ISSN 2029-1701

Mokslinių straipsnių rinkinys
VISUOMENĖS SAUGUMAS IR VIEŠOJI TVARKA
PUBLIC SECURITY AND PUBLIC ORDER
2011 (6) Scientific articles

ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ SUPRATIMAS IR VERTINIMAS STATUTINĖJE ORGANIZACIJOJE

Laima Ruibytė

Mykolo Romerio universiteto Kauno Viešojo saugumo fakulteto Humanitarinių mokslų katedra
V. Putvinskio g. 70, LT –44211 Kaunas–ACP
Telefonas (8~37) 30 36 65
El. paštas: laimaruibyte@mruni.eu

Anotacija. Lietuvos policijos ir Valstybės sienos apsaugos organizacijos išgyvena reformų laikotarpį, o tai kelia nemažus iššūkius tiek vadovybei, tiek organizacijos darbuotojams. Kaip žinia pasikeitimai lengviau vyksta tose organizacijose, kuriose pokyčių dalyviai supranta, žino ir suvokia kaitos procesus, tai, kaip ir kas vyksta pokyčių metu. Kiekvienai organizacijai besirūpinančiai savo darbuotojų augimu kvalifikacine prasme, aktualu sužinoti savo darbuotojų žinių apie pokyčių įgyvendinimo esmę ir procesą lygį. Tokia informacija gali palengvinti pokyčių įgyvendinimą ir darbuotojų įtraukimą į pasikeitimų planavimą bei jų diegimą. Šiame straipsnyje pateikti pareigūnų požiūrio į vykdomus pokyčius jų organizacijose rezultatai.Tyrimo, kuriame apklausti 600 dviejų Lietuvos statutinių organizacijų pareigūnai, rezultatai atskleidė požiūrio į pokyčius, informuotumo ir pasirengimo pokyčiams bei pasekmių dėl organizacijoje vykdomų pokyčių vertinimo ypatumus. Nustatytos statistiškai reikšmingos bendro požiūrio į pokyčius, informuotumo ir pokyčių pasekmių vertinimo sąsajos.

Pagrindinės sąvokos: organizacinis stresas, organizaciniai pokyčiai, statutinė organizacija, policijos pareigūnai, Valstybės sienos apsaugos pareigūnai.

ĮVADAS

Organizacijos egzistuoja nestabilioje aplinkoje, kuri nuolat kinta, taigi reikia būti nuolatos pasiruošus prisitaikyti prie kintančių sąlygų, tik tuomet organizacija gyvuos efektyviai. Nenuspėjamoje aplinkoje, vadovų tikslas yra ne tik pasiekti sėkmingai gyvuojančios organizacijos lygį, bet ir išlaikyti tą lygį nevengiant susidūrimo su poreikiu keistis. Tačiau vien tik pokyčių būtinybės suvokimas negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės. Ar sėkmingas bus naujovių įdiegimas, didžiąja dalimi priklauso nuo vadovų pasirengimo, nuo jų turimų žinių ir nuo to, kokias vadovai mato galimybes padedančias vadovauti pokyčiams. Pasikeitimai lengviau vyksta tose organizacijose, kuriose pokyčių dalyviai supranta, žino ir suvokia kaitos procesus, tai, kaip ir kas vyksta pokyčių metu[1]. Kiekvienai organizacijai besirūpinančiai savo darbuotojų augimu kvalifikacine prasme, aktualu sužinoti savo

[1] Burnes B., James H. Culture, cognitive dissonance and the management of change. International Journal of Operations & Production Management. Volume 15, Number 8, 1995. pp. 14-33; Bovey W.H., Hede A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. Journal of Managerial Psychology. Volume 16, Number 7, 2001. pp. 534-548.; Burke W.W., Church A.H., Waclawski J.What do OD practitioners know about managing change. Leadership organization development journal. Volume 14, Issue 7, 1993. pp.3.

darbuotojų žinių apie pokyčių įgyvendinimo esmę ir procesą lygį. Tokia informacija gali palengvinti pokyčių įgyvendinimą ir darbuotojų įtraukimą į pasikeitimų planavimą bei jų diegimą.

Logiškai mąstydami darbuotojai gali pripažinti pokyčių būtinybę, bet emociškai ne visada būna tam pasiruošę – taip atsiranda pasipriešinimas pokyčiams. Jei pokyčiams nepakankamai pasirengta ir nauji ryšiai iš anksto nenumatyti, darbuotojai neapmokyti elgtis naujoje aplinkoje – atsiranda nepasitikėjimas, netikrumo dėl ateities jausmas ir panašūs jausmai[2].

Sukaupti duomenys rodo, kad 1/3 pokyčių žlunga susidūrus su pasipriešinimu[3]. Kiti autoriai teigia, jog tik 9 % organizacijose vykdomų pokyčių galima laikyti tikrai sėkmingais[4].

Natūralu, kad pasipriešinimas gali būti pirmąja reakcija į pokyčius, nes individams reikia laiko, kad galėtų įvertinti nuostolius, netektis ir naudą. Bet kokios naujos iniciatyvos gali iššaukti neigiamą reakciją, nes viltis, kad iniciatyva yra vertinga, konfliktuoja su nežinojimo baime.

Įvairūs autoriai pateikiantys pokyčių valdymo sėkmės formules akcentuoja skirtingus dalykus. Vieni į pirmąją vietą iškelia emocijas ir emocinį organizacijos foną, sugebėjimą atskirti, kur vyrauja racionalumas, o kur emocionalumas[5], kiti mano, kad svarbiausia akcentuoti strateginį planavimą ir jautrumą išorinei organizacijos aplinkai[6], dar kitų požiūriu daugumos pokyčių įgyvendinimo nesėkmės susijusios su ego gynybos strategijų nežinojimu ir pasipriešinimo nesuvaldymu, klaidingu pasipriešinimo supratimu[7]. Yra ir tokių nuomonių, kad per daug energijos skiriama struktūriniams pokyčiams, vadovų gilinimuisi į techninę

[2] [4] [5] Carr A. Understanding emotion and emotionality in a process of change. Journal of Organizational Change Management. Volume 14, Number 5, 2002. pp. 421-436.

[3] Bovey W.H., Hede A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. Journal of Managerial Psychology. Volume 16, Number 7, 2001. pp. 534-548.

[6] Burnes B. No such thing as "...a one best way" to manage organizational change. Management Decision. Volume 34, Number 10, 1996. pp. 11-18; French R. "Negative capability' in managing the confusing uncertainties of change. Journal of Organizational Change Management. Volume 14, Number 5, 2001. pp.480-492.

[7] Bovey W.H., Hede A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. Journal of Managerial Psychology. Volume 16, Number 7, 2001. pp. 534-548.; Ford J.D., Ford L.W., McNamara T. Resistance and the background conversations of change. Journal of Organizational Change Management. Volume 15, Number 2, 2002. pp.105-121.; Young A.P. I'm just me: a study of managerial resistance. Journal of Organizational Change Management. Volume 13, Number 4, 2000. pp. 375-388.; Perren L. Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. Career Development International. Volume 1, Number 4, 1996. pp. 24-28.; Waddel D., Sohal A.S. Resistance: a constructive tool for change management. Management Decision. Volume 36, Number 8, 1998. pp. 543-548.

pokyčių pusę[8], o reikėtų daugiau paisyti žmogiškųjų resursų pusės, organizacijos kultūros[9], mažiau dėmesio skirti organizacijos tikslų nustatymui analizavimui bei veiksmų planavimui, daugiau dėmesio skirti komunikacijai ir skatinimui išsikalbėti ar iškelti problemą, naudoti pasakojamąją kalbos formą, kurią darbuotojai lengviau įsisavintų ir geriau suprastų, nes pastaroji yra artimesnė natūraliems žmogiškiesiems patyrimams[10]. Yra manančių, jog reikia atkreipti dėmesį į individualius darbuotojų skirtumus, nuo kurių priklauso noras ir sugebėjimas prisitaikyti prie pokyčių[11].

Kaita paveikia ir yra veikiama organizacijos procesų, tad svarbu suprasti tiek individualias, tiek ir visos organizacijos reakcijas į pokyčius. Individualių reakcijų supratimas apima žinojimą, kad darbuotojai priešinasi dėl pažįstamos aplinkos praradimo ir dėl pasirinkimo galimybių neturėjimo. O bendrosios pokyčių prigimties žinojimas- tai įvairių teorinių modelių pritaikymo galimybės.

Pokyčių procesas apima ir planavimą ir žmogiškųjų resursų bei organizacinių veiksnių valdymą, ir pokyčių progreso įvertinimą. Vos pradėjus planuoti pokyčius, prasideda ir pokyčių valdymo procesas, kuris tęsiasi iki pat pokyčių įgyvendinimo pabaigos. Viso šio laikotarpio eigoje svarbu žinoti pagrindinius komunikavimo su darbuotojais principus, t.y. ką, kaip ir kiek reikia pasakyti darbuotojams. Šio proceso metu svarbu atkreipti dėmesį ir į atlygio sistemą, ir į organizacijos struktūrą, ir į kliūtis, trukdančias siekti tikslo. Taip pat reikia skirti dėmesio dalykų, kurie palengvintų pokyčių įgyvendinimą, paieškoms. Beje reikia suprasti ir tai, kad prasidėjus pokyčių progresui gali iškilti į paviršių vis daugiau ir daugiau problemų, tačiau nepaisant to, būtina siekti užsibrėžto tikslo, stebėti ir suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie menkiausią pažangą.

Lietuvos policijos sistema patiria nuolatinius pasikeitimus. 2007-2009 metais vykdoma Lietuvos policijos sistemos plėtros programa numatė mažinti specializuotų bei teritorinių

[8] Bellizzi J.A. The Path of Least Resistance for Managers:Book Review. European Journal of Innovation Management. Volume 3, Number 4, 2000. pp. 232-233.

[9] Bovey W.H., Hede A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. Journal of Managerial Psychology. Volume 16, Number 7, 2001. pp. 534-548; Burnes B., James H. Culture, cognitive dissonance and the management of change. International Journal of Operations & Production Management. Volume 15, Number 8, 1995. pp. 14-33

[10] Jobri M., Pounder J.S. The management of change: a narrative perspective on management development. The Journal of Management Development. Volume 20, Number 8, 2001. pp. 682-691; Waddel D., Sohal A.S. Resistance: a constructive tool for change management. Management Decision. Volume 36, Number 8, 1998. pp. 543-548.

[11] Bovey W.H., Hede A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. Journal of Managerial Psychology. Volume 16, Number 7, 2001. pp. 534-548.; Burnes B., James H. Culture, cognitive dissonance and the management of change. International Journal of Operations & Production Management. Volume 15, Number 8, 1995. pp. 14-33; Carter S. Helping individuals to cope with change: lessons from group move relocation. Management Research News. Volume 22, Number 9, 1999. pp. 1-17.

policijos įstaigų skaičių, perskirstyti jų vykdomas funkcijas. Šių pasikeitimų tikslas – plėtoti policijos veiklos kokybės vadybos sistemas. Policijos optimizavimo procesas palietė daugumą policijos sistemos darbuotojų. Be to, 2009 metais policijai teko nauji išbandymai ir iššūkiai, susiję su ekonominės situacijos blogėjimu, darbo krūvio didėjimu, policijos finansavimo mažėjimu, policijos pareigūnų atlyginimų ir aprūpinimo mažėjimu. 2010 metais išlieka grėsmė, kad sumažinus policijos finansavimą bus atleidžiami policijos pareigūnai. Šiuo metu pateiktas Lietuvos vyriausybei Lietuvos policijos sistemos 2012 -2014 metų pertvarkos matmenų projektas, kuriame numatyti struktūriniai organizacijos pokyčiai, policijos funkcijų auditas ir naujas reglamentavimas ir kt.

Deja, Lietuvoje nebuvo atliekami jokie sociologiniai ar psichologiniai tyrimai išsiaiškinti, kaip policijos darbuotojai supranta ir vertina vykdomą policijos reformą, , kaip jie jaučiasi vykstant pokyčiams, kokia jų motyvacija dirbti. Šio **darbo tikslas** – nustatyti policijos ir sienos apsaugos pareigūnų požiūrį į vykdomus pokyčius jų organizacijose.

Tikslui pasiekti iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Nustatyti pareigūnų požiūrį į įvairius pokyčių aspektus.
2. Išsiaiškinti, kaip siejasi tarpusavyje tokie pokyčių veiksniai, kaip informuotumas apie pokyčius, pokyčių pasekmių vertinimas ir bendras pokyčių vertinimas.

Atlikdami tyrimą ir remdamiesi turima moksline informacija apie pokyčių vyksmą organizacijoje darėme prielaidas, kad bendras pokyčių vertinimas priklauso nuo to, kiek informuoti darbuotojai apie pokyčius ir kaip jie įsivaizduoja pokyčių pasekmes.

TYRIMO METODAI IR ORGANIZAVIMAS

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo 600 dviejų Lietuvos statutinių organizacijų – policijos ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos (toliau VSA) pareigūnai – atitinkamai 236 ir 364 asmenys. Policijos pareigūnai buvo apklausti išdalinant klausimynus Kauno miesto policijos komisariatuose, o VSA pareigūnai iš įvairių Lietuvos pasienio užkardų užpildė klausimynus kvalifikacijos kėlimo kursų pabaigoje. Tyrimas buvo vykdomas 2009-2010 metų laikotarpiu. Didesnė dalis apklaustų policijos (80,5%) ir VSA (73,6%) pareigūnų yra iki 35 metų amžiaus. Vyrų ir moterų santykis apklaustų policininkų tarpe yra apylygis (atitinkamai 51,7% ir 48,3%), o VSA pareigūnų tarpe dominuoja vyrai (75,8%). Abiejų tarnybų apklaustųjų tarpe didesnę dalį sudaro pirminės grandies pareigūnai (66,1% ir 80,5%).

Tyrimo metodai. Požiūriui į pokyčius nustatyti buvo naudojamas Organizacinių pokyčių suvokimo ir vertinimo skalę, kurią sukūrėme remdamiesi Pokyčių valdymo klausimynu sukonstruotu W.W.Burke su kolegomis (Church A.H., Siegal W., Javitch M., Waclawski J., Burke W.W., 1996). Ją sudaro 13 teiginių leidžiančių įvertinti pagrindinių pokyčio aspektų žinojimą ir pokyčių suvokimo lygį. Teiginiai atspindi tris požiūrio į pokyčius aspektus: 1) bendrą pokyčių vertinimą (pvz., „Manau, kad dauguma organizacijoje šiuo metu vykdomų pokyčių yra prasmingi ir savalaikiai“); 2) informuotumą apie pokyčius organizacijoje bei dalyvavimą ir pasirengimą pokyčiams (pvz., „Esu pakankamai informuotas apie organizacijoje vykdomus pokyčius, jų reikšmę ir tikslus“); 3) pokyčių pasekmių vertinimą (pvz., „ Dėl organizacijoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams“). Kiekvienas teiginys įvertinamas nuo 1 (visiškai nesutinku) iki šešių (visiškai sutinku) balų.

Tyrimo duomenų analizei naudota statistinė kompiuterinė programa SPSS-12. Duomenų analizei buvo naudojami šie statistiniai metodai: χ 2 (chi kvadrat) kriterijus, kontingencijos lentelės, Spearman koreliacijos koeficientas kintamųjų ryšiams nustatyti. Hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo p = 0,05.

TYRIMO REZULTATAI

Analizuojant organizacinių pokyčių vertinimo rezultatus matyti (1 lentelė), kad abiejose tiriamųjų grupėse įvertinimų vidurkiai reikšmingai nesiskiria, todėl galima kalbėti apie pareigūnų požiūrį į pokyčius organizacijoje, jų vyksmą, pasekmes apibendrintai abiem organizacijom. Žinant, kad minimalus vertinimas yra 1, o maksimalus 6, matyti, kad teiginių vertinimai svyruoja tarp 3 (ne itin sutinku) ir 4 (iš dalies sutinku). Toks vidurkių lyginimas atrodo neinformatyvus, nors parodo tam tikras tendencijas – geriausiai vertinamas tiriamojo pasirengimas pokyčiams (policininkų – 4,81 balo, pasieniečių – 4,51), kalbėjimasis su kolegomis apie pokyčius (policininkų – 4,73 balo, pasieniečių – 4,41). Tam, kad išaiškėtų, kaip tiriamieji suvokia ir vertina vykdomus organizacijoje pokyčius suskirstėme juos į dvi grupes – pritariantys pateiktiems teiginiams apie pokyčius (atsakiusieji – „visiškai sutinku“, „sutinku“, „iš dalies sutinku“) ir nepritariantys (atsakiusieji – „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „ne itin sutinku“). 1 lentelėje pateiktas išreiškusiųjų pritarimą teiginiui abiejų grupių tiriamųjų skaičius procentais ir iš jos matyti, kad vertinant kai kuriuos pokyčių aspektus (organizacijos resursus pokyčiams vykdyti, pokyčių prasmingumą ir savalaikiškumą,

pasitikėjimą pokyčių vykdytojų kompetencija, informavimą apie pokyčius) apie pusę pareigūnų pritaria jiems, o kita panaši dalis vertina nepalankiai.

1 lentelė. Pokyčių aspektų vertinimo vidurkiai ir tiriamųjų išreiškusių pritarimą teiginiui skaičius procentais policijos ir VSA organizacijose

Pokyčių vertinimo teiginiai	policininkai		pasieniečiai	
	Vertinimų vidurkis (balais)	Išreiškusiųjų pritarimą teiginiui skaičius (%)	Vertinimų vidurkis (balais)	Išreiškusiųjų pritarimą teiginiui skaičius (%)
1	2	3	4	5
1. manau, kad mūsų organizacija turi pakankamai resursų suplanuotiems pokyčiams įgyvendinti	3,47	**49,1**	3,54	**50,6**
2. manau, kad dauguma organizacijoje šiuo metu vykdomų pokyčių yra prasmingi ir savalaikiai	3,49	**51,7**	3,27	**41,5**
3. pasitikiu pokyčių organizatorių kompetencija	3,49	**46,2**	3,23	**40,6**
4. esu pakankamai informuotas (-a) apie organizacijoje vykdomus pokyčius, jų reikšmę ir tikslus	3,61	**52,5**	3,41	**54,0**
5. organizacijoje vykdomi pokyčiai yra būtini jos veiklos tobulėjimo ir efektyvumo atžvilgiu	4,17	**70,8**	3,87	**62,6**
6. apie esamus ir būsimus pokyčius organizacijoje kalbuosi su kolegomis	4,73	**86,5**	4,41	**80,0**
7. nesijaučiu pats (-i) asmeniškai dalyvaująs (-anti) organizacijoje vykdomų pokyčių planavime ir realizavime	3,96	**65,3**	3,96	**63,8**
8. organizacijoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimais iš darbo	2,96	**35,2**	3,05	**37,1**
9. dėl organizacijoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams	4,20	**74,5**	4,04	**69,2**
10. dėl organizacijoje vykdomų pokyčių gali sumažėti atlyginimas	4,04	**70,0**	4,17	**69,2**
11. dėl organizacijoje vykdomų pokyčių gali atsirasti naujų galimybių siekti karjeros, gauti paaukštinimą	3,79	**58,1**	3,25	**40,9**
12. dėl organizacijoje vykdomų pokyčių nukenčia santykiai darbo kolektyve	3,46	**49,6**	3,54	**52,5**
13. manau, kad esu pasirengęs (-usi) priimti organizacijoje vykdomus pokyčius ir sugebėsiu vienaip ar kitaip prisitaikyti prie naujos situacijos	4,81	**87,3**	4,51	**83,0**

Daugiausiai darbuotojų pritaria, kad jie pasirengę priimti organizacijoje vykdomus pokyčius ir sugebės prisitaikyti (policininkų – 87,3 %, pasieniečių – 83,0%), kalbasi su kolegomis apie esamus ir būsimus pokyčius organizacijoje (policininkų – 86,5 %, pasieniečių – 80,0%), sutinka, kad organizacijoje vykdomi pokyčiai yra būtini jos veiklos tobulėjimo ir

efektyvumo atžvilgiu (policininkų – 70,8%, pasieniečių – 62,6%), mano, kad dėl organizacijoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams (policininkų – 74,5 %, pasieniečių – 69,2%) ir l sumažėti atlyginimas (policininkų – 70,0 %, pasieniečių – 69,2%), nors ir gali atsirasti naujų galimybių siekti karjeros, gauti paaukštinimą (policininkų – 58,1 %, pasieniečių – 40,9%), tačiau mažesnė dalis pažymi, kad organizacijoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimais iš darbo(policininkų – 35,2 %, pasieniečių – 37,1%). Nemaža dalis nesijaučia patys asmeniškai dalyvaujantys organizacijoje vykdomų pokyčių planavime ir realizavime (policininkų – 65,3 %, pasieniečių – 63,8%).

Tam, kad išsiaiškinti, kaip siejasi tarpusavyje tokie pokyčių veiksniai, kaip informuotumas apie pokyčius, pokyčių pasekmių vertinimas ir bendras pokyčių vertinimas suskirstėme skalės teiginius į tris grupes: 1) bendras pokyčių vertinimas – apėmė teiginius susijusius su pokyčių vertinimu organizacijoje apskritai (1, 2, 3, 5 teiginiai); 2) pokyčių pasekmių vertinimas – darbuotojų įsivaizdavimą kokias pasekmes jiems gali sukelti vykdomi pokyčiai, tokie kaip, atleidimas iš darbo, išaugęs darbo krūvis, sumažėjęs atlyginimas ir pan. (8, 9, 10, 11, 12 teiginiai); 3) informuotumas apie pokyčius – apėmė teiginius apie žmonių informuotumą apie vykdomus pokyčius, dalyvavimą ir pasirengimą jiems (4,6,7,13 teiginiai). Atlikta koreliacinė išskirtų grupių analizė atskleidė šių veiksnių tarpusavio priklausomybę (2 lentelė).

2 lentelė. Bendro požiūrio į pokyčius, informuotumo ir pokyčių pasekmių vertinimo sąsajos (N=600)

		Bendras požiūris į pokyčius	Pokyčių pasekmių vertinimas	Informuotumas
Spearman‘o koef.	Bendras požiūris į pokyčius	1,000	-,116*	-,468**
	Pokyčių pasekmių vertinimas	-,116*	1,000	-,168**
	Informuotumas	-,468**	-,168**	1,000

** statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo 0,01;
* statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo 0,05.

Kaip matyti iš 2 lentelės, tarp bendro požiūrio į pokyčius iš vienos pusės ir informuotumo bei pokyčių pasekmių vertinimo iš kitos aptiktos statistiškai reikšmingos ($p \leq 0,05$ ir $p \leq 0,001$) neigiamos koreliacijos. Tai rodo, kad didėjant galimų pokyčių pasekmių vertinimui ir informuotumui apie pokyčius mažėja bendras pokyčių vertinimas. Tarp informuotumo bei pokyčių pasekmių vertinimo atrastas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($p \leq 0,001$).

TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Išanalizavus tyrimo rezultatus galima teigti, kad tiek policijos, tiek valstybės sienos apsaugos tarnybų darbuotojai gana panašiai vertina pokyčius vykdomus jų organizacijose. Gali būti, kad tam turi įtakos panašūs atliekamų reformų principai. Nors didesnė dalis pareigūnų sutinka, kad organizacijoje vykdomi pokyčiai yra būtini jos veiklos tobulėjimo ir efektyvumo atžvilgiu, tačiau tik pusė tirtų pareigūnų palankiai vertina organizacijos resursus pokyčiams vykdyti, pokyčių prasmingumą ir savalaikiškumą, pasitikėjimą pokyčių organizatorių kompetencija. Taigi, galima manyti, kad bendras požiūris į pokyčius yra gana prieštaringas – pusė tirtų darbuotojų nepritaria jiems. Kaip matyti iš atsakymų, informuotumą ir pasirengimą priimti vykdomus pokyčius dalis darbuotojų vertina gerai, nors pažymi, kad nejaučia asmeninio dalyvavimo pokyčių planavime ir realizavime. Beje, tai gali būti susiję su tuo, kad didesnė tiriamųjų dalis yra pirminės grandies pareigūnai, todėl objektyviai yra mažiau įtraukti į pokyčių planavimo procesą. Pokyčių pasekmių vertinimo analizė atskleidžia, kad didelė dalis pareigūnų mato tam tikras grėsmes dėl būsimų pasikeitimų darbe – mano, kad dėl organizacijoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams ir , vis tik mažesnė dalis pažymi, kad organizacijoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimais iš darbo, o apie pusę darbuotojų mato ir teigiamas reformos puses – galimybę atsirasti naujoms karjeros ir paaukštinimo galimybėms.

Koreliacinė rezultatų analizė atskleidė bendro požiūrio į pokyčius, informuotumo ir pokyčių pasekmių vertinimo sąsajas. Tų sąsajų paaiškinimas gana problematiškas. Neigiamą bendro požiūrio į pokyčius ir pokyčių pasekmių vertinimo koreliaciją suprasti galima darant prielaidą, kad kuo aukštesnis pokyčių pasekmių vertinimo balas, tuo žmogus jaučia didesnę įtampą dėl to, kad gali prarasti darbą, sumažėti atlyginimas ar padaugėti darbo ir atsakomybės, o tai savo ruožtu gali mažinti jo palankumą pokyčiams. Kaip rodo ankstesni tyrimai[12] kaip tik didelė atsakomybė, darbuotojų trūkumas, neaiškios karjeros perspektyvos, bendra organizacijos politika, nesudarytos galimybės augti ir tobulėti, negalėjimas daryti įtakos organizacijoje daromiems sprendimams, yra veiksniai, kurie sukelia didžiausią įtampą pareigūnams. Neigiama koreliacija tarp bendro požiūrio į pokyčius ir informuotumo rodo, kad didėjant informuotumui ir pasirengimui pokyčiams mažėja tų pokyčių vertinimas– ir tai nėra lengvai paaiškinamas ryšys. Galima manyti, kad daugiau informuoti asmenys žino daugiau

[12] Ruibytė L., Velička V. Organizacinio streso veiksnių vertinimas statutinėje organizacijoje// Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka (4) : mokslinių straipsnių rinkinys/ MRU, 2010, p. 175-185.

problemiškų pokyčių proceso aspektų ir neigiamų pokyčių pasekmių jiems ir tai gali sumažinti pokyčių patrauklumą, bet aiškiau pasakyti galima tik atlikus papildomus tyrimus.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad ne visi vadovai pakankamai kompetentingi vykdant pokyčių, todėl svarbu, kad jie būtų susipažinę su esminiais kaitos metu vykstančiais procesais, suprastų galimas darbuotojų reakcijas, jų priežastis, žinotų pokyčių valdymo galimybes. W.W.Burke (1991), R. French (2001) tyrimų rezultatai rodo, jog pats pokyčių įgyvendinimo procesas, jo metodai yra suprantami ir žinomi daugeliui, tačiau tik labai nedidelė dalis tiriamųjų suvokia, kodėl tie pokyčiai taip paveikia darbuotojus. Vadovai turėtų stebėti ir save, atkreipti dėmesį į tai, kiek jie informuoja savo pavaldinius apie procesus, vykstančius organizacijoje, taip pat pastebėti, kaip dažnai jie išklauso pavaldinių nuomones, kaip dažnai tariasi su pavaldiniais priimdami sprendimus. Be grupinių pasitarimų vadovų lygyje ir darbuotojų įtraukimo priimant sprendimus apie numatomus pasikeitimus, reikėtų laikytis ir kitų kaitos proceso reikalavimų : turi būti sutarimas dėl pokyčių tikslų; reikia labai aiškiai parodyti pasikeitimų rezultatą, kaip kiekvieno būsimą naudą; užtikrinti darbuotojų saugumą pasikeitimų metu; užtikrinti efektyvią ir atvirą komunikaciją, informuojant darbuotojus apie tai, kas vyksta, siekti jų psichologinio artumo; jeigu įmanoma, remtis grupės galia; siekti sutelkti pastangas.

IŠVADOS

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadas, kad didesnė dalis pareigūnų sutinka, jog organizacijoje vykdomi pokyčiai yra būtini jos veiklos tobulėjimo ir efektyvumo atžvilgiu, tačiau tik pusė tirtų pareigūnų palankiai vertina organizacijos resursus pokyčiams vykdyti, pokyčių prasmingumą ir savalaikiškumą, pasitikėjimą pokyčių organizatorių kompetencija. Informuotumą ir pasirengimą priimti vykdomus pokyčius dalis darbuotojų vertina gerai, nors pažymi, kad nejaučia asmeninio dalyvavimo pokyčių planavime ir realizavime. Didelė dalis pareigūnų mato tam tikras grėsmes dėl būsimų pasikeitimų darbe – mano, kad dėl organizacijoje vykdomų pokyčių gali išaugti darbo krūvis ir reikalavimai darbuotojams ir , vis tik mažesnė dalis pažymi, kad organizacijoje vykdomi pokyčiai asocijuojasi su atleidimais iš darbo, o apie pusę darbuotojų mato ir teigiamas reformos puses – galimybę atsirasti naujoms karjeros ir paaukštinimo galimybėms. Nustatytos neigiamos koreliacijos tarp bendro požiūrio į pokyčius iš vienos pusės ir informuotumo bei pokyčių pasekmių vertinimo iš kitos. Aptiktos statistiškai reikšmingos neigiamos koreliacijos rodo gana prieštaringą santykį tarp šių pokyčio

veiksnių. Galima teigti, kad įsivaizdavimas neigiamų pokyčių pasekmių mažina palankumą pokyčiams, tačiau labiau pagrįstas paaiškinimas reikalauja tolimesnių tyrimų.

LITERATŪRA

1. Bellizzi J.A. The Path of Least Resistance for Managers:Book Review. European Journal of Innovation Management. Volume 3, Number 4, 2000. pp. 232-233.
2. Bovey W.H., Hede A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. Journal of Managerial Psychology. Volume 16, Number 7, 2001. pp. 534-548.
3. Burke W.W., Church A.H., Waclawski J.What do OD practitioners know about managing change. Leadership organization development journal. Volume 14, Issue 7, 1993. pp.3.
4. Burke, W.W. (1991). *Managers get a "C" in managing change.* Training and Development. Volume 45, Number 5, pp.87-92.
5. Burnes B. No such thing as "...a one best way" to manage organizational change. Management Decision. Volume 34, Number 10, 1996. pp. 11-18.
6. Burnes B., James H. Culture, cognitive dissonance and the management of change. International Journal of Operations & Production Management. Volume 15, Number 8, 1995. pp. 14-33.
7. Carr A. Understanding emotion and emotionality in a process of change. Journal of Organizational Change Management. Volume 14, Number 5, 2002. pp. 421-436.
8. Carter S. Helping individuals to cope with change: lessons from group move relocation. Management Research News. Volume 22, Number 9, 1999. pp. 1-17.
9. Ford J.D., Ford L.W., McNamara T. Resistance and the background conversations of change. Journal of Organizational Change Management. Volume 15, Number 2, 2002. pp.105-121.
10. French R. "Negative capability' in managing the confusing uncertainties of change. Journal of Organizational Change Management. Volume 14, Number 5, 2001. pp.480-492.
11. .Jobri M., Pounder J.S. The management of change: a narrative perspective on management development. The Journal of Management Development. Volume 20, Number 8, 2001. pp. 682-691.
12. Perren L. Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. Career Development International. Volume 1, Number 4, 1996. pp. 24-28.
13. Ruibytė L. Asmenybės ypatumų ryšys su streso pasekmių vertinimu ir streso įveikimo pobūdžiu statutinėje organizacijoje.// Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka (5) : mokslinių straipsnių rinkinys/ MRU, Kaunas. 2011, t. 5, p. 160-169.
14. Ruibytė L., Velička V. Organizacinio streso veiksnių vertinimas statutinėje organizacijoje// Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka (4) : mokslinių straipsnių rinkinys/ MRU, 2010, p. 175-185.
15. Waddel D., Sohal A.S. Resistance: a constructive tool for change management. Management Decision. Volume 36, Number 8, 1998. pp. 543-548.
16. Young A.P. I'm just me: a study of managerial resistance. Journal of Organizational Change Management. Volume 13, Number 4, 2000. pp. 375-388.

ISSN 2029-1701

Mokslinių straipsnių rinkinys
VISUOMENĖS SAUGUMAS IR VIEŠOJI TVARKA
PUBLIC SECURITY AND PUBLIC ORDER
2011 (6) Scientific articles

THE COMPREHENSION AND EVALUATION OF ORGANIZATIONAL CHANGES BY EMPLOYEES IN STATUTORY ORGANIZATION

Laima Ruibyte*
Mykolas Romeris University

Summary

Change is an inevitable consequence of operating in dynamic environment. Lithuanian police and State Border guard organizations are going through permanent process of organizational changes what is a big challenge both for managers and employees. One of the most important skills leaders and managers should have in these days are the skills to lead and manage change, to understand the personal and the organizational dynamics involved in a change effort, to know the abilities to lead people through changes successfully. It is well known that management changes are more likely to succeed if organization use power tools: information, support and resources. Leaders and managers need greater awareness of how employees comprehend and think about changes in their organizations, what they valued and how are prepared for such changes. The purpose of the present study was to find out the peculiarities of comprehension and evaluation of organizational changes by employees in statutory organization. The sample used in this study comprised of 600 officers from two Lithuanian statutory organizations - Lithuanian police and State Border guard. The 13 items scale was developed to evaluate three aspects of changes: 1) overall attitude to changes in organization; 2) the level of being informed about ongoing changes in organization; 3) the comprehension of consequences from changes. Analysis of results shows that employees attitude to changes are quite contradictory – from one side they feel quite prepare for changes and see necessity for changes, but from the other side half of the employees don't trust in the capacity of managers to implement changes effectively and evaluate resources of organization to change purely. More then a half officers anticipate some threats in forthcoming changes – the rising job overload, the decreasing of their salary, and don't feel involved in planning and executing the changes. The correlational analysis reveal negative association between overall evaluation of changes from one side and evaluation of consequences of such changes and being informed about the process of changes.

Keywords: organizational stress, organizational changes, statutory organization, police and state border guard officers.

Laima Ruibytė* Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Humanitarinių mokslų katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: lyčių skirtumų stereotipai; tautiniai stereotipai ir prietarai; organizacinė psichologija.
Laima Ruibyte* Mykolas Romeris University, Faculty of Public Security, Department of Humanities, assoc. prof. Research interests: gender stereotypes, ethnic prejudice and stereotypes, organizational psychology