

Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose

Vladimiras Obrazcovas

Asta Vozbutienė

*Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303, Vilnius*

Straipsnyje nagrinėjamas kaitos administravimo procesas atskleidžiant šio proceso ypatumus dviejų skirtingo tipo – viešojo ir privataus sektoriaus – organizacijose. Atliekama teorinė kaitos administravimo proceso analizė, pateikiama kaitos administravimo samprata, svarba bei etapai, taip pat jėgų lauko analizė, kaip sėkmingo kaitos administravimo prielaidos, svarba ir esmė. Daugiausia dėmesio skiriam kaitos administravimo tyrimo rezultatams ir jų analizei, atskleidžiant kaitos administravimo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.

Pagrindinės sąvokos: kaitos administravimas, kaitą skatinančios jėgos, kaitą slopinančios jėgos, jėgų laukas, pasipriešinimas kaitai, kaitos motyvacija.

Keywords:

Įvadas

Kiekviena organizacija yra nuolat besikeičiančio pasaulio dalis. Aplinkos, žmonių poreikių kaita turi įtakos organizacijų ryšiams, tvarkai, tradicijoms. Dėl šios kaitos organizacijos taip pat turi keistis (pvz., gali keistis vadovavimo stiliai, tikslai, politika, personalo sudarymo ir įvertinimo sistemos, technologinės sistemos ir t. t.), o kiekvienas besikeičiančios organizacijos vadovas turi vadovauti kaitai, ją administruoti.

Ne kiekvienas pokytis atneša laukiamų rezultatų, ne visi jie pasiteisina. Todėl pokyčiai, permainingos paprastai susijusios su stresu, neviltingi, noru viską mesti, neapibrėžtumo ir netikrumo jausmu, nuovargiu, įtemptais santykiais, konfliktais, baime dėl nesėkmės. Todėl akivaizdu, jog tiek vadovai, tiek pavaldiniai, mielai sutiktų gyventi ir dirbti aplinkoje, kurioje kiekvienas pokytis būtų iš anksto suplanuotas ir susijęs tik su visuotiniu ko nors gerėjimu. Darbuotojų reakcija į permainingas labai svarbi, todėl organizacijų vadovams būtina kurti strategijas, kaip darbuotojai gali reaguoti į pokyčius organizacijoje.

Permainų tempas vis didėja. Todėl mokslininkų bei vadybos specialistų praktiškų domėjimasis kaitos procesu, jų įtaka organizacijoms bei individams taip pat nuolat didėja. Kaitos organizacijose klausimus nagrinėjo nemažai užsienio ir Lietuvos mokslininkų: Altrichteris H.

[1], Handy Ch. [10], Harvey D. [11], Jucevičius R. [13], Kvedaravičius J. [16], Luthans F. [18], Robbinsas P. [21], Smith'as R. E. [24], Zakarevičius P. [28] ir kt.

Kiekvienas iš jų nagrinėjo kaitos esmę, bandė išskirti sėkmingą kaitos procesą lemiančius veiksnius, vienaip ar kitaip parodė veiksmingo kaitos valdymo proceso ypatumus išskirdamas skirtingus šio proceso etapus ir pan. Ar visa kaita vienoda, kokia jos prigimtis ir esmė, įgyvendinimo būdai, su kokiais sunkumais susiduriama šiame procese? Ir svarbiausia, kas ją įgyvendina: kaitos iniciatorius, turintis kompetencijos organizacijos darbuotojai ar tinkamai ir nuosekliai motyvuoti visi darbuotojai, nebijantys, bet siekiantys įgyvendinti, o ne numarinti užsibrėžtus tikslus. Kitaip tariant, kaitos valdymo arba administravimo klausimai mokslinėje literatūroje yra plačiai išanalizuoti. Tačiau *dažniausiai mokslininkai analizuoja kaitos administravimo procesus pabrėždami jų poveikį pelno siekiančioms organizacijoms, t.y. akcentuojamos privataus sektoriaus (toliau PS) organizacijos, o išsamesnių viešojo sektoriaus (toliau VS) organizacijų atliktų tyrimų nepavyko aptikti. Taigi ryškėja mokslinėje literatūroje nenagrinėtas aspektas – kaitos administravimas viešajame sektoriuje.* Šiuo požiūriu šis straipsnis ne tik aktualus, bet ir naujas bei pagrindžiantis teorinę reikšmę.

Šio straipsnio tikslas – atlikti kaitos administravimo skirtingo tipo organizacijose proceso analizę, atskleidžiant kaitos administravimo ypatumus viešojo ir privataus sektorių organizacijose.

Kaitos administravimo esmė

Administruoti kaitą – tai ne tik apibūdinti jos tikslą ir nurodyti, kaip jo sieks kiti: tai sąveikos procesas, dialogas ir grįžtamasis ryšys, tikslų ir planų keitimas, įvairių jausmų ir vertybių valdymas, pragmatiskumas, mikropolitika, frustracija, kantrybė ir maišatis. Tačiau, nors tas procesas ir netvarkingas, vis dėlto laikantis objektyvaus, racionalaus, sisteminio, mokslinio požiūrio į kaitos administravimą sėkmė labiau tikėtina negu pasikliaujant vien intuicija [7, p. 241].

Bendriausia prasme, remiantis T. Pukšta, kuris savo straipsnyje „Neužmigti ant laurų, arba pokyčio valdymo įvadas“ [20, p. 5–6] nagrinėja kaitos sampratą, galima teigti, jog kaitos administravimas gali būti apibrėžiamas kaip *perėjimo iš esamos padėties į būsimą proceso valdymas*. Esama padėtis – tai esamu metu organizacijoje nusistovėjęs veiklos tradicijos, principai ir procesai (strateginiai planai, žmogiškųjų, finansinių išteklių valdymo principai, informacijos srautai, gamyba ar paslaugų teikimas ir kt.). Būsima padėtis išreiškia tai, ko siekia organizacijos vadovai ir kitos suinteresuotos šalys. *Esamos ir būsimos padėties neatitikimo pašalinimo valdymas ir yra kaitos administravimas*.

Šiuo požiūriu svarbu suprasti, kas tai yra. B. Everardas, G. Morrisas [7, p. 235] terminą „kaita“ tapatina su terminais „raida“ ir „naujovė“. Kitoje mokslinėje literatūroje sutinkamos tokios sąvokos kaip permaina, pokytis, pasikeitimas, kaita, pertvarkymas. *Visos* šios sąvokos laikomos sinonimais. Taip pat nebus gilinamasi į semantinius šių terminų skirtumus, todėl toliau bus vartojamas terminas „kaita“, turint omenyje, kad jis išreiškia tuos pačius permainų ar pokyčių procesus.

Kodėl kaitą reikia administruoti? Remiantis T. Pukštos [20, p. 6] pateiktais pagrindimais galima teigti, kad kaita administruojama siekiant sumažinti jos įgyvendinimo riziką, kainą, laiką, priešinimasi naujovėms.

Kaip ir kokiais etapais bei stadijomis vyksta pats kaitos procesas, nuo ko reikėtų pradėti, kad kaitos įgyvendinimas būtų veiksmingas ir organizacija patirtų kuo mažiau moralinių bei materialinių sąnaudų? Kokie veiksniai lemia įgyvendinamos kaitos ypatybes arba patį kaitos įgyvendinimo

pobūdį? Taigi nuo ko prasideda kaitos administravimas?

B. Everardas, G. Morrisas teigia, jog šį procesą pirmiausia lemia pačios kaitos ypatybės: ar šios kaitos reikia? Ar konkrečiai organizacijai ji yra tikrai svarbi? Ar jos svarbą reikia pagrįsti? Ar ji sudėtinga? Ar įvykdoma? Ar ji per trumpą laiką duos praktinių rezultatų? Ar ne per daug kainuoja? [7, p. 258].

B. Everardas, G. Morrisas išskiria kelias pagrindines pakopas, kurias, jų manymu, reikia pereiti kaitos administravimo procese, t. y.: 1) sprendimas pradėti kaitos programą, pagrįstas išankstinės diagnozės rezultatais; 2) apibrėžimas, kur norime būti; 3) dabartinės padėties apibrėžimas; 4) užglaistyti nustatytus ateities ir dabarties skirtumus; 5) vadovavimas kaitai [7, p. 255].

Taigi kaitos procesą sudaro penki nuoseklūs žingsniai:

1. Išankstinė *diagnozė* arba žvalgymas, nukreipiantis į *sprendimą* pradėti kaitos programą: siekiama įvertinti, ar kaita pagrįsta, ar ji tikrai pavyks.

2. *Ateities* numatymas: svarbu nustatyti, ko pati organizacija nori? Kas bus, jei ji nieko nedarys, t. y. nesiims kaitos programos?

3. *Dabarties* apibūdinimas: trečiasis žingsnis, kuris leidžia atskleisti, kodėl organizacija dabar yra būtent čia? Ko iš šios organizacijos reikalauja aplinka? Kas ją stabdo? Kas jai naudingas?

4. Atotrūkio (t. y. skirtumų) tarp dabarties ir ateities nustatymas, kad būtų galima spręsti, ką daryti jiems įveikti: kas priešinasi? Kas gali padėti pokyčiams? Kas turėtų jiems vadovauti?

5. Vadovavimas *pereinant* iš dabarties į ateitį: kas ką ir iki kada daro? Kaip organizacija galėtų tai įvykdyti?

Nors tokia nuosekli kaitos programa mums atrodo ištis logiška ir išsami, vis dėlto vertėtų pateikti ir kitų mokslininkų siūlomus kaitos administravimo etapus.

Pasak M. Fullano, kaitos procesas apima keletas pagrindines stadijas [25, p. 64–65]:

Pirmoji stadija – **inicijavimas**. Tai procesas, kai nusprendžiama pradėti kaitą. Inicijavimas priklauso nuo trijų veiksnių:

- *būtinybės* atnaujinti tobulinimo procesą poreikio, kokybės, praktiškumo, aiškumo ir sudėtingumo prasme;
- personalo *pasirengimo* dalyvauti šiame procese;
- prieinamų *išteklų* ir paramos, įskaitant laiką.

Yra ir daugiau veiksnių, nuo kurių priklaus

so, ar kyla inicijavimas. Tai jau esamų naujovių kokybė, jų prieinamumas, nauja politika ir fondai, problemų sprendimo kryptis.

Antroji stadija – **įgyvendinimas**. Tai praktinis kaitos vykdymas. Jį lemia panašūs dalykai – kaitos ypatybės, organizacijos ir jos aplinkos veiksniai. M. Milesas pabrėžia šiuos svarbiausius veiksnius: aiškiai pasidalytą atsakomybę, kaitos įgyvendinimo kontrolę, spaudimo ir paramos dermę, nuolatinį personalo ugdymą, greitą darbuotojų pastangų įvertinimą.

Trečioji stadija – reformos **institucionalizavimas**, rodantis, ar naujovės įdiegtos į kasdienę praktiką. M. Fullano nuomone, to pasiekiamas imantis principinės atsakomybės, diegiant naujoves tiesioginiame darbe, atliekant atitinkamas struktūrines permainas, siekiant, kad didžioji personalo dalis būtų kvalifikuota ir jaustų atsakomybę, teikiant nuolatinę pagalbą visiems, ypač naujokams, pašalinus konkuruojančius prioritetus, pasitelkiant adekvačią vertinimo sistemą, gaunant pagalbą, užmezgant ryšius, sulaukiant kolegų paramos.

Labai svarbi yra ketvirtoji – **rezultatų stadija**. Šioje stadijoje įvertinami gauti rezultatai. Daugiausia dėmesio skiriama jų tobulinimui, naujai, analizuojami tie kaitos aspektai, kurie nedavė norimo efekto.

K. Lewinas tyrė veiksmingos kaitos procesą. Jo nuomone, dauguma kaitos pastangų žlunga dėl dviejų priežasčių. Pirma, žmonės nenori (arba negali) pakeisti nusistovėjusių pažiūrų ir elgesio. Antra, K. Lewino įsitikinimu, po trumpo bandymų laikotarpio daryti darbus kitaip individai, palikti vieni, linkę grįžti prie įprastų elgesio modelių. Norėdamas įveikti tokio pobūdžio kliūtis, K. Lewinas išplėtojo trijų etapų kaitos modelį. Jis skiria tris kaitos įgyvendinimo etapus [26, p. 409–410]:

1. „Atšildymas“ (angl. *unfreezing*). Šiame etape kaitai rengiamasi psichologiniu ir informaciniu požiūriu. Organizacijos vadovai, studijuodami organizacijos veiklos ataskaitų duomenis, apklausdami darbuotojus tiesiogiai arba naudodami anketas bei stebėdami, nustato organizacijos problemas. Kartu šiame etape atliekamas ir būsimųjų problemų sprendimų psichologinio parengimo darbas, rengiamos specialios grupinės vaidmenų analizės sesijos. Leidžiama visiems geriau suvokti savo ir kitų organizacijos narių pareigas bei lūkesčius. Taigi, trumpai tariant, organizacija ruošiamas pokyčiams.

2. Įsikišimas (angl. *intervention*). Šiame etape būsimieji problemos sprendimo dalyviai turi būti apmokyti ją spręsti novatoriškai: čia tinka ir

tiksliniai kursai, ir seminarai, ir lankymasis giminuose organizacijose, ir diskusijos, ir grupinio problemų sprendimo sesijos, kurios ne tik padeda rasti vaisingą sprendimą, bet ir moko sesijų dalyvius. Apmokyti jie ieško problemos sprendimo būdų ir organizuoja sprendimo įgyvendinimą.

3. „Užšaldymas“ (angl. *refreezing*). Šis etapas pradamas, kai įsitikinama, kad sprendimas iš esmės veiksmingas. Tuomet pradama sprendimo rezultatų analizė atkreipiant dėmesį į nenumatytus šalutinius padarinius ir numatomi koreguojamieji veiksmai. Nustatyti galutiniai organizacijos funkcionavimo naujomis sąlygomis pagrindai įteisinami nuolatiniais organizacijos funkcionavimą reglamentuojančiais dokumentais, tiems pagrindams pritaikoma darbuotojų skatinimo sistema, kartu naujų veiklos pagrindų mokomi visi su tais pagrindais susiję darbuotojai. Organizacijos veiklos sistema, korporacinė kultūra galutinai priima naujovę kaip organišką savo veiklos sudėtinę dalį.

K. Lewino idėjas savo modeliams kurti panaudojo kiti mokslininkai [13, p. 415]. Pavyzdžiui, E. H. Scheinas toliau išplėtojo trijų žingsnių etapus, atskleidamas jų turinį psichologiniu aspektu. Pasak jo, „atšildymo“ etapo paskirtis yra sukurti išorinį pasirengimą ir numatomų pakeitimų motyvaciją. Jis išskiria tris pagrindinius šio etapo uždavinius:

- sukurti netikrumą ir taip sukelti diskomfortą;
- sukelti susirūpinimo ir kaltės dėl esamos padėties pojūtį;
- pasiūlyti psichologinio saugumo viziją.

Antrąjį etapą E. H. Scheinas vadina transformacija per pažinimo pakeitimą. Čia nustatomas naujas tikrovės vertinimo, jautimo ir reagavimo į reiškinius būdas. Norintis to pasiekti žmogus turi sutapatinti save su naująja padėtimi ir nauju vaidmeniu bei gauti adekvačią informaciją iš aplinkos.

Trečiame etape „užšaldomas“, arba, kitaip tariant, įtvirtinamas, pasiektasis būvis, kad būtų galima įvertinti, ar atlikti veiksmai rezultatyvūs.

N. Lippittas, G. Watsonas ir M. Westley šią teoriją interperuoja šiek tiek kitaip. Šie mokslininkai siūlo ne tris, o septynis proceso etapus, kuriuos galima paaiškinti taip [13, p. 415–416]:

- poreikio keisti esamąją padėtį suformavimas;
- kaitos santykių suformavimas;
- organizacijos problemų nustatymas ir įtikinamas pateikimas darbuotojams;
- alternatyvių veiklos būdų patikrinimas, jos tikslų ir ketinimų suformavimas;

- tiesioginis pačių kaitos veikslių, išreiškiančių numatytus tikslus, organizavimas;
- pokyčių susiejimas į vieną visumą ir stabilizavimas;
- pasiekto būvio įvertinimas ir sistemos pervedimas į savireguliacijos būvį.

A. Daftas išskiria keturis sėkmingos kaitos įgyvendinimo etapus [13, p. 416]:

- suvokimo, kad organizacija turi keistis, suformavimas;
- būdų, kaip pakeisti organizaciją, sukūrimas;
- kaitos proceso įgyvendinimas;
- visų reikiamų išteklių suderinimas.

Apibendrinamas daugelį žinomų permainų procesų modelių, R. Jucevičius pateikia du naujus, skirtingų loginių akcentų modelius. Pirmojo modelio bendroji logika artima K. Lewino pasiūlytajai, o antrojo grindžiama transformavimo veiksmų sistemos atskleidimu.

Pagal pirmąjį modelį, analogišką K. Lewino teorijai, sėkmingą kaitos įgyvendinimą sudaro šie pagrindiniai komponentai: kaitos motyvacija, naujos vizijos sukūrimas, proceso dalyvių palaikymas, tinkamas proceso valdymas, kaitos proceso aprūpinimas ištekliais. Kaitos proceso administravimas, jo aprūpinimas, galimos vadovų veiksmų alternatyvos ir proceso sudėtingumas atspindi **antrajame** R. Jucevičiaus siūlomame modelyje, kuriam būdingi trys pagrindiniai elementai: dabartinė būklė, norimas būvis ir tiesioginis transformacijos procesas. „Pastangas organizaciją transformuoti paprastai sukelia nepasitenkinimas esamąja arba būsimąja jos padėtimi, taip pat objektyvūs procesai, tiesiogiai veikiantys organizacijos elgseną. Du pagrindiniai klausimai, į kuriuos tenka atsakyti šiame etape, – tai pasikeitimų būtinumas, arba poreikis, bei šių pasikeitimų lygis, radikalumas“ [13, p. 416, 418]. Antrasis proceso etapas, priklausomai nuo mąstymo būdo, gali būti skirtingas. Tai – arba esamosios organizacijos padėties analizė, arba norimos jos atei-

ties vizijos kūrimas. Pasak R. Jucevičiaus, daugiausia dėmesio reikėtų skirti paskutiniajam kaitos valdymo proceso etapui – jų įgyvendinimui, patiems transformavimo veiksliams.

Apibendrinami atliktą mokslinės literatūros analizę straipsnio autoriai nurodo, jog bet kokios kaitos pradinis etapas visuomet yra tikrų keitimo poreikių nustatymas. Tai svarbus etapas, nes jei darbuotojai nematys kaitos prasmės, visuomet išryškės atviras arba slaptas jų pasipriešinimas jai. Tačiau suvokimas, kad reikia keistis neturint idėjos, kaip tai padaryti, taip pat nenaudingas. Idėjos, organizacijos keitimosi būdų pasiūlymas sutelkia žmones, leidžia jiems numatyti būsimuosius rezultatus.

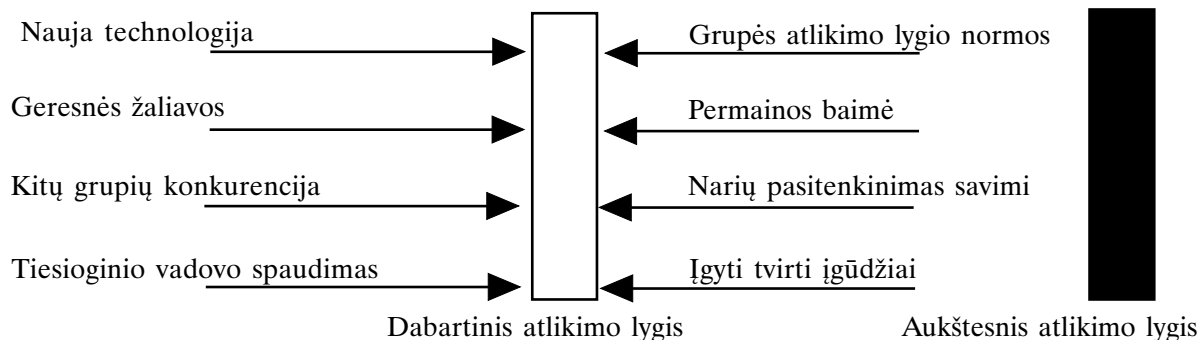
Jėgų lauko analizė kaip sėkmingo kaitos administravimo prielaida

Kaip teigia K. Lewinas, „kiekvienas elgesys yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Varomosios jėgos stumia vienu keliu, stabdančios – kitu. Veiklos rezultatas yra šių dviejų jėgų suderinimas. Varomųjų jėgų sustiprėjimas gali pagerinti rezultatus, bet gali ir suaktyvinti stabdančiąsias jėgas“ [26, p. 408]. Kitaip tariant, kaitos procese veikia varomosios ir pasipriešinimo jėgos, kurių dinaminė pusiausvyra gali būti sėkmingos kaitos prielaida.

Ne visos kaitai trukdančios jėgos yra inercinės. Kai kurios jėgos siekia pusiausvyros tašką pastumti norimos būklės link, kitos tokiam judėjimui trukdo. Žinoma, kaitos procese veikia ne viena ir ne dvi varomosios (arba skatinamosios) ir pasipriešinimo jėgos. Jėgų lauko analizė yra šių jėgų įvardijimas, jų krypties ir intensyvumo nustatymas. Rodyklės ilgis diagramoje žymi santykinę jėgos stiprumą, t.y. strėlės ilgis rodo jėgos svarbą. Diagramoje kiekviena rodyklė vadinama taip, kaip ta jėga, kurią ji vaizduoja [26, p. 408] (1 pav.).

Jėgos, skatinančios kaitą

Jėgos, palaikančios status quo



1 pav. Jėgų lauko diagrama

Pirmajame paveiksle pateiktoje jėgos lauko diagramoje matyti, jog kaitą skatinančiomis arba varomosiomis jėgomis gali būti atsirandančios naujos technologijos, žaliavos, konkurencija tarp grupių ar tiesiog vadovo spaudimas. Nors organizaciją keistis verčia daugelis jėgų, svarbu pripažinti, kad pasipriešinimo jėgų veikimo tikslas – išlaikyti organizacijos pusiausvyrą. Šios pasipriešinimo jėgos taip remia stabilumą ar *status quo*. Jėgos, palaikančios *status quo*, yra stabdančios kaitą arba pasipriešinimo kaitai jėgos. Tokiomis jėgomis gali tapti egzistuojančios nelanksčios normos, taisyklės, įgūdžiai bei įpročiai, tiesiog baimė arba nenoras keistis arba pasitenkinimas esama padėtimi.

Remiantis jėgų lauko analize pageidaujamos būklės link greičiausiai pajudėti galima susilpninus arba pašalinus trukdančiąsias jėgas, t.y. kaitos administravimas pirmiausia turi būti nukreiptas į *stabdančiųjų jėgų* panaikinimą ar susilpninimą ir vėliau į organizacijose esančių *varomųjų jėgų* kūrimą ir stiprinimą. Skatinančių jėgų stiprinimas, prieš tai nesulpninus trukdančių jėgų, paprastai sukelia pastarųjų atsakomąją reakciją, kuri didina įtampą, nepajudindama iš vietos pusiausvyros taško.

K. Lewinas priešinosi kaitai jėgas sugrupuoja į tris grupes:

1. *Organizacijos kultūros jėgos*. Organizacijos kultūra – pirminė jėga, lemianti darbuotojo elgesį. Paprastai darbuotojai lieka organizacijoje, nes darbas padeda jiems pasiekti savo gyvenimo tikslus ir jų asmeninės pažiūros bei įsitikinimai sutampa su organizacijos kultūra. Iš tikrųjų daugelis darbuotojų sutapatina save su organizacija ir priima jos tikslus arba praradimus kaip savo. Dėl to jie gali jausti baimę dėl pastangų iš esmės pakeisti organizacijos kultūrą ir „būdą, kuriuo mes dirbame“ [26, p. 408]. Todėl, organizacijos kultūra, turinti senas tradicijas, savo istoriją, nusistovėjusias ir laiko išbandytas taisykles bei papročius, gali virsti stipria, kaitą stabdančia jėga.

2. *Asmeninių interesų jėgos*. Nors darbuotojai gali sutapatinti save su organizacija, jie vis dėlto pirmiausia rūpinasi savimi. Už savo gerą darbą jie tikisi atitinkamo užmokesčio, patenkinamų darbo sąlygų, darbo saugumo garantijų, tam tikro pripažinimo, valdžios ir pagarbos. Todėl, vykstant kaitai, darbuotojas išgyvena galimai nepatogų laikotarpį, kai pereina į naują organizacinę struktūrą ar yra keičiamas jo darbas ir darbo reikalavimai [26, p. 409]. Anot M. Fullano, mokymasis, nerimas, sunkumai ir nežinios baimė netikrumo sąlygomis tampa neatsiejamomis kiekvienos kaitos proceso ypatybėmis. Tai ypač juntama pradiniame etape. Galima

suprasti, kodėl tokią didžiulę svarbą įgauna pasirengimas ir nusiteikimas rizikuoti. Žmonės priima netikrumo kupiną situaciją tik tada, kai jie patys išsisaugina, jog sunkumai – tai natūrali kaitos vyksmo dalis [9, p. 44].

3. *Individualių organizacijos tikslų ir strategijų suvokimo jėgos*. Tikslai ir strategijos turi ypač didelę įtaką bet kurios organizacijos pastangoms organizuoti ir koordinuoti. Darbuotojo veiksmai gali būti pagrįsti misijos teiginiais, net jei nėra formalios politikos ir procedūros. Tačiau ši galinga pastovumo jėga gali būti sunkiai pakeičiama. Kartais darbuotojai nesupranta naujų tikslų poreikio, nes jie neturi tos informacijos, kurią turi vadovai [26, p. 409].

Mūsų nuomone, svarbu pažymėti, jog stabdančioms jėgoms, kurios išlaiko organizaciją stabilia, turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, nes jos yra potencialus pasipriešinimo kaitai šaltinis. Jei vadovai gali pakeisti šias jėgas arba sumažinti jų neigiamą poveikį, jie turės geresnę galimybę užbaigti bet kokią suplanuotą pakeitimą. Įvairūs mokslininkai išskiria įvairias priešinosi kaitai priežastis, kurios gali tapti kaitą stabdančiomis jėgomis, pavyzdžiui:

B. Everardas, G. Morrisas išskiria šiuos bendrus priešinosi kaitai bruožus ir priežastis [7, p. 237]:

1. Žmonės, kuriems turi įtakos būsimi pokyčiai, iš pradžių skirtingai įsivaizduoja, kam pokyčių reikia. Vieni juos suvokia kaip grėsmę arba nesaugumo šaltinį, verčiantį nerimauti dėl galbūt atsiskleisiančių silpnųjų ir pavojaus asmenybei. Pokyčiai gali priversti mokytis naujų įgūdžių ir nuostatų. Tikėtis, kad visi bendradarbiaus, negalima, nors sėkmingai kaitai tai gali turėti lemiamą reikšmę.

2. Iš pradžių neaišku, kaip viskas atrodys įvykus pokyčiui: čia daug nežinomųjų ir nežinomybės baimė. Net ir tie keli žmonės, kurie viską aiškiai įsivaizduoja, gali susidurti su savo kolegų skirtingais išvalgumais ir įsivaizdavimais.

3. Skirtingai gali būti įsivaizduojama, kaip pokytį įgyvendinti, pavyzdžiui, kokia turi būti užduočių atlikimo tvarka, kas jas turi atlikti, su kuo tartis ir pan. Dėl šios priežasties gali kilti konfliktas.

F. S. Butkus išskiria šias pasipriešinimo kaitai priežastis [6, p. 134–135]:

- nusteibimas, kai darbuotojai būna psichologiškai nepasiruošę priimti pokyčius; tai gali sukelti didelio veiklos sutrikimo vaizdą, dėl to gali kilti pačių darbuotojų suirzimas;
- inercija – įpratimas prie nusistojusios darbo tvarkos ir procedūrų; tai daugelis organizacijos narių sieja su savo saugumu;

- įgūdžių dirbti naujomis sąlygomis trūkumas;
- emociniai šalutiniai padariniai – pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems, bendravimo galimybių sumažėjimas, galimas atsakomybės, įtampos padidėjimas;
- pasitikėjimo vadovybe stoka;
- galimų nesėkmių baimė;
- asmeniniai konfliktai su permainų iniciatoriais arba įgyvendintojais. Todėl ypač svarbu pasirūpinti gerai būsimos naujovės įgyvendinimo vadovo santykiais su eiliniaisiais naujovės įgyvendintojais;
- prastas planavimas, neskiriant laiko psichologiniam ir kvalifaciniam organizacijos narių parengimui dirbti naujovės sąlygomis;
- vadovų netaktiškumas. Kaip rodo tyrimai, tai irgi neretai būna kaitos trukdymo priežastis, nes ir taip įtemptomis permainų sąlygomis žmonės tampa jautrūs ne tik tam, kas daroma, bet ir kaip daroma bei kalbama;
- baimė dėl darbo statuso ir saugumo. Ji neretai būna ir įsivaizduojama dėl patikimos informacijos stokos, dėl nepasitikėjimo vadovybe;
- darbo grupių suardymas. Jis gali sukelti stiprų pasipriešinimą naujovėms, jeigu anksčiau buvo susidariusi darni, susigyvenusio darbo grupė, kuri naujomis sąlygomis turi būti performuota.

R. Tompsonas taip pat išskiria pagrindines psichologines priešinosi kaitai priežastis [17, p. 37–38]:

- baimė prarasti ką nors vertinga;
- nepasitikėjimas vadovybe ir prastas bendravimas organizacijoje;
- skirtingas padėties vertinimas. Planuodami kaitą vadovai kartais įsivaizduoja, kad ir visi kiti turi tiek pat informacijos, taip pat ją vertina ir priima;
- nesugebėjimas toleruoti kaitos. Dalis žmonių linkę labiau abejoti savo sugebėjimais įsisavinti naują informaciją, mokytis ir keistis nei kiti. Tikėtina, kad ypač smarkiai priešinasi žmonės, kurie sunkiau toleruoja kaitą ir naujoves vertina ne kaip atsiveriančias karjeros ar tobulėjimo galimybes, bet kaip grėsmę prarasti tai, kas jau pasiekta;
- kolegų spaudimas. Atskiro darbuotojo priešinimasis būna ne toks didelis, tačiau jis linkęs stiprėti žmogui patekus į grupę, kurioje atvirai svarstomi gresiančių permainų arba įsivaizduojama neteisybė. Tokį priešinimąsi, tapusį bendru reikalu, galima įvardyti kaip grupinį;

- nuovargis nuo kaitos;
- nesėkmingos kaitos patirtis. Jei darbuotojai yra patyrę prastai suplanuotą, neadekvačiai pateiktą arba nesėkmingai pasibaigusį projektą, tai galima suprasti, kodėl ky-la nepasitikėjimas siūlomomis naujovėmis ir apatija.

Mūsų nuomone, mokslininkai, išskirdami pasipriešinimo kaitai priežastis, arba, kitaip tariant, kaitos administravimo kliuvinius, papildė vienas kito nuomonę ir vienaip ar kitaip išilieja į K. Lewino pasiūlytą tris dideles priešinosi jėgų grupes, aptartas anksčiau (organizacijos kultūros jėgos, asmeninių interesų jėgos bei individualų organizacijos tikslų ir strategijų suvokimo jėgos).

Taigi vadovas, siekiantis nugalėti pasipriešinimą kaitai, turi pažvelgti į planuojamą kaitą savo darbuotojų akimis ir suprasti, kokios mintys bei jausmai skatina priešiškus jausmus. Priešiška nuostata retai kada išsakoma tiesiogiai. Todėl labai svarbu ją laiku pajusti ir tinkamai į ją reaguoti.

Nugalint pasipriešinimą svarbu žmogų skatinti kaitą priimti, o ne versti, t.y. reikia jį motyvuoti.

Remiantis V. Barvydiene [3], I. Bučiūniene [4,5], J. Kasiuliu [3], R. E. Smith'u [24], siekiant motyvuoti priimti kaitą svarbu aiškiai **apibrėžti tikslus ir visų dalyvaujančių vaidmenis**, nes turėdami aiškius tikslus žmonės jaučiasi tikriau, sumaniau tvarkosi. Kuo tikslai atsakingesni, tuo didesnis kyla savigarbos jausmas. Tikslai leidžia atsiriboti nuo situacijos ar kitų žmonių keliamų reikalavimų. Aiškūs tikslai padeda pasiekti gerovę. Darbuotojai pagarbiau vertina tokį vadovą, kuris turi aiškius tikslus ir ateities viziją, leidžiančią nepatiklius žmones „suvienyti“ bendram darbui ir pakeičia darbuotojų santykius su organizacija. Kaitos tikslas ir įgyvendinimo būdai kolegiškai patariami ir suderinami su permainų vykdytojais taip, kad vykdytojai tuos tikslus suvokia kaip savo ir prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą. Tuomet kaitos nauda yra aiški ir svarbi kiekvienam jų vykdytojui.

Svarbu pabrėžti, kad organizacijos veiklos tikslams kryptį suteikia jos vertybių sistema. **Organizacijos kultūra** egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Todėl būtent vertybių sistema lemia organizacinį efektyvumą. **Pagalba žmogui** atskleidžiant jo vertybes padeda jam suprasti savo poziciją vertybių atžvilgiu. Vertybės nematomos, todėl sunkiai suprantamos. Žmonės jas pripažįsta tik nagrinėdami savo požiūrius ir elgesį. Pripažintos vertybės suteikia kolektyvo nariams identiško jausmą, kuris savo ruožtu ugdo išipareigojimą organizacijai, jos tikslams.

Kaitą administruojančioje organizacijoje būtinas **grįžtamasis ryšys**. Vadovas turi sudaryti sąlygas pavaldiniams pritaikyti žinias ir sugebėjimus, kurie padėtų kuo sėkmingiau įgyvendinti bendrus tikslus. Kalbėdami apie šias sąlygas turime omeny labai paprastus dalykus: darbuotojų laikas turi būti suplanuotas taip, kad jie galėtų kalbėtis ir tarpusavy, ir su vadovais apie tai, kaip sekasi, kaip jie vertina savo veiklą, ką, jų manymu, reikėtų keisti, ko pasigenda, kokių dalykų ir kaip norėtų gauti iš vadovų. Naujovėms būtinas kuo didesnis pasitikėjimas. Bet šie pokalbiai nėra neformalus bendravimas koridoriuje arba prie kavos puodelio (nors tai irgi naudinga). Tai planiniai, konstruktyviai surengti susitikimai, kurių metu dalijamasi informacija apie darbų eigą, aptariami faktai, įvairūs procesai. Todėl reguliariuose susitikimuose (jie vadinami susirinkimais arba pasitarimais) turi būti aptariami ir įpareigojantys klausimai (pateikiama momentinė darbų nuotrauka), ir einamieji, nenumatyti, kuriuos iškelia kolegos.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad **kaitos administravimo sėkmės garantas – suteikti darbuotojams laisvę atsisakant racionalumo apribojimų, leidžiant atsiskleisti jų saviraiškos ir kūrybingumo neišsemiamiems poreikiams, kurie yra naujovių, judėjimo ir priekį pagrindinis svertas**.

Kadangi organizacijos kaita paprastai susijusi su nusistovėjusių ir jau įprastų elgesio normų kitimu, todėl paprastai žmonės deda nemažai pastangų, kad viskas išliktų taip, kaip buvę. Jei bent dalis energijos, skirtos priešinimuisi, virstų pastangomis įgyvendinti planuotas naujoves, kaitos administravimas vyktų ir greičiau, ir lengviau.

R. E. Smith'as nurodo, kad jei žmonės patenkinti esama padėtimi, tai jie nemato priešasčių tą padėti keisti. Jei žmogus pasiekė, ko norėjo, tai jis nebenori nieko daryti bijodamas, kad padėtis gali pablogėti, nes pokytis gali nukrypti ir į gerą, ir į blogą pusę [24, p. 118]. Todėl administruojant kaitą svarbu įvertinti, ar žmogus pasirengęs *priešintis* kaitai, ar žmogus nusiteikęs *leisti* jai įvykti, ar žmogus *pasiryžęs* padėti ją įgyvendinti, ar žmogus nori *padaryti*, kad pokytis įvyktų?

Straipsnio autoriai teigia, kad kaitos negalima išvengti jokioje organizacijoje. Ją sukelia arba laiku atliekami vadovų veiksmai, arba veiklos sąlygų pokyčiai. Organizacijų, pajėgiančių atsiverti kaitai, vadovybė turi padėti novatoriams. Bet kokia nusistovėjusių santykių arba procesų kaita visada sukelia didesnę ar mažesnę pasipriešinimą. Tai natūralu ir žmogiška, taip ir turi būti. Tai reikia išsąmoninti ir išmokti valdyti šiuos

procesus. Sėkmingas šių procesų administravimas gali lemti sėkmingą kaitos administravimą. Vadinasi, kaitos administravimo pagrindas – pasipriešinimo kaitai jėgų nustatymas bei jų valdymas.

Kaitos administravimo tyrimas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose

Kaitos administravimo tyrimas buvo atliktas remiantis mokslinės literatūros analizės metu išskirtais šiais kaitos administravimo ypatumais:

1. *Organizacijos atvirumas kaitai* (tyrimo kriterijai: jos dinamiškumas; vykdomų pokyčių pobūdis; stipri, nusistovėjusi organizacijos kultūra).

2. *Kaitos planavimas, organizavimas ir įgyvendinimas* (tyrimo kriterijai: darbuotojų skatinimas prisidėti prie pokyčių planavimo ir įgyvendinimo, grįžtamasis ryšys, susijęs su tikslais, kaitos eiga, veiksminga informacijos sklaida pokyčių įgyvendinimo metu; darbuotojų aprūpinimas reikiamomis priemonėmis; darbuotojų mokymas; veiklos, įgyvendinamos pokyčių įgyvendinimo metu ir susijusios su personalo valdymu).

3. *Darbuotojų dalyvavimas administruojant kaitą* (tyrimo kriterijai: darbuotojų požiūris į pokyčius (jausmai, susiję su pokyčiais; nusiteikimas priimti, o ne priešintis pokyčiams); iniciatyvumas pokyčių administravimo procese; darbuotojų ištraukimo į kaitos procesą lygis, priešinimosi pokyčiams priežastys; prisidėjimo prie pokyčių įgyvendinimo būdai).

4. *Kaitos administravimo rezultatas* (tyrimo kriterijai: veiksniai, atsiradę pokyčių įgyvendinimo metu; veiksniai, lėmę pokyčių įgyvendinimo efektyvumą).

Tyrimas buvo atliktas anketinės apklausos metodu. Dalyvavo viena viešojo sektoriaus (70 respondentų) ir viena privataus sektoriaus (54 respondentai) organizacija. Tai buvo Panevėžio apskrities valstybinė mokesčių inspekcija ir UAB „Alvasta“.

Respondentai buvo atrinkti atsitiktiniu būdu išdalijant anketas įvairias pareigas užimantiems organizacijos darbuotojams, nekreipiant dėmesio nei į lytį, nei į amžių nei į kitus respondentų atrankai būdingus bruožus.

Apklausos medžiaga rodo, kad tyrimo imtyje vyrauja vidutinio amžiaus (31–45 metai) respondentai. Pagal lytį respondentai privačiame sektoriuje pasiskirstė tolygiai, o viešajame vyraavo moterys. Tokiems rezultatams galėjo turėti įtakos tai, kad privataus sektoriaus organizacijose vyrų ir moterų pasiskirstymas yra tolygesnis nei viešojo sektoriaus organizacijose, kurioje didesnę

dalį dirbančiųjų sudaro moterys. Pagal užimamas pareigas tyrimo imtyje vyrauja nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai.

Organizacijos atvirumo kaitai analizė

Atliktas tyrimas parodė, jog tyrime dalyvavę darbuotojai savo aplinką dažniau suvokia kaip nuolat besikeičiančią ir dažnai nenuspėjamą (viešajame sektoriuje (VS) – 58,6 proc., privačiame sektoriuje (PS) – 73,3 proc.). Tai rodo, jog *tirtose organizacijose pokyčiai vyksta gana dažnai*. Taip pat buvo nustatyta, su kokia kaita susiduria tiriamos organizacijos, t.y. nustačius pokyčių pobūdį galima būtų nustatyti, kokius pokyčius tirtos organizacijos dažniausiai turi administruoti. *Abiejų tipų tirtose organizacijose dažniausiai vykdomi valdymo struktūros pokyčiai* (viešajame sektoriuje – 64,3 proc., privačiame sektoriuje – 60 proc.), o kartu su valdymo struktūros pakeitimais šiose organizacijose vyksta ir veiklos strategijos, valdymo sistemos bei vadovaujančių asmenų, personalo kokybinių rodiklių (žinios, gebėjimai, įpročiai, vertybės ir kt.) kaita. Šie rezultatai rodo, kad abiejose organizacijose vykdoma (arba buvo vykdoma) to paties pobūdžio kaita.

Vis dėlto reikia pažymėti, kad viešojoje įstaigoje (40,7 proc.), palyginti su pelno siekiančia organizacija (96,7 proc.), kaitos administravimo procese pernelyg mažai dėmesio skiriama darbuotojų kokybės kaitai. Dėl šios priežasties šioje organizacijoje gali sumažėti kaitos motyvacija ir atsirasti intensyvesnis priešinimasis jai, nes atsiradusi baimė dėl įgūdžių stokos gali būti pagrindine kliūtimi įgyvendinant bei administruojant kitokio pobūdžio (taisyklių, valdymo sistemos, struktūros ir kt.) kaitą.

Todėl buvo atliktas tyrimas: respondentų jausmai, susiję su organizacijos vykdomais pokyčiais. Gauti duomenis rodo, jog skirtingo tipo organizacijose dirbančių respondentų jausmai dėl pokyčių yra **ganėtinai panašūs**, nes abiejose organizacijose dirbantys žmonės kaitos metu jaučia *nežinomybės baimę* (PS – 46,7 proc., VS – 24,1 proc. (pastarajam skirtumui galėjo turėti įtakos organizacijos veiklos pobūdis – privataus sektoriaus organizacijose žmonės paprastai yra mažiau informuoti apie esamą padėtį, o organizacijos būklė yra mažiau stabili, palyginti su viešojo sektoriaus organizacijomis) ir *atlyginimo sumažėjimo ar darbo praradimo baimę*. Pažymėtina taip pat, kad abiejose organizacijose atsirado respondentų, kuriems *vykstančios permainingos sukelia ne tik neigiamus, bet ir teigiamus jausmus*, t.y. žmonių, kuriuos kaita džiugina, kurie jaučia

saviraiškos galimybę. Net 34,5 viešojo sektoriaus respondentų kaitą suvokia kaip galimybę tobulėti arba siekti karjeros.

Atliekant trečiojo kriterijaus (stipri, nusistovėjusi organizacijos kultūra) analizę išaiškėjo, jog su nusistovėjusių įpročių, nuostatų, požiūrių kliuviniu daugiau susidūrė privataus nei viešojo sektoriaus respondentai (atitinkamai 92 proc. ir 31,8 proc. respondentų). Tai leidžia teigti, jog pirmosios organizacijos kultūra yra stipresnė, turinti senesnes tradicijas, todėl ir priešinimasis vykdomiems pokyčiams gali būti intensyvesnis.

Kaitos planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo analizė

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų skatinimas dalyvauti administruojant kaitą nėra labai intensyvus nei vieno, nei kito sektoriaus organizacijoje. Vis dėlto iš pateiktų duomenų galima išvelgti, jog dalyvauti kaitos administravime buvo labiau skatinami privataus nei viešojo sektoriaus darbuotojai. Tikėtina, jog tokį rezultatą galėjo lemti organizacijų tipas ir įprastas veiklos organizavimo būdas. Paprastai privataus sektoriaus organizacijose kaitos poreikį bei svarbą suvokia patys organizacijos nariai, ypač vadovai, jie patys inicijuoja kaitą, nes reikalavimas vykdyti pokyčius nėra „nuleidžiamas“ iš viršaus, kaip tai paprastai yra viešojo sektoriaus organizacijose. Todėl tikėtina, kad ir į kaitos planavimo, organizavimo bei įgyvendinimo procesą privataus sektoriaus organizacijose dirbantys darbuotojai yra įtraukiami dažniau nei viešojo.

Kokios sąlygos buvo sudaromos pokyčių įgyvendinimo metu, t. y. ar buvo užtikrinamas grįžtamasis ryšys dėl kaitos tikslų, eigos? Ar darbuotojai buvo aprūpinami reikiamomis priemonėmis? Ar buvo sudaryta galimybė mokytis ir įgyti darbui reikalingų naujų įgūdžių?

Prastas pokyčių planavimas ir organizavimas, kaip kaitos administravimą nusakantis ypatumas, gali būti šio proceso neveiksmingumo priežastimi. Tyrimo rezultatai parodė, jog nors įgyvendinant pokyčius viešojo sektoriaus darbuotojai gavo visus reikiamus išteklius, vis dėlto aiškumo, kas už ką bus atsakingas šioje, kaip ir privataus sektoriaus organizacijoje, trūko.

Reikia pažymėti ir svarbų kaitos administravimo skirtingų tipų organizacijose *skirtumą*. Tyrimo rezultatai parodė, jog šiose organizacijose sudaromos skirtingos sąlygos naujiems įgūdžiams, reikalingiems darbui naujomis sąlygomis, įgyti. Net 53,6 proc. viešojo sektoriaus darbuotojų nuomone, organizacija neparengia darbuotojų dirbti naujomis sąlygomis. Kitaip nei privataus sek-

toriaus organizacijoje, šią nuomonę turėjo tik labai maža tyrime dalyvavusių respondentų dalis (3,4 proc.). Kitaip tariant, *viešojo sektoriaus organizacija, kitaip nei privati, šiam kaitos administravimo kriterijui skiria nepakankamai dėmesio.*

Viešojo sektoriaus organizacijų sudarytomis sąlygomis darbuotojai patenkinti labiau, nei privataus sektoriaus darbuotojai.

Veiksminga informacijos sklaida, laiku užtikrintas grįžtamasis ryšys, susijęs su kaitos eiga bei rezultatais, yra veiksmingo kaitos administravimo sąlyga, nes informacijos kokybė leidžia darbuotojams lengviau suvokti naujus iškeltus tikslus, jų naudą, todėl tikėtina, kad jie mažiau priešinasi kaitai. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog šis kaitos administravimo ypatumas *teigiamai pasireiškė abiejose tirtose organizacijose.* Tačiau galima matyti ir kai kuriuos kaitos administravimo skirtumus skirtingo tipo organizacijose. Iš tyrimo rezultatų matyti, jog tikslų kolegialiam aptarimui bei laukiamo pokyčio rezultato aiškiam pateikimui skiriama *mažiau dėmesio* viešojo administravimo įstaigoje nei privataus sektoriaus organizacijoje, nors pokyčių nauda buvo įsitikinę nemaža dalis viešojo sektoriaus respondentų (37,5 proc.). Tai leidžia teigti, jog nors viešojo sektoriaus organizacijos vadovai stengiasi valdyti galimą priešinimąsi kaitai daugiau dėmesio skirdami pokyčių naudą išaiškinimui, tačiau darbuotojai nesuvokia, koks bus rezultatas ir kokia ateitis jų laukia.

Pasidalijimo informacija, informacijos sklaidos organizacijoje kaitos įgyvendinimo metu rezultatai parodė, jog daugiau nei pusė darbuotojų (abiejų tipų organizacijose) pasigedo susirinkimų, kuriuose būtų dalijamasi informacija apie kaitos eigą. Dėl šios informacijos stokos gali atsirasti skirtingas esamos padėties vertinimas, galintis sukelti konfliktus bei tolesnį priešinimąsi kaitai.

Dar vienas kriterijus, leidžiantis atskleisti kaitos administravimo ypatumus skirtingo tipo organizacijose, yra vadovų atliekamos veiklos kaitos įgyvendinimo metu. Į kokius personalo valdymo aspektus daugiau dėmesio skyrė tirtų organizacijų vadovai?

PS organizacija, įgyvendindama kaitą, daug dėmesio skiria naujų darbuotojų, turinčių idėjų ir kitokių vertybių, paieškai, o VS organizacija – specifinių mokėjimų ir įgūdžių, reikalingų naujoje situacijoje, diegimui bei naujų darbuotojų, turinčių idėjų ir kitokių vertybių, bei potencialių lyderių paieškai, jų mokymui.

Be to, administruojant kaitą organizacijose neišvengiama ir klaidų, t. y. organizacijose nepaaiškinamas pokyčio tikslas arba tikslai, neįveda-

mos naujos atlygio formos, kurios galėtų didinti pokyčių motyvaciją, mažai dėmesio skiriama personalo atestacijai, kuri galėtų padėti atskleisti ir įvertinti žinių spragas, reikalingų įgūdžių trūkumą, teikiama menka pagalba bendradarbiams, darbuotojams, siekiantiems išvengti streso.

Darbuotojų dalyvavimo administruojant kaitą analizė

Nagrinėjant kaitos administravimo ypatumus svarbu atskleisti, ar darbuotojai dalyvauja šiame procese ir, jei dalyvauja, tai, koku lygiu. Rezultatai parodė, jog privataus sektoriaus organizacijoje sudarytos didesnės galimybės dalyvauti įgyvendinant kaitą negu viešojo sektoriaus organizacijoje (34,5 proc. respondentų teigia, kad jiems ši galimybė nesudaryta, ir, 10,3 proc. respondentų nuomone, jų indėlis nebūtų buvęs reikšmingas ir svarbus). Gauti rezultatai taip pat leidžia teigti, kad kaitos administravimo procese daugiau dėmesio skiriama darbuotojų įtraukimui dalyvauti jau suplanuotame kaitos įgyvendinimo procese (teigiamai atsakė atitinkamai PS – 83,3 proc., VS – 48,3 proc.). Tačiau reikėtų konstatuoti, jog palyginti su privataus sektoriaus organizacija, viešajame sektoriuje darbuotojai į kaitos administravimą įtraukiami nepakankamai. Tai leidžia manyti, jog viešojo administravimo organizacijoje paprastai kaita planuojama ir įgyvendinama daugiau vadovybės pastangomis, neįtraukiant į šį procesą žemesnio lygio respondentų. Tai patvirtina ir nuodugnesnė gautų apklausos rezultatų analizė.

Dažniau nevadovaujančias pareigas užimančios respondentai VS yra pokyčio įgyvendintojai (41 proc.) nei planuotojai. Konsultavimo galimybė nebuvo sudaryta nė vienam iš apklaustų respondentų. Tai natūralu, nes konsultavimo funkcija turi atitekti šį darbą (kaitos administravimą) išmanantiems specialistams. Tai patvirtina ir gauti tyrimo rezultatai – 14 proc. vadovaujančias pareigas užimančių respondentų konsultavo kaitą administruojančius asmenis įvairiais klausimais (pokyčių turinio, pobūdžio, proceso ir pan.). Tačiau reikia pažymėti, kad net 41 proc. nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai galimybės dalyvauti pokyčių planavimo ir/arba įgyvendinimo procese neturėjo, o 14 proc. respondentų nebuvo motyvuoti dalyvauti šiame procese, nes manė, kad jų indėlis nebūtų buvęs reikšmingas. Tai rodo per mažą organizacijos dėmesį žemesnes pareigas einantiems darbuotojams. Akivaizdu, jog kaitos planavimas, jos įgyvendinimo būdų bei priemonių parinkimas bei pats įgyvendinimas dažniausiai yra sutelkiamas vadovaujančias pa-

reigas einančių respondentų terpėje.

Didžiausia kaitą stabdanti jėga yra žmonių priešinimasis kaitai.

Ar palaikė kaitos idėją darbuotojai? Rezultatai parodė, jog kaitos idėja nebuvo palaikoma didelės dalies darbuotojų. Tai galėjo sukelti stiprų pasipriešinimą kaitai tarp darbuotojų, vadinasi, kaitos administravimo procese, siekiant sėkmingų ir efektyvių pokyčių, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į gerą darbuotojų savijautą, informacijos sklaidą bet ir priešinimosi kaitai priežasčių išsiaiškinimui. Akivaizdu, jog šios priežastys skirtingose organizacijose gali būti skirtingos.

Ar būdingas priešinimasis kaitai tyrime dalyvavusiems respondentams?

Rezultatai pasiskirstė panašiai: abiejų tipų organizacijose yra beveik pusė darbuotojų, kuriems priešinimasis kaitai yra būdingas. Galima būtų suabejoti šiais gautais rezultatais, nes, remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad priešinimasis pokyčiams dėl vienokių ar kitokių priežasčių būdingas beveik kiekvienam žmogui.

Gautus rezultatus galėjo nulemti respondentų atsakymai skirstant juos pagal pareigas: vadovaujančias pareigas einantys respondentai linkę mažiau priešintis nei nevadovaujančias pareigas einantys respondentai (tyrimo rezultatai: PS organizacijoje priešintis linkę 20 proc. vadovaujančias pareigas užimančių vadovų ir 64 proc. nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų, o VS – 57,1 proc. vadovaujančias pareigas einantys respondentai ir 47,6 proc. nevadovaujančias pareigas einantys respondentai). Gauti gana įdomūs rezultatai leidžia manyti, jog nevadovaujančias pareigas einantys VS respondentai tiesiog nemato jokio tikslo priešintis įgyvendinamiems pokyčiams, nes, matyt, supranta, jog „dėl to niekas nepasikeis“.

Kaip jau buvo minėta, kalbant apie kaitos administravimą svarbia sėkminga šio proceso sąlyga tampa darbuotojų motyvavimas priimti kaitą ir aktyviai dalyvauti jos įgyvendinimo procese. Šiuo požiūriu ypač svarbia užduotimi vadovams tampa nugalėti pasipriešinimą kaitai, t. y. sumažinti kaitą stabdančios jėgos veikimą, eliminuoti priešinimosi šios jėgos atsiradimui priežastis. Kokios dažniausios priešinimosi kaitai priežastys? Pirmoji – asmeninių interesų jėgos. Nagrinėjant gautus tyrimo abiejų tipų organizacijose rezultatus buvo užfiksuotos skirtingos priežastys.

Privataus sektoriaus organizacijose respondentai labiau priešintųsi dėl pasitikėjimo vadovybe stokos (58,6 proc.), baimės dėl įgūdžių trūkumo (51,7 proc.) bei įpratimo prie nusistovėjusios tvarkos (48,3 proc.). Priešinimosi kaitai priežastimis šio tipo organizacijoje netaptų to-

kie veiksniai kaip nesėkmingos kaitos patirtis (šia priežastį nurodė tik 6,9 proc. respondentų), nesugebėjimas toleruoti kaitos, baimė prarasti ką nors vertinga (šių veiksnių nepažymėjo nė vienas respondentas), tik 3,4 proc. respondentų nurodė, jog priešintųsi dėl skirtingo padėties vertinimo, patikimos informacijos stokos, vadovų netaktiškumo, prasto planavimo. *Viešojo sektoriaus organizacijose* gauti skirtingi rezultatai. Kaip didžiausias priežastis priešinimuisi dauguma respondentų nurodė įtampos padidėjimą (net 78,6 proc.), prastą planavimą (53,6 proc.). Reikia pažymėti, jog pastarojoje organizacijoje įgūdžių trūkumas taip pat paminėtinas kaip viena iš pagrindinių priešinimosi kaitai priežasčių (šia priežastį nurodė 50 proc. respondentų).

Tačiau reikia nurodyti ir didžiausius užfiksuotus *skirtumus*. Pavyzdžiui, prastas planavimas, įtampos padidėjimas, skirtingas padėties vertinimas VS būtų priešinimosi kaitai priežastis. Tai nebūdinga PS. Ir atvirkščiai, PS būdingos priešinimosi kaitai priežastys (prastas bendravimas, pasitikėjimo vadovybe stoka, pasitikėjimo savimi trūkumas, įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos), nebūdingos VS respondentams.

Dar viena priešinimosi kaitai priežastis ir stipri kaitą stabdanti jėga yra asmeninės darbuotojų savybės. Gauti rezultatai *panašūs*. Tiek PS, tiek VS respondentai pasižymi nepakankamu iniciatyvumu, novatoriškumu, yra nepakankamai atviri naujovėms (atitinkamai 10 proc. ir 13,6 proc. respondentų). Nors tokie gauti rezultatai neleidžia tvirtinti, kad darbuotojai dėl šių savybių priešintųsi kaitai arba juos būtų sunku įtraukti kaitos procesą.

Kaitos administravimo rezultatų ir padarinių analizė

Rezultatai parodė, jog tirtose organizacijose kaitos administravimo veiksmingumą lėmė skirtingi veiksniai: PS galima išskirti tokius veiksnius kaip ypatingas dėmesys personalui įgyvendinant kaitą (73,3 proc.), kaitos adekvatumas aplinkai (70,0 proc.). Pažymėtina, jog VS šių veiksnių nebuvo. VS atveju buvo išskirti tokie veiksniai kaip gerai parinkti kaitos įgyvendinimo metodai (55,2 proc.), vadovų užsispyrimas siekiant užsibrėžtų tikslų (48,3 proc.) ir gerai organizuotas pokyčių įgyvendinimas (44,8 proc.). Pažymėtina, kad VS daugiau buvo pabrėžiamas techninis kaitos administravimo veiksnys, o PS – žmogiškasis, t. y. žmogiškųjų išteklių valdymo veiksnys.

Svarbu pažymėti, jog kaitos įgyvendinimo metu buvo stebimi tiek teigiami, tiek neigiami veiksniai. Remiantis rezultatais galima teigti, jog

pasekmės *skirtingos*: pelno siekiančiose organizacijose streso lygis bei kadru kaita padidėjo, darbuotojų lojalumas sumažėjo, o VS šie veiksniai buvo teigiami. Tai leidžia daryti išvadą, jog VS kaitos administravimas buvo organizuotas veiksmingai, darbuotojai jautėsi gerai, saugiai ir buvo pakankamai motyvuoti dalyvauti kaitos administravimo procese.

Siekiant gauti tikslesnius tyrimo rezultatus buvo atlikta koreliacinė kai kurių veiksmų analizė. Koreliacijos koeficientais nustatyti esminiai ir stiprūs statistiniai ryšiai tarp darbuotojų priešinimosi kaitai ir vadovų veiklų, susijusių su personalo valdymu, į kurias daugiausia dėmesio skyrė vadovai kaitos įgyvendinimo metu.

Atliekant statistinių ryšių analizę VS paaiškėjo, jog tarp šių veiksmų taip pat yra stiprūs, arba esminiai, statistiniai ryšiai, rodantys tiesioginę priklausomybę:

1. darbuotojų priešinimasis ir naujų darbuotojų, turinčių idėjų, kitokių vertybių, paieška (gautas stiprus ryšys 0,658);

2. darbuotojų priešinimasis ir potencialių lyderių paieška organizacijoje ir jų mokymas (gautas 0,658 koreliacijos koeficientas);

3. darbuotojų priešinimasis ir specifinių mokėjimų bei įgūdžių mokymas (gautas statistinis ryšys 0,358).

Analizuojant PS duomenis gauti stiprūs koreliacijos koeficientai tarp šių veiksmų:

a. darbuotojų priešinimasis ir naujų darbuotojų, turinčių idėjų, kitokių vertybių, paieška (koreliacijos koeficientas r lygus 0,306);

b. darbuotojų priešinimasis ir potencialių lyderių paieška organizacijos viduje ir jų mokymas (koreliacijos koeficientas r lygus -0,449, reiškiantis, kad kuo daugiau vadovybė ieško potencialių lyderių organizacijoje, tuo labiau priešinimasis kaitai mažėja).

Pažymėtina, jog dideli koreliacijos koeficientai nustatyti ir lyginant darbuotojų dalyvavimą pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procese su jų priešinimusi kaitai.

VS gauti koreliacijos koeficientai su šiais veiksniais:

1. asmeniškai neprisidėjau, nes nebuvo sudaryta tokia galimybė (koreliacijos koeficientas r lygus -0,447),

2. dalyvavau pokyčių įgyvendinimo eigose, priemonių ir būdų planavimo ir/arba parinkimo procese (koreliacijos koeficientas r lygus 0,745),

3. dalyvavau pačiame pokyčių įgyvendinimo procese (koreliacijos koeficientas r lygus 0,501).

PS nustatytas stiprus statistinis ryšys su teiginiu „dalyvavau pokyčių planavimo procese“ (ko-

reliacijos koeficientas r lygus 0,369). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, jog darbuotojų įtraukimas arba bent skatinimas dalyvauti kaitos administravimo procese yra svarbi šio proceso efektyvumo sąlyga, nes gali sumažinti priešinimąsi kaitai, t. y. esminę kaitą stabdančią jėgą.

Apibendrinant galima teigti, jog skirtingo tipo organizacijose gali veikti skirtingos kaitos procesus stabdančios jėgos, todėl administruojant kaitą reikia atsizvelgti į skirtingus veiksmus išlaikant pagrindinę kaitos administravimo idėją – stabdančių jėgų eliminavimą bei žmonių priešinimosi kaitai valdymą.

Išvados ir pasiūlymai

1. Kaitos administravimo tikslas – paruošti organizaciją tikslų ir/arba veiklos krypčių pokyčiams. Tiksliai suplanuotos permainos yra apibrėžiamos kaip apgalvotas struktūrinių naujovių, naujos politikos ar tikslo sukūrimas ir įdiegimas arba kaip veikimo filosofijos, klimato ar stiliaus permaina, kurios administravimas pereina įvairias stadijas – inicijavimo, įgyvendinimo, institucionalizavimo bei rezultatų įvertinimo.

2. Jėgų lauko teorija leidžia suprasti, kad kiekviena kaita ir jos administravimas yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Bet kokia nusistovėjusių santykių arba procesų kaita sukelia pasipriešinimą. Svarbiausias kaitos administravimo uždavinys, kurio sėkmingas sprendimas tampa sėkmingo kaitos administravimo prielaida – įtraukti darbuotojus į kaitos procesą kaip dalyvius, o ne kaip stebėtojus, nugalėti pasipriešinimą naujovėms, t. y. darbuotojų skatinimas prisidėti prie kaitos bei pasipriešinimo kaitai nugalėjimas yra kaitos administravimo sąlyga.

3. Atlikto tyrimo skirtingo tipo organizacijose rezultatai atskleidė nepakankamo darbuotojų skatinimo dalyvauti administruojant kaitą, nors darbuotojams ir aiškinama planuojamos ir/arba įgyvendinamos kaitos nauda. Be to, nors kaitos įgyvendinimo laikotarpiu darbuotojai gerai aprūpinami reikiamais ištekliais bei informacija apie būsimą kaitą, vis dėlto kaita jiems kelia nežinomybės dėl atlyginimo sumažėjimo arba darbo praradimo baimę.

4. Galima teigti, kad abiejuose tirtuose sektoriuose pasipriešinimui, kaip svarbiausiai kaitą slopinančiai jėgai, eliminuoti skirta per mažai dėmesio, nes kaitos įgyvendinimo metu darbuotojai gavo per mažai informacijos apie esamą padėtį bei kaitos eigą, nei vienoje organizacijoje nei bendrais bruožais, nei išsamiai nebuvo aiški-

namas kaitos tikslas arba tikslai, nebuvo įvedamos naujos atlygio formos, kurios galėtų didinti darbuotojų motyvaciją priimti kaitą, mažai dėmesio skiriama personalo atestacijai, kuri galėtų padėti atskleisti ir įvertinti žinių spragas, reikiamų įgūdžių trūkumą, norintiems išvengti streso darbuotojams nebuvo teikiama reikiama pagalba.

5. Atliktas tyrimas parodė, kad planuojant kaitos procesą ir rengiant jos priemones personalo kokybinių rodiklių, t. y. jų kompetencijos, kaitos bei sąlygų naujiems įgūdžiams įgyti sudarymo priemones daugiau dėmesio skyrė PS organizacija. Viešojo sektoriaus organizacijoje specifiniams mokėjimams ir įgūdžiams, reikalingiems naujoje situacijoje diegti bei potencialių lyderių paieškai organizacijoje ir jų mokymui daugiausia dėmesio skiriama *įgyvendinant* kaitą. Tai leidžia teigti, kad PS organizacijos darbuotojus daugiau ruošia prieš pradėdamos kaitos procesą, o VS organizacijos – šio proceso metu.

6. Atliktas kaitos administravimo tyrimas dviejų tipų organizacijose leidžia teigti, jog administruojant kaitą abiejose organizacijose susiduriama su problemomis, ypač priešiniamsi kaitai. Jas būtina spręsti įvertinant, kokios jėgos skatina ir stabdo konkrečios organizacijos kaitos administravimą. Tyrimo metu nustatytos skirtingos priešinimosi kaitai priežastys ir kaitos įgyvendinimo sėkmę lėmę veiksniai.

7. Privataus sektoriaus organizacijoje priešinimosi kaitai priežastys yra pasitikėjimo vadovybe stoka, baimė dėl įgūdžių trūkumo, įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos, o kaitos sėkmę lėmė tokie veiksniai kaip ypatingas dėmesys personalui ir kaitos adekvatumas aplinkai.

8. Viešojo sektoriaus organizacijoje priešinimosi kaitai priežastys yra įtampos padidėjimas, prastas planavimas, baimė dėl įgūdžių trūkumo, o kaitos sėkmę lėmė tokie veiksniai kaip gerai parinkti kaitos įgyvendinimo metodai, vadovų užsispyrimas siekiant tikslų ir gerai organizuotas kaitos įgyvendinimo procesas.

9. Tačiau, nepaisant atskleistų kaitos administravimo trūkumų, pažymėtina, kad viešojo sektoriaus organizacijų kaitos administravimas buvo organizuotas veiksmingiau, nes, kaip rodo tyrimo rezultatai, kitaip nei VS organizacijoje, PS organizacijoje padidėjo streso lygis bei kadru kaita, o darbuotojų lojalumas sumažėjo. Tai leidžia daryti išvadą, jog pastarojoje organizacijoje darbuotojai jautėsi ne taip gerai, saugiai ir buvo per mažai motyvuoti dalyvauti kaitos administravimo procese.

10. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, kad nors kaitos administravimas

skirtingo tipo organizacijų skiriasi, vis dėlto viena iš aktualiausių šių organizacijų problemų yra ta, kad neatkreipiamas dėmesys į kaitos administravimą kaip visuminį procesą, turintį planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo stadijas. Todėl tam, *kad organizacijų administravimas būtų sėkmingas, siūlome* stabdančių jėgų, ypač susijusių su pasipriešinimu kaitai, eliminavimui dėmesį skirti viso proceso metu, o ne prieš procesą ir proceso metu, nes dėl tokio skirstymo darbuotojai per mažai motyvuojami arba prieš procesą, arba jo metu, todėl nukenčia pati organizacija – darbuotojai bijo permainų, nejučia pasitenkinimo darbu, permainų įgyvendinimas tampa ne toks veiksmingas, koks galėtų būti.

11. Darbuotojams priešintis siūloma juos motyvuoti priimti kaitą, sudarant šias sąlygas:

- taikyti lanksčią motyvavimo priemonių sistemą ir darbuotojų poreikių atžvilgiu, t. y. atsižvelgti į jų poreikius bei užtikrinti psichologinį bei fizinį saugumą, suteikiant reikiamą informaciją tiek prieš pradėdant kaitą, tiek ją įgyvendinant;
- suformuluoti aiškius tikslus ir suteikti daugiau laisvės pasirenkant būdus jiems siekti;
- kaitą įgyvendina žmonės, nuo kurių ištraukimo į šį procesą priklauso kaitos sėkmė. Todėl siūloma į kaitos planavimo bei įgyvendinimo procesą įtraukti kuo daugiau darbuotojų ir taip paremti naujas idėjas, leisti atsiskleisti darbuotojų kūrybiškumui, kiek įmanoma panaudoti įmonės darbuotojų žinias ir galimybes, leisti darbuotojams daryti įtaką sprendimams, susijusiems su tiesioginiu darbu bei jo permainomis, pripažinti kiekvieno darbuotojo indėlį.

Literatūra

1. Altrichter H., Elliott J. *Images of educational change*. Philadelphia: Thompson Scientific Publishers, 2000.
2. Arbatauskas A. *Vadovavimas naujovių įgyvendinimui // Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija*. Vilnius, 1996.
3. Barvydienė V., Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 1998.
4. Bučiūnienė I. Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės. *Socialiniai mokslai. Vadyba*. Kaunas: Technologija, 1995. Nr. 4 (8). P. 7–11.
5. Bučiūnienė I. *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996.
6. Butkus F. S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera, 1996.
7. Everard B., Morris G. *Efektvyus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997.

8. Fullan M. *Change forces: the sequel*. London: Cassell, 2000.
9. Fullan M. *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba, 1998.
10. Handy Ch. *Understanding organizations*. London: Penguin books, 1993.
11. Harvey D., Bowin R. B. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
12. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
13. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
14. Juozaitis A. M. Priešinamės naujovėms... Ką daryti, kad lengviau sektųsi? *Vadovo pasaulis*. 2000. Nr. 2. P. 12–18.
15. Krupenkaitė P. Mygtukas darbuotojui įjungti. *Vadovo pasaulis*. 1997. Nr. 6. P. 4–5.
16. Kvedaravičius J., Lodienė D. Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2002. T. 21. P. 113–124.
17. Lukauskaitė K. Pokyčiai organizacijoje: jausmų sumaištis. *Vadovo pasaulis*. 2000. Nr. 2. P. 36–39.
18. Luthans F. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1995.
19. Navardauskienė R. Įtaka nenaudojant valdžios. *Vadovo pasaulis*. 1997. Nr. 1. P. 27–30.
20. Pukšta T. Neužmigtį ant laurų, arba pokyčio valdymo įvadas. *Vadovo pasaulis*. 2000. Nr. 2. P. 5–8.
21. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
22. Rukpenkaitė R. Jėga, įtaka, valdžia. *Vadovo pasaulis*. 1996. Nr. 1. P. 23–27.
23. Sakalas A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
24. Smith R. E. *Principles of Human Communication*. Kendall: Routledge, 1992.
25. Stoll L., Fink D. *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai, 1998.
26. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
27. Strebel P. Pasirinkti teisingą pokyčių kelią. *Verslo žinios*. 1999. P. 2–4.
28. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.

Vladimiras Obrazcovas
Asta Vozbutienė

Change Management in Public and Private Organizations

Summary

Every organization is a part of constantly changing world. The change of environment and human needs influence communications, order and traditions of organizations. As the consequence of such a change organizations must also change (ex. management styles, aims, politics, personnel formation and evaluation systems, and technological systems, etc. can be changed) and every head of changing organization must lead and administer the changes.

This article analyzes the process of administration of changes by paying great attention to the emphasis of peculiarities of this process in organizations of two different types – of public and private sector. The aim of the paper was detailed by three tasks that determined following work structure: the theoretical analysis of administration of process of change is carried out in the first part by revealing the concept, importance and stages of administration. The importance and essence of power field analysis, as the assumption of successful administration of change, is presented in the second part. The third part of the work is for results of administration of changes and their analysis.

Conclusions received permit to affirm that during the administration of changes it is important to pay attention to the factors suppressing and prompting the changes. As the analysis of scientific literature and the results of research revealed, in the most cases the factor suppressing the changes is human resistance to changes which can be reduced by involving into the planning and implementation of changes as many potential opponents as it is possible. So the control of resisting forces is the condition for successful changes.

Vladimiras Obrazcovas – Mykolo Romerio universiteto Valstybinio valdymo fakulteto Viešojo administravimo katedros docentas

Elektroninis paštas vobraz@mruni.lt

Asta Vozbutienė – Mykolo Romerio universiteto Valstybinio valdymo fakulteto Viešojo administravimo katedros magistrė

Telefonas (+370~45) 517439

Elektroninis paštas peciula@centras.lt

Straipsnis įteiktas 2005 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2005 m. lapkričio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.14.27173