

ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ SVARBOS VERTINIMAS

Vaida PETRAUSKAITĖ-JOCIENĖ*, Renata KORSAKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

**El. paštas vaida.petrauskaite-jociene@stud.vilniustech.lt*

Gauta 2023 m. sausio 20 d.; priimta 2023 m. birželio 29 d.

Santrauka. Organizacijos ir darbuotojai nuolat susiduria ir turi prisitaikyti prie aplinkos, darbo sąlygų, technologinių pokyčių, dėl to organizacinių pokyčių valdymas tampa aktualia tema. Organizaciniai pokyčiai apima sudėtingus, daugybę skirtingų organizacijos lygių siekiančius procesus, todėl ne visuomet būna sėkmingi. Siekiant sėkmingo organizacinių pokyčių įgyvendinimo verta atsižvelgti į teorinius ir praktinius organizacinių pokyčių valdymo modelių siūlomus veiksmus, taip pat į darbuotojų įsipareigojimo keistis reiškinį, kuris yra ypač svarbus sėkmingam organizacinio pokyčio įgyvendinimui. Šiame straipsnyje nagrinėjamos organizacinių pokyčių ir darbuotojų įsipareigojimo keistis sampratos. Apžvelgiami organizacinių pokyčių valdymo modeliai ir išskiriami organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai. Atliekama ekspertų – darbuotojų ir vadovų – anketinė apklausa, siekiant išgryninti svarbiausius organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksmus darbuotojų įsipareigojimui keistis ir organizacinio pokyčio sėkmei. Tyrimo rezultatai rodo, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai kaip svarbiausius vertina šiuos organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksmus: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija, efektyvi pokyčio lyderystė, komunikacija ir gerosios praktikos, darbuotojų poreikiai ir vertybės. Daugelis organizacinių pokyčių valdymo tyrimų paprastai tiria pokyčio įgyvendinimo etapus ir atskirai darbuotojų įsipareigojimą keistis, kartu šiame straipsnyje vertinami sėkmės veiksniai ir iš dviejų ekspertų grupių perspektyvos – darbuotojų ir vadovų. Gauti tyrimo rezultatai sudaro galimybę giliau nagrinėti išskirtus svarbiausius sėkmės veiksmus organizacinių pokyčių valdymo srityje. Organizacijos įgyvendindamos pokyčius praktiškai gali atkreipti dėmesį į svarbiausius sėkmės veiksmus, siekdamas dar efektyvesnio pokyčių įgyvendinimo.

Reikšminiai žodžiai: organizacijų valdymas, organizaciniai pokyčiai, pokyčiai, organizacinių pokyčių valdymas, sėkmės veiksniai, įsipareigojimas keistis.

Įvadas

Šiandien gyvename gana neapibrėžtoje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje – technologiniai pokyčiai, nenutrūkstantis informacijos srautas, kintančios darbo sąlygos, sunkiai atskiriama darbo ir gyvenimo aplinka ir gyvenimo tempas diktuoja sąlygas, prie kurių turi prisitaikyti tiek žmonės, tiek organizacijos. Organizacinių pokyčių tema tampa itin aktuali. Organizaciniai pokyčiai reikalauja ne tik organizacijos pasirengimo juos įgyvendinti ir suvaldyti, bet ir darbuotojų gebėjimo suprasti, priimti ir prisitaikyti prie pokyčių. Teorinės ir praktinės organizacijų valdymo metodikos pateikia veiksmus, kurie įgalina organizacijas sėkmingai įgyvendinti pokyčius, t. y. pasiekti norimus rezultatus, strateginius tikslus ir norimą vertę. Ashkenas (2013, cit. iš Men et al., 2020) teigia, kad dauguma tyrimų, vykdomų nuo 1970 m., rodo, kad apie 60–70 % organizacinių pokyčių yra nesėkmingi.

Organizacinių pokyčių sėkmę lemia ne tik teorinės ir praktinės organizacinių pokyčių valdymo praktikos, tačiau ir darbuotojų atsakas į pokyčius. Reiškiny, kuris apibrėžia darbuotojų norą ir pasirengimą suprasti, priimti ir imtis pokyčių, yra vadinamas darbuotojų įsipareigojimu keistis. Seggewiss et al. (2019) teigia, jog būtent darbuotojų įsipareigojimas keistis yra pats svarbiausias ir labiausiai organizacinių pokyčių sėkmę lemiantis reiškinys. Organizacinių pokyčių valdymo tema svarbiais aspektais tampa ne tik organizacinių pokyčių valdymo teorijose numatytų principų ir veiksmų taikymas, bet jų įtaka darbuotojams (Men et al., 2022). Todėl kyla klausimas: kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi organizacinio pokyčio sėkmei ir darbuotojų įsipareigojimui keistis?

Tyrimo objektas – organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinių pokyčių sampratą.
2. Išanalizuoti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnus.
3. Atskleisti darbuotojų išsipareigojimo keistis sampratą pokyčių metu.
4. Atlikti ekspertų apklausą bei įvertinti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą organizacinio pokyčio sėkmei ir darbuotojų išsipareigojimui keistis.

Tyrimo metodai: Lietuvos, užsienio šalių mokslinės ir teorinės literatūros palyginamoji ir aprašomoji analizė, sisteminimas, apibendrinimas, ekspertų apklausa, daugiakriteris vertinimo metodas SAW (angl. *Simple Additive Weighting*).

1. Organizacinių pokyčių samprata

Organizaciniai pokyčiai yra plačiai nagrinėjama tema įvairiuose moksliniuose straipsniuose. Levovnik ir Gerbec (2018) organizacinį pokytį apibrėžia kaip bet kokios srities organizacijoje pakitimą / permainą ar pakitimo / permainos rezultatą. Hussain et al. (2018) organizacinį pokytį apibrėžia kaip organizacijos judėjimą iš žinomos (dabartinės) būsenos į nežinomą (pageidaujama) būseną. Peržvelgus kitų autorių vartojamus organizacinių pokyčių apibrėžimus, pateiktus 1 lentelėje, galima išskirti

1 lentelė. Organizacinių pokyčių sąvoka (sudaryta autorės*)

Autorius	Organizacinių pokyčių samprata
Shin et al. (2012), cit. iš Bagga et al. (2022)	Senos darbo tvarkos, procesų ir strategijų pasikeitimai, turintys įtakos visai organizacijai.
Agote et al. (2016), cit. iš Bagga et al. (2022)	Organizacijos transformacija iš dabartinės būsenos į kitą, norimą būseną, norint pasiekti ilgalaikius organizacijos tikslus.
Herold et al. (2008), cit. iš Li et al. (2021)	Procesas, kurio metu organizacija keičia esamą struktūrą, darbo tvarką, strategijas ar kultūrą ir kuris gali reikšmingai paveikti organizaciją.
Van der Ven (2011), cit. iš Petrou et al. (2018)	Pastangos, kurias pokyčių iniciatoriai, daugiausia vadovai, deda siekdami pakeisti darbuotojų elgesį, kuris naudingas organizacijai.
Men et al. (2020)	Procesas, kurio metu organizacijos pereina iš dabartinės būsenos į kokią nors norimą būseną, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.
Seeger et al. (2005), cit. iš Men et al. (2022)	Strateginis procesas, įgalinantis organizacijas elgtis kitaip, kad prisitaikytų prie naujų nenumatytų atvejų, apimančių technologijų, vertybių, procesų ir žmogiškųjų išteklių sritis.

kelis daugumai nagrinėtų organizacinių pokyčių apibrėžimų būdingus bruožus. Pirmia, visuose nagrinėtuose apibrėžimuose pokytis yra suprantamas kaip procesas, judėjimas ar transformacija, tai gali reikšti, jog pokytis truks tam tikrą laiką ir apims tam tikrus etapus. Antra, pokyčio metu pereinama iš vienos būsenos į kitą, siekiant norimo rezultato. Iš apibrėžimų galima matyti, kad siekiamas rezultatas yra siejamas su organizacijos strategija ir vertės organizacijai kūrimu. Taip pat svarbu pastebėti, kad pokytis apima plačią organizacijos dalį ar visą organizaciją ir įvairius organizacijos lygmenis – nuo konkrečių darbo tvarkų, darbuotojų elgesio iki organizacijos strategijos.

Organizacinių pokyčių sąvoka yra gana plati ir kai kurie autoriai skirsto organizacinius pokyčius į tam tikrus tipus. Pavyzdžiui, Huy (2001, cit. iš Ford et al., 2021) organizacinius pokyčius skirsto į keturis tipus pagal pokyčio veikimo sritį, t. y.: formalių struktūrų (vadovavimo), darbo procesų (inžinerija), įsitikinimų (mokymo) ir socialinės sąveikos (socializavimo) pokyčiai. Malopinsky ir Osman (2006, cit. iš Li et al., 2021) teigia, kad organizaciniai pokyčiai gali būti suplanuoti ir neplanuoti. Edwards et al. (2020) skirsto organizacinius pokyčius pagal inicijavimo kilmę – iš viršaus žemyn ir iš apačios į viršų. Daugelis nagrinėtų pokyčių sąvokų (1 lentelė) apibrėžia pokytį kaip procesą, o gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius yra laikomas ypač svarbia dalimi, kai yra kalbama apie pokyčio sėkmingumą (Ali et al., 2019). Todėl svarbu yra kalbėti ne tik apie organizacinio pokyčio apibrėžimus ir tipus, bet ir apie organizacinio pokyčio valdymo etapus ir sėkmės veiksnus.

Pagrindinius pokyčio valdymo etapus ir sėkmės veiksnus apibrėžia organizacinių pokyčių valdymo modeliai. Errida ir Lotfi (2021) organizacinių pokyčių valdymo modelius skirsto į procesinius (apibrėžia pokyčio įgyvendinimo ir valdymo etapus) ir aprašomuosius (nurodo pagrindinius kintamuosius ir veiksnus, turinčius įtakos organizacijos veiklai ir organizacijos pokyčių sėkmei).

Išanalizavus organizacinių pokyčių sampratą galima matyti, jog organizaciniai pokyčiai yra gana sudėtingas, skirtingus organizacijos lygmenis apimantis procesas, kuriuo pereinama iš vienos būsenos į kitą, norint pasiekti rezultatą. Tam, kad organizacinis pokytis būtų sėkmingas, galima remtis teoriniais organizacinių pokyčių valdymo modeliais, kurie nurodo veiksnus, turinčius įtakos organizacinių pokyčių sėkmei.

2. Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Aprašomieji pokyčių valdymo modeliai nurodo pagrindinius veiksnus, kurie turi įtakos pokyčių sėkmei. Errida ir Lotfi (2021) nurodo gana daug skirtingų aprašomųjų

modelių, iš kurių apžvelgsime šiuos: Knosterio pokyčių modelį (angl. *Knoster's change model*), Burko ir Litwino organizacinių pokyčių modelį (angl. *Burke and Litwin's model of organizational change*), Nadlerio ir Tushmano atitikimo modelį (angl. *Nadler and Tushman's congruence model*), Kanterio pokyčių rato modelį (angl. *Kanter Change Wheel*) ir pirmojo pasikeitimo modelis (angl. *The Change First methodology*).

Knosterio pokyčių modelį sudaro penki veiksniai, kurie turi būti aktyvuoti visi tam, kad organizaciniai pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai. Šie penki sėkmingumo veiksniai yra: pokyčio vizija (1), išteklių prieinamumas (2), darbuotojų įgūdžiai (3), veiksmų planas (4) ir paskatos motyvacijai (5) (Errida & Lofti, 2021). Svarbiausias šio modelio akcentas yra tai, jog sėkmingam pokyčio įgyvendinimui yra svarbūs visi penki veiksniai. Nagrinėjant literatūrą, galima matyti, jog, neįgyvendinus kažkurio vieno veiksmo, atitinkamai atsiranda kitoks nei siekiamas rezultatas (McKimm et al., 2020).

Burko ir Litwino organizacinių pokyčių modelį sudaro dešimt veiksnių, turinčių įtaką pokyčio efektyvumui, ir modelis apibrėžia, kaip šie veiksniai sąveikauja tarpusavyje. Šis modelis nustato priežastinius ryšius tarp 10 veiksnių, lemiančių organizacinių pokyčių sėkmę. Veiksniai yra šie: išorinė aplinka (1), lyderystė (2), organizacijos misija ir strategija (3), organizacinė kultūra (4), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (5), organizacijos

struktūra (6), sistemos (politikos ir procedūros) (7), darbo klimatas (8), reikalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai (9), darbuotojų poreikiai ir vertybės (10) (Olivier, 2018).

Nadlerio ir Tushmano atitikimo modelyje daugiausia dėmesio skiriama transformacijos procesui ir pabrėžiamas atitikimo vaidmuo tarp organizacinių komponentų, siekiant veiksmingų elgesio modelių. Šiuo modeliu siekiama paaiškinti, kaip pokyčio strategija ir lyderystė bei keturių organizacijos transformacijos veiksnių atitikimas ir suderinamumas tarpusavyje turi įtakos organizaciniam elgesiui, veiklai ir pokyčio sėkmei (Errida & Lofti, 2021). Išskiriami keturi veiksniai yra: formali organizacija (struktūra) (1), neformali organizacija (kultūra) (2), žmonės (kompetencijos, įgūdžiai) (3) ir darbas, užduotys (procesai) (4) (Reed et al., 2018).

Kanterio pokyčių modelis dar vadinamas pokyčių rato modeliu. Modelis apima dešimt svarbiausių faktorių, kurie leidžia užtikrinti sėkmingą pokytį: pasidalinimas pokyčio vizija (1), atlygis ir pripažinimas (2), priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys (3), gairės, valdymo struktūra ir procesas (4), komunikacija ir gerosios praktikos (5), greiti rezultatai (6), pokyčio rėmėjai (7), ugdymas (8), požiūris į pokyčius (9), organizacijoje naudojami simboliai ir signalai (10) (Errida & Lofti, 2021).

Pirmojo pasikeitimo modelis apibrėžia 6 veiksnius, kurie leidžia užtikrinti sėkmingą pokyčio įgyvendinimą:

2 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių sėkmės veiksniai (sudaryta autorės*)

Knosterio pokyčių modelis	Burko ir Litwino organizacinių pokyčių modelis	Nadlerio ir Tushmano atitikimo modelis	Kanterio pokyčių modelis	Pirmojo pasikeitimo modelis
Veiksniai				
pokyčio vizija	išorinė aplinka	formali organizacija (struktūra)	pasidalinimas pokyčio vizija	pasidalintas pokyčio tikslas
išteklių prieinamumas	lyderystė	neformali organizacija (kultūra)	atlygis ir pripažinimas	efektyvi pokyčio lyderystė
darbuotojų įgūdžiai	organizacijos misija ir strategija	žmonės (kompetencijos, įgūdžiai)	priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys	stiprus įtraukimo procesai
pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	organizacinė kultūra	darbas, užduotys (procesai)	gairės, valdymo struktūra ir procesas	įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai
paskatos motyvacijai	vadovavimas ir vadovavimo praktikos		komunikacija ir gerosios praktikos	stiprus asmeninis ryšys
	organizacijos struktūra		greiti rezultatai	organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas
	sistemos (politikos ir procedūros)		pokyčio rėmėjai	
	darbo klimatas		ugdymas	
	reikalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai		požiūris į pokyčius	
	darbuotojų poreikiai ir vertybės		organizacijoje naudojami simboliai ir signalai	

pasidalintas pokyčio tikslas (1), efektyvi pokyčio lyderystė (2), stiprūs įtraukimo procesai (3), įsipareigoję vidiniai rėmėjai (4), stiprus asmeninis ryšys (5), organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (6) (Errida & Lofti, 2021).

Penkiuose nagrinėtuose modeliuose minimi veiksniai pateikiami 2 lentelėje.

Apžvelgus organizacinių pokyčių valdymo modelius, galima matyti, jog juos sudaro veiksniai, apimantys skirtingus lygmenis: organizacijos (pvz.: struktūra, išorinė aplinka, organizacijos misija, vizija), vadovavimo ir lyderystės (pvz.: vadovavimo praktikos, lyderystė), darbuotojų (pvz.: darbuotojų poreikiai ir vertybės, darbuotojų įgūdžiai ir gebėjimai) bei sąveikos tarp jų (pvz.: komunikacija, procesai).

3. Darbuotojų įsipareigojimo keistis pokyčių metu samprata

Darbuotojų įsipareigojimas keistis moksliniuose straipsniuose apie organizacinius pokyčius yra dažnai kartu nagrinėjamas reiškinys. Venus et al. (2019, cit. iš Men et al., 2022) teigia, kad organizacinių pokyčių iniciatyvų sėkmė priklauso nuo to, kiek darbuotojai priima pokytį. Atlikti tyrimai papildė šį teiginį pokyčių paramos sąvoka ir nurodo, jog organizacinių pokyčių sėkmė priklauso nuo to, kiek darbuotojai pokytį remia (Bernerth, 2004; McNabb & Sepic, 1995; Oreg, 2003; Oreg et al., 2011, cit. iš Seggewiss et al., 2019). Men et al. (2020) dar giliau pažvelgia į darbuotojų elgesį ir pokyčio paramos bei palaikymo sąvokas praplečia ir teigia, kad kuo labiau darbuotojai tiki organizaciniais pokyčiais ir yra emociškai bei psichologiškai įsipareigoję, tuo labiau jie bus linkę demonstruoti pokyčius palaikantį elgesį. Taigi, darbuotojų reakcija į organizacinius pokyčius yra analizuojama įvairiais pjūviais, tiek elgesio, tiek emociniais ir psichologiniais. Reiškiny, kuris apima platesnę darbuotojų reakcijos į pokytį sampratą, vadinamas darbuotojų įsipareigojimo keistis. Wang et al. (2020, cit. iš Alqudah et al., 2022) darbuotojų įsipareigojimą keistis apibrėžia kaip individo kognityvinę (pažinimo) ir emocinę tendenciją priimti ir prisitaikyti prie konkretaus pokyčio, t. y. esamos situacijos pasikeitimo, ir judėti toliau. Herscovitch ir Meyer (2002, cit. iš Men et al., 2022) apibrėžia įsipareigojimą keistis kaip jėgą (mąstymą), surišiančią asmenį su veiksmiais, kurie yra būtini sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Luu ir Phan (2020) teigia, kad įsipareigojimas yra darbuotojo suvaržymas, susijęs su besikeičiančiais organizacijos tikslais, įskaitant tris formas:

1. Emocinis įsipareigojimas (angl. *Affective commitment*) pokyčiams sutelktas į norą palaikyti pokyčius.

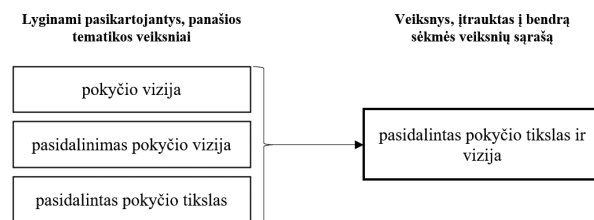
2. Norminis įsipareigojimas (angl. *Normative commitment*) pokyčiams pasireiškia pareiga palaikyti pokyčius.
3. Tęstinis įsipareigojimas (angl. *Continuance commitment*) pokyčiams grindžiamas suvokiama kaina, susijusia su pasipriešinimu pokyčiams (Luu & Phan, 2020).

Galime matyti, jog nagrinėtuose įsipareigojimo keistis apibrėžimuose atsispindi trys pagrindiniai įsipareigojimo keistis aspektai – moralinis arba pareigos, emocinis bei kainos arba gaunamos naudos.

4. Tyrimo metodologija

Tyrimas skaidomas į du etapus:

1. *Pirmas etapas – pasiruošimas tyrimui.* Šiame etape apžvelgti organizacinių pokyčių valdymo modelių veiksniai buvo sudėti į bendrą sėkmės veiksnių sąrašą, sujungus tuos, kurie yra panašios tematikos, ir atmetus tuos, kurie kartojasi. Pasikartojančių teiginių palyginimo ir atmetimo pavyzdys pateiktas 1 paveiksle.



1 paveikslas. Pasikartojančių, panašios tematikos teiginių palyginimo ir atmetimo pavyzdinė shcema (sudaryta autorės*)

Tokiu būdu gauti 22 skirtingi organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, kurie gali turėti įtakos organizacinių pokyčių sėkmei: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1), organizacijos misija ir strategija (2), pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3), darbuotojų įgūdžiai (4), organizacinė kultūra (5), organizacijos struktūra (6), išteklių prieinamumas (7), efektyvi pokyčio lyderystė (8), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9), atlygis ir pripažinimas (10), išorinė aplinka (11), darbas, užduotys (procesai) (12), darbo klimatas (13), darbuotojų poreikiai ir vertybės (14), komunikacija ir gerosios praktikos (15), greiti rezultatai (16), įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17), stiprūs įtraukimo procesai (18), stiprus asmeninis ryšys (19), organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20), požiūris į pokyčius (21), darbuotojų ugdymas (22). Veiksnių palyginimas ir išskirti veiksniai, kurie toliau bus naudojami tyrime, pateikiami 3 lentelėje pasviruoju (*Italic*) šriftu.

3 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių veiksnių lyginimas (sudaryta autorės*)

Knosterio pokyčių modelis	Burko ir Litvino organizacinių pokyčių modelis	Nadlerio ir Tuchmano atitikimo modelis	Kanterio pokyčių modelis	Pirmojo pasikeitimo modelis
Veiksniai				
pokyčio vizija	išorinė aplinka	formali organizacija (struktūra)	pasidalinimas pokyčio vizija	pasidalintas pokyčio tikslas
išteklų prieinamumas	lyderystė	neformali organizacija (kultūra)	atlygis ir pripažinimas	efektyvi pokyčio lyderystė
darbuotojų įgūdžiai	organizacijos misija ir strategija	žmonės (kompetencijos, įgūdžiai)	priemonės, etapai ir grįžtamasis ryšys	stiprūs įtraukimo procesai
pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	organizacinė kultūra	darbas, užduotys (procesai)	gairės, valdymo struktūra ir procesas	įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai
paskatos motyvacijai	vadovavimas ir vadovavimo praktikos		komunikacija ir gerosios praktikos	stiprus asmeninis ryšys
	organizacijos struktūra		greiti rezultatai	organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas
	sistemos (politikos ir procedūros)		pokyčio rėmėjai	
	darbo klimatas		ugdymas	
	reikalavimai užduotims ir darbuotojų įgūdžiai / gebėjimai		požiūris į pokyčius	
	darbuotojų poreikiai ir vertybės		organizacijoje naudojami simboliai ir signalai	

2. Antras etapas – ekspertų apklausa. Ekspertai skaiđomi į dvi grupes:

- pirmoji grupė – vadovai, kurių buvo prašoma įvertinti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą organizaciniam pokyčiui;
- antroji grupė – darbuotojai, kurių buvo prašoma įvertinti organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą jų įsipareigojimui keistis.

Kiekvieną grupę sudarė po 9 respondentus, kurie atitiko šiuos kriterijus:

- darbo stažas (metais) organizacijoje – bent 1 m.;
- susidūrė (pokytis turėjo įtakos, dalyvavo pokyčio įgyvendinimo procese) bent su vienu organizaciniu pokyčiu tiesiogiai.

Ekspertų buvo prašoma užpildyti anketą, kurioje pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo veiksniai bei prašoma juos įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus organizacinio pokyčio sėkmei / mano įsipareigojimui keistis, 5 – veiksnys yra labai svarbus organizacinio pokyčio sėkmei / mano įsipareigojimui keistis. Apklauso anketos pateiktos pirmame priede (1 priedas).

5. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimas daugiakriteriu vertinimo metodu SAW

Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbai vertinti buvo taikomas daugiakriteris paprastasis adityvus svorių metodas (angl. *Simple Additive Weighting*) (SAW), kuriuo buvo apskaičiuoti kiekvieno organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnio svarbos įverčiai, ir sėkmės veiksniai suranguoti pagal jų svarbą įsitraukimui pokyčio metu (darbuotojų vertinimas) bei organizacinio pokyčio sėkmei (vadovų vertinimas).

SAW metodu pirmiausia yra normalizuojami gauti pirminiai duomenys – organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbos įverčiai. Kadangi organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai lemia, kiek organizacinis pokytis bus sėkmingas (Errida & Lotfi, 2021), visus juos laikysime maksimizuojančiais. Maksimizuojančių rodiklių reikšmės pertvarkomos taip, kad didžiausia rodiklio reikšmė įgytų didžiausią vertę, lygią vienetui, normalizuojama pagal formulę (Podvezko, 2008):

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\max_j r_{ij}}, \quad (1)$$

čia $\max_j r_{ij}$ – didžiausia i -tojo rodiklio reikšmė; i – ekspertų skaičius; j – veiksnių skaičius.

Normalizavus reikšmes, skaičiuojama visų veiksmų pasvertų normalizuotų reikšmių suma (S_j) kiekvienam j -ajam rodikliui pagal formulę (Oželienė, 2019):

$$S_j = \sum_{i=1}^m w_i \tilde{r}_{ij}, \quad (2)$$

čia \tilde{r}_{ij} – i -tojo rodiklio normalizuota reikšmė j -ajam objektui, w_i – i -tojo rodiklio svoris, kuris šiuo atveju yra vienodas visiems rodikliams.

Gavus normalizuotų reikšmių sumą kiekvienam rodikliui, jie yra ranguojami. Gautų ekspertų – vadovų ir darbuotojų – vertinimų skaičiavimai pagal (1), (2) formules ir rangavimo rezultatai yra pateikiami 2 priede.

6. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarbos vertinimo daugiakriteriu vertinimo metodu SAW rezultatai

Darbuotojų ir vadovų vertintų organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių rangai pagal svarbą yra pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizacinių pokyčių sėkmės veiksnių svarba, darbuotojų ir vadovų vertinimu

Organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai	Darbuotojų vertinimas	Vadovų vertinimas
Efektyvi pokyčio lyderystė	1	3
Darbuotojų poreikiai ir vertybės	2	4
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	3	9
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija	4	1
Atlygis ir pripažinimas	5	18
Komunikacija ir gerosios praktikos	6	5
Darbo klimatas	7	17
Stiprus asmeninis ryšys	8	19
Išteklių prieinamumas	9	7
Darbas, užduotys (procesai)	10	12
Organizacinė kultūra	11	11
Darbuotojų ugdymas	12	10
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas	13	20
Požiūris į pokyčius	14	8
Darbuotojų įgūdžiai	15	13
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas	16	2
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	17	6
Organizacijos misija ir strategija	18	13
Stiprūs įtraukimo procesai	19	15
Greiti rezultatai	20	16
Išorinė aplinka	21	22
Organizacijos struktūra	22	21

Darbuotojų paprašius įvertinti organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai, kurie, jų manymu, yra svarbiausi jų įsipareigojimui keistis, svarbiausius išskyrė šiuos organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai: efektyvi pokyčio lyderystė (1), darbuotojų poreikiai ir vertybės (2), vadovavimas ir vadovavimo praktikos (3), pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (4), atlygis ir pripažinimas (5), komunikacija ir gerosios praktikos (6). Galime matyti, jog svarbiausi išskirti sėkmės veiksniai yra susiję su tiesioginiu vadovu (1, 3), tiesiogiai su pačiais darbuotojais (2, 5) ir su pokyčio informacija bei aiškumu (4, 6).

Vadovų paprašius įvertinti organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai, kurie, jų manymu, yra svarbiausi organizacinio pokyčio sėkmei, svarbiausius išskyrė šiuos veiksniai: pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1), pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (2), efektyvi pokyčio lyderystė (3), darbuotojų poreikiai ir vertybės (4), komunikacija ir gerosios praktikos (5), įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (6). Galime matyti, jog vadovams svarbūs atrodo veiksniai, kurie tiesiogiai susiję su pokyčio įgyvendinimu (2, 3, 6), su pokyčio informacija ir aiškumu (1, 5) ir su darbuotojų gerove (4).

Tiek darbuotojai, tiek vadovai kaip svarbiausius organizacinio pokyčio sėkmės veiksniai įvardija: pasidalintą pokyčio tikslą ir viziją, efektyvią pokyčio lyderystę, komunikaciją ir gerąsias praktikas, darbuotojų poreikius ir vertybes.

Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija bei komunikacija gali būti siejama su organizacinio pokyčio aiškumu, nežinomybės mažinimu. Brown ir Cregan (2008, cit. iš Islam et al., 2021) pažymi, kad dėl organizacinių pokyčių sukeliama nežinomybės ir kompleksiskumo tiek darbuotojai, tiek vadovai jaučia baimę, cinizmą, demonstruoja perdegimą, mažesnę įsitraukimą ir nenorą įsitraukti į organizacinio pokyčio procesą. Bordia et al. (2004, cit. iš Men et al., 2022) teigia, kad tyrimais yra įrodyta, jog nežinomybę vykstant pokyčiams gali sumažinti savalaikė ir patikima informacija. Chebbi et al. (2020) teigia, kad pokyčio vizijos komunikacija sudaro galimybę paaiškinti organizacinio pokyčio būtinumą ir suteikia galimybę įvertinti, kas laukia ateityje. Warrick (2022) teigia, kad organizacinis pokytis darbuotojų gali būti atmestas dėl nežinojimo, ką pokytis reiškia, informacijos trūkumo ar prieštaringos informacijos. Kiti autoriai stipriai pabrėžia, jog vizijos kaip informacijos savalaikiškumas, konkretumas, nuoseklumas ir atskleidimas, kas laukia, turi tiesioginę įtaką darbuotojų įsipareigojimui keistis ir pokyčio sėkmei (Albrecht et al., 2020; Oreg et al., 2018). Yue et al. (2019, cit. iš Men et al., 2022) teigia, kad organizacinio pokyčio vizijos komunikavimas ir aiškumas padeda vadovams suvaldyti darbuotojų tikėjimą pokyčiu ir organizacinio pokyčio kuriamos vertės supratimą, dėl ko darbuotojai bus linkę labiau įsipareigoti keistis.

Apibendrinus, galima matyti, jog pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija bei komunikacija yra svarbus veiksnys tiek vadovams, kurie pokytį įgyvendina, tiek darbuotojams, kuriuos organizacinis pokytis liečia.

Efektyvi pokyčio lyderystė gali būti siejama su vadovavimu ir vadovavimo praktikomis, tai literatūroje ir tyrimuose dažnai yra išskiriama kaip itin svarbūs veiksniai organizacinio pokyčio sėkmei ir darbuotojų įsipareigojimui keistis. Albrecht et al. (2020) teigia, kad kai vadovas aktyviai atstovauja organizaciniam pokyčiui ir jį remia, jis tiesiogiai ir netiesiogiai turi įtakos organizacijos gebėjimui įgyvendinti pokytį, organizacijos kultūrai, pokyčio klimatu ir darbuotojų įsipareigojimui keistis. Men et al. (2020) teigia, kad vadovo veiksmai yra kritiniai, siekiant pokyčio ir didinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčius per tokius veiksmus, kaip vizijos ir strategijos suteikimas, pokyčio kultūros skatinimas ir darbuotojų motyvavimas. Wanous et al. (2000) kalba apie tai, jog darbuotojų nepasitenkinimas ir neįsitraukimas į pokyčius gali būti mažinamas per vadovo veiksmus, ir teigia, kad kuo labiau darbuotojai pasitiki vadovu ir jo komunikuojamu pokyčiu, tuo labiau jie bus linkę įsipareigoti keistis. Cummings ir Worley (2003) išskiria penkias pagrindines vadovo veiklas organizacinio pokyčio metu: skatinti pokyčius, kurti viziją, ugdyti darbuotojų paramą, valdyti pasikeitimą ir palaikyti pagreitį, būtent šios veiklos mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir didina jų įsipareigojimą keistis (Hussain et al., 2018). Errida ir Lotfi (2021) taip pat išskiria šešias vadovo veiklas, kurios didina darbuotojų įsitraukimą: aiškios vizijos komunikacija, strategija, vertybių skatinimas, įgalinimas, motyvacija ir įkvėpimas. Galima matyti, jog pokyčio lyderystė yra svarbus sėkmės veiksnys organizacinių pokyčių valdymo procese.

Kalbant apie sėkmės veiksnius, kurie tiesiogiai yra susiję su pačiais darbuotojais, galima matyti, jog jie kuria tiesioginę naudą darbuotojams. Oreg et al. (2008) pabrėžia, kad jei darbuotojas priima pokytį kaip sutampantį su jo asmeniniais lūkesčiais, poreikiais, jis pokytyje matys vertę ir labiau norės jo imtis. Errida ir Lotfi (2021) teigia, kad pokyčių sukuriama nauda, artima darbuotojui, skatins jį labiau tikėti ir įsitraukti į pokytį.

Kaip mažiausiai svarbūs organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai tiek darbuotojų, tiek vadovų yra įvardijami organizacijos struktūra ir išorinė aplinka. Vadovai kaip vieną iš mažiausiai svarbių veiksnių vertina atlygį ir pripažinimą, o, darbuotojų vertinimu, šis veiksnys patenka į 6 svarbiausius veiksnius.

Išvados

Organizacinis pokytis gali būti apibrėžiamas kaip procesas, judėjimas ar transformacija, trunkanti tam tikrą laiką ir apimanti tam tikrus etapus, visą organizaciją ar dalį

jos. Organizacinio pokyčio metu pereinama iš esamos būsenos į norimą būseną, siekiant rezultatų, susijusių su organizacijos strategija ir kuriančių vertę organizacijai.

Organizacinių pokyčių valdymo modeliai apibrėžia sėkmės veiksnius, kurie apima skirtingus lygmenis: organizacijos, vadovavimo, darbuotojų bei sąveikos tarp jų.

Darbuotojų įsipareigojimas keistis yra darbuotojų gebėjimas ir noras priimti, prisitaikyti ir palaikyti organizacinius pokyčius. Darbuotojų įsipareigojimas keistis yra nagrinėjamas per šiuos aspektus – moralinis arba pareigos, emocinis ir suvoktos naudos įsipareigojimas keistis.

Svarbiausi organizacinių pokyčių sėkmės veiksniai, darbuotojų ir vadovų vertinimu, yra pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija, efektyvi pokyčio lyderystė, komunikacija ir gerosios praktikos, darbuotojų poreikiai ir vertybės. Ekspertai sutarė, jog mažiausiai svarbūs yra šie sėkmės veiksniai: organizacijos struktūra ir išorinė aplinka.

Literatūra

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology, 11*, 531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Ali, H. M. Al, Ajmal, M. M., Gunasekaran, A., & Helo, P. T. (2019). Managing change in constant evolving sustainable energy market: An exploratory study of motivators, enablers, and barriers. *Sustainable Production and Consumption, 20*, 84–97. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.005>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics, 28*(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review, 20*(4), 342–368. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management, 13*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 153–173.
<https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.09.002>
- Levovnik, D., & Gerbec, M. (2018). Operational readiness for the integrated management of changes in the industrial organizations – Assessment approach and results. *Safety Science*, 107, 119–129.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.04.006>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Luu, D. T., & Phan, H. V. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: A three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 6. <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
- McKimm, J., Redvers, N., El Omrani, O., Parkes, M. W., Elf, M., & Woollard, R. (2020). Education for sustainable healthcare: Leadership to get from here to there. *Medical Teacher*, 42(10), 1123–1127.
<https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1795104>
- Men, L. R., Neill, M. S., April Yue, C., & Verghese, A. K. (2022). The role of channel selection and communication transparency in enhancing employee commitment to change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*.
<https://doi.org/10.1177/10776990221100518>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care.” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Olivier, B. (2018). Psychometric validation of an Organisational Performance Questionnaire (OPQ) based on the Burke-Litwin model. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 46–51.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1409479>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Ožėlienė, D. (2019). *Įmonės darnios plėtros veiksnių modeliavimas*. Technika.
<https://doi.org/10.20334/2019-052-M>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Podvezko, V. (2008). Comprehensive evaluation of complex quantities. *Business: Theory and Practice*, 9(3), 160–168. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2008.9.160-168>
- Reed, G. W., Tushman, M. L., & Kapadia, S. R. (2018). Operational efficiency and effective management in the catheterization laboratory: JACC review topic of the week. *Journal of the American College of Cardiology*, 72(20), 2507–2517.
<https://doi.org/10.1016/j.jacc.2018.08.2179>
- Seggewiss, B. J., Straatmann, T., Hatstrup, K., & Mueller, K. (2019). Testing interactive effects of commitment and perceived change advocacy on change readiness: Investigating the social dynamics of organizational change. *Journal of Change Management*, 19(2), 122–144.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1477816>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Warrick, D. D. (2022). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>

ASSESSMENT OF THE IMPORTANCE OF SUCCESS FACTORS IN ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

Vaida PETRAUSKAITĖ-JOCIENĖ,
Renata KORSAKIENĖ

Abstract. Organizations and employees constantly face and have to adapt to environmental, working conditions, technological changes, which makes the management of organizational changes a relevant topic. Organizational changes involve complex processes reaching different levels of organizations and therefore are not always successful. In order to successfully implement organizational changes, it is worth considering the factors proposed by organizational change management models. Also, the concept of employees' commitment to change, which is particularly important for the successful implementation of organizational changes. This article examines the concepts of organizational changes and employees' commitment to change. Organizational change management models are reviewed and success factors of organizational change management are distinguished. A questionnaire survey of experts – employees and managers – is conducted in order to refine the most important success factors of organizational change management. The results of the study show that both employees and managers value the following success factors of organizational change management as the most important: shared change goal and vision, effective change leadership, communication and good practices, employee needs and values. The obtained results of the study make it possible to examine more deeply the singled out most important success factors in the field of organizational change management.

Keywords: organizational management, organizational change, change, organizational change management, success factors, commitment to change.

Priedai

1 priedas. Anketinės apklausos klausimai

Sveiki,

atlieku tyrimą, siekiant įvertinti, kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi organizacinio pokyčio sėkmei.

Žemiau yra pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, įvertinkite juos balais nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus organizacinio pokyčio sėkmei, 5 – veiksnys yra labai svarbus organizacinio pokyčio sėkmei.

<i>Veiksny</i>	<i>Jūsų įvertinimas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija	
Organizacijos misija ir strategija	
Pokyčio įgyvendinimo veiksnių planas	
Darbuotojų įgūdžiai	
Organizacinė kultūra	
Organizacijos struktūra	
Išteklių prieinamumas	
Efektyvi pokyčio lyderystė	
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	
Atlygis ir pripažinimas	
Išorinė aplinka	
Darbas, užduotys (procesai)	
Darbo klimatas	
Darbuotojų poreikiai ir vertybės	
Komunikacija ir gerosios praktikos	
Greiti rezultatai	
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	
Stiprūs įtraukimo procesai	
Stiprus asmeninis ryšys	
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas	
Požiūris į pokyčius	
Darbuotojų ugdymas	

Sveiki,

atlieku tyrimą, siekiant įvertinti, kokie organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra svarbiausi darbuotojų įsipareigojimui keistis*.

**Darbuotojų įsipareigojimas keistis yra darbuotojų gebėjimas ir noras priimti, prisitaikyti ir palaikyti organizacinius pokyčius.*

Žemiau yra pateikti 22 organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, įvertinkite juos balais nuo 1 iki 5, kur 1 – veiksnys nėra svarbus Jūsų įsipareigojimui keistis, 5 – veiksnys yra labai svarbus Jūsų įsipareigojimui keistis.

<i>Veiksny</i>	<i>Jūsų įvertinimas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija	
Organizacijos misija ir strategija	
Pokyčio įgyvendinimo veiksnių planas	
Darbuotojų įgūdžiai	
Organizacinė kultūra	
Organizacijos struktūra	
Išteklių prieinamumas	
Efektyvi pokyčio lyderystė	
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos	
Atlygis ir pripažinimas	
Išorinė aplinka	
Darbas, užduotys (procesai)	
Darbo klimatas	
Darbuotojų poreikiai ir vertybės	
Komunikacija ir gerosios praktikos	
Greiti rezultatai	
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai	
Stiprūs įtraukimo procesai	
Stiprus asmeninis ryšys	
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas	
Požiūris į pokyčius	
Darbuotojų ugdymas	

2 priedas. Gautų ekspertų – vadovų ir darbuotojų – vertinimų normalizavimas, normalizuotų reikšmų sumos ir veiksmų rangai

<i>Vadovų vertinimas</i>	<i>Vert 1</i>	<i>Vert 2</i>	<i>Vert 3</i>	<i>Vert 4</i>	<i>Vert 5</i>	<i>Vert 6</i>	<i>Vert 7</i>	<i>Vert 8</i>	<i>Vert 9</i>		
<i>Svoris (w)</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>S_j</i>	<i>Rangas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1
Organizacijos misija ir strategija (2)	0,60	0,60	0,60	0,60	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,73	13
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	1,00	1,00	1,00	0,96	2
Darbuotojų igūdžiai (4)	0,60	0,60	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,73	13
Organizacinė kultūra (5)	0,80	0,60	0,60	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,78	11
Organizacijos struktūra (6)	0,60	0,60	0,20	0,40	0,60	0,40	0,60	0,60	0,60	0,51	21
Išteklų prieinamumas (7)	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,82	7
Efektyvi pokyčio lyderystė (8)	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,89	3
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9)	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,60	0,80	1,00	1,00	0,80	9
Atlygis ir pripažinimas (10)	0,80	0,60	0,80	0,60	0,80	0,60	0,60	0,60	0,60	0,67	18
Išorinė aplinka (11)	0,60	0,40	0,40	0,60	0,40	0,20	0,40	0,40	0,40	0,42	22
Darbas, užduotys (procesai) (12)	0,60	0,40	0,80	1,00	0,80	0,40	0,80	1,00	1,00	0,76	12
Darbo klimatas (13)	0,80	1,00	0,80	0,80	0,60	0,40	0,60	0,60	0,60	0,69	17
Darbuotojų poreikiai ir vertybės (14)	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	4
Komunikacija ir gerosios praktikos (15)	1,00	1,00	1,00	0,40	0,80	0,40	1,00	1,00	1,00	0,84	5
Greiti rezultatai (16)	0,60	0,80	0,60	0,40	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,69	16
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17)	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,84	6
Stiprūs įtraukimo procesai (18)	1,00	0,60	0,80	0,40	0,80	1,00	0,60	0,60	0,60	0,71	15
Stiprus asmeninis ryšys (19)	1,00	0,60	0,20	0,60	0,80	0,60	0,60	0,40	0,40	0,58	19
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20)	0,75	0,80	0,80	0,60	0,60	0,20	0,60	0,40	0,40	0,57	20
Požiūris į pokyčius (21)	1,00	1,00	0,60	0,80	1,00	0,40	1,00	0,80	0,80	0,82	8
Darbuotojų ugdymas (22)	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	0,40	0,80	10

<i>Darbuotojų vertinimas</i>	<i>Vert 1</i>	<i>Vert 2</i>	<i>Vert 3</i>	<i>Vert 4</i>	<i>Vert 5</i>	<i>Vert 6</i>	<i>Vert 7</i>	<i>Vert 8</i>	<i>Vert 9</i>		
<i>Svoris (w)</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>0,11</i>	<i>S_j</i>	<i>Rangas</i>
Pasidalintas pokyčio tikslas ir vizija (1)	0,80	1,00	0,80	1,00	0,20	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	4
Organizacijos misija ir strategija (2)	0,60	0,60	0,60	0,40	0,20	1,00	0,80	0,40	1,00	0,62	18
Pokyčio įgyvendinimo veiksmų planas (3)	0,60	0,80	0,40	0,40	1,00	1,00	0,80	0,60	0,20	0,64	16
Darbuotojų igūdžiai (4)	0,80	0,80	0,60	0,80	1,00	0,80	0,60	0,60	0,40	0,71	15
Organizacinė kultūra (5)	0,80	0,80	0,80	1,00	0,20	1,00	0,60	0,80	1,00	0,78	11
Organizacijos struktūra (6)	0,60	0,40	0,40	0,60	0,20	0,40	0,40	0,60	0,20	0,42	22
Išteklų prieinamumas (7)	0,80	1,00	0,60	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,60	0,80	9
Efektyvi pokyčio lyderystė (8)	1,00	1,00	0,80	1,00	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00	0,91	1
Vadovavimas ir vadovavimo praktikos (9)	0,80	1,00	0,80	1,00	0,40	1,00	1,00	1,00	0,80	0,87	3
Atlygis ir pripažinimas (10)	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	0,80	0,60	1,00	0,80	0,87	5
Išorinė aplinka (11)	0,40	0,60	0,40	0,20	1,00	0,20	0,20	0,40	0,60	0,44	21
Darbas, užduotys (procesai) (12)	1,00	0,80	0,60	0,80	1,00	0,80	0,20	1,00	0,80	0,78	10
Darbo klimatas (13)	1,00	0,80	0,80	0,80	1,00	1,00	0,60	1,00	0,60	0,84	7
Darbuotojų poreikiai ir vertybės (14)	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	1,00	0,80	0,91	2
Komunikacija ir gerosios praktikos (15)	0,75	0,80	0,80	1,00	0,60	1,00	0,80	1,00	1,00	0,86	6
Greiti rezultatai (16)	0,75	0,60	0,40	0,60	0,60	0,40	0,40	0,60	0,60	0,55	20
Įsipareigoję vidiniai pokyčio rėmėjai (17)	0,50	1,00	0,80	0,40	0,40	0,60	0,80	0,40	0,80	0,63	17
Stiprūs įtraukimo procesai (18)	0,75	1,00	0,40	0,40	0,20	1,00	0,80	0,40	0,40	0,59	19
Stiprus asmeninis ryšys (19)	0,75	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	0,60	1,00	0,40	0,82	8
Organizacijoje svarbiu laikomas asmeninis darbo atlikimas (20)	1,00	1,00	0,60	0,60	1,00	0,80	0,40	0,80	0,60	0,76	13
Požiūris į pokyčius (21)	1,00	0,80	0,60	0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,80	0,73	14
Darbuotojų ugdymas (22)	1,00	1,00	0,60	0,80	0,20	0,80	0,80	1,00	0,60	0,76	12