

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**VERSLO VYSTYMAS**

**GRETA RASTENYTĖ**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ POVEIKIS DARBUOTOJAMS</b>	<b>IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGE ON EMPLOYEES</b>
--	---

**Darbo vadovas:** Doc.dr. Virginijus Tamaševičius

**Vilnius, 2021**

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ ASPEKTAI.....	9
1.1. Organizacinių pokyčių teorinė apibrėžtis bei klasifikacija .....	9
1.2. Organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai .....	11
1.3. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos .....	13
1.4. Darbuotojų pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams .....	20
1.5. Organizaciniai pokyčiai ir darbuotojų patiriamas stresas .....	23
1.6. Organizaciniai pokyčiai COVID-19 pandemijos metu .....	27
2. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ POVEIKIO DARBUOTOJAMS TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo modelis ir hipotezės .....	29
2.2. Tyrimo metodas.....	30
2.3. Tiriamosios imties nustatymas bei klausimyno administravimas .....	33
3. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ POVEIKIO DARBUOTOJAMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	35
3.1. Tyrimo respondentų demografinių duomenų apžvalga.....	35
3.2. Organizacinių pokyčių poveikio darbuotojams vertinimas pagal respondentų demografinės charakteristikas.....	36
3.3. Organizacinių pokyčių poveikio darbuotojams vertinimas atliekant daugialypę teisinę regresinę analizę.....	41
3.4. Organizacinių pokyčių poveikio darbuotojams vertinimas atliekant moderatoriaus analizę.....	45
4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS.....	47
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	49
ŠALTINIAI.....	51
SANTRAUKA.....	58
SUMMARY .....	59
PRIEDAI.....	60

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 PAVEIKSLAS	Pokyčio etapai (Kurt Lewin, 1951).....	13
2 PAVEIKSLAS	Pokyčio etapai (Kotter, 1996).....	15
3 PAVEIKSLAS	Pokyčių etapai, K. Lewin bei Kotter teorija.....	18
4 PAVEIKSLAS	McKinsey 7S modelis.....	19
5 PAVEIKSLAS	Tyrimo modelis.....	30
6 PAVEIKSLAS	Pasipriešinimo pokyčiams moderacinis ryšys.....	46

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 LENTELĖ	Pokyčius lemiantys veiksniai.....	12
2 LENTELĖ	Darbuotojų pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams priežastys.....	23
3 LENTELĖ	Organizacinių pokyčių poveikis darbuotojams.....	26
4 LENTELĖ	Konstruktų Cronbach's Alfa verčių palyginimas.....	33
5 LENTELĖ	Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritį .....	35
6 LENTELĖ	Duomenų pasiskirstymo normalumo testavimas .....	36
7 LENTELĖ	Tiriamųjų veiksmių sąsajos.....	37
8 LENTELĖ	Vidurkių bei standartinių nuokrypių reikšmės pagal darbuotojų išsilavinimą.....	38
9 LENTELĖ	Darbuotojų išsilavinimo ryšys su pasipriešinimu organizaciniams pokyčiams, patiriamu streso lygiu bei pokyčių dažniu.....	38
10 LENTELĖ	Darbuotojų veiklos srities ryšys su pasipriešinimu organizaciniams pokyčiams, patiriamu streso lygiu bei pokyčių dažniu.....	39
11 LENTELĖ	Darbuotojų veiklos srities vidurkių bei standartinių nuokrypių reikšmės vertinant patiriamą streso lygį bei pokyčių dažnį.....	39
12 LENTELĖ	Organizacijos veiklos srities ryšys su pasipriešinimu organizaciniams pokyčiams, patiriamu streso lygiu bei pokyčių dažniu.....	40
13 LENTELĖ	Organizacijos veiklos srities vidurkių bei standartinių nuokrypių reikšmės vertinant pokyčių dažnį.....	41
14 LENTELĖ	ANOVA testo F kriterijaus rezultatai.....	42
15 LENTELĖ	R, R <sup>2</sup> , koreguota R <sup>2</sup> koeficientai ir Durbin-Watson statistika.....	42
16 LENTELĖ	Regresijos lygties koeficientai.....	43

17 LENTELĒ Bootstrap procedūros rezultāti.....	43
18 LENTELĒ ANOVA testu F kriterija rezultāti.....	44
19 LENTELĒ R, R <sup>2</sup> , koreguota R <sup>2</sup> koeficienti un Durbin-Watson statistika .....	44
20 LENTELĒ Regresijas līnijas koeficienti.....	45

## IVADAS

### Darbo temos aktualumas

Šiandieniniame pasaulyje pokyčiai yra neišvengiamas procesas. Pokyčiai tampa įmonių kasdienybe, dėl nuolat kintančios aplinkos. Taipogi jie tampa viena iš priemonių išsilaikyti nuolat augančioje konkurencinėje aplinkoje jei, sukeltus išorinių ar vidinių veiksnių, organizacinius pokyčius sugebama tinkamai įgyvendinti. Vis sudėtingesnėje ir dinamiškesnėje verslo aplinkoje organizacijos nuolat stengiasi keistis bei pritaikyti savo veiklą prie kintančių aplinkybių. Pokyčiai organizacijoms tampa įprastine norma, siekiant išsaugoti organizacijos sėkmę (Al-Haddad ir Kotnour, 2015).

Taipogi COVID-19 pandemija paskatino daugelį įmonių ir organizacijų įgyvendinti pokyčius siekiant suvaldyti operacines bei ekonomines rizikas ir skatina suprasti kaip darbuotojai tvarkosi su esamais pokyčiais, kadangi tai yra itin svarbu organizacijai (Li ir kt., 2021). Nors gali pasirodyti, kad pokyčius apibūdinti nėra sudėtinga, tai perėjimas nuo buvusios link naujos tvarkos, visgi sudėtingiausias ir daugiausiai iššūkių sukeliantis procesas yra pokyčių įgyvendinimas.

Literatūroje yra minima, kad nesėkmingų organizacinių pokyčių procentas gali siekti netgi 70% (Whelan-Berry ir Somerville, 2010; Al-Haddad ir Kotnour, 2015; Burnes ir Jackson, 2011; Serban ir Iorga, 2016). Taigi įmonės vadovybei tenka sudėtinga užduotis įgyvendinti pokyčius, kadangi reikia pasirinkti tinkamą metodiką pokyčio įgyvendinimui bei suprasti dėl ko gali kilti pasipriešinimas pokyčiui iš darbuotojo perspektyvos. Dažnai pokyčių įgyvendinimo procesas tampa nesėkmingas būtent dėl nuvertintos darbuotojų, individų svarbos įgyvendinant numatytus pokyčius. Taigi yra itin svarbu suprasti darbuotojų požiūrį bei galimą elgseną vykstant pokyčiams bei pačių pokyčių poveikį darbuotojams.

Taigi organizaciniai pokyčiai yra natūrali verslo dalis, kuri įmonės skatina tobulėti, padeda prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių bei kintančios bei iššūkius keliančios aplinkos kas yra itin aktualu šiandieniniame verslo pasaulyje.

**Tyrimo problema** – Organizaciniai pokyčiai yra siejami su darbuotojų pasipriešinimu siekiant sklandaus pokyčių įgyvendinimo. Taipogi pokyčių įgyvendinime svarbus aspektas yra darbuotojų patiriamas streso lygis vykstant pokyčių procesui, kadangi yra pastebimas tiesioginis ryšys tarp organizacinių pokyčių bei darbuotojų patiriamo streso lygio (Hayajneh ir kt., 2021). Darbe bus siekiama atsakyti į tyrimo probleminį klausimą - ar dažniau vykstantys organizaciniai pokyčiai lemia didesnę darbuotojų patiriamo streso lygį veikiant pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams faktoriui.

**Darbo tikslas** – atskleisti organizacinių pokyčių aspektus bei įvertinti organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams įvertinant darbuotojų patiriamo streso lygį kintant darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams.

### **Darbo uždaviniai**

- Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie organizacinius pokyčius ir atskleisti organizacinių pokyčių teorinius aspektus bei poveikį darbuotojams.
- Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize suformuluoti tyrimo teorinį modelį.
- Atliekant kiekybinę respondentų apklausą įvertinti organizacinių pokyčių dažnio poveikį darbuotojų patiriamam stresui kintant darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams lygiui.
- Pateikti išvadas ir pasiūlymus sėkmingam organizacinių pokyčių įgyvendinimui siekiant sumažinti darbuotojų patiriamo streso lygį.

### **Tyrimo metodai**

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė – išnagrinėtos Lietuvos bei užsienio mokslininkų publikacijos organizacinių pokyčių, pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams bei pokyčių poveikio darbuotojų patiriamam stresui tematika. Kaip vienas iš tyrimo metodų, literatūros šaltinių analizė pasirinkta dėl organizacinių pokyčių tematikos platumo, tiek pokyčių valdymo tiek poveikio darbuotojams tematikose.
- Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo atliktas kiekybinis tyrimas - dirbančių asmenų apklausa.
- Atliekant tyrimo statistinę duomenų analizę atlikti patikimumo, reikšmingumo, duomenų pasiskirstymo normalumo testai, regresinė bei moderacinė analizės. Statistinės duomenų analizės metodams atlikti naudota IBM SPSS 27 versija.

**Darbo struktūra** - Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, tyrimo rezultatų aptarimas, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai.

Pirmame skyriuje yra pateikiama literatūros analizė bei teoriniai organizacinių pokyčių aspektai susiję su organizacinių pokyčių apibrėžtimi bei klasifikacija, veiksniais lemiančiais pokyčius bei organizacinių pokyčių valdymu. Taipogi apžvelgiami teoriniai darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams aspektai bei pokyčių poveikis darbuotojams.

Antrame darbo skyriuje pateikiama tyrimo metodologinė dalis. Pateikiamas tyrimo tikslas bei uždaviniai, tyrimo teorinis modelis bei išsikeltos hipotezės. Aptariami naudojami konstruktai bei jų patikimumo vertinimas (Cronbach's Alfa), duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas. Taipogi apskaičiuojama reikiama tyrimo imtis. Trečiame skyriuje pateikiami gauti statistinės analizės rezultatai, pateikiamas statistiškai reikšmingų ryšių vertinimas tarp kintamųjų, regresinė bei moderatoriaus analizės. Taipogi testuojamos išsikeltos tyrime hipotezės.



## **1. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ ASPEKTAI**

Norint išlikti konkurencingos įmonės nuolat turi prisitaikyti prie vykstančių pokyčių bei pačios juos įgyvendinti. Svarbus yra ir pats pokyčio įgyvendinimo procesas, įmonės kontekstas bei įmonės vadovybė bei darbuotojai. Pokyčiai yra neišvengiama įmonių kasdienybė, kurią lemia nuolat kintanti aplinka. Pokyčius skatina technologinės naujovės, kintantys vartotojų poreikiai, konkurencinė aplinka, globalizacija, politiniai aspektai pasaulyje ir tai yra tik keletas iš veiksnių, kurie gali paskatinti įmones pokyčiams. Taipogi ir pokyčių įgyvendinimo rezultatai priklauso nuo daugybės kintamųjų, kurie kiekvienai įmonei gali būti skirtingi ar skirtingai svarbūs.

### **1.1. Organizacinių pokyčių teorinė apibrėžtis bei klasifikacija**

Organizacinius pokyčius galime apibūdinti kaip procesą paskatintą išorinių ar vidinių įmonės veiksnių, kurie sukelia organizacijos veiklos, tikslų, struktūrų ar kitus pokyčius (Schmid, 2010). Lunenburg (2010), organizacinius pokyčius apibūdino kaip organizacijos judėjimą iš jos esamos padėties link siekiamos ateityje pozicijos siekiant padidinti efektyvumą. Taipogi literatūroje minima ir planuotų organizacinių pokyčių sąvoka, kuri planuotus pokyčius apibrėžia kaip organizacijos raidą, vystymąsi (Bartunek ir Woodman, 2015). Kaip pagrindinis organizacinių pokyčių objektas literatūroje yra įvardijamas siekis padidinti efektyvumą organizacijoje (Angel-Sveda, 2010; Lunenburg, 2010).

Skirtingi autoriai pokyčius nagrinėja iš skirtingų perspektyvų. Pavyzdžiui labiau orientuojasi į mikro lygį, labiau gilindamiesi į psichologinius pokyčių aspektus darbuotojams. Nagrinėjamas požiūris į pokyčius, strategijos kaip su pokyčiais susidoroti bei stresas sukeltas organizacinių pokyčių (Jacobs et. al., 2012). Taipogi dažnu tyrimo objektu tampa darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (Angel-Sveda, 2010., Erwin ir Garman, 2010., Battilana ir Casciaro, 2013). Meso lygmeniu - nagrinėjami pokyčių aspektai vertinami organizacijos lygmeniu. Makro lygmeniu nagrinėjamos panašių organizacijų populiacijos. Vertinimas organizacinių pokyčių poveikis įmonių konkurencingumui bei sugebėjimui išlikti (Jacobs et. al., 2012). Šiame darbe pokyčiai bus vertinami mikro lygmeniu, atsižvelgiant į organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams.

Organizacinių pokyčių tipą galima apibrėžti kaip esmines savybes, apibūdinančias pokyčio pobūdį, formą bei savybes. Kai yra aiškiai nustatomas pokyčio tipas, galima pasirinkti

tinkamiausią būdą pokyčiui sėkmingai įgyvendinti (Al-Haddad ir Kotnour, 2015). Taipogi reiktų paminėti, kad nėra vieno organizacinių pokyčių skirstymo į tipus.

Organizaciniai gali būti pokyčiai skirstomi į:

- Raidos;
- Pereinamuosius;
- Transformacinius;
- Pokyčius turinčius įtakos visai organizacijai;
- Pokyčius, susijusius su viena organizacijos sistema.

Raidos pokyčius sudaro įgūdžių, metodų ir sąlygų tobulinimas, kurie dėl tam tikrų priežasčių negalėjo patenkinti dabartinių įmonės lūkesčių. Pereinamojo laikotarpio pokyčius galima įvardinti kaip pertvarkymus, naujų paslaugų, produktų ar technologijų įvedimą. Transformaciniai pokyčiai yra pereinamųjų pokyčių rezultatas (Angel-Sveda, 2010). Tačiau yra ir kitokių organizacinių pokyčių skaidymų į tipus. Pavyzdžiui pokyčiai susiję su:

- Organizacijos forma;
- Organizacijos veikla, klientais, gaminama produkcija ar siūlomomis paslaugomis;
- Technologijomis naudojamomis organizacijos;
- Organizacijos struktūra bei valdymo procesais;
- Darbuotojais (vadovybe, darbo efektyvumu, darbuotojų elgesiu);
- Organizacijos įvaizdžiu (Angel-Sveda, 2010).

Al-Haddad ir Kotnour (2015) organizacinius pokyčius išskiria pagal mastą – maži ir dideli pokyčiai bei trukmę – ilgalaikiai ir trumpalaikiai pokyčiai. Pokyčio mastą galima apibrėžti kaip reikiamų pokyčių mastą reikalingą norint pasiekti norimą rezultatą. Didelės apimties pokyčius galima apibrėžti kaip procesų ir elgesio pokyčius visoje sistemoje, dėl kurių keičiasi tos sistemos išvestys. Norint sėkmingai įgyvendinti didelės apimties pokyčius svarbus vadovybės įsitraukimas, strategija bei pokyčių atitikimas, pritaikymas įmonės vertybėms. Taipogi didelio masto pokyčių įgyvendinimui reikia daug organizacinių išteklių (Al-Haddad ir Kotnour, 2015). Mažos apimties pokytis gali būti apibūdinamas kaip nedidelis, ne toks reikšmingas pokytis vykstantis organizacijoje. Mažos apimties pokyčius lengviau inicijuoti ir valdyti, ir jiems nereikia tokio lygio vadovavimo, kuris reikalingas atliekant didelius pokyčius. Stabilūs ir nedidelio masto pokyčiai ir sveikatos priežiūros gerinimas gali būti geresnis variantas įgyvendinant pokyčius, lyginant su

didelio masto pokyčiais, siekiant tobulinti, modifikuoti ir įgyvendinti kokybės gerinimo projektus (Al-Haddad ir Kotnour, 2015).

Organizacinių pokyčių trukmę galime apibūdinti kaip laiko tarpą, kurio prireiks pokyčiui įgyvendinti. Ilgalaikiai pokyčiai reikalauja stiprios lyderystės taipogi aktyviai įtraukia įmonės darbuotojus į pokyčių procesą. Ilgalaikiai pokyčiai gali tapti tikru iššūkiu pačiai organizacijai. Ilgalaikiuose pokyčiuose ypač svarbus darbuotojų įtraukimas, kadangi tai teigiamai veikia jų požiūrį į pokyčius. Trumpalaikiai pokyčiai dažnai laikomi sėkmingesniais nei ilgalaikiai. Taipogi trumpalaikius pokyčius paprasčiau įgyvendinti ir sudėtingesnėse sistemose (Al-Haddad ir Kotnour, 2015).

Dar vienas požiūris į organizacinių pokyčių klasifikaciją, būtų skirstyti pokyčius į vykstančius esamoje sistemoje arba siekiant esamą sistemą pakeisti. Pokyčiai vykstantys esamoje organizacinėje sistemoje padeda padidinti esamos sistemos efektyvumą. Pokyčiai siekiant pakeisti esamą sistemą susiję su inovacijomis siekiant pokytį įgyvendinti. Tai iš esmės sunkiau įgyvendinami pokyčiai, kadangi jie keičia įmonės esamą paradigimą (prielaidos, kuriomis yra remiasi visuma), kurią sudaro tiek įmonės kultūra, tiek strategiją bei esamos taisyklės (Alas et.al. 2010).

Taigi skirtingi autoriai išskiria skirtingus pokyčių tipus, labiau apibendrintus ar detalesnius, priklausomai nuo požiūrio kampo, kuriuo yra tiriamas organizacinis pokytis. Tačiau apibendrinant pokyčius galime išskirti į vykstančius esamoje sistemoje arba siekiant esamą sistemą pakeisti.

## **1.2. Organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai**

Pokyčiai gali būti inicijuoti pačios įmonės vadovybės siekiant tam tikrų tikslų bei efektyvumo ar paskatinti išorinių faktorių, kurių įmonė pati kontroliuoti negali (Singh ir kt. 2012). Žinoma kai kurios organizacijos pokyčių gali vengti dėl to, kad kuo įprastesni ir rutininiai veiksmai yra atliekami organizacijoje tuo efektyvumo lygis aukštesnis (Lunenburg, 2010).

Taigi veiksnius, kurie lemia pokyčius galime išskirti į vidinius bei išorinius (Angel-Sveda, 2010). Prie vidinių veiksnių (faktorių) galime priskirti administracinius veiksnius bei veiksnius susijusius su darbuotojais. Prie išorinių veiksnių galime priskirti situaciją rinkoje, įstatymus bei teisės aktus, technologijas, darbo rinką, ekonominius pokyčius (Lunenburg, 2010) (žr. 1 lentelė).

**1 lentelė. Pokyčius lemiantys veiksniai**

<b>Tipas</b>	<b>Veiksny</b>	<b>Pavyzdys</b>
<b>Vidiniai veiksniai</b>	Administraciniai	Komunikacija, spendimų priėmimas, motyvavimo sistemos, lyderystė.
	Darbuotojai	Prasta darbo kokybė, aukštas darbuotojų kaitos rodiklis, žemas darbo pasitenkinimo lygis, prastas santykis su vadovybe.
<b>Išoriniai veiksniai</b>	Rinkos situacija	Aukštas konkurencijos lygis.
	Įstatyminė bazė	Įstatymų bei teisės aktų pakeitimai.
	Technologijos	Inovacijos bei jų pritaikymas.
	Darbo rinka	Naujos kvalifikacijos darbuotojų poreikis (pritaikant inovacijas), kvalifikuotų darbuotojų trūkumas/poreikis.
	Ekonominiai pokyčiai	Recesija, aukštas infliacijos lygis.

**Šaltinis:** Sukurta autorės, pagal Lunenburg, 2010.

Taipogi kaip vienas iš veiksmų skatinančių organizacinius pokyčius yra išskiriamas ir dalinimasis žiniomis (Jacobs et.al. 2013). Dalinimasis žiniomis suprantamas kaip keitimasis vertinga informacija tarp dviejų ar daugiau subjektų, kurie siekia gauti bei suteikti reikiamą informaciją. Tai nenutrūkstamas procesas organizacijoje, kuris vyksta tiek organizacijos viduje tiek už jos ribų bei yra susijęs tiek su žmonėmis tiek su technologijomis. Dalijimasis žiniomis yra būtinas procesas organizacijos sėkmei, kadangi suteikia žinių apie gerąsias praktikas savoje bei kitose organizacijose, ar netgi visame sektoriuje. Ko pasekoje žinios bei noras įgyvendinti gerąsias praktikas gali tapti vienu iš veiksmų organizaciniams pokyčiams (Jacobs et.al. 2013). Taipogi

technologijos yra įvardijamos kaip ypač svarbus veiksnys skatinantis organizacinius pokyčius (Jacobs et.al. 2013; Lunenburg, 2010). Technologijos gali prisidėti prie dalijimosi žiniomis, paskatinti naujus darbo metodus ar inovacijų diegimą organizacijoje (Jacobs et.al. 2013).

Taigi tiek vidiniai tiek išoriniai veiksniai gali tapti pokyčio organizacijoje priežastimi.

### 1.3. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos

Taipogi teigiama, kad pokyčiai yra verslo sėkmės garantas, tačiau netinkamai įgyvendinti gali sukelti ir neigiamų padarinių verslui. Organizacinio pokyčio įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo tinkamai pasirinktos strategijos, adekvataus laiko tarpo skirta pokyčiui įgyvendinti taipogi svarbu nusistatyti kritinius faktorius turinčius įtakos pokyčiui (Al-Haddad ir Kotnour, 2015). Literatūroje minima, kad nesėkmingų organizacinių pokyčių procentas gali siekti netgi 70% (Whelan-Berry ir Somerville, 2010; Al-Haddad ir Kotnour, 2015; Burnes ir Jackson, 2011; Serban ir Iorga, 2016).

Vadovybė turi tinkamai iškomunikuoti apie vykdomus ar planuojamus vykdyti pokyčius darbuotojams (Kamarudin et. al. 2014), kadangi pokyčiai gali tapti streso darbe, darbuotojų kaitos priežastimi bei sukelti pasipriešinimą jiems, o be darbuotojų pritarimo ir tinkamo jų informavimo pokyčių sėkmingai įgyvendinti gali ir nepavykti. Taipogi vadovybės ir darbuotojų požiūris į pokyčių įgyvendinimą gali būti skirtingas. Kamarudin ir kt. atliktas tyrimas parodė, kad dalis vadovybės komunikaciją su darbuotojais vertino gerai, tačiau patys darbuotojai manė, kad komunikacijos trūko, o ypač trūko kokybiškos komunikacijos (Kamarudin ir kt. 2014; Soehner, 2015).

Viena iš žymesnių klasikinių pokyčio įgyvendinimo teorijų yra Kurt Lewin teorija (1951). Tai trijų etapų pokyčių teorija, dažnai įvardijama kaip „Atšildymas-Keitimas-Įšaldymas“ (Sarayreh ir kt. 2013) (žr. 1 pav.)



**1 paveikslas. Pokyčio etapai (Kurt Lewin, 1951)**

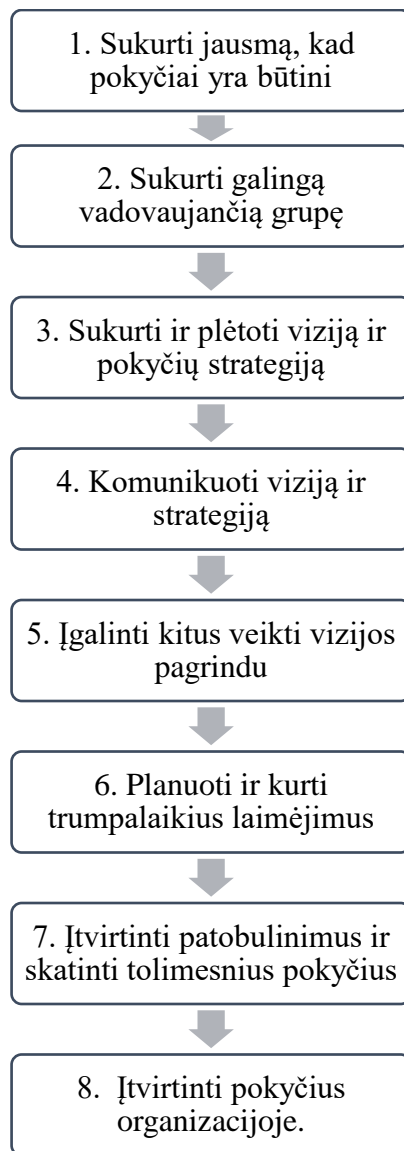
**Šaltinis:** Sarayreh ir kt. 2013.

Pagal šią teoriją pirmasis žingsnis („atsildymas“) pokyčio link yra sumažinimas jėgų, kurios organizaciją laiko dabartinėje padėtyje arba sustiprinimas jėgų skatinančių pokytį. Tai gali būti pasiekta naujos informacijos pateikimu kuri parodo esamos situacijos trūkumus arba sumažinant dabartinių jėgų, tokių kaip esamos vertybės, požiūriai ar elgesys poveikį. Krizė gali būti vienas iš veiksnių skatinančių pirmos stadijos pradžią (Lunenburg, 2010). Kitaip tariant egzistuoja pusiausvyra, kurią veikia tam tikros jėgos. Prieš pavyzdžiui sėkminga naujos elgsenos įsisavinimą, senosios turi būti atsisakyta, o tam įvykdyti pusiausvyra turi būti destabilizuota („Atsildymas“) (Sarayreh ir kt. 2013). Antroji pokyčių stadija pagal šią teoriją apima naujų vertybių, požiūrio ir elgesio ugdymą per internalizaciją, identifikavimą ar struktūros pasikeitimą. Kai kurie pakeitimai gali būti nežymūs ir apimti tik keletą organizacijos narių, pavyzdžiui, įdarbinimo ir atrankos procedūrų pokyčiai, o kiti - dideli, įtraukiant daug organizacijos narių. Pastarųjų pavyzdžiai yra nauja vertinimo sistema ar darbuotojų pareigų pertvarkymas. Paskutinis pokyčių proceso etapas apima pokyčio stabilizavimą esant naujai pusiausvyrai (laikinais pusiausvyrai) (Lunenburg, 2010). Šiame etape stengiamasi, kad būtų užtikrinta, jog priimtas naujas elgesys, pokytis yra palyginti gerai įsisąmonintas bei nebus grįžta prie senųjų normų (neįvyks regresas) (Sarayreh et.al. (2013).

Žinoma kaip ir kiekviena teorija ši sulaukia ir kritikos. Teigiama, kad ši teorija yra labiau orientuota į grupės bei individų lygmenis nei į organizacinius pokyčius (Al-Haddad ir Kotnour, 2015; Bartunek, 2015). Taipogi kritikuojamas teorijos supaprastinimas ir linijinė bei statinė teorijos koncepcija. Organizacijos yra nuolat kintančios, taipogi pokyčių stadijos gali persidengti viena su kita, o ne eiti viena po kitos. Taipogi organizacinis pokytis gali netrukti taip ilgai, jo būtų pasiekta galutinė pusiausvyra po pokyčio („išsaldymas“) (Bartunek, 2015; Cummings et.al. 2016).

Kita, ne mažiau žymi pokyčių valdymo teorija yra Kotter (1996) aštuonių žingsnių teorija. Ši teorija yra viena labiausiai žinomų pokyčių valdymo teorijų įgyvendinant organizacinius pokyčius (Pollack ir Pollack, 2015).

Kotter išskirti aštuoni žingsniai veda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijoje. Pokyčių procesas – tai eilė etapų, kurie užima tam tikrą laiko tarpą (žr. 2 pav.).



**2 paveikslas. Pokyčio etapai (Kotter, 1996)**

**Šaltinis:** Al-Haddad ir Kotnour, 2015.

Kotter teigė, kad visi aštuoni etapai yra būtini, kad pokyčiai yra dinamiški ir nepatogūs, ir lyderystė yra kritiškai svarbi sėkmingiems pokyčiams. Taipogi itin svarbus yra tinkamas pirmųjų trijų etapų įgyvendinimas, kadangi sėkmingas jų įgyvendinimas ves link likusių etapų sėkmingo įgyvendinimo bei sėkmingo pokyčių proceso apskritai (Soehner, 2015). Baloh ir kt. (2018) atliktame tyrime tiriant aštuonių ligoninių organizacinių pokyčių procesą buvo patvirtinta pirmųjų pokyčių etapų svarba tolimesniam pokyčių procesui, kadangi ligoinėms, kurioms geriau pavyko įgyvendinti pirmuosius etapus geriau sekėsi ir tolimesniuose pokyčių etapuose. Tačiau tame pačiame tyrime buvo pastebėta, kad visgi geri rezultatai buvo pasiekiami ir sekant ne visus Kotter

nurodytus etapus ir kai kuriuos jų praleidžiant. Kotter teorija, kodėl net ir praleidžiant kai kuriuos etapus pasiekiami geri rezultatai nepaaiškina (Baloh ir kt. 2018).

Kotter teorija taipogi leidžia manyti, kad krizės nebūtinai yra pražūtingas reiškinys ir tam tikromis aplinkybėmis jos gali tapti sėkmės priežastimi vis labiau kintančiame pasaulyje. Šis teiginys palaiko mintį, kad vadovai turėtų nuosekliai stebėti visas galimybes, kurios kyla iš krizių. Nors krizėms išvengti turėtų būti sukurtos struktūros, procesai ir taisyklės, jei krizė iš tikrųjų įvyksta ir yra neišvengiama, vadovai turėtų būti pasiruošę išnaudoti krizės suteiktas galimybes. Krizės gali padidinti organizacinio pokyčio skubos bei būtinybės jausmą, paskatindamos reikalingus veiksmus, kurie lemia organizacinę pažangą (Shirey, 2011).

Kotter teorija ne tik lieka teorija, bet yra panaudojama ir praktikoje. Atvejo analizės tyrimai leidžia nuodugniai išnagrinėti realaus gyvenimo procesus ir gali būti ypač vertinga metodika norint įvertinti sudėtingus procesus, tokius kaip planuojami organizaciniai pokyčiai (Yin, 2017). Springer ir kt. (2012) aprašė aštuonerius metus trukusį pokyčių procesą organizacijoje siekiant pagerinti organizacinį klimatą bei kultūrą pasitelkiant Kotter teoriją. Kiekviename žingsnyje pasiūlytame Kotter buvo pritaikyta tam tikra strategija siekiant pokytį įgyvendinti, na o paskutiniame aštuntame žingsnyje: Pokyčių įtvirtinime organizacijoje – nurodoma ir tolesnė pokyčių priežiūra, peržiūra ir tvirtinimas, kas parodo, kad pokyčiai yra nenutrūkstamas procesas ir nuolat turi būti stebimas (Springer ir kt. 2012).

Soehner (2015) aprašo Kotterio teorijos panaudojimą pokyčių bibliotekoje įgyvendinimui. Sėkmingai pokyčio pradžia, jausmui, kad pokyčiai yra būtini, sukelti buvo pasitelkta SWOT analizė, parodyti darbuotojams esamas grėsmes ir silpnynes bei esamas galimybes, kuriomis galima pasinaudoti (Soehner, 2015). Tai vienas iš būdų kaip galima inicijuoti pokyčių proceso pradžią. Taipogi straipsnyje minima, kad būtent darbuotojų išreikšta nuomonė buvo ypač naudinga pirmojo etapo sėkmingai pradžia, bei jausmo, kad pokyčiai yra būtini sukūrimui (Soehner, 2015). Taigi organizacija įgyvendino pokyčius pasitelkiant Kotter teorija, tačiau pritaikė ją individualiems organizacijos poreikiams. Keli pastebėjimai išskirti straipsnyje nurodė lyderystės bei komunikacijos svarbą sėkmingam pokyčių įgyvendinimui, taipogi ypač svarbi buvo komunikacija su darbuotojais besipriešinančiais pokyčiams. Nors Kotter teorija buvo naudinga įgyvendinant pokyčius visgi minimas ir vienas jos trūkumas - teorijoje neminima, kaip reikėtų elgtis susidūrus su pasipriešinimu pokyčiams (Soehner, 2015).

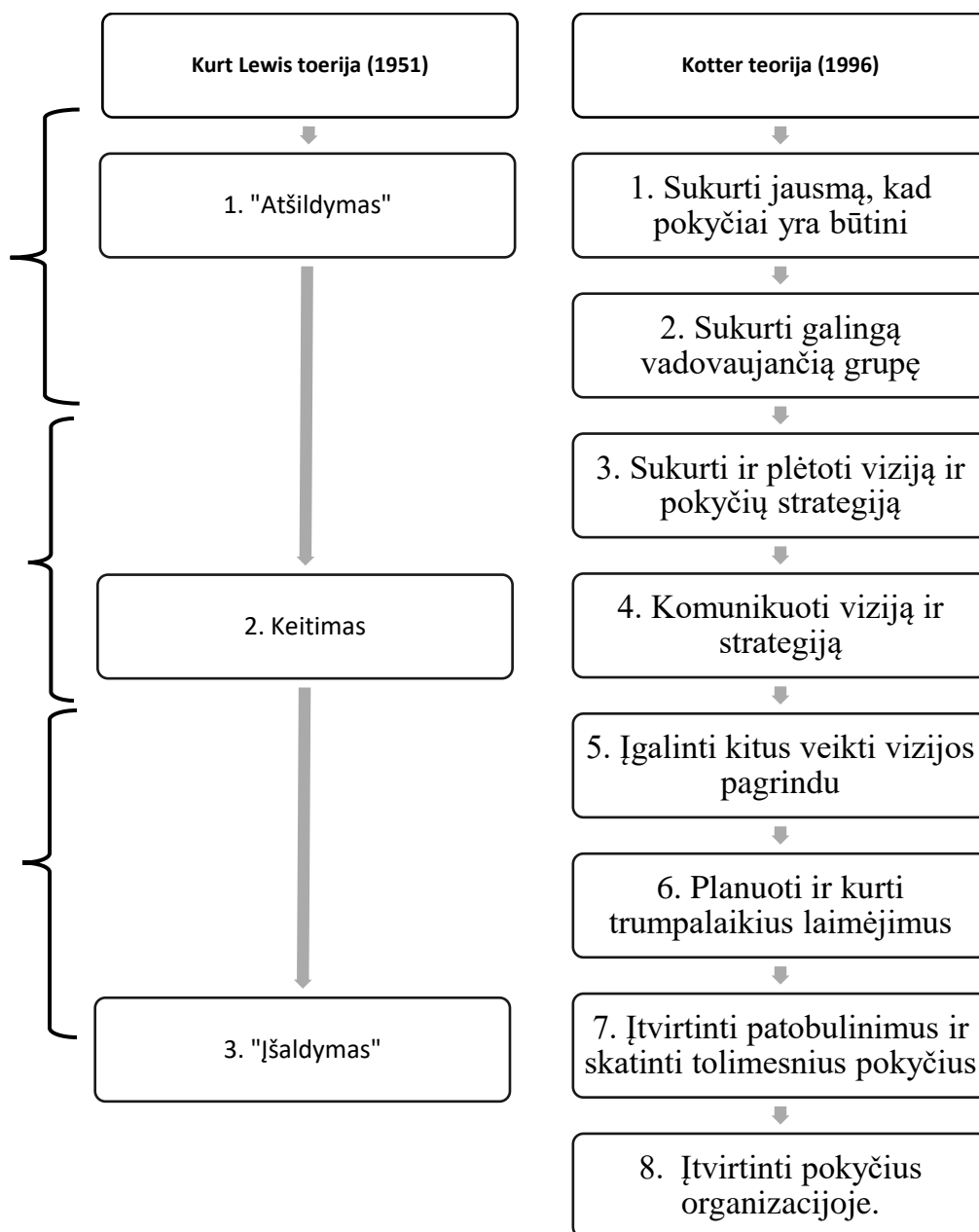
Chappell ir kt. atliktame tyrime nei viena iš darbo vietų, įgyvendindama sveikos darbo vietos iniciatyvas, nenaudojo formalaus pokyčių valdymo modelio. Ne visi Kotter modelio žingsniai



buvo laikomi būtinais ir taipogi reiktų paminėti, kad buvo nugincyta žingsnių tvarka. Pavyzdžiui, pašnekovai suvokė, kad vizijos perteikimas, vizijos kūrimas ir vadovaujančios koalicijos sudarymas yra neatsiejama ir būtina proceso dalis, visgi buvo mažiau akcentuojama skubos, būtinumo jausmo sukūrimo ir pokyčių įtvirtinimo svarba (Chappell ir kt. 2016). Kas Soehner (2015) buvo nurodoma kaip vienas esminių punktų sėkmingam pokyčių įgyvendinimo procesui bei jo pradžiai.

Nepaisant savo populiarumo Kotter teorija taipogi sulaukia kritikos. Vienas iš aspektų kodėl Kotter teorija yra kritikuojama yra tai, kad joje aprašoma, tai kas turi būti padaryta, tačiau pateikiama mažai informacijos, kaip tai turėtų būti pasiekta ((Pollack ir Pollack, 2015; Wentworth ir kt. 2020). Taipogi, kad teorija yra per daug suplanuota, linijinė ir todėl neatspindi organizacinio gyvenimo realijų (Pollack ir Pollack, 2015). Taipogi kaip jau minėta Soehner (2015) aprašė, jog teorijoje neminima, kaip reiktų elgtis susidūrus su pasipriešinimu pokyčiams, kas dabar yra ypač populiaru tema tyrimams.

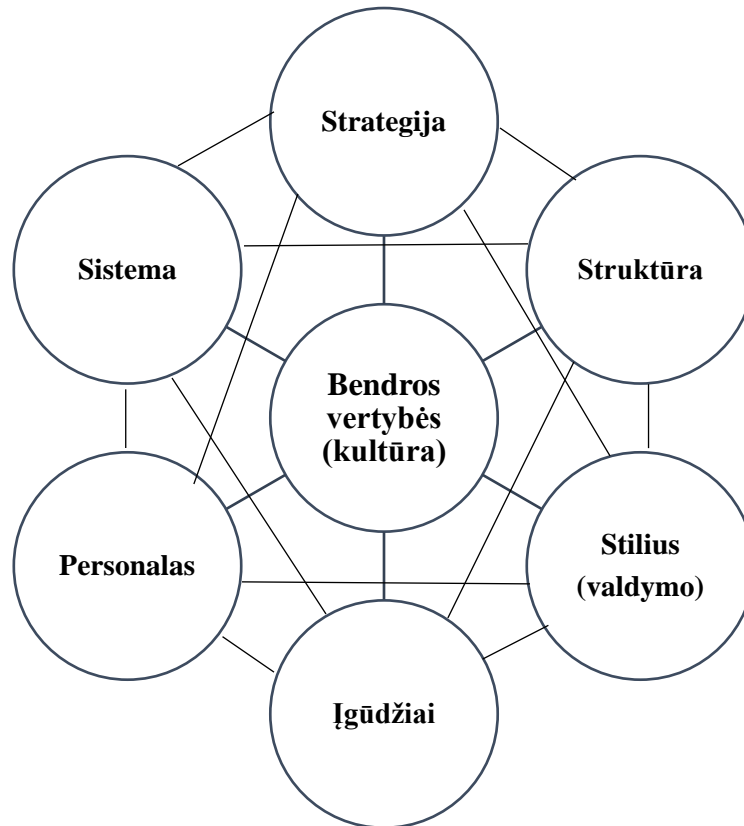
Kotter teorija tam tikra prasme gali būti išskirta į tris etapus, primenančius Lewin „Atšildymas-Keitimas-Išaldymas“ teoriją (Cummings ir kt. 2016). Pirmuosius tris Kotter teorijos etapus: jausmo sukūrimo, kad pokyčiai yra būtini, galingos vadovaujančios grupės sukūrimą bei vizijos ir pokyčių plėtros strategiją priskiriant pirmajam Lewin teorijos etapui: „atšildymui“. Sekančius tris Kotter teorijos etapus priskiriant „keitimo“ etapui: vizijos ir strategijos komunikavimą; įgalinimą kitus veikti vizijos pagrindu; trumpalaikių laimėjimų planavimą ir kūrimą. Na o likę paskutiniai Kotter teorijos etapai būtų priskirti „išaldymo“ etapui pagal Lewin teoriją: patobulinimų įtvirtinimas ir skatinimas tolimesnių pokyčių bei pokyčių įtvirtinimas organizacijoje (Cummings ir kt. 2016) (žr. 3 pav.).



**3 paveikslas. Pokyčių etapai, K. Lewin bei Kotter teorija**

**Šaltinis:** Sukurta autorės pagal Cummings ir kt. 2016.

Labiausiai besiskirianti nuo prieš tai aprašytų teorijų būtų McKinsey 7S strategijos ir pokyčių teorija (1978). Ši teorija tapo itin svarbia analizuojant strateginius pokyčius bet kokio tipo organizacijose (Cox ir kt. 2019). Šiame modelyje įvardijami septyni skirtingi faktoriai (elementai) sudarantys bendra organizacijos sistemą (Cox ir kt. 2019) (žr. 4 pav.)



**4 paveikslas. McKinsey 7S modelis**

**Šaltinis:** Cox ir kt. 2019

Tai plačiai naudojamas modelis parodantis, kad visų septynių faktorių (elementų) suderinimas yra raktas į organizacijos sėkmę (Cox ir kt. 2019). Modelis buvo sukurtas norint apibendrinti pagrindinius organizacijos veiksnius, kurie padeda jai pasiekti strateginius tikslus, ypač susijusius su pokyčiais. Trys elementai: strategija, struktūra bei sistema dažnai laikomi „kietaisiais“, konkretesniais ir išmatuojamais bei lengviau kontroliuojamais vadovybės. Kiti elementai laikomi „minkštaisiais“, nes jie yra neapčiuopiami ir sunkiau valdomi tiesiogiai (Cox ir kt. 2019). Taipogi elementai yra susiję vieni su kitu ir vieno pokytis reikalauja pokyčio ir kituose elementuose. Modelio stiprybė ir yra dėmesys sudėtingam elementų ryšiui ir poreikis stengtis juos suderinti (Cox ir kt. 2019). Vertinant visus septynis elementus organizacijoje modelis padeda nurodyti pokyčio kryptį bei judėti reikiama, optimalia linkme organizacijai pokyčio link (Cox ir kt. 2019; Zentner, 2015). Taipogi komunikacija yra itin svarbi siekiant suprasti pokyčio strategiją naudojant McKinsey 7S modelį (Zentner, 2015).

Marpaung ir kt. (2016) naudoja McKinsey teoriją organizacijos transformacijos kontekste, po organizacijos įsigijimo, kas sukėlė didelius pokyčius organizacijoje. Autoriai naudojant McKinsey 7S modelį, pasitelkiant atvejo analizę atliekant giluminius interviu bei stebėjimą, tyrime įvertino septynis „minkštuosius“ bei „kietuosius“ elementus, į kuriuos turi atsižvelgti įmonė, kad būtų galima sėkmingai įvykdyti pokyčius įmonėje. McKinsey 7S modelis buvo pasirinktas kadangi leidžia suderinti esminius organizacijos pokyčių elementus, kad būtų galima pasiekti įmonės tikslus ir rasti alternatyvius organizacijos problemų sprendimus. Naudojant šį modelį buvo nustatyti iššūkiai bei pasiūlyti sprendimai kaip su jais susidoroti (Marpaung ir kt. 2016).

Tačiau ši strategija taipogi įvardijama kaip sudėtinga, taipogi pokyčiai viename elemente, gali pakeisti visą struktūrą, kas sukelia painiava jau ir taip sudėtingame modelyje (Cox ir kt. 2019; Zentner, 2015). Taipogi vertinant skirtingas organizacijas gali prireikti pridėti papildomų elementų, kas vėlgi modelį padaro dar sudėtingesnį.

Nesėkmingo pokyčių įgyvendinimo priežastimi dažnai yra netinkamas jų įgyvendinimas, o ne pats pokytis iš principo (Choi, 2011; Singh, 2012). Reikėtų pastebėti, kad nė vienas modelis negali pasiūlyti visiems tinkamo sprendimo dėl organizacinių pokyčių įgyvendinimo. Kadangi visi modeliai yra supaprastinimai, jie tam tikru mastu yra netikslūs. Svarbiausias aspektas, kurio mums reikia, yra tai, ar jie yra naudingi, ar ne - ar jie padeda mums tobulėti ir pasiekti sėkmės (Sarayreh ir kt. 2013).

#### **1.4. Darbuotojų pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams**

Dažnai pokyčių įgyvendinimo procesas tampa nesėkmingas būtent dėl nuvertintos darbuotojų, individų svarbos įgyvendinant numatytus pokyčius. Sėkmingas pokytis ilguoju laikotarpiu gali būti įgyvendintas tik per darbuotojus, kurie darbe ir įgyvendins pokyčius, pakeisdami savo įpročius ar elgseną. Pagal tokį požiūrį darbuotojai tampa centrine pokyčių įgyvendinimo dalimi (Choi, 2011).

Pasipriešinimo tikimasi kiekviename pokyčių procese ir tai yra laikoma natūralia pokyčių dalimi. Pasipriešinimas atsiranda organizacijai pereinant nuo „žinomos“ pozicijos link „nežinomybės“ (Zafar ir Naveed, 2014; Singh ir kt. 2012). Iš darbuotojų pusės natūraliai yra baiminamasi, dėl ateities ir joje laukiančių kliūčių priimant ar adaptuojantis prie naujovių, taipogi yra baimė ar pavyks įsisavinti naują informaciją (Sorre, 2016). Būtent dėl darbuotojų

pasipriešinimo pokyčiams jų įgyvendinimas organizacijoje gali būti nesėkmingas. Pokyčiai organizacijos suteikia daug naudos jei yra įgyvendinti tinkamai, tačiau įmonės vis dar neatkreipia dėmesio į pokyčių poveikį savo darbuotojams (Zafar ir Naveed, 2014).

Pasipriešinimas pokyčiams gali būti išskirtas į tris lygius:

- Organizacijos lygio;
- Grupės lygio;
- Individo lygio.

Organizacijos lygio pasipriešinimas kyla dėl galios, konflikto, funkcijų suvokimo ar organizacinės kultūros. Pasipriešinimas gali kilti dėl konflikto tarp skyrių, kai pokytis yra naudingas vienam skyriui, tačiau kitam jis gali sukelti ir neigiamų padarinių. Taipgi skirtingi skyriai organizacijoje pokyti gali matyti iš skirtingo požiūrio kampo dėl vykdomų skirtingų funkcijų (Singh ir kt. 2012). Pasipriešinimas grupės lygyje gali kilti dėl grupėje nusistovėjusių normų. Pavyzdžiui pasikeitus grupės narių vaidmeniui ar buvusioms užduotims grupėje. Individo lygio pasipriešinimas susijęs su neužtikrintumu bei nežinomybe, ar įpročiais, kai darbuotojai jaučiasi patogiai esamoje kasdienėje veikloje ir nenori nieko keisti (Singh ir kt. 2012).

Ankstyvuosiuose organizacinių pokyčių etapuose, nesvarbu, ar pokytis didelis, ar mažas, darbuotojai susiformuoja pirminius lūkesčius, kokia bus pokyčių nauda visai organizacijai. Vėliau iškyla klausimas kaip pokytis paveiks jos pačius ar jų darbą bei kokią naudą darbuotojai gali gauti iš vykdomo pokyčio. Tai yra esminis etapas. Jei vadovai nesugeba darbuotojams atsakyti į šiuos klausimus, produktyvumas pradės mažėti (Zafar ir Naveed, 2014). Dėl informacijos trūkumo darbuotojai pokyčius suvoks savaip ar interpretuos neteisingai, taip sukurdami kliūtis organizaciniams pokyčiams įgyvendinti (Zafar ir Naveed, 2014; Sorre, 2016). Jei darbuotojų klausimai bus efektyviai išspręsti o pokyčių esmė, suvokimas perteikti tinkamai, produktyvumas pradeda didėti (Zafar ir Naveed, 2014).

Nepaisant to, kad dažnai organizaciniai pokyčiai yra įgyvendinami siekiant teigiamo pokyčio vis tiek yra susiduriama su pasipriešinimų iš darbuotojų pusės (Zafar ir Naveed, 2014). Kaip pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra įvardijama:

- Komunikacijos trūkumas;
- Pokyčių tikslo nežinojimas;
- Žinių trūkumas;
- Organizacinė struktūra;
- Riboti resursai.

Būtent komunikacijos trūkumas įvardijamas kaip vienas pagrindinių faktorių pasipriešinimui pokyčiams (Zafar ir Naveed, 2014; Sorre, 2016). Tinkama komunikacija bei darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą lemia teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius bei darbuotojų palaikymą pokyčių procese (Schulz-Knappe ir kt. 2019). Taipogi jei žmogus jaučia stiprų spaudimą pokytį įgyvendinti tačiau nėra išklausoma jo nuomonė, tai vėlgi gali lemti pasipriešinimo pokyčiams atsiradimą (Sorre, 2016). Pokyčių tikslo nežinojimas arba vadovybės nesugebėjimas juos apibrėžti taip pat gali tapti pasipriešinimo pokyčiams priežastimi (Zafar ir Naveed, 2014; Singh ir kt. 2012). Darbuotojai priešinasi pokyčiams, kai neturi pakankamai žinių ar įgūdžių pokyčiams įgyvendinti. Jie nėra susipažinę su pokyčio techniniu įgyvendinimu arba neturi patirties dėl pokyčių apimties ir sudėtingumo, dėl ko pokyčiai neduoda norimų rezultatų (Zafar ir Naveed, 2014; Sorre, 2016; Singh ir kt. 2012). Pasipriešinimas pokyčiams gali atsirasti ir dėl nepalaikančios organizacinės struktūros ir prastų vadovybės sprendimų. Vadovybė gali nesugebėti apibrėžti pokyčių įgyvendinimo organizavimo hierarchijos lygio. Taipogi organizacijos, neturinčios pakankamai resursų, nori išlaikyti organizaciją esamoje padėtyje, nes pokyčiams reikalingi tokie resursai kaip kapitalas ir darbuotojai, turintys tinkamus įgūdžius ir laiką. Dėl nepakankamų resursų planuotų organizacinių pokyčių gali būti atsisakyta (Zafar ir Naveed, 2014).

Taipogi Memon ir kt. (2017) atliktame tyrime buvo padaryta išvada, kad darbuotojų išsilavinimas, gali atlikti svarbų vaidmenį darbuotojų pasipriešinimui organizaciniams pokyčiams. Tyrimas parodė, kad darbuotojai su aukštesniu išsilavinimo lygiu (turintys bakalauro, magistro laipsnį) atviriau, kūrybingiau ir noriau priima pokyčius, kadangi supranta pokyčių svarbą šiuolaikiniame kintančiame pasaulyje, kad nėra vienas verslas negali išgyventi tokioje konkurencingoje aplinkoje be jokių pokyčių (žr. 2 lentelė)

## 2 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams priežastys

Nr.	Pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams priežastis
1	Komunikacijos trūkumas, informacijos apie pokyčius trūkumas
2	Pokyčių esmės netinkamas komunikavimas
3	Žemas darbuotojų išsilavinimo lygis; žinių trūkumas
4	Resursų ribotumas
5	Baimė dėl nežinomos situacijos; neužtikrintumas; nenoras keisti esamą situaciją
6	Darbuotojų etinės pažiūros
7	Susiformavę įpročiai
8	Nesėkmės baimė įsisavinant naują informaciją
9	Darbuotojo spaudimas, jo neišklausant

**Šaltinis:** Sorre, 2016; Singh ir kt. 2012; Memon ir kt., 2017; Zafar ir Naveed, 2014

Dažnai pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams yra minimas neigiamame kontekste. Suprantamas kaip nepaklusnumas, kliūtis, kurią reikia įveikti norint pasiekti norimą rezultatą. Tačiau tam tikrais atvejais darbuotojų pasipriešinimas gali atlikti teigiamą ir naudingą vaidmenį įgyvendinant organizacinius pokyčius. Vienas tokių teigiamų aspektų būtų darbuotojų įžvalgios ir gerai apgalvotos diskusijos ar kritika gali padėti geresniam pokyčio supratimui ar naujų sprendimų siūlymui ir įgyvendinimui (Sorre, 2016). Taipogi pasipriešinimas gali kilti ir dėl darbuotojų etinių pažiūrų ar gerų ketinimų organizacijos atžvilgiu, kad pokyčiai tikrai teiktų teigiamą naudą, kas organizacijos vadovybę gali priversti dar kartą permąstyti norėtus įgyvendinti pokyčius ir galbūt padėtų rasti netgi geresnį sprendimą (Sorre, 2016).

Taigi organizacijos turi rasti balansą tarp to ar darbuotojai jaučia poreikį keistis ar pokyčiai verčia juos jaustis prislėgtais, priblokštais pokyčių. Taigi vadovybei tampa svarbu išanalizuoti veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų reakcijai į pokyčius, ir elgtis su jais tokiu būdu, kuris skatina sklandų pokyčio įgyvendinimą (Singh ir kt. 2012).

### 1.5. Organizaciniai pokyčiai ir darbuotojų patiriamas stresas

Organizaciniai pokyčiai būtini verslui, tačiau gali turėti neigiamų padarinių darbuotojų grovei. Organizaciniai pokyčiai gali sukelti neigiamų padarinių darbuotojų sveikatai, tokių kaip

psichologines sveikatos sutrikimai, miego sutrikimai, stresas (Rafferty ir Jimmieson, 2017). Taigi nepakankamas dėmesys organizacinių pokyčių poveikiui darbuotojams gali turėti neigiamų padarinių ne tik darbuotojams bet ir sėkmingam pokyčio įgyvendinimui apskritai.

Lawrence ir Callan (2011) organizacinius pokyčius įvardija kaip vieną didžiausių gyvenime patiriamų stresorių. Norimiems pasiekti organizaciniams pokyčiams įmonėms gali prireikti perskirstyti žmogiškuosius išteklius organizacijos viduje, gali atsirasti naujų įgūdžių darbui atlikti poreikis ar netgi visapusiško darbo perorganizavimo poreikis įmonėje. Tokie pokyčiai organizacijos vadovams gali atrodyti būtini bei turėti teigiamą poveikį įmonės veiklai, tačiau vertinant šiuos pokyčius darbuotojų lygiu, darbuotojams jie gali sukelti nusivylimą, netikrumą, nepasitikėjimą bei padidinti darbuotojų jaučiamą stresą (Dahl, 2010). Nors tam tikras streso lygis gali būti naudingas dėl didesnio produktyvumo bei budrumo, tačiau kai streso lygis yra pernelyg didelis, stresas gali tapti rimta problema tiek darbuotojui tiek organizacijai. Taigi organizaciniai pokyčiai padidina tikimybę darbuotojui patirti didesnę streso lygį. Ypač, jei vykdomi pokyčiai ne vienoje srityje vienu metu (Dahl, 2010; Lawrence ir Callan, 2011). Taipogi svarbu, kad darbuotojai suprastų pokyčių prasmę bei naudą, kadangi kitų atveju pokyčiams gali būti priešinamasi dėl darbuotojų patiriamo nerimo, sumišimo bei streso susijusio su nežinomybe (Battilana ir kt., 2010).

Stresas bei nežinomybė kylanti dėl vykstančių pokyčių organizacijoje neigiamai veikia pasitenkinimą darbu, atsidavimą įmonei, psichologinę žmonių gerovę bei norą likti organizacijoje (Lawrence ir Callan, 2011). Taipogi vyresnio amžiaus darbuotojams pokyčiai sukelia daugiau streso nei jaunesniems. Taipogi Breinegaard ir kt. tyrime respondentai nurodė, kad patiriami nuolatiniai organizaciniai pokyčiai nėra laikomi būtiniais bei neigiamai veikia motyvaciją ir norą toliau dirbti (Breinegaard ir kt. 2017). Tačiau įdomu tai, kad jei organizacijoje nuolat vyksta pokyčių procesai, pavyzdžiui, organizacija greitai plečiasi, darbuotojai nuolat tiesiogiai ar netiesiogiai yra veikiami pokyčių. To pasekoje pokyčiai tampa tikėtinu įvykiu darbuotojams, o tai sumažina pokyčių sukeltą stresą (Raza ir kt. 2018).

Tačiau stresas, nors ir vienas reikšmingesnių faktorių patiriamų darbuotojų pokyčių procese, verta paminėti ir kitus poveikius darbuotojams vykstant organizaciniams pokyčiams. Rafferty ir Jimmieson (2017) atliktame tyrime susijusiame su darbuotojų gerove organizacinių pokyčių kontekste priėjo išvadą, kad nemiga ir suprastėjusi psichologinė sveikata organizacinių pokyčių metu kyla dėl neigiamų emocijų, kurias darbuotojas patiria reaguodamas į pokyčius. Vadovybei svarbu iškomunikuoti vykstančius pokyčius taip, kad darbuotojai nesijaustų sukrėsti dėl



vykstančių pokyčių, kad pokyčiai neatrodytų per dažni ar per dideli (Rafferty ir Jimmieson, 2017). Su organizaciniais pokyčiais siejami stresoriai taipogi yra susiję su emociniu nuovargiu, cinizmu bei žemesnių profesiniu efektyvumu (Day ir kt. 2017). Tačiau teigiama poveikį turi vadovo palaikymas pokyčių procese, darbo kontrolė iš darbuotojo pusės, tokia kaip savo darbo laiko planavimas (lankstus darbo grafikas), ar metodų susijusių su užduočių atlikimu pasirinkimas (Day ir kt. 2017). Organizaciniai pokyčiai gali turėti įtakos ir ankstyvesniam darbuotojų išėjimui į pensiją. Tyrime atliktame Breinegaard ir kt. (2017) nustatytas ryšys tarp ankstyvo darbuotojų išėjimo į pensiją bei organizacinių pokyčių susijusių su vadovybės pasikeitimu, organizacijos susijungimu ar darbo vietos perkėlimu.

Pasitenkinimas darbu yra dar vienas svarbus aspektas vertinant organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams. Pasitenkinimas darbu yra nagrinėjamas iš emocinės darbuotojo perspektyvos, ar darbuotojas jaučiasi laimingas ar nelaimingas atlikdamas savo darbą. Darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti vertinamas pagal atlikto darbo kokybę (Rozanna ir kt. 2019). Organizaciniai pokyčiai daro įtaką tiek individualioms tiek bendrai organizacinėms darbo sąlygoms, taigi ir pasitenkinimui darbu. Taipogi pokyčiai, kurie suteikia darbuotojui daugiau laisvės priimant sprendimus, skatina darbuotoją jaustis labiau įtrauktą į įmonės veiklą bei didina pasitenkinimo darbo lygį (Gupta ir kt. 2016). Taipogi negalime ignoruoti ryšio tarp darbuotojų patiriamo streso lygio bei pasitenkinimo darbu lygio. Yra laikoma, kad stresas patiriamas darbe yra viena iš nepasitenkinimo darbu priežasčių bei turi didelės įtakos darbuotojų produktyvumo lygiui. Taipogi stresas patiriamas darbe gali paveikti santykius su kolegomis, vadovais, pavaldiniais bei būti viena iš dažnesnių konfliktų darbe priežasčių (Hayajneh ir kt., 2021). Yra teigiama, kad darbuotojai vykstant pokyčių procesui pereina septynias fazes:

- Šokas;
- Neigimas;
- Racionalus pokyčio supratimas;
- Emocinis pokyčio priėmimas;
- Mokymasis;
- Įgyvendinimas;
- Integracija.

Tik tada, kai vadovai supras šias pokyčių fazes, ir tik tada, kai jie veiks atitinkamai, jie sugebės sėkmingai valdyti pokyčių procesus, išsaugant tiek darbuotojo motyvaciją ir atsidasimą organizacijai (Singh ir kt. 2012).

Tinkamai įgyvendinti organizaciniai pokyčiai darbuotojams suteikia mažiau neužtikrintumo, daugiau pasitikėjimo bei stabilumo, ko pasekoje darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis išauga (Gupta ir kt. 2016). Taigi organizaciniai pokyčiai gali daryti reikšmingą poveikį darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Taigi pokyčių procesas apima tokius padarinius darbuotojų lygmenyje kaip sumažėjusi motyvacija, nemiga, nerimas, prastesnė psichologinė sveikata, emocinis nuovargis, mažesnis pasitenkinimas darbu, kas patvirtina, kad organizaciniai pokyčiai gali sukelti didesnę darbuotojų patiriamą stresą (žr. 3 lentelė)

**3 lentelė. Organizacinių pokyčių poveikis darbuotojams**

Nr.	Organizacinių pokyčių poveikis darbuotojams
1	Stresas
2	Miego sutrikimai
3	Psichologinės sveikatos sutrikimai
4	Nusivylimas, neužtikrintumas
5	Nerimas, stresas dėl nežinomybės
6	Sumažėjęs pasitenkinimas darbu
7	Emocinis nuovargis
8	Žemesnis produktyvumas

**Šaltinis:** Rafferty ir Jimmieson, 2017; Lawrence ir Callan, 2011; Dahl, 2010;

Battilana ir kt., 2010; Day ir kt. 2017

Žinoma aptarti veiksniai neįrodo, kad organizacijos turėtų nevykdyti pokyčių, jie atkreipia dėmesį, kad vykstant organizacinių pokyčių procesui, organizacijos turi aiškiai apibrėžti rizikas darbuotojų lygmenyje susijusias su organizaciniais pokyčiais (Dahl, 2010). Taigi nors organizaciniai pokyčiai gali būti neišvengiami bei siejami su žemesniu darbuotojų gerovės lygiu bei išaugusiu streso lygiu, tačiau tinkamos priemonės tokios kaip, vadovo palaikymas ir darbo kontrolė, gali padėti darbuotojams susidoroti su vykdomais organizaciniais pokyčiais.

## 1.6. Organizaciniai pokyčiai COVID-19 pandemijos metu

2019 metais prasidėjusi pasaulinė COVID-19 pandemija daugelį verslų privertė imtis pokyčių siekiant sėkmingo tolimesnės veiklos vykdymo. Tokiu neįprastu periodu tapo ypač svarbu suprasti kaip darbuotojams sekasi susidoroti su vykstančiais pokyčiais, kadangi tai lemia ir pačios organizacijos sėkmę (Li ir kt., 2021).

Pandemija paveikė ne tik individų įprastą gyvenimo ritmą bet ir darbo organizavimą, kai didžioji dalis darbuotojų turėjo perskelti dirbti į namus. Tai buvo vienas iš pokyčių su kuriuo susidoroti turėjo darbuotojai. COVID-19 pandemija taipogi privertė keistis ir įmones, sparti skaitmeninė transformacija turėjo įvykti siekiant ir toliau sklandžiai vykdyti veiklą. Ypač svarbi tapo sklandi komunikacija tarp darbuotojų. Organizacijos turėjo pritaikyti, pakeisti turimas strategijas prie esamos situacijos, bei užtikrinti darbuotojų saugumą (Li ir kt., 2021). Taipogi tokie neplanuoti bei staigūs pokyčiai yra siejami su aukštu nežinomybės, nerimo bei skubos jausmais (Li ir kt., 2021). Siekiant, kad tokie staigūs pokyčiai būtų sėkmingi svarbi gera komunikacija su darbuotojais bei darbuotojų požiūris į pokyčius (Shin ir kt. 2012).

Li ir kt., (2021) atliktas tyrimas nustatė, kad skaidri vidinė komunikacija su darbuotojais turi įtakos organizacinių pokyčių valdymui, ypač COVID-19 atveju. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad susidūrus su organizaciniais pokyčiais, susijusiais su ekstremalia visuomenės sveikatos situacija (pvz. COVID-19), skaidrus organizacijų bendravimas su darbuotojais gali padėti darbuotojams lengviau susidoroti su pokyčiais ir sumažinti su pokyčiais susijusį neapibrėžtumą bei nežinomybę. Tokia vidinės komunikacijos praktika kartu su kontrolės įveikimo strategijos priėmimu ir neapibrėžtumo mažinimu gali veiksmingai ugdyti sveikus santykius tarp darbuotojų ir jų organizacijų (Li ir kt., 2021).

Staigūs esamos situacijos pokyčiai daro įtaką tam kaip yra įgyvendinami pokyčiai organizacijose, taipogi tapo itin svarbu, kad vykdant pokyčius būtų atsižvelgiama į darbuotojus, klientus taip pat į pačia visuomenę (Amis ir Janz, 2021). Būtent organizacijos, kurios yra orientuotos į darbuotojus, kuriose vyrauja pasitikėjimas, bei darbuotojai nebijo dalintis savo idėjomis bei turima informacija greičiau prisitaiko prie kintančių aplinkybių ir yra sėkmingos (Amis ir Janz, 2021). Taipogi sėkmingai pokyčiai bus įgyvendinti tose organizacijose, kuriose darbuotojai bus remiami kūrybingo lyderio bei greitai reaguojančių vyriausybių (Amis ir Janz, 2021).

Taipogi pandemijos metu organizacinių pokyčių sėkmei yra itin svarbi darbuotojų reakcija, įsitikinimai, požiūris į pokyčius, iš ko kyla darbuotojų pasiruošimo pokyčiams klausimas. Tai yra

vienas iš sėkmingų pokyčių faktorių. Jei suprantama pokyčio nauda, į pokytį bus žiūrima teigiamai, taigi darbuotojai bus labiau pasiruošę vykstantiems pokyčiams. Taipogi esant aukštam darbuotojų pasiruošimo pokyčiams lygiui yra mažesnė tikimybė, kad darbuotojai paliks organizacija ar dažnai neatvyks į darbą be pateisinamos priežasties (Roemer ir kt., 2021). Dėmesingumas (angl. Mindfulness) taipogi yra svarbus siekiant sėkmingo pokyčio įgyvendinimo. Dėmesingumas siejamas su atvirumu kitų idėjoms, jausmams, buvimu esamame momente, gebėjimu į situaciją reaguoti ne automatiškai ar veikiant emocijoms, o apgalvotai. Būtent tai suteikia individams didesnę laisvę veikti, kadangi yra išvystoma didesnė savikontrolė bei galimas lankstesnis elgesys. Taigi efektyvi savikontrolė gali lemti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą (Roemer ir kt., 2021). Roemer ir kt., 2021 metais atliktame tyrime nustatyta, kad dėmesingumas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų pasiruošimu pokyčiams, tada, kai darbuotojų psichologinė savijauta yra gera, o patiriamas stresas yra žemas (Roemer ir kt., 2021). Tai parodo, darbuotojų psichologinės būsenos svarbą siekiant sėkmingo pokyčio įgyvendinimo.

Taigi pandemija privertė daugelį įmonių imtis neplanuotų pokyčių. Tokios situacijos metu, sėkmingiems pokyčiams įgyvendinti yra itin svarbi efektyvi komunikacija su darbuotojais. Taipogi į darbuotojus orientuotas požiūris, atsižvelgimas į darbuotojų psichologinę sveikatą, dėmesingumo gerinimas, mažinant darbuotojų patiriamą stresą, taip siekiant padidinti darbuotojų pasiruošimą pokyčiams.

## **2. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ POVEIKIO DARBUOTOJAMS TYRIMO METODOLOGIJA**

Šiame skyriuje apžvelgsime tyrimo metodiką bei statistinius duomenų analizės būdus, kurie bus naudojami atliekant tyrimą bei gautų duomenų analizę bei aptarsime naudojamos metodikos pagrįstumą. Apžvelgsime tyrimo modelį bei pasirinktų konstrukto patikimumo vertinimus (Cronbach's Alfa) bei duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimą, išsikelsime tyrime norimas patikrinti hipotezes. Taipogi nustatysime populiacijos dydį bei apskaičiuosime tyrimo imtį.

### **2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo modelis ir hipotezės**

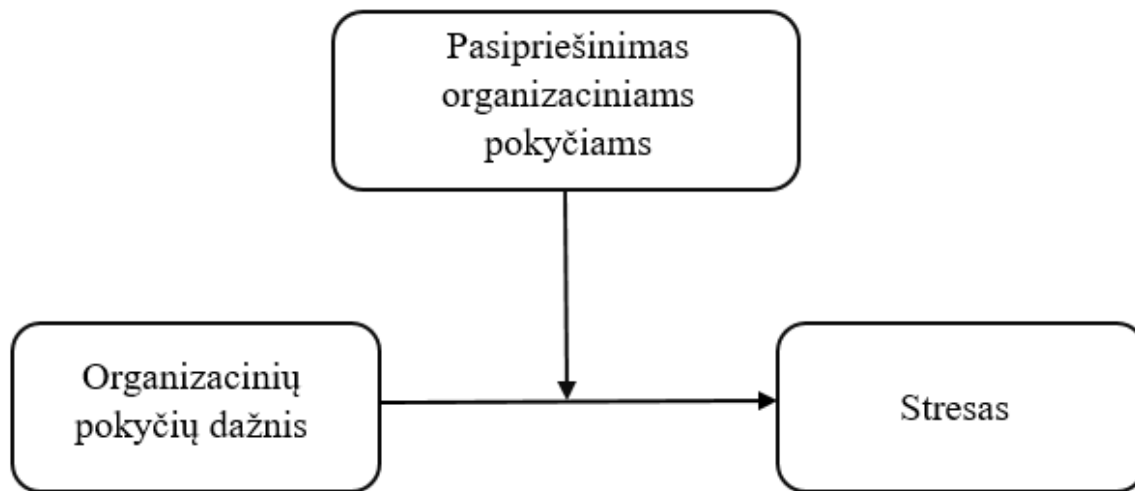
**Tyrimo tikslas** – ištirti organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams įvertinant darbuotojų patiriamo streso lygį kintant darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Analizės metu nustatyti organizacinių pokyčių intensyvumą, streso lygį bei pasipriešinimo pokyčiams lygį.
2. Ištirti darbuotojų patiriamo streso ryšį su organizaciniais pokyčiais darbe.
3. Ištirti pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams ryšį su organizaciniais pokyčiais bei darbuotojų patiriamo streso lygiu.

#### **Tyrimo modelis ir hipotezės**

Apžvelgus literatūrą organizacinių pokyčių bei poveikio darbuotojams tema visgi dauguma autorių tiria tik neigiamą organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams. Kaip dažnas tiriamasis yra išskiriamas stresas. Lawrence ir Callan (2011) organizacinius pokyčius įvardija kaip vieną didžiausių gyvenime patiriamų stresorių. Būtent jį tyrime ir vertinsime kaip organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams, kuris bus priklausomas kintamasis - y. Organizaciniai pokyčiai tyrime bus nepriklausomas kintamasis – x. Tavakoli (2010) išskiria, kad stresas bei pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams yra du tarpusavyje susiję reiškiniai. Taipogi organizacinių pokyčių procese atsiradus pasipriešinimui, jis gali padidinti organizacijoje jaučiamo streso lygį. Kaip viena iš pasipriešinimo formų, dėl informacijos trūkumo, gali būti įvardijami darbuotojų skleidžiami gandai, kas darbuotojams gali kelti įtampą bei nerimą, taip keliant ir streso lygį (Tavakoli, 2010). Taigi kaip moderatorius (kintant moderatoriaus reikšmei ryšys tarp pasirinktų tiriamųjų x ir y taipogi kinta) tyrime pasirinktas pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams. (žr. 5 pav.).



**5 pav. Tyrimo modelis**

**Šaltinis:** Sukurta autorės

Išsikeltos tyrimo hipotezės vertinant kintamuosius:

$H_1$  = Organizacijoje vykstant intensyviai pokyčių procesui darbuotojai jaučia didesnį streso lygį (Lawrence ir Callan, 2011).

$H_2$  = Esant aukštesniam pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams lygiui darbuotojai jaučia didesnį streso lygį (Tavakoli, 2010).

$H_3$  = Žemas pasipriešinimo pokyčiams lygis lemia silpnesnį ryšį tarp organizacinių pokyčių bei darbuotojų patiriamo streso (Tavakoli, 2010).

## 2.2. Tyrimo metodas

Moksliniai tyrimai atliekami naudojant kokybinę ir/arba kiekybinę metodologijas. Kiekybine metodika siekiama gauti tikslus ir patikimus duomenis, kurie leidžia atlikti statistinę analizę (Queirós ir kt., 2017). Kiekybiniuose tyrimuose išskiriami šie tyrimo metodai: apklausa, koreliacinė ir regresinė analizė, stebėjimas, lauko tyrimas. Populiariausios kiekybinio tyrimo metodikos yra apklausa bei koreliacinė analizė (Queirós ir kt., 2017).

Apklausa yra tyrimo metodas, leidžiantis rinkti duomenis tiesiogiai iš respondento per klausimų rinkinį, susistemintą tam tikra tvarka. Apklausa privalumas yra tas, kad yra teikiamas aukštas visos populiacijos reprezentatyvumas. Kita vertus, apklausa duomenų patikimumas

priklauso nuo apklausos struktūros ir respondentų atsakymų tikslumo (Queirós ir kt., 2017). Taigi darbe tyrimui atlikti pasirinktas apklausos metodas, kurio tikslas yra surinkti informaciją (respondentų atsakymus) apie respondentų požiūrį į tiriamus konstruktus. Taipogi apklausos metodas pasirinktas, siekiant įvertinti kuo didesnės imties rezultatus, kadangi nuo imties dydžio priklauso ir tyrimo tikslumas, vertinant organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams.

Tyrimo statistinei analizei buvo naudojama internetinė IBM SPSS programos 27 versija. Pirmiausia gauti duomenys buvo sutvarkyti bei paruošiami darbui su SPSS programa, atvirkštinės skalės teiginiai perkoduoti, apskaičiuoti konstruktų vidurkiai. Klausimynų patikimumo skaičiavimui buvo naudojamas Cronbach's Alfa testas. Duomenų paskirstymo normalumo testavimui buvo naudojamas Kolmagorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Neparametrinių duomenų analizei buvo naudojamas Mann-Whitney U-testas bei Kruskal-Wallis H-testas. Daugialypė tiesinė regresinė analizė buvo atliekama siekiant nustatyti organizacinių pokyčių dažnio bei pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams ryšį su darbuotojų patiriamu streso lygiu. Moderacijos analizei atlikti buvo naudojamas SPSS programoje įdiegtas A.F. Hayes sukurtas PROCESS 3.5 versijos metodas. Reikšmingumo lygmuo ( $\alpha$ ) statistinėje analizėje pasirinktas 0,05.

Streso lygio nustatymui buvo naudojama Subjektyviai suvokto streso skalė (angl. Perceived stress scale (PSS)) (Cohen, Kamarck ir Memelstein, 1983). Klausimynas buvo sudarytas siekiant įvertinti laipsnį, kuriuo respondentas įvertina savo gyvenime patiriamą stresą (Cohen, Kamarck ir Memelstein, 1983). Skalės patikimumas klausimyno autorių vertintas su trejomis studentų grupėmis. Skalės patikimumo koeficientas  $\alpha$  lygus 0,84; 0,85 bei 0,86 (Cohen, Kamarck ir Memelstein, 1983). Klausimynas sudarytas iš 10 klausimų, galimi atsakymų variantai varijuoja nuo 0 iki 4. 0 įgyjant reikšmę – Niekada; 1 – Beveik niekada; 2 – Kartais; 3 – Dažnai; 4 – Labai dažnai. Į klausimyną taipogi yra įtraukta ir tiesioginių klausimų apie respondentų šiuo metu patiriamą streso lygį, taipogi 4, 5, 7 bei 8 klausimyno klausimai turi būti perkoduojami verinant rezultatus (t.y. 0 prilyginamas 4; 1 = 3; 2 = 2; 3 = 1; 4 = 0) (žr. 1 priedas) (Cohen, Kamarck ir Memelstein, 1983; Cohen, 1994).

Pasipriešinimui organizaciniams pokyčiams matuoti buvo naudojamas Oreg (2006) pasipriešinimo pokyčiams matavimo skalė (žr. 1 priedas). Klausimynas sudarytas iš 15 teiginių, kurie yra susirstyti į tris vertinamų aspektų grupes: elgesio, jausmų bei suvokimo. Skalės patikimumo koeficientas vertinant pagal vertinamų aspektų grupes lygus 0,77; 0,78 bei 0,86 atitinkamai. Klausimyno teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 7 (1 įgyjant reikšmę – Visiškai nesutinku; 7 – Visiškai sutinku) (Oreg, 2006).

Organizacinių pokyčių vertinimui buvo naudojamas Rafferty ir Griffin (2006) Pokyčių klausimynas. Klausimynas sudarytas iš 13 klausimų, kuriame yra išskiriami keturi faktoriai: pokyčių dažnumas, pokyčių planavimas, transformaciniai pokyčiai bei nenuspėjamumas. Kadangi tyrime siekiame įvertinti pokyčių intensyvumą, t.y. ar pokyčiai organizacijoje darbuotojų suvokimu vyksta dažnai ar ne, tyrime naudosime tik vieną iš keturių klausimyne esančių dalių (Rafferty ir Griffin, 2006). Taigi apklausai bus naudojama klausimyno dalis pokyčių dažnumui nustatyti, kurią sudaro trys teiginiai (žr. 1 priedas). Klausimyno dalies pokyčių dažnumui nustatyti patikimumo koeficientas (Cronbach Alfa) lygus 0,76 (Rafferty ir Griffin, 2006).

Atlikus tyrimą bei siekiant įvertinti naudotų konstrukto patikimumą paskaičiuotos Cronbach's Alfa vertės bei palygintos su konstrukto autorių paskaičiuotomis Cronbach's Alfa vertėmis. Pasipriešinimo pokyčiams matavimo skalės patikimumo koeficientas lygus 0,80. Subjektyviai suvokto streso skalės apskaičiuotas patikimumo koeficientas lygus 0,72. Šių konstrukto apskaičiuotos Cronbach's Alfa vertės rodo pakankamą patikimumą statistinei analizei atlikti. Rafferty ir Griffin (2006) Pokyčių klausimyno dalies naudotos pokyčių dažnumo vertinimui Cronbach's Alfa vertė lygi 0,55. Tai yra minimali kritinė riba vertinant konstrukto patikimumą. Atlikus trijų į konstrukto įeinančių teiginių analizę pastebėta, kad iš konstrukto pašalinus teiginį: „Man sunku suprasti kur yra pokyčio pradžia ir pabaiga“, patikimumo koeficiento reikšmė padidėja ir yra lygi 0,68. Tai galima vertinti kaip aukštą respondentų sąmoningumo lygį sugebant atskirti organizacijoje vykstančių pokyčių procesus arba kaip gerą organizacijų vadovybės komunikavimą apie vykdomus pokyčius organizacijoje. Lyginant tyrime apskaičiuotas Cronbach's Alfa vertes su konstrukto autorių pateikiamomis vertėmis, arčiausiai autorių pateikiamų verčių buvo pasipriešinimo pokyčiams skalės apskaičiuotas patikimumo koeficientas. Didžiausias nuokrypis nuo autorių pateikiamų verčių pastebėtas Rafferty ir Griffin (2006) Pokyčių klausimyno dalies naudotos pokyčių dažnumo vertinimui apskaičiuotame patikimumo koeficiente (žr. 4 lentelė).



**4 lentelė. Konstrukų Cronbach's Alfa verčių palyginimas**

<b>Konstruktas</b>	<b>Konstrukto autorius</b>	<b>Klausimyno autorių apskaičiuotos Cronbach's Alfa</b>	<b>Tyrimo autorės paskaičiuota Cronbach's Alfa</b>
Pasipriešinimo pokyčiams matavimo skalė	Oreg (2006)	0,77-0,86	0,80
Subjektyviai suvokto streso skalė	Cohen, Kamarck ir Memelstein, 1983	0,84-0,86	0,72
Pokyčių klausimynas. Pokyčių dažnumo faktorius	Rafferty ir Griffin (2006)	0,76	0,55

### **2.3. Tiriamosios imties nustatymas bei klausimyno administravimas**

Anketos klausimynas yra sudarytas išanalizuoti bei įvertinti pagrindinių reiškinių sąsajas. Klausimynas apima du kontrolinius klausimus siekiant įvertinti ar respondentas yra dirbantis asmuo ar ne, taipogi ar savo darbe susiduria su pokyčiais. Toliau klausimyne yra pateikiami organizacinių pokyčių dažnio, pasipriešinimo pokyčiams klausimai bei subjektyviai suvokto streso skalė. Į klausimyną taip pat įtraukti ir demografiniai klausimai, kadangi vertinant pasipriešinimą pokyčiams, streso lygį bei pokyčių dažnį, bus atsižvelgiama ir į tiriamųjų demografines charakteristikas. Demografinius klausimus apims klausimai apie respondentų lytį, amžių, turimą išsilavinimo lygį, veiklos sritį, kurioje respondentas dirba, laiką dirbtą organizacijoje, užimamas pareigas, taip pat ir organizacijos veiklos sritį bei darbuotojų skaičių organizacijoje (žr. 1 priedas). Taipogi klausimynas sudarytas įtraukiant tik būtinus tyrimui klausimus, kad klausimynas nebūtų per ilgas ir respondentai kuo atidžiau pateiktų atsakymus. Paruošta anketa bus patalpinta į internetinių apklausų platformoją [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Anketa bus viešai prieinama internetu. Siekiant surinkti pakankamą respondentų skaičių anketos nuoroda bus platinama ir studentų grupėse socialiniuose tinkluose. Rašomos žinutės asmeniškai su nuoroda į apklausą bei prašymu apklausą užpildyti bei pasidalinti su kitais. Taipogi apklausą platinant internetinių apklausų platformoje tiriamiesiems yra užtikrinamas anonimiškumas. Surinkus reikiamą kiekį duomenų, duomenys iš internetinės svetainės bus eksportuoti į duomenų analizės įrankį SPSS, kur bus analizuojami bei iš susistemintų duomenų bus daromos išvados.

Kadangi tyrime pasirinktas apklausos metodas naudojantis imties tūriui apskaičiuoti skirta formulė įvertinsime optimalų imties dydį tyrimui atlikti. Imties dydžiui nustatyti naudosime pateiktą formulę (Gaižauskienė ir Mikėnė, 2014):

$$n = \frac{t^2 N p (1 - p)}{\Delta^2 N + t^2 p (1 - p)}$$

Kur  $n$  – imties tūris;  $N$  – populiacijos dydis;  $t$  – stjudento koeficientas;  $p$  – numatomas pasiskirstymas;  $\Delta$  - paklaida.

Kadangi tyrimas yra orientuotas į dirbančius asmenis, populiacijos dydis yra iš anksto žinomas, t.y. visi Lietuvoje ( tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje) dirbantys asmenys - 1 287 920 (Lietuvos statistikos departamentas, Vidutinis darbuotojų skaičius pagal sektorius, 2020). Pasirinktas patikimumo lygmuo 95 proc., taigi  $t = 1.96$ , pageidautinas tikslumas 5 proc. (paklaida). Kadangi  $p$  reikšmė nėra žinoma, pasirinksime 50 proc., kadangi, kai  $p = 0.5$ ,  $p*(1-p)$  reikšmė įgyja didžiausią reikšmę, o imtis bus pakankama.

Taigi apskaičiuotas imties dydis naudojant formulę yra 384 respondentai:

$$\frac{1.96^2 * 1287920 * 0.5(1 - 0.5)}{0.05^2 * 1287920 + 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)} = 384,04$$

Tyrimo apklausa buvo platinama 2021 metų kovo – balandžio mėnesiais. Tyrimo metu iš viso buvo apklausti 230 respondentų. Kas sudaro 60 proc. apskaičiuotos imties dydžio. Kadangi surinktų respondentų atsakymų skaičius yra mažesnis nei skaičiuojant pirminės imties dydį, buvo perskaičiuota paklaida apklaustam respondentų skaičiui.

$$\frac{1.96^2 * 1287920 * 0.5(1 - 0.5)}{0.0646^2 * 1287920 + 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)} = 230$$

Pirminio imties dydžio skaičiavimui buvo pasirinkta 5 proc. paklaida, perskaičiavus paklaidą apklaustam respondentų skaičiui, paklaida išaugo iki 6,46 proc.

### 3. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ POVEIKIO DARBUOTOJAMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje apžvelgsime demografinius respondentų rodiklius bei pasiskirstymą pagal pasirinktus vertinti demografinius kriterijus. Taipogi apžvelgsime gautas vidurkių reikšmes pagal respondentų demografines charakteristikas bei nustatysime pagal, kuriuos demografinius rodiklius vertinant respondentus bei pasirinktus kintamuosius gaunamas statistiškai reikšmingas ryšys. Šiame skyriuje taipogi patikrinsime išsikeltas hipotezes atliekant tiesinės regresijos bei moderatoriaus analizes.

#### 3.1. Tyrimo respondentų demografinių duomenų apžvalga

Eliminavus nederbančius respondentus galutinis respondentų skaičius siekia 215. Iš 215 respondentų 59 proc. buvo moterys. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių nėra labai tolygus, kadangi didžiausią tiriamųjų grupę sudarė asmenys nuo 18 iki 29 metų (70 proc.), mažiausią sudarė asmenys vyresni nei 42 metai (9 proc.). Pagal turimą išsilavinimą respondentų pasiskirstymas taipogi nėra tolygus kadangi didžiausią dalį - 66 proc. respondentų sudarė aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys žmonės, mažiausią 7 proc. sudarė asmenys turintys profesinį išsilavinimą. Taipogi daugiausiai respondentų savo darbovietėje dirba nuo 2 iki 5 metų (52 proc.), daugiau nei 10 metų savo darbovietėje įvardijo dirbantys 10 proc. respondentų. Didžiąją dalį tyrimo respondentų sudarė nevadovaujančias pareigas organizacijoje užimantys asmenys (79 proc.). Taipogi pagal veiklos sritį daugiausiai respondentų dirba finansų bei pardavimų srityje (atitinkamai 21 proc. ir 20 proc.). (žr. 6 lentelė).

5 lentelė. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritį

Veiklos sritis	Respondentų dalis (%)
Pardavimai	20%
Žmogiškieji ištekliai	11%
Marketingas	9%
Pirkimai	6%
Logistika	9%
IT	9%
Finansai	21%
Kita	16%

Šaltinis: Sukurta autorės

Pagal veiklos sritį daugiausiai respondentų dirba įmonėse, kurios veiklos sritis yra finansai (20 proc.). Vertinant pagal organizacijos dydį respondentų skaičius pasiskirstė gana tolygiai, 34 proc. respondentų dirba organizacijose, kuriose darbuotojų skaičius yra tarp 11-50 darbuotojų, 28 proc. dirba organizacijose, kuriose darbuotojų skaičius yra 51-250 darbuotojų.

### 3.2. Organizacinių pokyčių poveikio darbuotojams vertinimas pagal respondentų demografines charakteristikas

Siekiant įvertinti ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys vertinant organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams pagal demografines charakteristikas pirmiausia atliktas duomenų pasiskirstymo normalumo testavimas. Normalumu statistikoje vadintume situaciją, kaip gauti duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį (Gauso) skirstinį. Siekiant įvertinti ar duomenys yra parametriniai (yra normaliai pasiskirstę) ar neparametriniai (neatitinkantys normalaus pasiskirstymo) atlikti Kolmagorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Nuo duomenų pasiskirstymo priklauso tolimesnei analizei atlikti tinkami naudoti testai. Abu atlikti testai parodė, kad duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo ir yra neparametriniai ( $p < 0,05$ ) (žr. 5 lentelė). Taigi tolimesnei statistinių ryšių analizei bus naudojami Mann-Whitney U-testas bei Kruskal-Wallis H-testas.

6 lentelė. Duomenų pasiskirstymo normalumo testavimas

	Kolmagorov-Smirnov testas	Shapiro-Wilk testas
<b>Organizacinių pokyčių dažnis</b>	$p < 0,001$	$p < 0,001$
	$D = 0,108$	$W = 0,966$
<b>Patiriamas streso lygis</b>	$p = 0,001$	$p < 0,001$
	$D = 0,093$	$W = 0,946$
<b>Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams</b>	$p = 0,001$	$p < 0,001$
	$D = 0,094$	$W = 0,960$

Šaltinis: Autorės paskaičiavimai

### Vidurkių vertinimas pagal lytį, amžių, laiką dirbtą organizacijoje, darbuotojų skaičių organizacijoje bei užimamas pareigas

Siekiant įvertinti ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys vertinant pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams patiriamą streso lygį bei pokyčių dažnį pagal respondentų lytį bei užimamas pareigas atliktas Mann-Whitney U-testas. Gauti testo rezultatai neatskleidė statistiškai reikšmingų ryšių tarp kintamųjų (žr. 3 lentelė). Statistiškai reikšmingas ryšys atliekant Kruskal-Wallis

testą vertinant pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams, patiriamą stresą bei pokyčių dažnį nenustatytas ir tarp respondentų amžiaus, laiko dirbto organizacijoje bei organizacijos darbuotojų skaičiaus (žr. 7 lentelė).

**7 lentelė. Tiriamųjų veiksmių sąsajos**

<b>Kintamasis</b>	<b>Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams</b>	<b>Stresas</b>	<b>Pokyčių dažnis</b>
<b>Lytis</b>	p=0,071	p=0,065	p=0,123
	U=4334,5	U=4249,0	U=4188,0
	M=1,58	M=1,58	M=1,58
<b>Amžius</b>	p=0,182	p=0,938	p=0,768
	H=4,865	H=0,412	H=1,139
	M=1,4716	M=1,4598	M=1,4743
<b>Laikas dirbtas organizacijoje</b>	p=0,245	p=0,291	p=0,605
	H=4,161	H=3,739	H=1,845
	M=2,16	M=2,16	M=2,16
<b>Darbuotojų skaičius organizacijoje</b>	p=0,576	p=0,617	p=0,298
	H=1,980	H=1,789	H=3,681
	M=2,73	M=2,73	M=2,73
<b>Užimamos pareigos</b>	p=0,220	p=0,246	p=0,239
	U=2854,0	U=2740,5	U=2762,5
	M=1,80	M=1,80	M=1,80

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

### **Vidurkių vertinimas pagal darbuotojų išsilavinimą**

Atlikus Krustal-Wallis testą statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams bei darbuotojų išsilavinimo ( $H=11,328$ ,  $p=0,010$ ). Gauti rezultatai parodė, kad pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams yra mažiausias turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą ( $M=3,07$ ), o didžiausias pasipriešinimas pokyčiams nustatytas tarp profesinį išsilavinimą turinčių respondentų ( $M=3,95$ ) (žr. 8 lentelė).

### 8 lentelė. Vidurkių bei standartinių nuokrypių reikšmės pagal darbuotojų išsilavinimą

Išsilavinimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aukštasis universitetinis	3,0799	0,8807
Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	3,6431	1,0367
Profesinis	3,9515	1,8471
Vidurinis	3,1512	1,2138

Šaltinis: Autorės paskaičiavimai

Tai rodo, kad norit sumažinti pasipriešinimą pokyčiams yra svarbu atsižvelgti į darbuotojų turimą išsilavinimo lygį, bei tikėtis didesnio pasipriešinimo iš mažiau išsilavinusių darbuotojų (pvz. turinčių profesinį išsilavinimą). Rezultatai taipogi patvirtina Memon ir kt. (2017) atliktą tyrimą, kuriame taipogi buvo nustatytas ryšys tarp darbuotojų turimo išsilavinimo bei pasipriešinimo organizaciniam pokyčiams. Organizacijos vadovybei šios žinios gali padėti sėkmingiau įgyvendinti pokyčius, pritaikant pokyčių įgyvendinimo strategiją prie skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų. Tačiau statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas vertinant darbuotojų patiriamo streso lygį ( $H=0,673$ ;  $p=0,880$ ) bei pokyčių dažnumą ( $H=2,235$ ;  $p=0,525$ ) pagal darbuotojų išsilavinimą. Kas parodo, kad nors ir žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai yra linkę labiau priešintis organizaciniam pokyčiams, jų patiriamo streso lygis lyginant su aukštesnį išsilavinimą turinčiais darbuotojais statistiškai nėra reikšmingas (žr. 9 lentelę).

### 9 lentelė. Darbuotojų išsilavinimo ryšys su pasipriešinimu organizaciniam pokyčiams, patiriamu streso lygiu bei pokyčių dažniu

Kintamasis	Pasipriešinimas organizaciniam pokyčiams	Stresas	Pokyčių dažnis
Išsilavinimas	<b><u>p=0,010</u></b>	p=0,880	p=0,525
	<b><u>H=11,328</u></b>	H=0,673	H=2,235

Šaltinis: Autorės paskaičiavimai

### Vidurkių vertinimas pagal darbuotojų veiklos sritį

Kruskal-Wallis testą pastebėta, kad statistiškai reikšmingi ryšiai egzistuoja tarp darbuotojų patiriamo streso lygio ( $H=17,438$ ,  $p=0,015$ ) bei pokyčių dažnio ( $H=15,046$ ,  $p=0,035$ ) vertinant kinamuosius pagal darbuotojų veiklos sritį. Statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas tarp

pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams ( $H=3,823$ ,  $p=0,8$ ) bei darbuotojų veiklos srities (žr. 10 lentelė).

**10 lentelė. Darbuotojų veiklos srities ryšys su pasipriešinimu organizaciniams pokyčiams, patiriamu streso lygiu bei pokyčių dažniu**

Kintamasis	Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams	Stresas	Pokyčių dažnis
Darbuotojo veiklos sritis	$p=0,800$	<u><math>p=0,015</math></u>	<u><math>p=0,035</math></u>
	$H=3,823$	<u><math>H=17,438</math></u>	<u><math>H=15,046</math></u>

Šaltinis: Autorės paskaičiavimai

Sritis, kurioje pagal gautus tyrimo rezultatus, pokyčiai vyksta dažniausiai yra žmogiškieji ištekliai ( $M=3,54$ ), logistika ( $M=3,33$ ), finansai ( $M=3,32$ ) bei IT ( $M=3,31$ ) sritis. Marketingo srityje pagal gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad pokyčiai vyksta rečiausiai ( $M=2,79$ ). Vertinant, kurioje veiklos srityje patiriamas streso lygis yra didžiausias nustatyta, kad tai yra pirkimų ( $M=3,21$ ), finansų ( $M=3,20$ ), pardavimų ( $M=3,17$ ) bei logistikos ( $M=3,04$ ) sritys. Mažiausias streso lygis nustatytas darbuotojų dirbančių marketingo srityje ( $M=2,79$ ). Taipogi šioje srityje nustatytas ir mažiausias pokyčių dažnis. Kita sritis, kurioje nustatytas vienas mažiausių streso lygių yra žmogiškųjų išteklių sritis ( $M=2,96$ ) (žr. 11 lentelė). Nors šioje srityje buvo nustatytas didžiausias pokyčių dažnis visgi streso lygis šioje srityje yra vienas mažiausių.

**11 lentelė. Darbuotojų veiklos srities vidurkių bei standartinių nuokrypių reikšmės vertinant patiriamą streso lygį bei pokyčių dažnį**

Veiklos sritis	Vidurkiai		Standartinis nuokrypis	
	Pokyčių dažnis	Stresas	Pokyčių dažnis	Stresas
Pardavimai	3,2381	3,1651	0,7566	0,7227
Žmogiškieji ištekliai	3,5439	2,9593	0,7219	0,6344
Marketingas	2,7917	2,7938	0,7391	0,4683
Pirkimai	3,2963	3,2111	1,0199	0,6009
Logistika	3,3333	3,0438	0,6667	0,5086
IT	3,3148	2,9167	0,6713	0,2749
Finansai	3,3246	3,2038	0,6598	0,5086

Šaltinis: Autorės paskaičiavimai

## Vidurkių vertinimas pagal organizacijos veiklos sritį

Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas ir tarp organizacijos veiklos srities bei pokyčių dažnio ( $H=26,441$ ,  $p=0,003$ ). Tačiau statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas tarp organizacijos veiklos srities ir pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams ( $H=10,548$ ,  $p=0,394$ ) bei patiriamo streso lygio ( $H=11,548$ ,  $p=0,322$ ) (žr. 12 lentelė).

**12 lentelė. Organizacijos veiklos srities ryšys su pasipriešinimu organizaciniams pokyčiams, patiriamu streso lygiu bei pokyčių dažniu**

Kintamasis	Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams	Stresas	Pokyčių dažnis
Organizacijos veiklos sritis	$p=0,394$ $H=10,548$	$p=0,322$ $H=11,476$	<b><math>p=0,003</math></b> <b><math>H=26,441</math></b>

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

Organizacijos veiklos sritys, kurioje nustatytas didžiausias pokyčių dažnis yra krašto apsauga ( $M=4,33$ ), turizmas (įskaitant apgyvendinimą, nakvyne) ( $M=3,67$ ), mažmeninė prekyba ( $M=3,45$ ), bei transporto sritis ( $M=3,41$ ) Tokius rezultatus galėjo lemti 2020 metais prasidėjusi COVID-19 pandemija. Būtent tokios sritys kaip turizmas, transporto veikla, dėl judėjimo ribojimų, sienų uždarymo, žmonių kontaktų ribojimo turėjo susidurti su esamos situacijos verslo atžvilgiu pokyčiais, bei imtis priemonių norint pokyčius suvaldyti, kas ir galėjo lemti tokius tyrimo rezultatus. Mažmeninės prekybos įmonės turėjo prisitaikyti prie lankytojų srautų ribojimų, diegti naujas priemones darbuotojų saugumo užtikrinimui. Krašto apsaugos srities darbuotojai buvo atsakingi už šalies sienų kontrolę užsidarius valstybės sienoms. Taigi visos minėtos sritys buvo tiesiogiai susijusios bei veikiamos pandemijos padarinių. Pagal gautus tyrimo rezultatus sritis, kurioje pokyčių dažnis nustatytas mažiausias yra maitinimo sritis ( $M=2,25$ ) (žr. 13 lentelė).



**13 lentelė. Organizacijos veiklos srities vidurkių bei standartinių nuokrypių reikšmės vertinant pokyčių dažnį**

<b>Organizacijos veiklos sritis</b>	<b>Vidurkiai</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
<b>Pramonės</b>	3,1111	0,6266
<b>Transporto</b>	3,4127	0,7812
<b>Mažmeninės prekybos</b>	3,4493	0,7220
<b>Statybų</b>	2,8056	0,3321
<b>Turizmas (įskaitant apgyvendinimą, nakvynę)</b>	3,6667	0,9428
<b>Finansų</b>	3,3604	0,5951
<b>Maitinimo</b>	2,2500	0,5693
<b>Ugdymo sektoriuje (pvz. Darželyje, mokyklose, universitetuose)</b>	3,2333	0,5223
<b>Krašto apsauga</b>	4,3333	0,0000

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

Taigi vertinant respondentų vidurkių reikšmes pagal demografinius rodiklius statistiškai reikšmingas ryšys buvo nustatytas vertinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams pagal darbuotojų turimą išsilavinimą. Taipogi statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti tarp darbuotojo veiklos srities ir pokyčių dažnio bei patiriamo streso lygio. Statistiškai reikšmingas ryšys taipogi nustatytas tarp organizacijos veiklos srities bei pokyčių dažnio. Statistiškai reikšmingas ryšys nebuvo nustatytas vertinant respondentų vidurkius pagal lytį, amžių, laiką dirbtą organizacijoje, darbuotojų skaičių organizacijoje bei užimamas pareigas.

### **3.3. Organizacinių pokyčių poveikio darbuotojams vertinimas atliekant daugialypę teisinę regresinę analizę**

Siekiant patikrinti pirmąją bei antrąją išsikeltas tyrimo hipotezes:  $H_1$  = Organizacijoje vykstant intensyviai pokyčių procesui darbuotojai jaučia didesnę streso lygį;  $H_2$  = Esant aukštesniam pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams lygiui darbuotojai jaučia didesnę streso lygį, buvo atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė bei parašyta regresijos lygtis. Atliekant regresinę analizę buvo vertinama kaip priklausomas kintamasis – darbuotojų patiriamas streso lygis priklauso nuo pasirinkto nepriklausomo kintamojo - pokyčių dažnio. Į regresijos lygtį kaip nepriklausomas kintamasis įtrauktas ir pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams, siekiant įvertinti ar kintamasis daro įtaką darbuotojų patiriamam stresui.

Atlikti skaičiavimai parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų ( $F=11,386$ ;  $p=0,000$ ) (žr. 14 lentelė).

**14 lentelė. ANOVA testo F kriterijaus rezultatai**

	<b>Nuokrypių kvadratų suma</b>	<b>Laisvės laipsnių skaičius</b>	<b>Nuokrypių kvadratų vidurkis</b>	<b>F statistika</b>	<b>p-reikšmė</b>
<b>Regresija</b>	6,488	2	3,244	11,376	0,000
<b>Atsitiktiniai faktoriai (paklaidos)</b>	49,051	172	0,285		
<b>Viso</b>	55,539	174			

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

Koreguoto determinacijos koeficiento reikšmė lygi 10,7 proc. Tai parodo, kad pasirinkto priklausomo kintamojo 10,7 proc. kitimo paaiškinama pasirinktais nepriklausomais kintamais. T.y. 10,7 proc. darbuotojų patiriamo streso yra lemiama organizacinių pokyčių dažniu bei pasipriešinimo pokyčiams lygiu (žr. 16 lentelė).

**15 lentelė. R, R<sup>2</sup>, koreguota R<sup>2</sup> koeficientai ir Durbin-Watson statistika**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Koreguotas R<sup>2</sup></b>	<b>Statistinės regresijos paklaida</b>	<b>Durbin-Watson statistika</b>
0,342	0,117	0,107	0,53402	1,730

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

Durbin-Watson testo reikšmė gali svyruoti nuo 0 iki 4. Kuo gauta reikšmė yra artimesnė 2, tuo modelis yra tinkamesnis prognozavimui. Atlikus analizę gauta Durbin-Watson reikšmė lygi 1,73. Tai parodo, kad autokoreliacijos tarp kintamųjų nėra, kadangi DW reikšmė yra didesnė nei 1,5, bet mažesnė nei 2,5.

Abu pasirinkti nepriklausomi kintamieji daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų patiriamam streso lygiui, kadangi pokyčių dažnio p-reikšmė yra lygi 0,024, o pasipriešinimo organizaciniais pokyčiams p-reikšmė yra lygi 0,001. Abu koeficientai yra mažesni nei 0,05, kas rodo kintamųjų reikšmingumą priklausomo kintamojo atžvilgiu. Taipogi daugialypės tiesinės regresijos atveju modelis geriausiai tinka prognozavimui, kai nepriklausomi kintamieji stipriai koreliuoja su nepriklausomu kintamuoju, o tarpusavyje nekoreliuoja arba koreliuoja silpnai. Tai įvertinant yra atsižvelgiama į VIF statistiką. Tyrime apskaičiuota VIF statistikos reikšmė lygi 1,113, tai yra mažiau

už 4, kas reiškia, kad pasirinkti nepriklausomi kintamieji koreliuoja ne per stipriai, o multikolinearumo problemos nėra (žr. 15 lentelė).

**16 lentelė. Regresijos lygties koeficientai**

Kintamieji	Regresijos koeficientai (B)	Standartizuoti regresijos koeficientai ( $\beta$ )	Stjudento kriterijus t-reikšmė	p-reikšmė	Multikolinearumo diagnostika	
					Tolerancija	VIF
<b>Konstanta</b>	2,219		11,344	0,000		
<b>Organizacinių pokyčių dažnis (<math>x_1</math>)</b>	0,132	0,172	2,273	0,024	0,898	1,113
<b>Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams (<math>x_2</math>)</b>	0,133	0,246	3,249	0,001	0,898	1,113

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

Gauta tiesinės regresijos modelio lygtis:

$$\text{Stresas} = 2,219 + 0,132 x_1 + 0,133 x_2 + e$$

Kadangi duomenys neatitiko normalaus pasiskirstymo ir yra neparamestriniai buvo atlikta bootstrap procedūra. Peržiūrėjus atliktos bootstrap procedūros rezultatus galime pastebėti, kad pokyčių dažnio koeficientas keičia ženklus ir gali svyruoti nuo -0,047 iki 0,277 (žr. 17 lentelė).

**17 lentelė. Bootstrap procedūros rezultatai**

Kintamieji	Lygties koeficientai	Standartinis nuokrypis	p-reikšmė	95 % patikimumo intervalas	
				Apatinis rėžis	Viršutinis rėžis
<b>Konstanta</b>	2,219	0,338	0,001	1,633	2,932
<b>Organizacinių pokyčių dažnis</b>	0,132	0,082	0,135	<b>-0,047</b>	<b>0,277</b>
<b>Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams</b>	0,133	0,062	0,030	0,008	0,250

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

Tai reiškia, kad vienareikšmiškos išvados apie pokyčių dažnio poveikį darbuotojams daryti negalime, nors ir regresijos t-testo, p-reikšė yra mažesnė nei 0,05, kas rodo kintamojo reikšmingumą,

visgi pagal gautus koeficientus atliekant bootstrap testą, augant pokyčių dažniui streso lygis gali mažėti, tačiau taip pat gali ir didėti, nors statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų ir egzistuoja. Dėl gautų rezultatų, pirmąją hipotezę turime atmesti. Kadangi vienareikšmiškai nustatyti organizacinių pokyčių dažnio poveikio darbuotojų streso lygiui negalime regresinė analizė buvo atlikta pokyčių dažnio kintamąjį pašalinus iš lygties. Gauti rezultatai yra statistiškai reikšmingi ( $F=17,172$ ;  $p=0,000$ ) (žr. 18 lentelė)

**18 lentelė. ANOVA testo F kriterijaus rezultatai**

	<b>Nuokrypių kvadratų suma</b>	<b>Laisvės laipsnių skaičius</b>	<b>Nuokrypių kvadratų vidurkis</b>	<b>F statistika</b>	<b>p-reikšmė</b>
<b>Regresija</b>	5,015	1	5,015	17,172	0,000
<b>Atsitiktiniai faktoriai (paklaidos)</b>	50,524	173	0,292		
<b>Viso</b>	55,539	174			

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

Taipogi naujai atlikta regresinė analizė parodo, kad pasipriešinimas pokyčiams paaiškina 8,5 proc. darbuotojų patiriamo streso lygio (žr. 19 lentelė).

**19 lentelė. R, R<sup>2</sup>, koreguota R<sup>2</sup> koeficientai ir Durbin-Watson statistika**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Koreguota R<sup>2</sup></b>	<b>Statistinės regresijos paklaida</b>	<b>Durbin-Watson statistika</b>
0,300	0,090	0,085	0,54041	1,661

**Šaltinis:** Autorės paskaičiavimai

Durbin-Watson statistikos rezultatai autokoreliacijos problemos nenustatė, kadangi DW reikšmė lygi 1,661. Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų patiriamam streso lygiui ( $p=0,000$ ) (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Regresijos lygties koeficientai

Kintamieji	Regresijos koeficientai (B)	Standartizuoti regresijos koeficientai ( $\beta$ )	Stjudento kriterijus t-reikšmė	p-reikšmė	Multikolinearumo diagnostika	
					Tolerancija	VIF
Konstanta	2,546		18,988	0,000		
Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams ( $x_1$ )	0,163	0,039	4,144	0,000	1,000	1,000

Šaltinis: Autorės paskaičiavimai

Gauta nauja tiesinės regresijos modelio lygtis:

$$\text{Stresas} = 2,546 + 0,163 x_1 + e$$

Taigi atlikus daugialypę tiesinę regresiją pirmoji tyrimo hipotezė:  $H_1 =$  Organizacijoje vykstant intensyviai pokyčių procesui darbuotojai jaučia didesnę stresą lygį, buvo atmesta. Tačiau priimama antroji išsikelta hipotezė:  $H_2 =$  Esant aukštesniam pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams lygiui darbuotojai jaučia didesnę stresą lygį, kadangi nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų, esant didesniam pasipriešinimui pokyčiams darbuotojai jaučia didesnę stresą lygį.

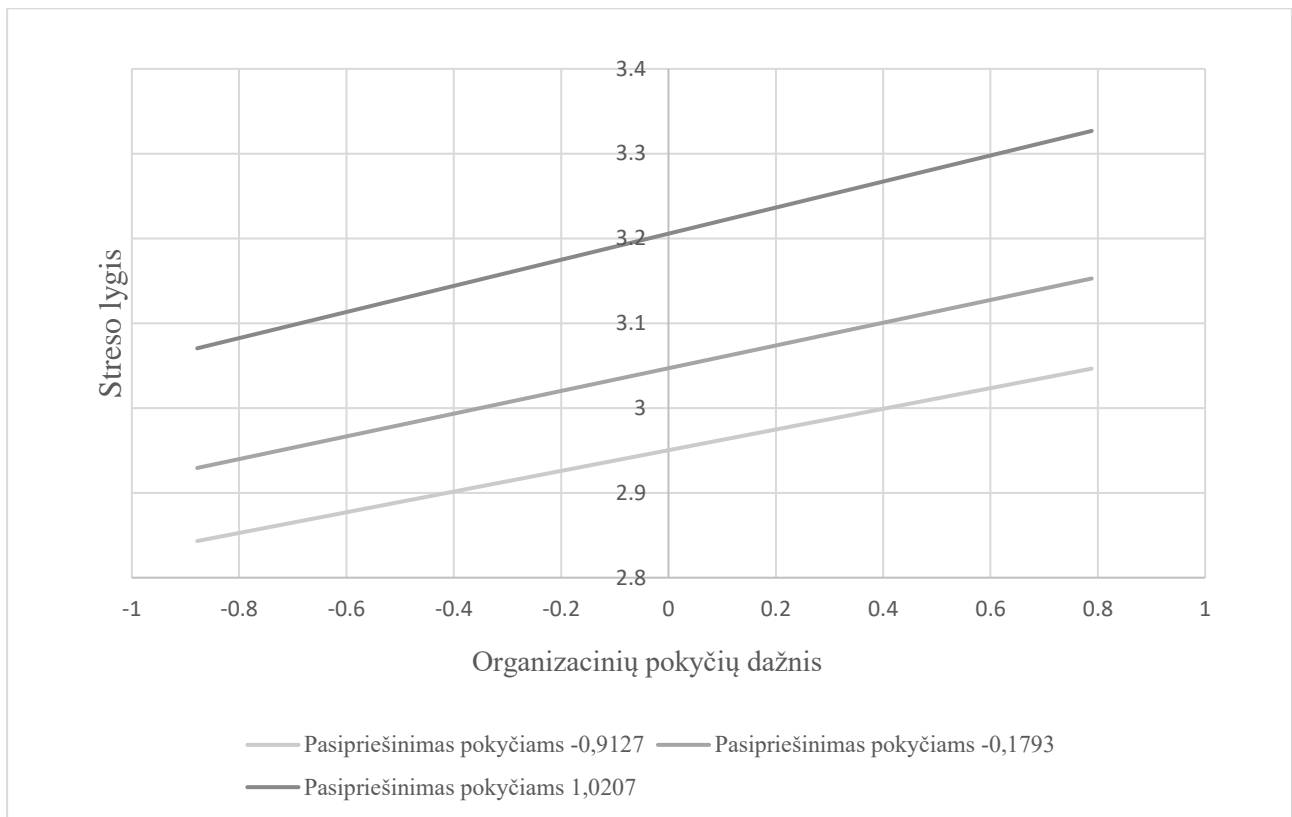
### 3.4. Organizacinių pokyčių poveikio darbuotojams vertinimas atliekant moderatoriaus analizę

Siekiant patikrinti išsikeltą antrąją hipotezę:  $H_3 =$  Žemas pasipriešinimo pokyčiams lygis lemia silpnesnį ryšį tarp organizacinių pokyčių bei darbuotojų patiriamo streso, atlikta moderatoriaus analizė naudojant SPSS programoje įdiegtą A.F. Hayes sukurtą PROCESS 3.5 versijos metodą.

Tyrime kaip nepriklausomas kintamasis ( $x$ ) pasirinktas pokyčių dažnis, kaip priklausomas kintamasis pasirinktas darbuotojų patiriamas streso lygis ( $y$ ), kaip moderatorius tyrime pasirinktas pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams. Atliekant analizę SPSS pasirinktas pirmasis konceptualus modelis įvertinus tyrime aprašytą bei pasirinktą tyrimo modelį. Tyrime siekta išsiaiškinti ar žemas pasipriešinimo pokyčiams lygis lemia silpnesnį ryšį tarp nepriklausomo (organizacinių pokyčių) bei priklausomo (darbuotojų patiriamo streso lygio) kintamųjų.

Atlikus analizę, gautas modelis yra statistiškai reikšmingas ( $p=0,0001$ ) bei nustatyta, kad pasirinkti kintamieji: pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams bei pokyčių dažnis paaiškina 11,7 proc. darbuotojų patiriamo streso lygio. Tačiau vertinant moderacinį ryšį statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų nebuvo nustatytas, kadangi gauta  $p$ -reikšmė didesnė nei 0,05 bei apskaičiuotas  $R^2$  pokytis yra mažesnis nei 2 proc. ( $R^2$  pokytis=0,0007;  $p=0,7165$ ). Taigi  $H_3$  hipotezė yra atmetama,

kadangi pasipriešinimas organizacinimas pokyčiams reikšmingos įtakos pokyčių dažnio bei darbuotojų patiriamo streso ryšiui nedaro (žr. 6 paveikslą)



**6 paveikslas. Pasipriešinimo pokyčiams moderacinis ryšys**

Šaltinis: Autorės paskaičiavimai

## 4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Atliktu tyrimu siekta įvertinti organizacinių pokyčių dažnio poveikį darbuotojų patiriamam streso lygiui kintant darbuotojų pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams lygiui. Atlikus tyrimą išsikeltos hipotezės buvo atmestos:

$H_1$  = Organizacijoje vykstant intensyviai pokyčių procesui darbuotojai jaučia didesnę streso lygį – atlikus regresinę analizę hipotezė buvo atmesta. Taigi nebūtinai organizacijose dažnai vykstantys pokyčiai bus didesnio darbuotojų patiriamo streso priežastimi. Tačiau pačių pokyčių kaip streso faktoriaus darbuotojams visgi atmesti negalime. 2021 metais, Hayajneh ir kt., atliktame tyrime vertinant telekomunikacijos įmonių darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį organizacinių pokyčių metu kaip mediatorių pasirenkant stresą, buvo nustatytas tiesioginis ryšys, tarp organizacinių pokyčių bei darbuotojų patiriamo streso lygio (Hayajneh ir kt., 2021). Taipogi verta paminėti, kad esama pandemine situacija dėl COVID-19 viruso, daugumą organizacijų privertė imtis didesnių ar mažesnių pokyčių, taigi iš dalies pokyčiai galėjo tapti įprastu dalyku organizacijoje. Tuo pačiu darbuotojai suprasdami esamą situaciją pokyčių galėjo tikėtis. 2018 metais, Raza ir kt., atliktame tyrime, vertinant vienos organizacijos darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo vykstant pokyčių procesui kaip mediatorių pasirenkant darbuotojų jaučiamą streso lygį, visgi nenustatytas mediacinis ryšys tarp kintamųjų. Kas parodo, kad jei įmonėje yra skatinamas nuolatinis tobulėjimas, organizacijos veiklos gerinimas, pokyčiai gali tapti kasdiene organizacijos veiklos dalimi, darbuotojai nuolatos gali tikėtis iniciatyvų susijusių su pokyčiais, kas gali lemti, kad darbuotojų stresas jaučiamas organizacijoje bus mažesnis (Raza ir kt., 2018). Taigi atliktame tyrime, esant pandeminei situacijai galėjo susiklostyti panaši situacija kaip ir minėtame vienos organizacijos tyrime, kai pokyčiai tapo organizacijos dalimi ir jų buvo tikimasi.

$H_3$  = Žemas pasipriešinimo pokyčiams lygis lemia silpnesnį ryšį tarp organizacinių pokyčių bei darbuotojų patiriamo streso – hipotezė buvo atmesta, kadangi moderacinis ryšys tarp kintamųjų nebuvo nustatytas. Tai reiškia, kad esant didesniam pasipriešinimui organizaciniams pokyčiams ryšys tarp organizacinių pokyčių dažnio bei darbuotojų patiriamo streso nekinta. Tačiau atlikus regresinę analizę visgi pastebėta, kad nors moderacinio ryšio tarp kintamųjų nėra, visgi pasipriešinimas pokyčiams buvo nustatytas kaip statistiškai reikšmingas faktorius darbuotojų patiriamam streso lygiui. Taigi antroji hipotezė buvo priimta:  $H_2$  = Esant aukštesniam pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams lygiui darbuotojai jaučia didesnę streso lygį. Ko pasekoje, jei organizacijoje vyksta pokyčių procesas ir darbuotojai pokyčių procesui priešinosi,

galime tikėtis aukštesnio streso lygio organizacijoje. Taipogi 2017 metais Rafferty ir Jimmieson atliktame tyrime nustatyta, kad visgi darbuotojų požiūris į organizacijoje vykstančius pokyčius bei pasipriešinimas pokyčiams sudaro svarią dalį darbuotojų gerbūvyje.

Taipogi tyrime nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams bei turimo išsilavinimo lygio. Tokie rezultatai parodo, kad organizacijos turi atsižvelgti į darbuotojų turimą išsilavinimo lygį, bei tikėtis didesnio pasipriešinimo iš mažiau išsilavinusių darbuotojų (pvz. turinčių profesinį išsilavinimą). Rezultatai taipogi patvirtina Memon ir kt. (2017) atliktą tyrimą, kuriame taipogi buvo nustatytas ryšys tarp darbuotojų turimo išsilavinimo bei pasipriešinimo organizaciniam pokyčiams. Organizacijos vadovybei šios žinios gali padėti sėkmingiau įgyvendinti pokyčius, pritaikant pokyčių įgyvendinimo strategiją prie skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų.

Tolimesniuose tyrimuose pokyčių dažnio poveikio darbuotojų gerbūviui, patiriamam stresui, būtų verta lyginti šiuos kintamuosius dvejose skirtingose organizacijose, t.y. organizacijoje propaguojančioje dažnus pokyčius bei organizacijoje, kurioje pokyčiai yra vykdomi retai.



## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Skirtingi autoriai išskiria skirtingus pokyčių tipus. Tačiau apibendrinant pokyčius galime išskirti į vykstančius esamoje sistemoje arba siekiant esamą sistemą pakeisti.
2. Vertinant teorinius organizacinių pokyčių valdymo modelius, reikėtų pastebėti, kad nė vienas modelis negali pasiūlyti visiems tinkamo sprendimo dėl organizacinių pokyčių įgyvendinimo. Kadangi visi modeliai yra supaprastinimai, jie tam tikru mastu yra netikslūs.
3. Vadovybei tampa išanalizuoti veiksniai, turinčius įtakos darbuotojų reakcijai į pokyčius, ir elgtis su jais tokiu būdu, kuris skatina sklandų pokyčio įgyvendinimą.
4. Organizaciniai pokyčiai gali būti neišvengiami ir bei siejami su žemesniu darbuotojų gerovės lygiu, tačiau tinkamos priemonės tokios kaip, vadovo palaikymas ir darbo kontrolė, gali padėti darbuotojams susidoroti su vykdomais organizaciniais pokyčiais.
5. Atlikus kiekybinį tyrimą buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams bei darbuotojų išsilavinimo lygio. Kuo darbuotojų išsilavinimas aukštesnis, tuo pasipriešinimas pokyčiams yra mažesnis. Tyrime nustatyta, kad mažiausias pasipriešinimas pokyčiams vyrauja tarp turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o didžiausias tarp profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų.
6. Statistiškai reikšmingas ryšys atlikus tyrimą taipogi nustatytas ir tarp darbuotojo veiklos srities bei patiriamo streso lygio bei pokyčių dažnio. Sritis, kuriose yra patiriamas didžiausias streso lygis yra pirkimai, finansai bei logistika. Sritis, kuriuose pokyčiai vyksta dažniausiai yra žmogiškieji išteklių, logistika bei finansai. Taipogi žmogiškųjų išteklių srityje nors ir buvo nustatytas didžiausias pokyčių dažnis, šioje srityje, pagal gautus tyrimo rezultatus, streso lygis yra vienas mažiausių.
7. Įvertinus tyrimo rezultatus sritis, kurioje nustatytas didžiausias pokyčių dažnis yra krašto apsauga, turizmas bei mažmeninė prekyba. Mažiausias pokyčių dažnis buvo nustatytas maitinimo srityje.
8. Atlikus daugialypę tiesinę regresiją, vienareikšmiškai nustatyti organizacinių pokyčių dažnio poveikio darbuotojų streso lygiui negalime. Taigi teikti, kad organizacijoje vykstant intensyviai pokyčių procesui darbuotojai jaučia didesnę streso lygį, negalime, kadangi pagal gautus rezultatus streso lygis gali tiek išaugti tiek sumažėti.

9. Atlikus daugialypę tiesinę regresiją nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams bei jaučiamo streso lygio. Taigi esant didesniai pasipriešinimui pokyčiams, darbuotojų streso lygis bus didesnis.
10. Atlikus moderatoriaus analizę nebuvo nustatyta, kad žemas pasipriešinimo pokyčiams lygis lemia silpnesnį ryšį tarp organizacinių pokyčių bei darbuotojų patiriamo streso. Moderacinis ryšys tarp pasirinktų kintamųjų nebuvo nustatytas.

## **Pasiūlymai**

1. Organizacijoms vykdant pokyčių procesą, norint sumažinti pasipriešinimą pokyčiams yra svarbu atsižvelgti į darbuotojų turimą išsilavinimo lygį, bei tikėtis didesnio pasipriešinimo iš mažiau išsilavinusių darbuotojų (pvz. turinčių profesinį išsilavinimą). Organizacijos vadovybei šios žinios gali padėti sėkmingiau įgyvendinti pokyčius, pritaikant pokyčių įgyvendinimo strategiją prie skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų.
2. Vykstant pokyčių procesui organizacijoje, siekiant nesukelti papildomo streso darbuotojams, ypač turintiems žemesnį išsilavinimo lygį, yra svarbu atsižvelgti į kylantį pasipriešinimą pokyčiams, bei stengtis pokyčių procesą vykdyti kuo sklandžiau. Kadangi jei organizacijai pavyktų sumažinti pasipriešinimo pokyčiams lygį, tuo pačiu darbuotojų jaučiamas stresas taipogi sumažėtų.

## ŠALTINIAI

- Alas, R., Elenurm, T., & Tafel-Viia, K. (2010). Who is driving change? Corporate governance and organizational change in Estonia. *Journal of Baltic Studies*, 41(1), 23-43. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/01629770903525308>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*. Prieiga internetu: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-11-2013-0215/full/html?casa\\_token=StLdNyxp7L4AAAAA:YJXiWMe1KPhpGUkdL\\_-DJl5EeUILUIDk93tEJ6RK37coGQwBnuxxBGGiUPOgWVzMAAsLoM20INI2MPNB7\\_KRP20yqEmSto0J0IWU05c8I2oYK0tRe1-H4](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-11-2013-0215/full/html?casa_token=StLdNyxp7L4AAAAA:YJXiWMe1KPhpGUkdL_-DJl5EeUILUIDk93tEJ6RK37coGQwBnuxxBGGiUPOgWVzMAAsLoM20INI2MPNB7_KRP20yqEmSto0J0IWU05c8I2oYK0tRe1-H4)
- Amis, J. M., & Janz, B. D. (2020). Leading change in response to COVID-19. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 272-278. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0021886320936703>
- Angel-Sveda, A. (2012). Organizational change. Basic theoretical approaches. *Revista de Administratie Publica si Politici Sociale*, 9. Prieiga internetu: <https://revad.uvvg.ro/files/nr9/7.%20andrea%20angel%20sveda.pdf>
- Baloh, J., Zhu, X., & Ward, M. M. (2018). Implementing team huddles in small rural hospitals: How does the Kotter model of change apply?. *Journal of nursing management*, 26(5), 571-578. Prieiga internetu: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jonm.12584?casa\\_token=G1n9ugyfyNkAAAAA%3AzBPxHpe5sWjSmzHJy01X2ezGJhwEX8MF4bfQn3sVYJb0EMsejo5WRpFfTjsHf87wVUyiW\\_iBB1BT8M](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jonm.12584?casa_token=G1n9ugyfyNkAAAAA%3AzBPxHpe5sWjSmzHJy01X2ezGJhwEX8MF4bfQn3sVYJb0EMsejo5WRpFfTjsHf87wVUyiW_iBB1BT8M)
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. Prieiga internetu: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353>
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836. Prieiga internetu: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1120.1583>
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The leadership quarterly*, 21(3), 422-438. Žiūrėta: 2021-01-09. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431000055X>
- Breinegaard, N., Jensen, J. H., & Bonde, J. P. (2017). Organizational change, psychosocial work environment, and non-disability early retirement: a prospective study among senior public employees. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 234-240. Prieiga internetu: [https://www.jstor.org/stable/26386297#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/26386297#metadata_info_tab_contents)

- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162. Prieiga internetu: [https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2010.524655?casa\\_token=brIFdUo0FIAAAAAA%3A2XWj2A5Lc5R0Paxch66ugm0EiFGpANP\\_xdt51EENfXSe98Vld6gLL133MjvwdjZti21CcjN61wgc](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2010.524655?casa_token=brIFdUo0FIAAAAAA%3A2XWj2A5Lc5R0Paxch66ugm0EiFGpANP_xdt51EENfXSe98Vld6gLL133MjvwdjZti21CcjN61wgc)
- Chappell, Stacie PhD; Pescud, Melanie PhD; Waterworth, Pippa PhD; Shilton, Trevor MHSc; Roche, Dee MLM; Ledger, Melissa MPH; Slevin, Terry MPH; Rosenberg, Michael PhD Exploring the Process of Implementing Healthy Workplace Initiatives, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: October 2016 - Volume 58 - Issue 10 - p e341-e348 doi: 10.1097/JOM.0000000000000854. Prieiga internetu: [https://journals.lww.com/joem/Abstract/2016/10000/Exploring\\_the\\_Process\\_of\\_Implementing\\_Healthy.15.aspx](https://journals.lww.com/joem/Abstract/2016/10000/Exploring_the_Process_of_Implementing_Healthy.15.aspx)
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. Prieiga internetu: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20434?casa\\_token=tQVG6DBhjZQAAAAA:U6HIHxECBE4ukaqPhRrPVOV3pBNjbXZwbZmGv6atWaTSG\\_TI48\\_Ajzaxx\\_b4c\\_vv-bx9\\_GqZAcSPVkc](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20434?casa_token=tQVG6DBhjZQAAAAA:U6HIHxECBE4ukaqPhRrPVOV3pBNjbXZwbZmGv6atWaTSG_TI48_Ajzaxx_b4c_vv-bx9_GqZAcSPVkc)
- Cox, A. M., Pinfield, S., & Rutter, S. (2019). Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. *Library Management*. Prieiga internetu: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LM-06-2018-0052/full/html?casa\\_token=K5D52Q3CHpAAAAAA:xVw2\\_gk1zcs-EIRJbQxw4fPGydYg2OLm3hj5lV66yuPh0RQHvD7BIXbO3J6WlXirIPXFJEQpcZQ7VQeDcbOb2ZJZguYxV-AdKcvmzZCLeeCoYKLnNI6g](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LM-06-2018-0052/full/html?casa_token=K5D52Q3CHpAAAAAA:xVw2_gk1zcs-EIRJbQxw4fPGydYg2OLm3hj5lV66yuPh0RQHvD7BIXbO3J6WlXirIPXFJEQpcZQ7VQeDcbOb2ZJZguYxV-AdKcvmzZCLeeCoYKLnNI6g)
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 385-396. Žiūrēta: 2020-12-23. Prieiga internetu: [https://www.jstor.org/stable/2136404?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2136404?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Cohen, S. (1994). Perceived Stress Scale. Žiūrēta: 2020-12-23. Prieiga internetu: <http://www.mindgarden.com/documents/PerceivedStressScale.pdf>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726715577707>
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management science*, 57(2), 240-256. Žiūrēta: 2021-01-09. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/0b24/4cabeb92bb7331dfcd8c44fac443c2fa9683.pdf>
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety science*, 100, 4-12. Prieiga internetu: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753517304277?casa\\_token=agQE86skxuIAAAAA:hwkYhbDJVLjeeKaoM7kLOQnYUcfqMBs7rDOfC\\_J0HyfYKP5EtmrD1kc0y10ZIg6\\_Mw3Q2CamZY](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753517304277?casa_token=agQE86skxuIAAAAA:hwkYhbDJVLjeeKaoM7kLOQnYUcfqMBs7rDOfC_J0HyfYKP5EtmrD1kc0y10ZIg6_Mw3Q2CamZY)

- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*. Prieiga internetu: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731011010371/full/html?casa\\_token=OwNgKPchCyUAAAAA:qV7Kao3DQXbFEvbuGZXjyeQ\\_xH0-193XhSABdJIBqdw8SfNZ\\_y\\_G6yHCE-M7VXNgr9eUbwEVmZH-0r1TYyNSFtBCz9gYPcuO2oKrD4xQxokRe4TNTap3](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731011010371/full/html?casa_token=OwNgKPchCyUAAAAA:qV7Kao3DQXbFEvbuGZXjyeQ_xH0-193XhSABdJIBqdw8SfNZ_y_G6yHCE-M7VXNgr9eUbwEVmZH-0r1TYyNSFtBCz9gYPcuO2oKrD4xQxokRe4TNTap3)
- Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Žiūrėta: 2020-12-22. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1>
- Gupta, S., & Singla, A. (2016). Organizational change and job satisfaction: An analysis of mediating effect of organizational trust. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 7(3), 7. Prieiga internetu: <https://www.proquest.com/openview/374832dda427aa27cf194be03345e7a7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032143>
- Gustaitienė, L., Minesotos pasitenkinimo darbu klasuimynas (trumpoji forma). Žiūrėta: 2020-12-23. Prieiga internetu: [http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/lithuanian\\_msq\\_1977\\_short\\_form.pdf](http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/lithuanian_msq_1977_short_form.pdf)
- Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abuhashesh, M., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2021). The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. *Management Science Letters*, 11(1), 315-326. Prieiga internetu: [http://www.m.growingscience.com/msl/Vol11/msl\\_2020\\_264.pdf](http://www.m.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2020_264.pdf)
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Prieiga internetu: [7MIG1yPvfVvsjxCPVma6i6W2C3In72q3oDvwD0s](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814057954)
- Kamarudin, M. F., Starr, K., Abdullah, A. N., & Husain, K. (2014, January). Communicating change in organizational restructuring: A grounded theory case study. In *i-COME 2014: Communication, Empowerment and Governance: The 21st Century Enigma: Proceedings of the International Conference on Communication and Media 2014 (i-COME)* (pp. 496-501). Elsevier. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814057954>
- Lawrence, S. A., & Callan, V. J. (2011). The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: A test of an integrative model. *British Journal of Management*, 22(4), 567-585. Žiūrėta: 2021-01-09. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2010.00692.x>
- Lietuvos statistikos departamentas, Vidutinis darbuotojų skaičius pagal sektorius, 2020. Žiūrėta: 2020-12-22. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=0c044e04-9ca4-4782-a317-b368ba927f25#/>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120301119>

- Lunenburg, F. C. (2010, September). Forces for and resistance to organizational change. In National Forum of Educational Administration and Supervision Journal (Vol. 27, No. 4, pp. 1-10). Prieiga internetu: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Forces%20For%20and%20Resistance%20to%20Change%20NFEASJ%20V27%20N4%202010.pdf>
- Marpaung, N., Prabawani, B., & Susanta, H. (2016, July). Transformation Analysis of Inalum Ltd. Post-Acquisition: A McKinsey Framework. In 2016 International Conference on Public Management. Atlantis Press. Prieiga internetu: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icpm-16/25857444>
- Memon, F., Shah, S. S., & Shah, A. A. (2017). Employee resistance to organizational change: A case study of mobilink. Grassroots, 51(1). Prieiga internetu: <https://sujo-old.usindh.edu.pk/index.php/Grassroots/article/view/3251>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European journal of work and organizational psychology, 15(1), 73-101. Žiūrėta: 2021-01-06. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320500451247>
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. Systemic Practice and Action Research, 28(1), 51-66. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11213-014-9317-0.pdf>
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. European Journal of Education Studies. Prieiga internetu: <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/1017>
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. British Journal of Management, 28(2), 248-264. Prieiga internetu: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12200?casa\\_token=dRDQS23H1QkAAAAA%3ARg3HInJi6tH-WJA1Fo23GtjKLf88gONGb03rCGQxoRu0AY6C78qcdPa7V\\_JsbjRuVBa4Tbp2KF1Xs7Y](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12200?casa_token=dRDQS23H1QkAAAAA%3ARg3HInJi6tH-WJA1Fo23GtjKLf88gONGb03rCGQxoRu0AY6C78qcdPa7V_JsbjRuVBa4Tbp2KF1Xs7Y)
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. Journal of applied psychology, 91(5), 1154. Žiūrėta: 2021-01-06. Prieiga internetu: <https://psycnet.apa.org/record/2006-11397-014>
- Raza, M. A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The Impact of Organizational Change on Employee Turnover Intention: Does Stress Play a Mediating Role?. Public Organization Review, 18(3), 313-327. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11115-017-0380-8.pdf>
- Roemer, A., Sutton, A., & Medvedev, O. N. (2021). The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic. Journal of Organizational Change Management. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-10-2020-0323/full/pdf?title=the-role-of-dispositional-mindfulness-in-employee-readiness-for-change-during-the-covid-19-pandemic>

- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019). Does job satisfaction mediate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance of the Public Works and Spatial Planning Agency. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 45-51. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/profile/M-Shabri-Abd-Majid/publication/330830967\\_Does\\_Job\\_Satisfaction\\_Mediate\\_the\\_Effect\\_of\\_Organizational\\_Change\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Employee\\_Performance\\_of\\_the\\_Public\\_Works\\_and\\_Spatial\\_Planning\\_Agency/links/5c5591f792851c22a3a3be20/Does-Job-Satisfaction-Mediate-the-Effect-of-Organizational-Change-and-Organizational-Culture-on-Employee-Performance-of-the-Public-Works-and-Spatial-Planning-Agency.pdf](https://www.researchgate.net/profile/M-Shabri-Abd-Majid/publication/330830967_Does_Job_Satisfaction_Mediate_the_Effect_of_Organizational_Change_and_Organizational_Culture_on_Employee_Performance_of_the_Public_Works_and_Spatial_Planning_Agency/links/5c5591f792851c22a3a3be20/Does-Job-Satisfaction-Mediate-the-Effect-of-Organizational-Change-and-Organizational-Culture-on-Employee-Performance-of-the-Public-Works-and-Spatial-Planning-Agency.pdf)
- Sarayreh, B. H., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629. Prieiga internetu: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33293215/Paper020413-with-cover-page.pdf?Expires=1621958878&Signature=NmgzX7aEGr9fOkg8sMBTy-W~A3wTILMGAH7~nPfmXHOAFmnClvID2yYV1V~p6EaEPMd~utstVoUu0GmLv8VcogNJ5G3tyqaG9tbJ9dk2cAoC2FhnsAgFMiKit0ocJ4hjc6MYWjXoO5~IvR-CCpDM0pK~3PNKCqRPX6rwdMPVGtt18s6DFZ6N1kscIF7q0s-cqm7d5dcdP5DR4bdEcns83IRGDQOfG3Y~RZj-6MCOYFIPg64aEGc-xx~Yh8AoUB1nYa~fu4rYj7s1PETCIqbH58chZNERU4OAIATx8FZ3XWR572iQA7jiQu9U5wI4fp-YZS7qjAM8FtgrZuVbkieNgg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33293215/Paper020413-with-cover-page.pdf?Expires=1621958878&Signature=NmgzX7aEGr9fOkg8sMBTy-W~A3wTILMGAH7~nPfmXHOAFmnClvID2yYV1V~p6EaEPMd~utstVoUu0GmLv8VcogNJ5G3tyqaG9tbJ9dk2cAoC2FhnsAgFMiKit0ocJ4hjc6MYWjXoO5~IvR-CCpDM0pK~3PNKCqRPX6rwdMPVGtt18s6DFZ6N1kscIF7q0s-cqm7d5dcdP5DR4bdEcns83IRGDQOfG3Y~RZj-6MCOYFIPg64aEGc-xx~Yh8AoUB1nYa~fu4rYj7s1PETCIqbH58chZNERU4OAIATx8FZ3XWR572iQA7jiQu9U5wI4fp-YZS7qjAM8FtgrZuVbkieNgg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Schmid, H. (2010). Organizational change in human service organizations: Theories, boundaries, strategies, and implementation. In Y. Hasenfeld (Ed.), *Human services as complex organizations* (pp. 455–479). (2nd Ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Prieiga internetu: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=1tJ1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA455&dq=Schmid,+H.+\(2010\).+Organizational+change+in+human+service+organizations:+Theories,+boundaries,+strategies,+and+implementation.+In+Y.+Hasenfeld+\(Ed.\),+Human+services+as+complex+organizations+\(pp.+455%E2%80%93479\).+\(2nd+Ed\).+Thousand+Oaks,+CA:+Sage+Publications.+&ots=mlac8u4kWd&sig=TLFS9UAZkZZwKE9Kp-oyIeIpfPY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=1tJ1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA455&dq=Schmid,+H.+(2010).+Organizational+change+in+human+service+organizations:+Theories,+boundaries,+strategies,+and+implementation.+In+Y.+Hasenfeld+(Ed.),+Human+services+as+complex+organizations+(pp.+455%E2%80%93479).+(2nd+Ed).+Thousand+Oaks,+CA:+Sage+Publications.+&ots=mlac8u4kWd&sig=TLFS9UAZkZZwKE9Kp-oyIeIpfPY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change. *Corporate Communications: An International Journal*. Prieiga internetu: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-04-2019-0039/full/html?casa\\_token=DUmWgSKIkBEAAAAA:9Mi0c0EuIB1189PX6zCNiklpR8wEhcYcm22AJHy5IH4pbtEhXDMPqsIXqfbdRUa-tq1tFFVM7WdKMMtLMCK4XwWaAyTIVgVVZpnR2Y-2Hibm2-umZiu3](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-04-2019-0039/full/html?casa_token=DUmWgSKIkBEAAAAA:9Mi0c0EuIB1189PX6zCNiklpR8wEhcYcm22AJHy5IH4pbtEhXDMPqsIXqfbdRUa-tq1tFFVM7WdKMMtLMCK4XwWaAyTIVgVVZpnR2Y-2Hibm2-umZiu3)
- Serban, A., & Iorga, C. (2016). Employee Resistance to Organizational Change Through Managerial Reengineering. In *Proceedings of the 10th International Management Conference* (pp. 355-374). Prieiga internetu: [http://conferinta.management.ase.ro/archives/2016/PDF/4\\_6.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archives/2016/PDF/4_6.pdf)
- Shirey, M. R. (2011). Establishing a sense of urgency for leading transformational change. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(4), 145-148. Prieiga internetu:

[https://journals.lww.com/jonajournal/FullText/2011/04000/Establishing\\_a\\_Sense\\_of\\_Urgency\\_for\\_Leading.1.aspx?casa\\_token=MUTs32euc7EAAAAA:aQ4WHeHyu72huXLNTYSfgSf5oC4UDwwwNlGHdaD0lfcNa84bye7tmuscoY0tBP8Bf3KNj59L\\_qfuEEWuUG0SFskxnRg](https://journals.lww.com/jonajournal/FullText/2011/04000/Establishing_a_Sense_of_Urgency_for_Leading.1.aspx?casa_token=MUTs32euc7EAAAAA:aQ4WHeHyu72huXLNTYSfgSf5oC4UDwwwNlGHdaD0lfcNa84bye7tmuscoY0tBP8Bf3KNj59L_qfuEEWuUG0SFskxnRg)

- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748. Prieiga internetu: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2010.0325>
- Singh, K., Saeed, M., & Bertsch, A. (2012). Key factors influencing employee response toward change: a test in the telecom industry in India. *Journal of management Policy and Practice*, 13(3), 66-81. Prieiga internetu: [http://www.na-businesspress.com/JMPP/bertsch\\_abstract.html](http://www.na-businesspress.com/JMPP/bertsch_abstract.html)
- Soehner, C. B. (2015). Leading change in libraries: A case study. *Library Leadership & Management*, 29(2). Prieiga internetu: <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/view/7095/0>
- Sorre, B. M. (2016). Resistance to Organizational Change. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research (IJRTER)*, 2(11), 22-28. Prieiga internetu: <http://www.ijrter.com/papers/volume-2/issue-11/resistance-to-organizational-change.pdf>
- Springer, P. J., Clark, C. M., Pamela Strohfus, D. N. P., & Belcheir, M. (2012). Using Transformational Change to Improve Organizational Culture and Climate in a School of Nursing. *Journal of Nursing Education*, 51(2), 81. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3928/01484834-20111230-02>
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794-1798. Žiūrēta: 2021-01-16. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810017404>
- Wentworth, D. K., Behson, S. J., & Kelley, C. L. (2020). Implementing a new student evaluation of teaching system using the Kotter change model. *Studies in Higher Education*, 45(3), 511-523. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1544234>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Žiūrēta: 2020-12-23. Prieiga internetu: [http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/monograph\\_xxii\\_-\\_manual\\_for\\_the\\_mn\\_satisfaction\\_questionnaire.pdf](http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf)
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications. Prieiga internetu: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>



Zafar, F., & Naveed, K. (2014). Organizational change and dealing with employees' resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237-246. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/234065402.pdf>

Zentner, A. (2015). A fork in the road of change: A comparison of simple and complex organizational change models. Available at SSRN 2670285. Prieiga internetu: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2670285](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2670285)

## SANTRAUKA

Baigiamąjį magistro darbą sudaro 65 puslapiai, 20 lentelių, 6 paveikslai, 56 šaltiniai.

Pagrindinis magistrinio darbo tikslas yra atskleisti organizacinių pokyčių aspektus bei įvertinti organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams įvertinant darbuotojų patiriamo streso lygį kintant darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams.

Darbą sudaro penkios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė, tyrimo rezultatų aptarimas bei išvados ir pasiūlymai.

Magistro baigiamajame darbe yra apžvelgiami organizacinių pokyčių aspektai, bei organizacinių pokyčių valdymo metodikos, siekiant sėkmingo pokyčio įgyvendinimo. Pateikiamos pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams galimos priežastys. Taipogi apžvelgiamas galimas neigiamas organizacinių pokyčių poveikis darbuotojams.

Magistro baigiamajame darbe atliktas kiekybinis tyrimas siekiant įvertinti organizacinių pokyčių poveikį darbuotojams įvertinant darbuotojų patiriamo streso lygį kintant darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Darbo autorė pasirinko apklausos metodą duomenų rinkimui. Iš viso apklausoje buvo apklausti 230 respondentų. Duomenų statistinei analizei naudota SPSS programinė įranga. Atlikus duomenų analizę nebuvo nustatytas moderacinis ryšys tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams bei pokyčių dažnio ir darbuotojų patiriamo streso. Taipogi vienareikšmiškų išvadų apie pokyčių dažnio poveikį darbuotojų patiriamam streso lygiui daryti iš gautų rezultatų negalime. Tačiau buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys vertinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams bei darbuotojų išsilavinimo lygį. Reikšmingi ryšiai taip pat pastebėti vertinant darbuotojų veiklos sritį bei patiriamo streso lygį bei pokyčių dažnį. Vertinant organizacijos veiklos sritį taipogi buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys vertinant pokyčių dažnį.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei atlikto tyrimo išvadomis pateiktos magistrinio darbo išvados bei pasiūlymai sėkmingesniai organizacinių pokyčių įgyvendinimui, sukeltiant mažiau streso darbuotojams.

## SUMMARY

Final Master Thesis consist of 65 pages, 20 charts, 6 pictures, 56 references

The main purpose of the Master's Thesis is to reveal the theoretical aspects of organizational change and to assess the impact of organizational change on employees by assessing the level of stress experienced by employees as employees' resistance to change changes.

The work consists of five main parts: analysis of scientific literature, research methodology, analysis of research results, discussion of research results and conclusions and suggestions.

The master's thesis reviews the theoretical aspects of organizational change, as well as organizational change management methodologies for successful change implementation. Possible reasons for resistance to organizational change are presented. The potential negative effects of organizational change on employees are also reviewed.

In the master 's thesis, a quantitative study was conducted to assess the impact of organizational change on employees by assessing the level of stress experienced by employees as the employee' s resistance to change changes. The author of the paper chose the survey method for data collection. A total of 230 respondents were interviewed in the survey. SPSS software was used for statistical analysis of the data. The data analysis did not reveal a moderative relationship between the resistance to change and the frequency of change and the stress experienced by the employees. Nor can we draw unambiguous conclusions about the effect of the frequency of changes on the level of stress experienced by employees from the results obtained. However, a statistically significant relationship was found in the assessment of employees' resistance to change and the level of education of employees. Significant relationship were also observed in the assessment of employees' field of activity and the level of stress experienced and the frequency of changes. A statistically significant relationship was also found in the assessment of the frequency of change when assessing the field of the organization.

Based on the analysis of the scientific literature and the conclusions of the research, the conclusions of the master's thesis and suggestions for more successful implementation of organizational changes, causing less stress to employees were presented.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Magistro darbo anketa

Gerbiamieji respondentai,

Esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Verslo vystymo studijų programos studentė, rašanti magistro darbą tema „Organizacinių pokyčių poveikis darbuotojams“. Maloniai prašau atsakyti į anketos klausimus. Anketa anoniminė, duomenys bus panaudoti tik mano darbe. Ačiū už sugaištą laiką.

1. Ar esate dirbantis asmuo?

- Taip
- Ne

2. Ar Jūs susiduriate su pokyčiais savo darbe?

- Taip
- Ne

3. Prisiminkite neseniai Jūsų darbe įvykusį pokytį ir įvertinkite su kuo jis buvo susijęs:

- Organizacijos forma
- Organizacijos veikla, klientais, gaminama produkcija ar siūlomomis paslaugomis
- Technologijomis naudojamomis organizacijoje
- Organizacijos struktūra bei valdymo procesais
- Darbuotojais (vadovybe, darbo efektyvumu, darbuotojų elgesiu)
- Organizacijos įvaizdžiu

1. Įvertinkite pokyčių intensyvumą Jūsų organizacijoje:

1 - Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 - Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 - Visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
1. Mano darbe pokyčiai vyksta dažnai					
2. Man sunku suprasti kur yra pokyčio pradžia ir pabaiga					
3. Man atrodo, kad pokyčiai vyksta nuolatos					

2. Prisiminkite neseniai Jūsų darbe įvykusį pokytį ir įvertinkite savo savijautą pokyčio metu:

1 - Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 - Iš dalies nesutinku, 4 - Nei sutinku, nei nesutinku, 5 - Iš dalies sutinku, 6 – Sutinku, 7 - Visiškai sutinku

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Jausmų</b>							
1. Aš bijojau pokyčio.							
2. Aš turėjau negerą nuojautą dėl pokyčio.							
3. Dėl pokyčio buvau pakilios nuotaikos.							
4. Pokytis mane nuliūdino.							
5. Dėl pokyčio patyriau stresą.							
<b>Elgesio</b>							
6. Aš ieškojau būdų, kaip išvengti pokyčio įgyvendinimo.							
7. Aš protestavau prieš pokytį.							
8. Aš skundžiausi dėl pokyčio savo kolegoms.							
9. Aš pristačiau savo abejones dėl pokyčio vadovybei.							
10. Bendraudamas su kitais apie pokytį šnekėdavau entuziastingai.							
<b>Suvokimo</b>							
11. Maniau, kad pokytis pakenks tam, kaip dirbame šioje organizacijoje.							
12. Maniau, kad tai, jog vykdome šį pokytį, yra blogai.							
13. Maniau, kad pokytis padarys mano darbą sunkesniu.							
14. Maniau, kad pokytis bus naudingas mūsų organizacijai.							
15. Sužinojęs apie pokytį pamaniau, jog jo dėka asmeniškai išlošiu.							

3. Šioje skalėje pateikiami klausimai apie Jūsų jausmus ir mintis, išgyventus per paskutinį mėnesį. Ties kiekvienu klausimu pažymėkite savo atsakymą, kuris nurodo kaip dažnai Jūs atitinkamai jautėtės ar galvojote.

0 – Niekada, 1 - Beveik niekada, 2 – Kartais, 3 – Dažnai, 4 - Labai dažnai

	0	1	2	3	4
1. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį nusimindavote dėl kokių nors netikėtų įvykių?					
2. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį jautėte, kad nekontroliuojate svarbių dalykų savo gyvenime?					
3. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį jautėtės apimta(s) streso ir susinervinęs (-usi)?					
4. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį jautėte, kad galite pasitikėti savo gebėjimu spręsti asmenines problemas?					
5. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį jautėte, kad įvykiai klostosi jums palankia linkme?					
6. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį jautėte, kad nesusitvarkote su visomis savo pareigomis?					
7. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį galėjote valdyti savo susierzinimą?					
8. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį jautėte, kad viskas sekasi tiesiog puikiai?					
9. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį pykote dėl dalykų, kurių negalite kontroliuoti?					
10. Kaip dažnai pastarąjį mėnesį jautėte, kad susikaupė tiek problemų, jog jų neįmanoma įveikti?					

### Asmeninė informacija

Prašome pateikti informaciją apie save (pasirinkite Jums tinkamą variantą)

1. Jūsų lytis:
  - Vyras
  - Moteris
2. Jūsų amžius: (įrašykite)
3. Jūsų turimas išsilavinimas:
  - Vidurinis
  - Profesinis
  - Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
  - Aukštasis universitetinis
  - Kita

4. Kokias pareigas užimate savo organizacijoje?
- Vadovaujančios pareigos
  - Nevadovaujančios pareigos
5. Veiklos sritis, kurioje dirbate:
- Pardavimai
  - Žmogiškieji ištekliai
  - Marketingas
  - Pirkimai
  - Logistika
  - IT
  - Finansai
  - Kita (įrašykite)
6. Kiek laiko Jūs dirbate dabartinėje organizacijoje?
- iki metų
  - nuo 2 iki 5 metų
  - nuo 6 iki 10 metų
  - ilgiau nei 10 metų
7. Darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje:
- <10
  - 11-50
  - 51-250
  - >251
8. Jūsų organizacijos veiklos sektorius:
- Pramonės
  - Transporto
  - Mažmeninės prekybos
  - Statybų
  - Turizmas (įskaitant apgyvendinimą, nakvynę)
  - Finansų ir investavimo
  - Maitinimo
  - Ugdymo sektoriuje (pvz. darželyje, mokyklose, universitetuose)
  - Krašto apsauga
  - Sporto
  - Kita (įrašykite)

Ačiū už Jūsų atsakymus

## 2 priedas. Regresinės analizės skaičiavimai

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,342 <sup>a</sup>	,117	,107	,53402	1,730

a. Predictors: (Constant), Pasiprie, Daznumas  
b. Dependent Variable: Stresas

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,488	2	3,244	11,376	,000 <sup>b</sup>
	Residual	49,051	172	,285		
	Total	55,539	174			

a. Dependent Variable: Stresas  
b. Predictors: (Constant), Pasiprie, Daznumas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,219	,196		11,344	,000		
	Daznumas	,132	,058	,172	2,273	,024	,898	1,113
	Pasiprie	,133	,041	,246	3,249	,001	,898	1,113

a. Dependent Variable: Stresas

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper	
1	(Constant)	2,219	,017	,338	,001	1,633	2,932
	Daznumas	,132	,001	,082	,135	-,047	,277
	Pasiprie	,133	-,005	,062	,030	,008	,250

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples



Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,300 <sup>a</sup>	,090	,085	,54041	1,661

a. Predictors: (Constant), Pasiprie  
b. Dependent Variable: Stresas

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,015	1	5,015	17,172	,000 <sup>b</sup>
	Residual	50,524	173	,292		
	Total	55,539	174			

a. Dependent Variable: Stresas  
b. Predictors: (Constant), Pasiprie

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,546	,134		18,988	,000		
	Pasiprie	,163	,039	,300	4,144	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Stresas

Bootstrap for Coefficients							
Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval Lower	Upper
1	(Constant)	2,546	,017	,214	,001	2,156	2,983
	Pasiprie	,163	-,004	,064	,010	,033	,279

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples