

VADOVŲ POŽIŪRIO Į DARBUOTOJŲ ASMENINES IR ORGANIZACINES PASIPRIEŠINIMO TECHNOLOGINIAMS POKYČIAMS PRIEŽASTIS KOKYBINIS TYRIMAS

BIRUTĖ PAULIKIENĖ^{1*}, JULIUS PAULIKAS²

Klaipėdos universitetas, Klaipėdos universitetinė ligoninė* (Lietuva)

ANOTACIJA

Organizacijų gebėjimas sklandžiai diegti technologinius pokyčius savo veikloje yra vienas esminių veiklos sėkmės veiksnių. Technologinių pokyčių diegimo nesėkmės dažnai lemia ne technologiniai, o žmogiškieji aspektai. Straipsnyje tiriama viešojo keleivinio transporto įmonių vadovų požiūris į jų organizacijų darbuotojų pasipriešinimo technologiniams pokyčiams priežastis, analizuojami asmeninių ir organizacinių pasipriešinimo pokyčiams priežasčių skirtumai. Kokybinio tyrimo – organizacijų vadovų interviu – rezultatai atskleidė, kad pagrindinės pasipriešinimo pokyčiams priežastys priklauso nuo asmenybės, o svarbiausias pasipriešinimo impulsas – nerimas ir baimė, pabrėžta amžiaus ir išsilavinimo svarba šiam poveikiui. Atlikus tyrimą nustatyta, kad organizacinės priešinosi pokyčiams priežastys yra ne pačios svarbiausios, nes darbuotojams užtikrinus esmines darbo sąlygas, nesant baimės būti atleistiems, smulkūs darbo organizavimo pokyčiai darbuotojų pasipriešinimo technologiniams pokyčiams neskatina.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *darbuotojų pasipriešinimas, technologiniai pokyčiai, pasipriešinimo priežastys.*

JEL KLASIFIKACIJA: M1, M12, O33.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v38i3.2444>

Įvadas

Technologiniai pokyčiai vaidina lemiamą vaidmenį pramonės ir visuomenės raidoje (Parraguez ir kt., 2020). Jie gali apimti procesus, paslaugas, produkciją (Jorgenson, 2001; Frankel, 2012). Tai yra dinamiškas, daugiadimensis reiškinys, apimantis išradimus, inovacijas, technologijų perdavimą bei jų susiliejimą, įtraukiantis ne tik ekonominius, istorinius, socialinius, bet ir organizacinius veiksnius (Parayil, 1993). Naujos technologijos diegimas susijęs su didžiulėmis organizacijos narių pastangomis, siekiant prisitaikyti: technologiniai pokyčiai, nepasikeitus socialinei sistemai, negalimi (Coron ir kt., 2020). Tokių pokyčių valdymas organizacijoje apima ne tik techninį naujos technologijos diegimo, bet ir su juo susijusių kitų organizacinių pokyčių valdymą. Pabrėžiama, kad šio tipo pokyčių procesai dažnai nesėkmingi (Chae, Lanzara, 2006; Lau-mer, Eckhardt, 2010; Ernst ir kt., 2017) ir ne dėl kilusios techninės naujos technologijos diegimo problemos, bet dažniausia dėl organizacinių nesklandumų (Beldi ir kt., 2010), žmogiškojo veiksnio, darbuotojų pasipriešinimo (Markus, 2004; Philippidou ir kt., 2008; Benamati, Lederer, 2010; Shaukat, Elliott, 2012; Lagstedt, kt. 2020). R. Shaukat'o, R. Elliott'o (2012) teigimu, darbuotojų noras priimti technologinį pokytį priklauso nuo to, kaip jį sekasi valdyti, ir nuo darbuotojų asmeninių savybių.

¹ Birutė Paulikienė – teisininkė, magistrė, Klaipėdos universitetinė ligoninė, Klaipėdos universiteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: sveikatos priežiūros vadyba, vadovavimas
El. paštas: paulikiene.b@gmail.com
Tel. +370 675 008 06

² Julius Paulikas – vadybos krypties socialinių mokslų daktaras, Klaipėdos universiteto Vadybos katedra, VšĮ Klaipėdos keleivinis transportas
Moksliniai interesai: pasipriešinimas pokyčiams, vadovavimas
El. paštas: jpaulikas@gmail.com

Mokslininkų teigimu, esminės į pokyčius orientuotos veiklos nesėkmių priežastys – ne finansiniai ar techniniai, o psichologiniai bei organizaciniai veiksniai, kurie, darbuotojų nuomone, kelia grėsmę jų materialinei ir dvasinei gerovei, tad darbuotojo elgseną pokyčių procese lemia organizacijos bendrosios ypatybės (gebėjimas planuoti pokyčius, apie juos tinkamai informuoti darbuotojus ir pan.) bei darbuotojo individualios psichologinės savybės, ypač tam tikri asmenybės bruožai (Svirskienė, 2005; Bukšnytė ir kt., 2012). Dėl šių priežasčių tyrėjai įvairiais aspektais nagrinėja darbuotojų neigiamų reakcijų į pokyčius kilmę.

Atsižvelgiant į tai, tikslinga tirti mokslinę problemą: kokios yra svarbiausios darbuotojų pasipriešinimo technologiniams pokyčiams priežastys.

Objektas – organizacinės ir asmeninės darbuotojų pasipriešinimo technologiniams pokyčiams priežastys.

Tikslas – atskleisti asmeninių ir organizacinių pasipriešinimo technologiniams pokyčiams priežasčių reikšmę.

Uždaviniai: 1) išanalizuoti mokslinėje literatūroje nurodomas pasipriešinimo pokyčiams priežastis; 2) ištirti asmeninių ir organizacinių pasipriešinimo technologiniams pokyčiams priežasčių kilmę bei reikšmę.

Tyrimo metodai. Problemai tirti taikytas viešojo keleivinio transporto organizacijų vadovų interviu, duomenys apdoroti turinio analizės (*content*) metodu.

1. Darbuotojų pasipriešinimo technologiniams pokyčiams kilmės teorinė analizė

Neigiamų reakcijų kilmei ir jos priežastims įvardyti vartojamos įvairios sąvokos: *stabdančios jėgos* (Lewin, 1951); *pasipriešinimo šaltinis* (Oreg, 2003), *ištakos* (Oreg, 2006), *priežastys, motyvai* (Van Dijk, Van Dick, 2009).

Pateikiamos gana įvairios ir pasipriešinimo kilmės priežasčių klasifikacijos: a) individualios ir grupinės jėgos (Powell, Posner, 1978); b) racionalūs ir neracionalūs veiksniai (Waddel, Sohal, 1998); c) situacinės ir pasipriešinimo šaltinių, kylančių iš individo asmenybės (Oreg, 2003; Stanley ir kt., 2005; Battistelli ir kt., 2014); d) organizacinio konteksto ir individualaus polinkio, arba orientuotos į asmenybę ir principus (Van Dijk, Van Dick, 2009; Schulz-Knappe ir kt., 2019); e) priežastys, susijusios su pokyčių pasekmėmis (pvz., įtakos praradimas arba įgavimas), jų įgyvendinimo būdu (pvz., darbuotojams pateikiamos informacijos apie pokytį kiekis) (Oreg, 2006); f) įmonių vadovų, vadovaujančių ir eilinių darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys (Berna-Martinez, Macia-Perez, 2012).

Mokslininkai, kalbėdami apie pokyčių įgyvendinimo kliūtis, kaip priežastis dažniausia nurodo ne individo asmenybės savybes, o tai, kas susiję su organizacijos ar vadovybės veiksmis. S. Videikienė ir L. Šimanskiėnė (2014) kaip pagrindines pokyčių įgyvendinimo kliūtis įvardija: vadovų nelankstumą, prastą vadovavimą ar silpną lyderystę, iniciatyvumo ir išteklių trūkumą, skubotą ir nenuoseklų pokyčių įgyvendinimo procesą. P. Das'as ir kt. (2018) nustatė šešias esmines radikalių inovacijų diegimo kliūtis: naujų idėjų įgyvendinimo spragos, inercija, nulemta (vietinės) sistemos architektūros, nepalanki organizacinė struktūra, per didelis rizikos vengimas, pamatinių tyrimų ir lavinimo trūkumas, „ne čia išrastųjų“ sindromas (vengimas to, kas ne pačių sukurta). M. Moussa'os ir kt. (2018) modelyje pateiktos šios pagrindinės inovacijų diegimo kliūtys: a) trumpojo laikotarpio biudžeto ir planavimo problemos, mokymų trūkumas bei instruktavimo netikslumai, organizacinė struktūra; b) problemų sprendimo įgūdžių ir dialogo trūkumas, per griežtos taisyklės bei per didelis reguliavimas, sistemos tobulinimo nepakankamumas; c) konfliktų valdymo spragos, šališkumo ir nepasitikėjimo jausmas, agresyvus požiūris arba veiksmai, didelis darbo krūvis; d) pasenę organizaciniai modeliai, neefektyvus lyderystės stilius; e) administracinė našta, nepakankamas atlygis, iniciatyvumo diegiant inovacijas, išteklių trūkumas, kultūriniai skirtumai; f) pasipriešinimas pokyčiams, diktatas iš viršaus į apačią, nepilnavertiškumo kultūros propagavimas, darbo vietos politika; g) rizikos ir pokyčių valdymo kompetencijų spragos.

G. Powell'as ir B. Z. Posner'is (1978) įvardijo individualias pasipriešinimo jėgas: nežinojimo baimė; nusivylimo ir nepasitenkinimo jausmas, žemesniųjų jausmų išsiveržimas; neigiamas pokyčių poveikis socialiniams santykiams; neigiamas pokyčių poveikis statusui; baimė didžiutis patirtimi esamame darbe; homeostazė, įpročiai, anksčiau mėgdžiotų pavyzdžių patirtys, selektyvus supratimas ir susilaikymas, tėvų vertybių sistemos, superego. Grupinės ir organizacinės jėgos: grupės primestos produkcijos gamybos

„lubos“; pokyčių procesas (neaiškus pokyčio pobūdis, skirtingas jo poveikio vertinimas, spaudimas vykdyti pokyčius, jų vykdymas dažniau dėl asmeninių, o ne dėl visuomeninių priežasčių, institucijų ignoravimas grupėje, stiprios jėgos už ir prieš); oponavimas paskiriems pokyčio siekiniams, faktinis negebėjimas keistis, noras išsaugoti esamą pasitenkinimą, problemos pokyčių įgyvendinimo dalyvių ir jų iniciatorių santykiuose, per ilgas pokyčio poreikio nustatymo laikas; planuojančių ekspertų atitolinimas nuo „planuojamųjų“; sistemos, normos, sisteminių ir kultūrinių ryšių poreikis, interesai, pokyčių nepaveiktos veiklos, „pašalinių“ atmetimas.

D. Waddel'is ir A. S. Sohal'as (1998) pasipriešinimo priežastis apibrėžė kaip įvairių socialinių veiksnių, tokių kaip racionalūs veiksniai, įvairovę. Šiuo atveju pasipriešinimas gali kilti, kai racionalus darbuotojų siūlomo pokyčio rezultatų vertinimas skiriasi nuo vadovybės numatytų rezultatų. Tokie nuomonių skirtumai darbuotojams kelia abejonių dėl pokyčių rezultatų ar vertės, tad jie gali nuspręsti, būti opozicijoje ar reikšti susirūpinimą. Neracionalūs veiksniai: pavienio darbuotojo reakcija į siūlomą pokytį priklauso ir nuo polinkių bei pageidavimų, kurie nebūtinai grindžiami ekonominiu ir racionalių pokyčių vertinimu. Tai gali apimti besipriešinančių darbuotojų, kurie tiesiog nenori keltis į kitą biurą, keisti kolegų rato ar abejoja dėl naujų technologijų įgyvendinimo rezultatų, atvejus. Politiniai veiksniai, pavyzdžiui, favoritizmas arba „vertinimas taškais“ tų, kurie inicijuoja pokyčius. Valdymo veiksniai: netinkami valdymo stiliai gali lemti pasipriešinimą.

Analizuodamas nuo asmenybės priklausančias priežastis S. Oreg'as (2003) nustatė šiuos pasipriešinimo šaltinius: nenoras prarasti kontrolę, pažinimo vengimas, menkas psichologinis atsparumas, pokyčių nulemtu prisitaikymo periodo netoleravimas, pirmenybės teikimas žemosioms stimuliacijoms, nenoras atsisakyti senų įpročių. C. Wittig'o (2012) teigimu, tarpusavyje susiję emociniai ir pažintiniai aspektai lemia darbuotojų reakcijas į pokytį: emocinis intelektas, neracionalios mintys, gynybos mechanizmai, darbuotojų nuostatos. A. Battistelli's ir kt. (2014) pasiūlė modelį, kuris apima tris nerimo komponentus: a) nerimas dėl pokyčių turinio; b) nerimas dėl pokyčių naudos ir c) susirūpinimas dėl pokyčių įvaldymo. Nerimas *dėl pokyčių turinio* reiškia susirūpinimą tuo, kaip pokyčiai paveiks individo vaidmenį. Šiuo atveju darbuotojai baiminasi, kad pokyčiai pakenks jų vaidmeniui, pvz., jie gali prarasti sprendimų priėmimo galią arba gali pakisti jų padėtis organizacijoje (gali būti perkelti į žemesnes pareigas). Susirūpinę *dėl pokyčių naudos* darbuotojai nerimauja, kad pokytis asmenims ar organizacijai neduos tikėtinos naudos, pavyzdžiui, gali baimintis, kad jų pastangos įgyvendinant pokyčius nebus tinkamai įvertintos arba praeis nemažai laiko, kol bus gauta norima nauda. Galiausiai nerimaudami *dėl pokyčių įvaldymo* darbuotojai nerimauja dėl to, kad negali sėkmingai priimti pokyčių, pavyzdžiui, tinkamai atlikti naujų užduočių, kitu būdu jas atlikti, veiksmingai prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo iniciatyvos. Pirmasis ir antrasis komponentai konkrečiai apima pirminį vertinimo procesą (t. y. grėsmės įvertinimą), trečiasis komponentas – antrinį vertinimo procesą (t. y. asmens gebėjimo valdyti pokyčių procesą įvertinimą). Asmenys gali patirti skirtingo lygio ir formų rūpesčių per visą pokyčių įgyvendinimo procesą. Tai priklauso nuo konkretaus asmens, asmeninio ir situacinio poveikio. Susirūpinimas gali paveikti pokyčių veiksmingumą, sukelti neigiamų pasekmių daugeliui su pokyčiais susijusių procesų ir rezultatų (pvz., išipareigojimui keistis) tiek individualiu, tiek ir organizaciniu lygmenimis. A. E. Rafferty's ir N. L. Jimmieson'as (2016) atliko tyrimą ir nustatė darbuotojo subjektyvaus pokyčio suvokimo bei patirties svarbą darbuotojo atsakui į įgyvendinamą pokytį. D. L. Senbeto ir kt. (2021) pabrėžė, kad pasipriešinimas kyla dėl psichologinių, situacinių ir dispozicinių priežasčių, lemiančių individų ketinimą priešintis pokyčiams ir pažangiems veiksams.

Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių analizė atskleidė, kad darbuotojų pasipriešinimo priežastys susijusios su emocinėmis reakcijomis, kurios priklauso nuo praeities ir dabartinės žmoniškųjų išteklių valdymo patirties, politikos organizacijos viduje, vadovų taikomos įtakos taktikos, darbuotojo ir vadovo tarpusavio santykių pobūdžio, darbuotojo individualių psichologinių savybių, asmenybės bruožų ir pan. Darbuotojo emocinę reakciją lemia racionalūs, neracionalūs, politiniai ir valdymo veiksniai. Nerimas dėl pokyčių gali būti trejopas: nerimas dėl pokyčių turinio, nerimas dėl pokyčių naudos ir susirūpinimas dėl pokyčių įgyvendinimo. Mokslinėje literatūroje dažniausia nurodomos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys: pasenę įpročiai; nenoras prarasti kažką vertingo; nepasitikėjimas pokytį inicijavusiu asmeniu, nerimas, baimė; informacijos apie pokytį trūkumas, jo nesupratimas; darbuotojų neįtraukimas į pokyčių vykdymo procesą; per griežtos arba neaiškios taisyklės ir darbo procesų reguliavimas; netinkamas lyderystės stilius ir vadyba; vadovavimo agresyvumas.

2. Tyrimo metodologija

Su viešojo keleivinio transporto paslaugas teikiančių organizacijų vadovais buvo atliktas individualus iš dalies standartizuotas giluminis interviu. Remiantis M. Patton'o (1990) tikslinės imties sudarymo būdų klasifikacija, pasirinkta tikslinė kriterinė imties vienetų atranka. Skiriami šie organizacijos vadovų kriterijai:

- a) dirbantis viešojo keleivinio transporto įmonėje;
- b) turintis ne mažesnę kaip trejų metų vadovavimo patirtį.

Tyrimo imtis – šeši minėtus kriterijus atitinkantys respondentai.

1 lentelė. Tyrimo respondentų charakteristikos

Respondento kodas	Pareigos	Lytis	Amžius	Vadovavimo darbo stažas	Išsilavinimas	Organizacija	Pokalbio data	Pokalbio trukmė
R1	Organizacijos vadovas	Vyr.	60–70	40	Aukštasis	A	2021-03-09	21,15 min
R2	Organizacijos vadovas	Vyr.	40–50	30	Aukštasis	B	2021-03-09	20,13 min
R3	Organizacijos vadovas	Vyr.	50–60	5	Aukštasis	C	2021-03-10	22,04 min
R4	Organizacijos vadovas	Vyr.	40–50	10	Aukštasis	G	2021-03-10	24,05 min
R5	Organizacijos vadovė	Mot.	30–40	5	Aukštasis	D	2021-03-12	22,34 min
R6	Organizacijos vadovas	Vyr.	60–70	15	Aukštasis	E, F	2021-03-12	20,18 min.

Duomenų analizės metodas. Kokybinio tyrimo rezultatai analizuoti kokybinio turinio (*content*) analizės metodu, gilinantis į objektą ir kontekstą, domintis kategorijų panašumu bei skirtumais. Kokybinė turinio analizė atlikta nuosekliai: skaitant informantų aprašus, išskirtos informacijos grupės, jos suskirstytos į kategorijas, šios – į subkategorijas, atsakymuose ieškoma teiginių, kurie išskirtas subkategorijas pagrįstų, tada interpretuojami duomenys ir daromos bendros visos kategorijos išvados, jas siejant su viso tyrimo kontekstu.

Tyrimo eiga. Tyrimo atlikimo laikotarpis – 2021 metų vasario mėnuo. Interviu pokalbiai su vadovais vyko pasitelkus telekomunikacines priemones, nuotoliniu būdu, vadovų pasirinktu laiku. Kiekvienas pokalbis truko apytiksliai po 20 minučių. Pokalbiai įrašyti, darytos atžymos raštu, vėliau tekstas transkribuotas.

3. Tyrimo rezultatai

Nurodyti klausimai pateikti kokybinio tyrimo dalyviams. Pagal respondentams užduotus klausimus turinio analizės (angl. *content*) metodu išskirtos aštuonios kategorijos ir trisdešimt trys subkategorijos.

2 lentelė. Interviu duomenų turinio analizės kategorijos / subkategorijos

Kategorija	Subkategorija
1. Asmeninių darbuotojų pasipriešinimo priežasčių kilmė	1.1. Išsilavinimas
	1.2. Amžius
	1.3. Natūralus polinkis priešintis
	1.4. Neracionalumas
	1.5. Baimė
	1.6. Nepasitikėjimas savimi
	1.7. „Bandos“ daroma įtaka

Kategorija	Subkategorija
2. Organizacinių darbuotojų pasipriešinimo priežasčių reikšmė	2.1. Užtikrintumas dėl minimalių darbo sąlygų
	2.2. Suvokimas, kad nieko negali pakeisti
	2.3. Darbuotojo nekompetentingumo įtaka

3–4 lentelėse pateiktos kategorijos, jas sudarančios subkategorijos, pastarąsias patvirtinantys teiginiai, teiginio autoriaus (respondento) kodas bei subkategorijas patvirtinančių teiginių dažnis.

3 lentelė. Asmeninių darbuotojų pasipriešinimo priežasčių kilmės turinio analizė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys	Respondentas	Dažnis
Asmeninių darbuotojų pasipriešinimo priežasčių kilmė	Išsilavinimas	„Man atrodo, kad vairuotojai pagal savo išsilavinimo lygį pokyčius priima labai sunkiai“	R1	2
		„Jeigu aktyvesni, išsako savo nuomonę arba netikslią informaciją, bet dažniausia žmonės vertina iš savo išsilavinimo, patirties“	R4	
	Amžius	„Pas mane darbuotojai yra daugiau vyresnio amžiaus, jie gal gaudavo mažiau informacijos, gal jie dėl nežinojimo bijojo ir dėl savo buvimo, baimės būti paliuosuotiesiems“	R3	3
		„Jaunesni darbuotojai, apie 30 metų, turi daugiau pasitikėjimo savimi. Tas matosi kardinaliai“	R5	
		„Darbuotojai, aišku, nerimauja dėl darbo, ypač jei amžiaus žmogus. Vyresni bijo, ypač dabar, per pandemiją, kad neteks darbo“	R6	
	Natūralus polinkis priešintis	„Yra labai mažai žmonių, kurie pokyčius priima, dauguma žmonių nori dirbti, kaip dirbo. Daugumos žmonių psichologija yra priešintis bet kokiems pokyčiams“	R1	2
		„Visą laiką naujovės yra problemos“	R6	
	Iracionalumas	„Senas variantas gali būti ir blogas, bet pokyčiai baugina žmogų“	R1	3
		„Gal dėl to, kad anksčiau būdavo daugiau spaudimo iš aplinkos, darbdavių, dėl to jie turi kažkokių nepagrįstos baimės“	R5	
		„Visi galvoja, kad bus daug blogiau, juk naujovės yra į gera“	R6	
	Baimė	„Senas variantas gali būti ir blogas, bet pokyčiai baugina žmogų. Dauguma žmonių galvoja: blogai yra – gerai yra, bet neaišku, kaip paskui bus“	R1	4
		„Kiekvienas pokytis sėja neramumą, baimę visiems žmonėms“	R2	
„Manau, kad baimė ir nerimas – pagrindinės priežastys, ypatingai dėl savo darbo vietos“		R3		
„Gal dėl to, kad anksčiau būdavo daugiau spaudimo iš aplinkos, darbdavių, dėl to jie turi kažkokių nepagrįstos baimės“		R4		
Nepasitikėjimas savimi	„Pavyzdžiui, kai darbuotojas turi nepasitikėjimą savimi, bijo kad nesusitvarkys su naujomis užduotimis ir sąlygomis, tai vadovų papildoma užduotis – supažindinti darbuotoją su visomis baimėmis, kurios yra nepagrįstos“	R5	1	
„Bandos“ įtaka	„Sutinku, kad pagrinde yra asmeninės, bet dar būna įtakojamos bandos“	R4	1	

Kokybinio tyrimo duomenų analizė patvirtino, kad pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra asmeninės („ankstesnė patirtis“; „nepasitikėjimas vadovais“; „nerimas, baimė“; „darbuotojų žinių spragos“). Visi apklausti vadovai pritarė, kad pagrindinės priežastys priklauso nuo asmenybės, o pagrindinis priešinosi impulsas yra nerimas ir baimė. Be to, pabrėžta, kad šį poveikį ypač lemia amžius ir išsilavinimas. Vadovų pasisakymai atskleidė ir tai, kad, jų nuomone, darbuotojų pasipriešinimas dažnai yra neracionalus, kartais nulemtas „bandos“ įtakos ar nepasitikėjimo savo jėgomis, natūralus ir neišvengiamas procesas.

4 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo organizacinių priežasčių reikšmės analizė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys	Respondentas	Dažnis
Organizacinių darbuotojų pasipriešinimo priežasčių reikšmė	Užtikrintumas dėl minimalių darbo sąlygų	„Darbuotojams įstatymais viskas yra sureguliuota ir jie žino, kad niekas jų per daug neskriaus. Rinka yra suformulavusi darbo atlyginimus, darbuotojai žino, kad jeigu jie dirbs, nors ir bus kažkokie pokyčiai, jų niekas neskriaus...“	R1	5
		„Jei darbuotojai neįsijaučia baimės būti atleisti, visa kita jiems nesvarbu“	R3	
		„Vertinant, kad mūsų įmonėje yra mažesnės kvalifikacijos darbuotojai ir dirbantys ilgą laiką, todėl jie yra labiau bijantys prarasti darbą“	R4	
		„Gal ta dabartinė aplinka jiems labiau priimtina. Jei darbuotojams kyla problemos, jie ateina, pasako, pasišneka“	R5	
		„Jie nesigilina tiek giliai. Jie tik žino, šiandien savo darbą atlikau, duok kas priklauso, ką sutarėm“	R6	
	Suvokimas, kad nieko negali pakeisti	„Jei liepiama taip daryti, tai žino, kad taip ir turės daryti, ir viskas, nėra pasirinkimo. Jei yra, pavyzdžiui, įstatymas ir reikia laikytis. Žinojimas, kad nieko negali pakeisti, lemia, kad darbuotojai nesipriešina dėl organizacinių dalykų“	R2	1
	Nekompetentingumo įtaka	„Organizacinės tampa nebe pasipriešinimu, o nekompetencija. Kai žmogui viską išaiškini, kompetentingas žmogus viską atlieka, nekompetentingas priešinsis“	R4	1

Tyrimo rezultatai patvirtino organizacinių pasipriešinimo pokyčiams priežasčių nereikšmingą poveikį. Visi respondentai vadovai patvirtino, kad, jų nuomone, šios priešinosi pokyčiams priežastys yra ne pačios svarbiausios. Vadovų nuomone, darbuotojams užtikrinus ir žinant esmines darbo sąlygas, nesant baimės būti atleistiems, smulkūs darbo organizavimo pokyčiai priešintis per daug neskatina. Vadovų apklausa išryškino ir kelis kitus reikšmingus šio klausimo aspektus: jei darbuotojai žino, kad nieko negalima pakeisti, jie nesipriešina, be to, organizacines pasipriešinimo priežastis labiau lemia darbuotojų kompetencijos stoka.

Diskusija

Asmeninių pasipriešinimo pokyčiams priežasčių grupė, palyginti su kitomis priežasčių grupėmis, pati reikšmingiausia, nes labiausiai lemia darbuotojų pasipriešinimą. Ši mūsų tyrimo išvada patvirtina ir kitų mokslininkų (Bovey, Hede, 2001) atliktų tyrimų rezultatus, pagrindžiančius individualių asmenybės veiksmų įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams procesui. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad neigiamos pokyčio nulemtos darbuotojų emocijos kyla dėl ankstesnės subjektyvios patirties, kuri susijusi su darbuotojo patirtimi, žinio- mis, emoci- ne būseną. Mokslininkų teigimu, ankstesnė neigiama su pokyčiais susijusi patirtis yra reikšmin- gas neigiamo požiūrio į pokytį plėtros veiksnys (Reichers, Wanous, Austin, 1997; Morgan, Zeffane, 2003). A. E. Rafferty’s ir N. L. Jimmieson’as (2016), atlikę tyrimą, pažymėjo darbuotojo subjektyvaus pokyčio su- vokimo ir patirties svarbą darbuotojo atsakui į pokytį. I. G. Stensaker’is ir C. B. Meyer’is (2012) nustatė, kad

ankstesnė teigiama darbuotojų patirtis suteikia jiems galimybę ugdyti gebėjimus priimti pokyčius, tai lemia teigiamas ir konstruktyvias darbuotojų reakcijas į pokyčių iniciatyvas, o neigiama patirtis lemia neigiamą pokyčių vertinimą. Organizacinių prižasčių grupės įtaka darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams pasireiškė kitaip nei asmeninių prižasčių grupės. Priešingai nei tikėtasi, šios prižastys, vadovų nuomone, esminio poveikio darbuotojų elgesiui neturėjo. Vis dėlto kituose atliktuose moksliniuose tyrimuose su darbo organizavimu susiję aspektai yra reikšmingi. P. Bordia ir kt. (2004), atlikę tyrimą, pagrindė, kad informacijos trūkumas gali būti viena pagrindinių prižasčių, kodėl darbuotojai jaučia neužtikrintumą įgyvendinant pokyčius. Neaiškumą, kodėl šiame tyrime organizacinės prižastys nebuvo reikšmingos, padėjo pašalinti vadovų pateikta informacija, kad darbuotojams užtikrinus ir žinant esmines darbo sąlygas, nesant baimės būti atleistiems ar suvokiant, kad vis tiek nieko nepakeis, smulkūs darbo organizavimo pokyčiai noro priešintis neskatino.

Išvados

Visi apklausti vadovai pritarė, kad pagrindinės pasipriešinimo pokyčiams prižastys priklauso nuo asmenybės, o svarbiausias pasipriešinimo impulsas – nerimas ir baimė. Pabrėžta amžiaus ir išsilavinimo svarba šiam poveikiui.

Visi respondentai vadovai patvirtino, kad, jų nuomone, organizacinės prišinimosi pokyčiams prižastys yra ne pačios svarbiausios. Vadovų nuomone, darbuotojams užtikrinus esmines darbo sąlygas, nesant baimės būti atleistiems, smulkūs darbo organizavimo pokyčiai darbuotojų pasipriešinimo technologiniams pokyčiams neskatina.

Siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimo technologiniams pokyčiams pasireiškimo tikimybę, būtina susitelkti į darbuotojus, siekiant išsiaiškinti jų nerimo prižastis. Eliminavus šias prižastis, tikėtina, kad organizaciniai ir kiti pokyčiai bus lengviau įgyvendinami.

Literatūra

- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (7), 951–978.
- Beldi, A., Cheffi, W., Dey, P. K. (2010). Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. *International Journal of Project Management*, 28 (4), 339–351.
- Benamati, J., Lederer, A. L. (2010). Managing the impact of rapid IT change. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 23 (1), 1–16.
- Berna-Martinez, J. V., Maciá Pérez, F. (2012). Overcoming resistance to change in business innovation processes. *International Journal of Engineering & Technology*, 4 (3), 148–161.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18 (4), 507–532.
- Bovey, W. H., Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372–382.
- Bukšnytė, L., Ciūnytė, A., Kovalčikienė, K. (2012). Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 7–24.
- Chae, B., Lanzara, G. F. (2006). Self destructive dynamics in large scale techno change and some ways of counteracting it. *Information Technology & People*, 19 (1), 74–97.
- Coron, C., Gibert, P. (2020). *Technological Change*. John Wiley & Sons.
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*, 21 (1), 96–112.
- Ernst, S. J., Janson, A., Peters, C., Leimeister, J. M. (2017). *Understanding IT-Culture Conflicts to Drive Successful Technology Change Projects – a Case Study*. Prieiga internete: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3159129.
- Frankel, E. G. (2012). *Management of technological change: the great challenge of management for the future*. Springer Science & Business Media.
- Jorgenson, D. W. (2001). Information technology and the US economy. *American Economic Review*, 91 (1), 1–32.
- Lagstedt, A., Lindstedt, J. P., Kauppinen, R. (2020). An outcome of expert-oriented digitalization of university processes. *Education and Information Technologies*, 25 (6), 5853–5871.

- Laumer, S., Eckhardt, A. (2010). Why do people reject technologies? – Towards a unified model of resistance to IT-induced organizational change. *DIGIT Proceedings*, 14, 151.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information technology*, 19 (1), 4–20.
- Morgan, D., Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14 (1), 55–75.
- Moussa, M., McMurray, A., Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, 52 (3), 231–240.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88 (4), 680.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73–101.
- Parayil, G. (1993). Models of technological change: a critical review of current knowledge. *History and Technology, an International Journal*, 10 (2–3), 105–126.
- Parraguez, P., Škec, S., e Carmo, D. O., Maier, A. (2020). Quantifying technological change as a combinatorial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119803.
- Philippidou, S., Karageorgiou, M., Tarantilis, C., Soderquist, E., Prastacos, G. (2008). Meeting the challenge of technology – driven change within an institutional context: the Greek case. *Public Administration*, 86 (2), 429–442.
- Powell, G., Posner, B. Z. (1978). Resistance to change reconsidered: Implications for managers. *Human Resource Management (Pre-1986)*, 17 (1), 29–34.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. (2018). Individual and external coping resources as predictors of employees' change attitudes. *Organizational Change*, 47–64.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11 (1), 48–59.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 24 (4), 670–685.
- Senbeto, D. L., Hon, A. H., Law, R. (2021). Organizational cultures determine employee innovation in response to seasonality: regulatory processes of 182 Literatūra openness and resistance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46 (6), 1122–1146.
- Shaukat, R., Elliott, R. (2012). The Challenge of Implementing Technochange in the Workplace while Avoiding Resistance. *International Journal of Technology, Knowledge & Society*, 8 (1), 11–22.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19 (4), 429–459.
- Stensaker, I. G., Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel review*, 41 (1), 106–124.
- Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 365–372.
- Van Dijk, R., Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of change Management*, 9 (2), 143–163.
- Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 107–120.
- Waddell, D., Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36 (8), 543–548.
- Wittig, C. (2012). Employees' reactions to organizational change. *Od practitioner*, 44 (2), 23–28.

A QUALITATIVE STUDY OF MANAGERS' ATTITUDES TOWARDS EMPLOYEES' PERSONAL AND ORGANISATIONAL REASONS FOR RESISTANCE TO TECHNOLOGICAL CHANGES

BIRUTĖ PAULIKIENĖ*, JULIUS PAULIKAS
Klaipėda University, Klaipėda University Hospital* (Lithuania)

Summary

Technological changes play a decisive role in the development of industry and society. The implementation of a new technology involves a great effort by members of an organisation. Technological changes are not possible without changes in the social system. According to researchers, the fundamental causes of change-oriented activity problems are not financial or technical, but psychological and organisational factors, which pose a threat to people's material and spiritual well-being. So the employee's behaviour in the process of change is determined by the general characteristics of the organisation (the ability to plan changes, informing employees about them properly, etc), and the individual psychological characteristics of the employee, especially certain personality traits.

The main purpose of this article is to analyse the resistance of employees to technological changes for organisational and personal reasons.

Based on the data collected and analysed in a qualitative study (interviews with managers of six public passenger transport organisations), it was found that the main reasons for resistance to change depend on the personality, and the most important impulses for resistance are anxiety and fear. The importance of age and education in this effect is emphasised. All the responding managers confirmed that, in their opinion, the reasons for organisational resistance to change are not the most important. According to the managers, if employees are provided with basic work conditions, and there is no fear of being fired, minor changes in work organisation do not induce employee resistance to technological changes.

In order to reduce the probability of employee resistance to technological change, it is necessary to focus on the employees in order to find out the cause of their anxiety.

KEY WORDS: *employee resistance, technological changes, causes of resistance.*

JEL CODES: M1, M12, O33.

Gauta: 2022-07-10

Priimta: 2022-08-10

Pasirašyta spaudai: 2022-09-10