

Organizacinė parama modernizacijos sąlygomis AB „Lietuvos paštas“

Įvadas

Neapibrėžta aplinka kurioje veikia verslas, globalizacija pasaulyje ir technologinė plėtra sukelia pokyčius organizacijoje. Pakeitus tradicinę hierarchijos struktūrą ir susikonglomeravus į strateginius žmonių išteklius pasitikėjimas, parama, motyvacija, asmeninis augimas ir švietimas turi tapti būtini organizacijos gyvenime. Tai pabrėžia individo svarbą ir poreikį padidinti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo (Yilmaz, 2019), ypač vykstant pokyčiams, modernizacijai (Šedžiuvienė, Vvienhardt, 2018a, 2018b). Organizacinė parama ypač svarbi modernizacijos laikotarpiu, kuris apima daugelį šių laikų organizacijų, kadangi reikia žengti koją kojon su pokyčiais ir nuolat siekti atsinaujinimo. Organizacinė parama atskleidžiama organizacijos rūpesčiu darbuotojų gerove, jų atliktų darbų vertinimu. Kuo labiau darbuotojas yra atsidavęs savo organizacijai, tuo labiau jis tikisi būti įvertintas ir sulaukti organizacijos rūpinimosi jo fizine ir emocine būkle. Jeigu darbuotojai jaučiasi užtikrinti, kad organizacija jiems padės atliekant sudėtingas veiklas bei susidūrus su ypatingomis, stresinėmis situacijomis, vadinasi organizacinė parama yra stipri (Eisenberger, Huntington, Hutchinson ir Sowa, 1986).

Organizacinė parama – tai darbuotojo suvokimas, jog organizacija rūpinasi jo gerove, o taip pat darbuotojo tikėjimas, jog organizacijai rūpi jo atsidavimas darbui ir pačiai organizacijai (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ir Rhoades, 2002). Organizacinė parama yra tikėjimas, kad darbuotojai yra lygia-verčiai nariai, o organizacijai svarbios jų vertybės bei gerovė. Išanalizavus autorių (Yilmaz, 2019; Wang ir Xu, 2017; Eisenberger ir kt., 1986), kurie nagrinėjo organizacinę paramą tyrimus, teigtina, kad organizacinė parama tai darbuotojų vertybių palaikymas ir jų gerovės didinimas. Organizacinė parama susideda iš žmogaus supratimo apie palaikymo galimybę ir pasitenkinimo darbu. Žmonės, kurie yra patenkinti iš organizacijos gaunamu palaikymu, patiria mažiau fizinio ir psichologinio streso, lyginant su asmenimis, kurie nėra patenkinti gaunamu palaikymu (Cooper, 2019). Eisenberger ir kt. (1986) pažymi, kad įsipareigojimas už palankų elgesį atsilyginti tuo pačiu ir sudaryti sąlygas abipusiai naudingiems santykiams yra stiprios organizacinės paramos bruožas, todėl, jei darbdavys ir darbuotojas gerbia vienas kitą, abu gauna iš to naudos. Organizacijos su aukštu paramos lygiu yra labiau sėkmingos, harmoningos, inovatyvios ir dinamiškos negu tos, kurių lygis žemas. Organizacinis darbuotojų pasitikėjimas priklauso nuo pasitenkinimo darbu (Ali, Ali, I., Albort-Morant ir Leal-Rodriguez, 2020).

Lietuvoje organizacinės paramos tyrimai nėra paplitę, plačiau nagrinėjami tik gretimi reiškiniai tokie kaip organizacinis įsipareigojimas (Kavaliauskienė, 2009), organizacinis teisingumas ir kt. Tyrimų kaip organizacija komunikuoja su savo darbuotojais modernizacijos laikotarpiu nebuvo aptikta. AB „Lietuvos paštas“ šiuo metu vyksta modernizacijos procesas, kurio metu stipriai atsinaujina, todėl toks tyrimas organizacijai yra itin aktualus.

Šiame straipsnyje sprendžiama tyrimo problema – koks yra organizacinės paramos lygis AB „Lietuvos paštas“ ir kaip vadybinių sprendimų pagalba sustiprinti organizacinę paramą modernizacijos sąlygomis.

Tyrimo objektas. Organizacinė parama AB „Lietuvos paštas“.

Tyrimo tikslas. Nustačius organizacinės paramos lygį AB „Lietuvos paštas“ modernizacijos laikotarpiu, suformuoti vadybinius sprendimus organizacinės paramos stiprinimui

Siekiant iškelto tyrimo tikslo sprendžiami tokie **uždaviniai**: (1) Išanalizuoti organizacinės paramos būdus modernizacijos sąlygomis teoriniu aspektu; (2) Nustatyti organizacinės paramos lygį AB „Lietuvos paštas“ modernizacijos laikotarpiu; (3) Suformuoti vadybinius sprendimus organizacinės paramos stiprinimui.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Tyrimo rezultatai

Tyrimo imtis. Pasirinktas paklaidos dydis – 5 proc. Kuomet visumos dydis yra 4805 (visi organizacijos darbuotojai), reikia apklausti 356 darbuotojus. Taigi buvo surinktos 357 anketos.

Atlikus AB „Lietuvos paštas“ empirinį tyrimą, nustatyta, kad organizacijos darbuotojai jaučiasi nesaugiai, jie abejoja savo ateitimi šioje organizacijoje, nes darbo vieta nėra saugi. Rezultatai parodė, kad darbuotojai jaučia organizacijos norą juos įdarbinti, tačiau vyksta nemaža darbuotojų kaita. Į šią imtį patekusių respondentų teigimu, „Lietuvos paštas“ nepakankamai vertina darbuotojų indėlį į organizacijos gerovę. Atlikus tyrimą, nustatyta, jog organizacija nekreipia dėmesio į darbuotojų tikslus, vertybes ir nuomonę, o atsiradus galimybei, panašu, kad nepasinaudotų jų pranašumais. Darbuotojo atlygis organizacijoje nėra prioritetas, nes vykstant modernizacijai ne tik pelnas, bet ir darbo krūviai auga, tačiau alga išlieka nepakitusi. Darbuotojai organizacijoje jaučiasi svetimi, kadangi nėra atsižvelgiama į jų interesus, kai sprendimai daro įtaką darbuotojų gerovei. AB „Lietuvos paštas“ modernizacijos laikotarpiu nekreipia dėmesio į darbuotojų gerovę, ignoruoja bet kokius jų skundus, neatleidžia klaidų bei nepastebi darbuotojų pastangų. Modernizacijos laikotarpiu itin svarbi komunikacija tarp vadovų ir klientų aptarnavimo specialistų, tačiau pagalbos žemesnės grandies darbuotojai nesulaukia. Organizacija modernizuojasi (atnaujinami pašto skyriai, uždaromi skyriai, mažinami etatai, diegiamos naujos sistemos), o tai labiausiai paliečia žemesnio rango darbuotojus, kuomet tikimasi geresnių darbo sąlygų, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad organizacija nepatenkina jų prašymo, kai prašoma, pakeisti darbo sąlygas bei nesirūpina darbuotojų pasitenkinimu darbe. Šios imties atveju respondentai žymėjo, kad organizacija nėra suinteresuota darbuotojų išsaugojimu ir nebando jų įkalbinti pasilikti, nes jei darbuotojas išeitų iš organizacijos, ji geriau pasamdytų kažką kitą, nei bandytų susigrąžinti buvusį darbuotoją.

Rezultatai parodė, kad vykstant modernizacijos laikotarpiui nebuvo organizuojami susirinkimai dėl naujovių, nebuvo vykdomi susitikimai su vadovais, bei neorganizuojami mokymai apie būsimas naujoves, todėl darbuotojams teko išmokti įvairius veiksmus patiems arba nuolat teirautis vadovų. Informacija apie atsinaujinimą darbuotojus pasiekia pavėluotai, nes vadovai nesirūpina informacijos sklaida per visus įmanomus kanalus. Taip pat organizacijai trūksta operatyvumo, nes darbo priemonės pašto skyrius pasiekia pavėluotai. Žemesnio rango darbuotojai nėra informuojami apie įmonės planus bei sprendimų priėmimą, tačiau norėtų teikti pasiūlymus kaip gerinti darbo sąlygas. Pašto skyrių darbuotojams modernizacija susijusi su stresinėmis situacijomis, nežinomybe, bei nežinojimu pagal kokias taisykles reikėtų dirbti. Darbuotojai modernizacijos procesą vertina neigiamai, nes nėra komunikacijos tarp vadovybės ir žemesnio rango darbuotojų. Darbuotojai norėtų gauti daugiau informacijos apie paštų atsinaujinimą, nes juos labiausiai liečia šis procesas. Darbuotojai tikisi geresnių darbo sąlygų: saugumo priemonių, tinkamų darbo priemonių. Taip pat tikimasi komunikacijos gerinimo tarp vadovybės ir žemesnio rango darbuotojų, daugiau bendradarbiavimo, paaiškinimo kaip elgtis pokyčių laikotarpiu bei vykdyti mokymus bei susitikimus. Darbuotojai jaustųsi vertinami jeigu būtų padidintas atlygis už darbą.

Vadybiniai problemos sprendimai

AB „Lietuvos paštas“ siūloma gerinti darbo sąlygas (saugumo, darbo priemonės) atsižvelgti į darbuotojų prašymus jas pakeisti. Fizinė gerovė, depresija, nerimas, emocinis išsekimas bei pasisekimas gyvenime daro įtaką saugumui darbe. Jeigu organizacijoje būtų atsižvelgiama į darbuotojų emocinę būseną, tuomet jie jaustųsi saugiau savo darbo vietoje. Užtikrinus fizinę gerovę, suteikiant tinkamą darbo aplinką bei priemones, sumažinus depresijos ir nerimo, emocinio išsekimo simptomus, vadovams teikiant įvairiapusišką pagalbą, bei užtikrinus tinkamą atlygį bei saugumą darbo vietoje, darbuotojai jaustųsi saugiau. Sumažinus darbo reikalavimus bei pagerinus darbo sąlygas sumažėtų darbuotojų stresas ir įtampa, o patys darbuotojai jaustų didesnę motyvaciją dirbti bei stipriau įsipareigotų organizacijai.

Vadovų ir komandos parama, organizaciniai paskatinimai bei darbo sąlygos – tai keletas veiksmų, padedančių sustiprinti ir padidinti organizacinės paramos efektą organizacijose. Efektyvi vidinė komunikacija yra

vienas svarbiausių organizacijos sėkmingo funkcionavimo elementų modernizacijos laikotarpiu, užtikrinančių sklandžią veiklą, kuriančių darnius darbuotojų ir vadovybės tarpusavio santykius bei darančių įtaką sprendimo priėmimo procesams. Tikslingas komunikacijos kryptį koordinavimas, komunikacijos kanalai bei komunikacijos procesų valdymas sudaro sąlygas organizacijai turėti efektyvią vidinę komunikaciją. Darbuotojo gerovę lemia socialinis ekonominis statusas, darbo vietos saugumas, darbo aplinka, rizika darbe, sveikata bei darbo reikalavimai. Pagerinus arba suteikus šias sąlygas, padidėtų darbuotojų produktyvumas, o tai vestų į organizacijos gerovę. Organizacija turėtų įgalinti darbuotojus (leistų dalyvauti priimant sprendimus, rodytų pasitikėjimą savo kolektyvu), įtrauktų juos į bendros darbo vizijos kūrimą, skatinti atvirą darbuotojų komunikaciją, teikti jiems paramą ir pagalbą, tinkamai organizuotų darbus, įvertinti ir atkreipti dėmesį, kai darbas atliekamas gerai, teiktų teisingą grįžtamąjį ryšį. Remiantis mokslinės literatūros analize ir kiekybinio tyrimo rezultatais buvo sukurtas „Organizacinės paramos modernizacijos sąlygomis“ modelis, kuriame buvo išskirtos trys tobulintinos sritys organizacijoje: darbuotojo saugumas, darbuotojo gerovė ir komunikacija modernizacijos laikotarpiu. Galiausiai buvo pateikti galimi vadybiniai sprendimai problemoms spręsti. Galimi vadybiniai sprendimai saugumui didinti: darnios komandos formavimo mokymai, kūrybingumo pamokos, kuriami darbo aplinkos standartai, karjeros planų sudarymas, naujos atlygio/priedų sistemos, kurios padėtų išsaugoti darbuotojus. Galimi vadybiniai sprendimai darbuotojų gerovei didinti: įvairūs vadovų paskatinimai, pastūmėjimai galintys padėti lengviau reaguoti į iššūkius. Aiškiai apibrėžiamos darbuotojų rolės ir atsakomybės, sukuriami tobulėjimo idėjų dalinimosi sistema, savarankiškai ieškant galimybių, didėja darbuotojų sąmoningumas, suvokiamos pasekmės. Darbuotojams galėtų būti suteikti emocinės būsenos palaikymo seminarai, kursai, konsultacijos, kad darbuotojai mokėtų atpalaiduoti save po klientų aptarnavimo. Vykstant modernizacijai vadovai turėtų vykdyti komunikacijos strategiją: informacijos sklaida per įvairius kanalus, susitikimai su darbuotojais. Įdiegti susirinkimų sistemą, kurioje vyktų kasdieniai susitikimai ir darbų peržiūra, kuri padėtų eskaluoti problemas, pasidalinti aktualiausia informacija. Siekiant stiprinti organizacinę paramą organizacijoje reikėtų įdiegti minėtų sričių strategijas, kurių tikslas būtų laimingas darbuotojas, kas vestų organizaciją į didesnę pelną.

Išvados ir rekomendacijos

Šiais laikais organizacinė parama labai svarbi vykstant pokyčiams, kurie yra neišvengiami. Yra tam tikros sąlygos, kada pokyčiams nesipriešinama ir yra be galo daug sąlygų, kai pokyčiams priešinamasi. Viena tokių sąlygų – jei niekas nepaaiškina, kodėl pokyčio reikia ir kokią naudą bei prasmę jis turės organizacijai. Taigi viena ypač svarbi sąlyga – komunikacija, o kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad gana skurdi AB „Lietuvos paštas“. Vadovams atrodo, kad jei jie nutylės apie būsimus pokyčius, tai duos geresnį rezultatą nei tuomet, jei apie tai praneš. Pasikeitimai pastaruoju metu tapo labai dinamiški ir intensyvūs. Taigi, organizacijos, norėdamos išlikti ir užtikrinti jose įgyvendinamų pokyčių sėkmę, susiduria su pokyčių valdymo besikeičiančiomis sąlygomis būtinybe. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinė parama AB „Lietuvos paštas“ organizacijoje yra silpna, nes darbuotojai jaučiasi nesaugūs darbe, jiems trūksta palaikymo ir tinkamų darbo sąlygų, tokių kaip darbo krūvį atitinkantis atlygis, saugumo priemonės bei darbo ištekliai. Taip pat darbuotojams trūksta komunikacijos modernizacijos laikotarpiu, informacijos sklaidos.

Siekiant išspręsti kylančias problemas, AB „Lietuvos paštas“ turėtų atsižvelgti į darbuotojų saugumą, sudaryti papildomo atlygio sistemas, karjeros planus. Sukurti komunikacijos strategiją, padėsiančią lengviau komunikuoti tarp vadovų ir žemesnio rango darbuotojų. Įdiegti pokyčių valdymo sistemą, padedančią tinkamai pasiruošti ir išgyventi pokyčius, užtikrinant tam tikro pokyčio įgyvendinimą iki galo. Pokyčių valdymas apima tam tikrus vadybinius įrankius, taip pat ir psichologines teorijas, kurių visuma padeda komandoms pereiti nuo to, kaip buvo, prie to, kaip bus. Vadovai turėtų labai atsakingai spręsti, ką ir kada reikėtų atlikti, kad darbuotojai kuo lengviau priimtų pokytį ir kuo greičiau taptų jo sąjungininkais. Didelei daliai darbuotojų pokytis reiškia grėsmę, todėl natūraliai bent pradžioje stipriai priešinamasi naujovėms, kurios vėliau galbūt net ir pagerina pačių darbuotojų darbo sąlygas. AB „Lietuvos paštas“ turėtų pasirūpinti savo darbuotojų darbo vietos saugumu: suteikti geras darbo sąlygas, išteklius, darbo krūvį ir poreikius atitinkantį atlygį. Taip pat, pasirūpinti darbuotojų mokymais, bendradarbiauti, teikti įvairiapusę pagalbą. Vykstant modernizacijai, nenustoti komunikuoti su darbuotojais, įtraukti į sprendimų priėmimą, teikti grįžtamąjį ryšį bei diegti pokyčių valdymo strategiją. Kai darbuotojas jausis motyvuotas, jaus pasitenkinimą darbu bei mažesnę įtampą, tuomet jo produktyvumas ir įsipareigojimas organizacijai augs, o organizacija turės gerą įvaizdį, bus socialiai atsakinga ir uždirbs didesnę pelną. Teisingas išteklių paskirstymas, darbo reikalavimus ir poreikius atitinkantis atlyginimas, suteiktas grįžtamasis

ryšys apie užduotis, įvairūs vadovų paskatinimai, mokymai ir lygių galimybių darbuotojams suteikimas augina pasitikėjimą savimi ir pasididžiavimo esant organizacijos nariu jausmą.

Literatūra

1. Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G. ir Leal-Rodriguez, A. L. (2020). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI: 10.1007/s11365-020-00638-1
2. Cooper, C. (2019). Current issues in work and organizational psychology. New York: Routledge.
3. Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., ir Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714 O. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698
4. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ir Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. DOI: 10.1037/0021-9010.87.3.565
5. Yilmaz, F. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10(37), 968-980. Prieiga per internetą: <http://www.ijoes.com/DergiTamDetay.aspx?ID=2599&Detay=Ozet>
6. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. Šiaulių universitetas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 82–93. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_02_15/kavaliauskiene.pdf
7. Laurs, L, Blaževičienė, A., Capezuti, E., ir Milonas, D. (2019). Moral Distress and Intention to Leave the Profession: Lithuanian Nurses in Municipal Hospitals. *Journal of Nursing Scholarship*. DOI: 10.1111/jnu.12536
8. Šedžiuvienė, N., Vveinhardt, J. (2018a). Preconditions for Change in Higher Education Institutions: Complacency vs. the Formation of the Reform Team. Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, Vol I –XI. Edited by K.S. Soliman. 5626-5638. Conference: 31st International-Business-Information-Management-Association Conference. Milan, ITALY. APR 25-26, 2018
9. Šedžiuvienė, N., Vveinhardt, J. (2018b). The Reactions of Post-Soviet Countries Employees to Changes Carried Out by Organizations in Higher Education: Cases of Lithuanian, Ukrainian and Belarusian State Colleges. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(4), 225-235. doi: 10.14254/1800-5845/2018.14-4.16
10. Wang, Z. ir Xu, W. (2017). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-017-3563-x

Straipsnį recenzavo: prof. dr. Jolita Vveinhardt (VDU)

Asta GELUNCEVIČIŪTĖ

ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE CONDITIONS OF MODERNIZATION JOINT STOCK COMPANY LIETUVOS PAŠTAS

Summary

As organizations is continually modernizing, changes become an ongoing process. Organizational support, which ensures the well-being of employees, is crucial in this process. Organizational support, appreciation, respect gives employees job satisfaction, and the organization's constant support for its employees creates an organizational commitment when employees are safe and feel full members of the organization and work more productively and want to stay in the organization for a long time. Thus, organizational support can benefit not only the employee but also the organization. When employee well-being, safety, working conditions, and proper communication in a modernization environment are a priority for the organization, then organizational support is strong.

The aim of the article is to form management decisions for strengthening organizational support after determining the level of organizational support during the modernization period of Lietuvos Paštas.

The article consists of three parts. The article presents the phenomenon of organizational support, its significance for employees, ways and examples of strengthening and support during the modernization period. The second part presents the methodology and results of quantitative research, showing the importance of organizational support for employees. In the third part, based on the literature review and research results, organizational support management solutions are presented, showing ways to strengthen organizational support in the conditions of modernization.