**	,353**	1,000	,371**
	p	,149	,754	,154	,333	,178	,299	,668	,682	,996	,004	,000	,001	.	,000
14. Ugdymas	rho	-,190	-,081	-,121	,098	-,145	-,031	-,430**	-,551**	-,541**	,374**	,330**	,519**	,371**	1,000
	p	,073	,446	,256	,357	,172	,772	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	.

## 2 priedo tęsinys

## Y kartos pasipriešinimo pokyčiams priežasčių nustatymas

N-78 Y karta		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Baimė prarasti darbą	rho	1,000	,148	,231*	-,004	,049	,001	,169	,135	,182	,038	,164	-,136	,215	-,075
	p	.	,196	,042	,969	,669	,994	,140	,240	,112	,741	,151	,235	,059	,511
2. Bloga komunikacija	rho	,148	1,000	,362**	,184	-,222	,000	-,403**	-,035	-,218	,581**	,344**	,457**	,366**	,335**
	p	,196	.	,001	,106	,051	,999	,000	,762	,055	,000	,002	,000	,001	,003
3. Laikas	rho	,231*	,362**	1,000	,151	-,072	,072	-,014	,317**	,185	,378**	,192	,162	,172	,087
	p	,042	,001	.	,187	,533	,529	,906	,005	,105	,001	,093	,157	,132	,448
4. Aktyvus žodinis pasipriešinimas	rho	-,004	,184	,151	1,000	,360**	,861**	-,020	,103	,055	,249*	,122	,205	,155	,126
	p	,969	,106	,187	.	,001	,000	,864	,369	,631	,028	,287	,072	,174	,271
5. Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,049	-,222	-,072	,360**	1,000	,768**	,417**	,385**	,481**	-,041	,080	-,068	,196	-,040
	p	,669	,051	,533	,001	.	,000	,000	,001	,000	,720	,486	,552	,086	,729
6. Aktyvus pasipriešinimas	rho	,001	,000	,072	,861**	,768**	1,000	,205	,264*	,286*	,141	,110	,093	,209	,057
	p	,994	,999	,529	,000	,000	.	,072	,020	,011	,218	,336	,420	,066	,622
7. Pasyvus žodinis pasipriešinimas	rho	,169	-,403**	-,014	-,020	,417**	,205	1,000	,530**	,823**	-,333**	-,101	-,270*	-,041	-,331**
	p	,140	,000	,906	,864	,000	,072	.	,000	,000	,003	,380	,017	,723	,003
8. Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	rho	,135	-,035	,317**	,103	,385**	,264*	,530**	1,000	,895**	-,023	,040	-,096	,089	-,060
	p	,240	,762	,005	,369	,001	,020	,000	.	,000	,841	,725	,402	,437	,599
9. Pasyvus pasipriešinimas	rho	,182	-,218	,185	,055	,481**	,286*	,823**	,895**	1,000	-,166	,018	-,177	,083	-,184
	p	,112	,055	,105	,631	,000	,011	,000	,000	.	,147	,879	,121	,469	,107
10. Atvirumas	rho	,038	,581**	,378**	,249*	-,041	,141	-,333**	-,023	-,166	1,000	,575**	,691**	,374**	,545**
	p	,741	,000	,001	,028	,720	,218	,003	,841	,147	.	,000	,000	,001	,000
11. Rezultatas	rho	,164	,344**	,192	,122	,080	,110	-,101	,040	,018	,575**	1,000	,696**	,551**	,714**
	p	,151	,002	,093	,287	,486	,336	,380	,725	,879	,000	.	,000	,000	,000
12. Lyderystė	rho	-,136	,457**	,162	,205	-,068	,093	-,270*	-,096	-,177	,691**	,696**	1,000	,400**	,694**
	p	,235	,000	,157	,072	,552	,420	,017	,402	,121	,000	,000	.	,000	,000
13. Pagarba	rho	,215	,366**	,172	,155	,196	,209	-,041	,089	,083	,374**	,551**	,400**	1,000	,352**
	p	,059	,001	,132	,174	,086	,066	,723	,437	,469	,001	,000	,000	.	,002
14. Ugdymas	rho	-,075	,335**	,087	,126	-,040	,057	-,331**	-,060	-,184	,545**	,714**	,694**	,352**	1,000
	p	,511	,003	,448	,271	,729	,622	,003	,599	,107	,000	,000	,000	,002	.

## 2 priedo tęsinys

## Pasipriešinimo pokyčiams priešasčių rodikliai

Rodikliai	Baimė prarasti darbą	Bloga komunikacija	Laikas	Aktyvus žodinis pasipriešinimas	Aktyvus nežodinis pasipriešinimas	Aktyvus pasipriešinimas	Pasyvus žodinis pasipriešinimas	Pasyvus nežodinis pasipriešinimas	Pasyvus pasipriešinimas	Atvirumas	Rezultatas	Lyderystė	Pagarba	Ugdymas
Tirtoje imtyje (N=232)														
Vidurkis	10,30	12,63	7,59	17,23	10,17	27,40	10,56	15,24	25,81	13,00	13,07	12,94	11,51	12,96
Mediana	11,00	13,00	8,00	17,00	10,00	27,00	10,00	16,00	26,00	13,00	13,00	13,00	12,00	13,00
Moda	12,00	13,00	8,00	17,00	10,00	28,00	10,00	17,00	27,00	12,00	15,00	12,00	12,00	12,00
Stand. nuokrypis	2,34	1,74	1,50	3,49	2,93	5,53	3,31	4,30	7,06	1,69	1,78	1,66	2,03	1,82
Prarastoji karta (N=5)														
Vidurkis	11,80	13,60	8,20	18,20	10,80	29,00	10,60	15,60	26,20	13,80	13,40	14,00	12,80	13,00
Mediana	12,00	14,00	8,00	18,00	10,00	28,00	10,00	16,00	26,00	13,00	13,00	14,00	13,00	13,00
Moda	9,00	14,00	8,00	18,00	10,00	28,00	10,00	16,00	26,00	13,00	13,00	14,00	14,00	12,00
Stand. nuokrypis	1,92	1,14	1,48	0,45	1,92	2,00	1,34	0,89	1,10	1,10	1,67	0,000	1,30	1,00
Kūdikių bumo karta (N=59)														
Vidurkis	11,02	12,76	7,80	18,36	10,80	29,15	11,69	16,32	28,02	12,53	12,81	12,56	11,56	12,88
Mediana	12,00	13,00	8,00	17,00	10,00	28,00	11,00	16,00	27,00	12,00	13,00	12,00	12,00	13,00
Moda	12,00	13,00	8,00	17,00	10,00	27,00	10,00	17,00	26,00	12,00	14,00	12,00	12,00	13,00
Stand. nuokrypis	2,21	1,22	1,60	3,24	2,52	5,14	3,70	4,01	7,12	1,78	1,82	1,91	1,82	1,99
X karta (N=90)														
Vidurkis	10,64	12,52	7,52	16,49	10,22	26,71	11,02	16,30	27,32	13,11	13,44	12,90	11,23	12,50
Mediana	11,00	13,00	8,00	17,00	10,00	27,00	11,00	17,00	28,00	13,00	14,00	13,00	12,00	12,00
Moda	12,00	13,00	8,00	17,00	10,00	28,00	10,00	17,00	29,00	12,00	15,00	13,00	12,00	12,00
Stand. nuokrypis	2,15	1,94	1,41	3,37	3,31	5,82	3,19	4,51	7,22	1,45	1,58	1,40	2,02	1,58
Y karta (N=78)														
Vidurkis	9,27	12,60	7,47	17,18	9,59	26,77	9,18	13,18	22,36	13,18	12,81	13,21	11,71	13,55
Mediana	9,00	13,00	8,00	17,00	10,00	26,00	10,00	13,00	23,00	13,00	13,00	13,00	12,00	14,00
Moda	10,00	12,00	8,00	16,00	7,00	26,00	10,00	12,00	11,00	15,00	15,00	15,00	12,00	15,00
Stand. nuokrypis	2,34	1,85	1,54	3,71	2,71	5,39	2,75	3,65	5,68	1,84	1,91	1,74	2,21	1,86