

DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMĄ SAVIMI MAŽINANČIŲ VEIKSNIŲ VALDYMAS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

VIRGINIJA RAMAŠAUSKIENĖ¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Šiame straipsnyje siekiama apibrėžti darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančius veiksnus neapibrėžtumo sąlygomis skirtingą veiklą vykdančiose organizacijose. Atliktas tyrimas trijose Lietuvos verslo organizacijose atskleidė, kad net ir skirtingos darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančios priežastys lemia panašias pasekmes. Nustatyta, kad įtampa, perdegimas, nusivylimas ir kitos darbuotojų savivertės mažėjimo išraiškos tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą ir jos efektyvumą. Darbuotojas nepajėgus atstovauti įmonės interesams, jeigu negeba atstovauti pačiam sau. Būtent pasitikėjimas savimi, kitaip savivertė, yra veiksmingos individo ir organizacijos sąveikos pagrindas. Savivertės mažėjimo priežastis – neapibrėžtumo nulemti savęs atstovavimo apribojimai. Šiandien tai aktualu visoms organizacijoms, nes visas paveikė užsitęsusi COVID-19 pandemija, globalūs ekonominiai pokyčiai, socialinio bendravimo ir komunikacijos iššūkiai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *darbuotojai, pasitikėjimas savimi, organizacija, pokyčiai, neapibrėžtumas, valdymas.*

JEL KLASIFIKACIJA: M12.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2389>

Įvadas

Dauguma verslo organizacijų yra įpratusios darbuotojo pažangą ir indėlį į organizacijos veiklą matuoti ekonominio efektyvumo rezultatais. Nuo to, kaip organizacijos veiklos rezultatai atitinka vadovybės lūkesčius, priklauso darbuotojo vertinimas, pripažinimas, skatinimas. Laikantis šios logikos sukurtos daugelio organizacijų valdymą palaikančios procedūros ir taisyklės. Pasaulyje tvyrantis neapibrėžtumas atskleidė tai, kad lūkesčiai nebėra stabilūs: tai, kas dar vakar atrodė siektinas rezultatas, šiandien gali tapti banalia svajone ar tiesiog naivumu. Spartūs socialiniai, ekonominiai, sveikatos pokyčiai – neįveikiami barjerai įprastiesiems mąstymo modeliams, verčiantys keisti prioritetus. Vadovas, nebegalintis pateikti aiškios veiklos vizijos, neturėtų tikėtis konkretaus rezultato iš darbuotojo. Tad, ar finansinis nuosmukis vis dar yra neefektyvios darbuotojo veiklos pasekmė? Jei taip, kaip tada tą darbuotoją „išmatuoti“? Šis klausimas mus atgręžia į darbuotoją ir verčia galvoti, ką jis mąsto, kaip jaučiasi, kaip vertina save ir savo veiklą organizacijoje?

Vadovai visada tikisi ir siekia, kad darbuotojai maksimaliai ir atsakingai įsitrauktų į organizacijos veiklą. Taip greičiausiai nesąmoningai „peršokama“ į aukščiausią atstovavimo lygmenį, vadinamą *kolektyviniu atstovavimu*. Tačiau neįmanoma atstovauti kitiems, negebant atstovauti pirmiausia sau pačiam. Individualus savęs atstovavimas atskleidžia, kaip asmuo geba kurti ateities planus ir aktyviai veikti juos įgyvendinant; kaip jis save motyvuoja ir kontroliuoja; kaip vertina savo pažangą ir mokosi iš savo klaidų. Tai lemia asmeninį pasitikėjimą savimi, kitaip, savivertę. Veikdamas organizacijoje, asmuo susiduria su kolektyvo, arba „kitų“, interesais. Jei šie interesai jam padeda įgyvendinti asmeninius tikslus ir patenkinti poreikius, jo atstovavimas – visavertis: atstovaudamas sau, jis atstovauja ir organizacijai. Tai reiškia, kad jo asmeniniai gebėjimai, įgūdžiai, kompetencijos ir visas įmanomas kūrybinis potencialas visiškai panaudojami, kadangi yra

¹ Virginija Ramašauskienė – doktorantė (vadybos mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: vadovavimas, organizacijų valdymas, darbuotojų įtraukimas, pokyčiai, neapibrėžtumas

El. paštas: virginija.auditas@gmail.com

susiklosčiusios palankios tam sąlygos. Šiandien daugelis vadovų pripažįsta, kad tiek išorinės, tiek vidinės organizacijos aplinkos neapibrėžtumas mažina darbuotojų pasitikėjimą savimi. Pabrėžiama, kad net supratęs to priežastis, lieka neaišku, kas mažina darbuotojų savivertę ir kaip tai galima būtų valdyti.

Problema: kokie yra darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinantys veiksniai neapibrėžtumo sąlygomis ir kaip juos būtų galima valdyti.

Darbo tikslas: nustatius darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančius veiksnius neapibrėžtumo sąlygomis, pateikti vadovavimo rekomendacijas.

Tyrimo objektas – darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančių veiksnių valdymas.

Darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti darbuotojų pasitikėjimą savimi lemiančius veiksnius ir neapibrėžtumo sąlygų įtaką darbuotojų savivertei.
- Atlikti empirinį tyrimą, siekiant nustatyti neapibrėžtumo situacijos nulemtus darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančius veiksnius.
- Išanalizuoti neapibrėžtumo situacijos nulemtus darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančius veiksnius ir pateikti tų veiksnių valdymo rekomendacijas.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir sintezė, empirinis tyrimas derinant kokybinį ir kiekybinį metodus, apibendrinimas ir vertinimai.

1. Darbuotojų pasitikėjimą savimi neapibrėžtumo sąlygomis lemiantys veiksniai

Individo elgseną lemia individualus pažinimas ir aplinka (Bandura, 2005). Organizacija laikoma ta aplinka, kuri pajėgi formuoti savo darbuotojų elgseną, ugdydama individualias jų kompetencijas, asmeninį pasitikėjimą savimi bei tinkamai motyvuodama (Miles, 2012). Individo gebėjimas adaptuotis prie aplinkos priklauso nuo pasitikėjimo savimi, kuris neatsiejamas nuo gebėjimo sau atstovauti. Šis atskleidžiamas per asmenines patirtis, kurios nulemtos individualaus intensionalumo, numatymo, savireakcijos ir savirefleksijos. *Intensionalumas* realizuojamas įgyvendinant savo sukurtus planus pagal numatytas strategijas. Apsvarstyti ir tikėtini rezultatai vizualizuojami esamo supratimo lygiu, o pats vizualizavimo faktas kreipia ir motyvuoja. *Numatymas* atskleidžia tikėjimą ateities perspektyva, kuri įgyvendinama per proaktyvų elgesį. Individas ne tik planuoja ateitį, bet ir save reguliuoja: adaptuoja asmenines nuostatas bei veiklos standartus, stebi ir koreguoja savo veiksmus. *Savireaktyvumas* apibrėžiamas kaip savo paties atliekamų veiksmų egzaminavimas ar kontrolė, vykdomų funkcijų tinkamumo vertinimas. *Savirefleksija* suprantama kaip savo sąmoningumo ir veiksmingumo vertinimas, siekiant minčių ir veiksmų vienovės. Tai – reikšmių suteikimas išgrynintoms prielaidoms, jų papildymas ar koregavimas. Atstovaudamas pats sau individas gali priimti skirtingą vaidmenį. Jis gali būti aktyvus pokyčių tarpininkas arba – priešingai, pasyvus stebėtojas. Veikiant organizacijoje ypač aktuali yra kolektyvinio atstovavimo kryptis, apibrėžianti poreikį dirbti su kitais, siekiant norimų tikslų (Miles, 2012). Dirbant kolektyve, kiekvienas „vaidmuo“ lemia naujus įgūdžius ir mokymosi poreikį. Pasitikėjimas atskleidžia, kaip žmogus mato aplinką, ieško savirealizacijos galimybių, įgyja naujų įgūdžių ir gebėjimų. Aukštą savivertę turintys žmonės greitai vizualizuoja savo užduočių įgyvendinimo faktą, o tie, kurių savivertė menka, paprastai koncentruojasi ties kliūtimis. Savivertės suvokimas padeda įvertinti, kiek pastangų ir laiko prireiks, norint tikslus įgyvendinti. Individo pasitikėjimo savimi stiprumas lemia ir užsispyrimą veikti. Savo ruožtu tai lemia rezultatus, kurie atitinka pradines vizualizacijas ir lūkesčius (Miles, 2012). Pasitikėjimas savimi mobilizuoja motyvaciją, kuri skatina pažinimą ir tikslų realizavimą.

Skiriami pagrindiniai įtaką savivertei darantys veiksniai (Wood, Bandura, 1989). Esminiu laikoma *aplinka*, kurią darbuotojai renkasi, kartu ir patys kuria. Žmonės renkasi tas veiklas, kurias vykdydami tikisi valdyti situaciją. Kitas veiksnys – *motyvacija*, atskleidžianti idėtas pastangas, laiko išteklius, veiklos intensyvumą. Kuo didesnis pasitikėjimas savimi, tuo daugiau dedama pastangų. Tada abejonės virsta vidiniais sprendimais, ryžtu ir iššūkiais. Trečias veiksnys – *stresas*. Ši būseną lemia abejonės dėl galimybės suvaldyti sudėtingą situaciją. Dėl sumažėjusio arba svyruojančio pasitikėjimo savimi veikla dažnai sustabdoma, o į aplinką imama žiūrėti kaip į grėsmės šaltinį. Ketvirtasis veiksnys – elgsenos pavyzdžiai, arba *modeliai*,

esantys artimoje aplinkoje. Jie gali ir skatinti, ir žlugdyti pasitikėjimą savimi. Akivaizdu, kad nei pasitikėjimas savimi, nei aplinka nėra fiksuoti objektai (Wang, 2016). Žmogaus elgesį kur kas labiau veikia jo paties prielaidos dėl savo galimybių konkrečioje aplinkoje. Individo ir organizacijos tarpusavio sąveikos veiksmingumas formuojamas per individo organizacinį tapatumą. Jį lemia kasdieniai organizacijos procesai, vadovavimo principai, motyvavimo priemonės ir įvairios socialinio pažinimo skatinimo iniciatyvos. Visa ši elgsena vadinama *organizacine rutina* (Nelson, Winter, 1982). Ji ilgą laiką akumuliuoja organizacijos istoriją ir apima: procesus, programas, scenarijus, procedūras. Tai sritys, kur darbuotojas, kaip individas, atstovauja sau. Skiriamos dvi organizacinės rutinos apibrėžimo kryptys (Bygadas, 2017):

- Struktūrinė arba „atminties“ rutina. Organizacija šiuo atveju prisiima problemų sprendėjos vaidmenį, kaupia užduočiai būtinas žinias ir susieja jas tiek su organizacijos nariais, tiek su jų vykdomais procesais. Taip rutina tampa organizacijos žinių šaltiniu, padedančiu spręsti problemas.
- Veiksmo rutina. Šiuo atveju problemos sprendimo kontekstas priklauso nuo (angl.) *know-how*, naujų būdų paieškų, kūrybiškumo (Bygadas, 2017). Individo atstovavimo sau koncepcija kartais apibrėžiama kaip verslumo elgsena, kuri paaiškinama kaip savirealizacija, iniciatyvumas, pagalba kitiems, solidarumas, gebėjimas vienu metu prisiimti keletą atsakingų vaidmenų (Goncalves ir kt., 2020). Kuo daugiau vaidmenų prisiima individas, tuo labiau jis turi būti motyvuojamas. Pabrėžiama, kad kontrolės mechanizmai prasmingi individualią elgseną derinant su bendromis taisyklėmis, palaikant bendros krypties eigą. Skiriamos įvairios motyvacijos rūšys (Wang, 2016): (1) kontrolės motyvacija, suprantama kaip išorinė motyvacija, akcentuojanti atlygį, kuris susijęs su darbuotojo asmeniniais poreikiais ir individualiais tikslais; (2) autonominė motyvacija, suprantama kaip vidinė motyvacija, akcentuojanti darbo vietos sąlygų, reputacijos ir statuso organizacijoje prioritetus; (3) kontrolė, pereinanti į autonominę motyvaciją, aiškinama kaip prieš tai aptartų formų logiška seka veikiantis derinys. Bet kuriuo atveju pabrėžiamas pasitikėjimas, kaip būtina motyvacijos tęstinumo sąlyga (Ozyilmaz ir kt., 2017).

Neapibrėžtumas daro didžiulę įtaką organizacijos veiklai ir darbuotojų pasitikėjimui savimi. COVID-19 pandemija išderino veiklos rutiną: pakito darbo sąlygos ir pobūdis, bendradarbiavimo ir komunikavimo būdai. Dėl nuotolinio darbo specifikos apribota visa darbo aplinka: grupinio diskurso, interpretavimo ir vaidmenų prisiėmimo procesų veiksniai (Lithtenstein, 2021). Būtent tarpusavio komunikacija organizacijoje padeda pavieniam darbuotojui identifikuoti savo vaidmenį, indėlį, išskirtinumą. Tai lemia individo psichinę ir fizinę savijautą, formuoja savęs vertinimo pagrindus (Zito ir kt., 2021). Tokia esminė darbuotojo identifikavimosi su organizacija sąlyga (Andel ir kt., 2021). Paprastai vykstant pokyčiams susiduriame su dviem jėgomis: tos, kurios skatina pokyčius, ir tos, kurios juos riboja (Bose, Gupta, 2021). Tada būtina aiškiai iškomunikuoti pokyčių viziją, pasirinkti jų kryptį ir motyvuoti pokyčius įgyvendinančius darbuotojus. Be to, svarbu akcentuoti, kad dabartinis pokytis nesusijęs su organizacijos veikla ir jo nebuvo galima numatyti iš anksto. Todėl šiuo atveju vizijos dažnai nėra arba ji pernelyg miglota. Tai dar labiau gilina neterminuotą neapibrėžtumo būseną. Nurodoma, kad neapibrėžtumą darbo vietoje skatina ir neapibrėžtumas už įmonės ribų (Wua ir kt., 2019). Socialinės informacijos stoka, ekonominiai sunkumai sąlygoja stresą. Tai lemia arba apatiją, arba perfekcionizmą darbo vietoje. Abiejų atvejų pasekmės: klaidos, nuostoliai, nusivylimas, perdegimas arba depresija (Andel ir kt., 2021; Bussin, Swart-Opperman, 2021). Vadovai, siekdami valdyti užsitęsusį neapibrėžtumą, bando taikyti įvairias neįprastas kontrolės priemones. Darbuotojai tai dažnai supranta kaip nepasitikėjimo jais išraišką, pagarbos ir pagalbos trūkumą (Wua ir kt., 2019). Ribotas vadovų pažinimas neleidžia atsakyti į visus neapibrėžtumo nulemtus klausimus, bet darbuotojai atsakymų tikisi ir laukia. Tuo tarpu emocijos ir asmeninės interpretacijos dar labiau iškraipo ir taip trapią informaciją (Phan, 2021). Pakitę darbo krūviai, tiesioginio bendravimo stoka, komunikacijos iššūkiai išderina įprastą darbo rutiną ir lemia darbo vaidmenų dviprasmiškumą (Harangozo, 2020). Taip atsiranda painiavos suvokiant individualią atsakomybę, abejonių dėl savo indėlio į kolektyvą, nusiviliama savo kompetencijomis, galų gale imama nepasitikėti savimi. Akivaizdu, kad nebepasitikima nei kolegomis, nei vadovais, nei ateities perspektyva (Zito ir kt., 2021). Organizaciją galima laikyti darbuotojų vertės kūrimo „namais“ (Harangozo, 2020). Tačiau neapibrėžtumo sąlygomis kyla retorinis klausimas, ar organizacijoje veikiantis individas tebėra tos

pačios komandos žaidėjas? (King, 2020). Vadovai buvo įpratę pažangą „matuoti“ darbuotojų rezultatais, tad svarbiausiu tikslu laikytas darbuotojų potencialo išnaudojimas siekiant ekonominio efektyvumo (Lobanova, 2015; Zou, Bai, 2021; Phan, 2021). Ypač svarbi tapo darbuotojų „veiklos lauko“ analizė: kaip jie jaučiasi; kaip „mato“ save dabartinėje neapibrėžtumo situacijoje; kas trukdo jiems pasitikėti savimi ir būti pokyčius įgyvendinančios komandos dalimi? (Bose, Gupta, 2021). Atsakymai į šiuos klausimus turėtų tapti pagrindu kuriant „naujos“ realybės organizacinę kultūrą, plėtojant bendradarbiavimo komunikaciją, apibrėžiant vizijos perspektyvą. Tai – esminiai kriterijai, lemiantys tiek (1) individualų darbuotojo pasitikėjimą savimi, tiek (2) tikėjimą organizacija, kuri sudaro sąlygas minėtą savivertę auginti.

2. Empirinio tyrimo metodologija

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų pasitikėjimą savimi lemiantys veiksniai neapibrėžtumo sąlygomis galėtų būti analizuojami pirmiausia išsiaiškinus pačių darbuotojų nuomonę. Tačiau prieš pasirenkant įmones buvo būtina, kad vadovai patvirtintų analizuojamo reiškinio, t. y. darbuotojų savivertės mažėjimo, faktą. Taigi raštu kreiptasi į įmonių vadovus ir pasiūlyta dalyvauti apklausoje tik toms įmonėms, kuriose darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimas vadovams atrodė ypač ryškus ir reikšmingas. Nuspręsta derinti kokybinį ir kiekybinį metodus. *Kokybiniu metodu* numatyta išsiaiškinti, kaip įmonių vadovybė suvokia darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimo reiškinį, kaip tai sieja su dabartine neapibrėžta situacija. *Kiekybiniu metodu* ketinta nustatyti darbuotojų savivertės mažėjimo reiškinį, kaip jie identifikuoja ir sprendžia su tuo susijusias problemas. Tyrime dalyvavo trys verslo organizacijos, kurių veiklos spektras apima gamybą (A), prekybą (B) ir vežimo paslaugas (C).

Norint apklausti visus organizacijos darbuotojus pasitelktos *anoniminės anketos*. Jų turinį sudarė 10 klausimų, susijusių su asmeninio atstovavimo organizacijai informacija, atskleidžiančia svarbiausius pasitikėjimo savimi aspektus neapibrėžtumo sąlygomis.

Interviu pokalbyje dalyvavo po du darbuotojus iš kiekvienos organizacijos. Pirmiausia pokalbis vykdytas su konkrečios organizacijos vadovu, vėliau – su personalo vadovu. Abiem atvejais naudota vienoda *iš dalies struktūruota anketa*. Siekta: 1) surinkti informaciją apie darbuotojų savivertės mažėjimą ir problemas ne tik iš vadovo, bet ir iš kito administracijos darbuotojo; 2) atskleisti papildomų detalių; 3) nustatyti administracijos darbuotojo ir prieš tai vadovo pateiktos informacijos skirtumus. Interviu sudarytas iš 15-os klausimų, atskleidžiančių organizacijoje esamas sąlygas, lemiančias darbuotojų pasitikėjimą savimi. Metodų derinimas suteikė galimybę tos pačios informacijos tikslumą bei išsamumą patikrinti ją praplečiant ir apimties, ir gylio aspektais.

3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo sutikusių dalyvauti įmonių darbuotojai noriai dalyvavo apklausose. Bendras respondentų skaičius įmonėje A sudaro 97 %, įmonėje B – 89 %, įmonėje C – 81 % darbuotojų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Bendra respondentų apimtis

Respondentų dalis bendroje darbuotojų apimtyje (%)			
Imties apibūdinimas ir procentinė dalis	A	B	C
(Anoniminių anketų apklausos dalyviai / bendras darbuotojų skaičius) x 100	(95/100) x 100	(90/103) x 100	(120/150 x 100
Procentinė dalis	95	87	80
Bendra respondentų dalis visos įmonės darbuotojų apimtyje (%)			
Imties apibūdinimas ir procentinė dalis	A	B	C
(Visi tyrime dalyvaujantys darbuotojai: interviu ir anketinės apklausos / bendras darbuotojų skaičius organizacijoje) x 100	(97/100) x 100	(92/103) x 100	(122/150 x 100
Procentinė dalis	97	89	81

Anoniminių anketų duomenys atskleidė, kad visų trijų tiriamų įmonių darbuotojams būdingas savivertės mažėjimas. Įmonės A ir C anketų duomenys daug kuo panašūs, tuo tarpu įmonės C – ženkliai skiriasi.

Įmonėje A 63 % respondentų išsakė netikrumo dėl ateities jausmą, kuris lemia baimę, stresą, nusivylimą. Šias būsenas patiprina tai, kad net 63 % respondentų nežino įmonės vizijos. Tai lemia perdegimą, pasimetimą. Pasekmė – negebėjimas prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių, kurį akcentavo didžioji dalis įmonės darbuotojų (79 % respondentų). Šis faktas patvirtina streso išgyvenimą, poreikį atsiriboti. Minėtos streso, nusivylimo ar perdegimo išraiškos trukdo suvokti savo tiesioginio darbo atsakomybę ir pareigas (68 %), sujaukia minčių bei veiksmų darną (75 %). Esant tokiai būsenai, 28 % apklaustųjų neišžvelgia vadovybės pagalbos poreikio, nes netiki, kad tai kaip nors jiems padėtų. Pagrindiniai pasitikėjimo savimi mažėjimo veiksniai šioje įmonėje susiję su atstovavimo sau sutrikimu, kurį lemia gerokai sumažėjusi galimybė numatyti ateities perspektyvas savo pasirinktoje aplinkoje (organizacijoje) ir joje efektyviai save reflektuoti.

Įmonėje B 51 % respondentų nurodė, kad jiems sunku save motyvuoti, kas lemia pasyvumo jausmą, trukdo visiškai įsitraukti į veiklą. Be to, 58 % apklaustųjų akcentavo jiems kylančias savikontrolės problemas, kurios trukdo bendrauti. Paprastai tai lemia nusivylimą, kartais – perdegimą. Didžioji dalis šios įmonės respondentų darbą pasirinktoje organizacijoje sieja su asmenine gerove (93 %), jiems žinoma organizacijos vizija (94 %). Tikėtina, kad dėl to daugelis darbuotojų be problemų priima pokyčius (72 %), suvokia savo pareigas ir atsakomybę (79 %). Vis dėlto be išimties visi apklaustieji (100 %) akcentavo organizacijos paramos svarbą ir būtinumą. Pagrindiniai pasitikėjimo savimi mažėjimo veiksniai šioje įmonėje susiję su atstovavimo sau sutrikimu, kurį lemia ribotas savireaktyvumas: negebėjimas savęs motyvuoti ir kontroliuoti.

Įmonėje C 60 % apklaustųjų jaučia netikrumą dėl ateities, 63 % – pasisakė negebantys prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių. Šias būsenas lydi baimė, stresas, nusivylimas, atsiribojimas. 52 % respondentų pabrėžė nesuprantantys savo pareigų ir atsakomybės, 51 % – jaučia savo minčių ir veiksmų nedarną. Tai reiškiasi kaip perdegimas, nusivylimas, abejonės ir stresas, sumažėjęs įsitraukimas į įmonės veiklą. Be išimties visi apklaustieji (100 %) akcentavo organizacijos paramos svarbą ir būtinumą. Įdomu tai, kad beveik visi šios įmonės darbuotojai (92 % apklaustųjų) susipažinę su įmonės vizija. Be to, dauguma respondentų mano (72 %), kad darbas organizacijoje lemia jų asmeninę gerovę. Nepaisant to, identifikuojami gana ryškūs darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimo veiksniai, susiję su atstovavimo sau sutrikimu, sumažėjus galimybei numatyti ateitį savo pasirinktoje aplinkoje ir efektyviai joje save reflektuoti.

Pateikiamas detalus visų trijų įmonių veiksmų, atskleidžiančių darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimą, aprašymas (žr. 2 lentelę).

Interviu pokalbiai atkleidė kiekvienos įmonės vadovybės nuomonę apie darbuotojų pasitikėjimo mažėjimą: priežastis, įtaką, pasekmes, esamus valdymo metodus ir tų metodų efektyvumą. Tai padėjo suvokti bendrą organizacijos aplinkos, kur darbuotojų pasitikėjimas savimi gali įvairiai reikštis bei vystytis, vaizdą.

Įmonės A vadovybės interviu pokalbiai atkleidė, kad įmonė šiuo metu išgyvena didžiulius veiklos nestabilumo šuolius, kurie reiškiasi tai ekonominiu pakilimu, tai bręstančiu nuosmukiu. Priežastys: intensyvus žaliavų kainų kilimas ir kritimas, darbo jėgos rinkoje trūkumas, išaugusi gaminamos produkcijos paklausa, sutrikusi tiekimo grandinė. Vadovybė abejoja dėl užsakymų stabilumo ir stengiasi išnaudoti visas galimybes, kol tų užsakymų yra. Tad darbuotojams akcentuojama, kad svarbiausia išlaikyti didelį veiklos tempą, derinant jį su aukšta kokybe, ir taip patenkinti klientų poreikius. Pabrėžiama, kad darbuotojams tenka didesnis darbo krūvis ir atsakomybė. Visa tai bandoma kompensuoti didesniu darbo užmokesčiu. Nurodoma, kad: „kiekvienas darbuotojas, kuris nori daugiau užsidirbti, gali dirbti ir už du ar už tris... Visi viršvalandžiai bus apmokėti, kad tik sveikata atlaikytų“ (A1). Vadovai neslepia, kad jie ir patys yra pervargę, suirzę. Akcentuojama pakitusi komunikacija: „Pasitarimai, susirinkimai tapo daug trumpesni ir tik dalykiški: problemų, naujų klientų poreikių, „degančių“ terminų fiksavimas“ (A2); „Jokių asmeninių dejonų, skundų, nuomonių... Niekam nebėra laiko“ (A1). Vadovybė pabrėžė, kad visiems būtų naudinga žinoti, kas laukia ateityje, tačiau „aiškiai iškomunikavome, jog į tokius klausimus atsakymų nėra ir nėra ko gaišti laiko juos keliant“ (A1).

2 lentelė. Veiksnių, atskleidžiančių darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimą, detalizavimas

Veiksniai	Raiška	A	B	C
(I) Ribotas intencionalumas				
1. Asmeninio gyvenimo tikslų neturėjimas arba nesupratimas	Nesaugumas, įtampa	44 %	36 %	46 %
2. Darbas organizacijoje traktuojamas kaip nelemiantis asmeninės gerovės	Pasyvumas, neįsitraukimas	47 %	7 %	28 %
(II) Ribotas numatymas				
3. Netikrumas dėl ateities	Nesaugumas, baimė, stresas, nusivylimas	52 %	37%	60 %
4. Organizacijos vizijos nežinojimas ar nesupratimas	Nusivylimas, perdegimas, pasimetimas	63 %	6 %	8 %
5. Negebėjimas prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių	Nesaugumas, stresas, atsiribojimas	79 %	28 %	63 %
(III) Ribotas savireaktyvumas				
6. Negebėjimas savęs motyvuoti	Pasyvumas, neįsitraukimas	40 %	51 %	38%
7. Negebėjimas savęs kontroliuoti	Bendravimo problemos, nusivylimas, perdegimas	39 %	58 %	35 %
(IV) Ribota savirefleksija				
8. Savo pareigų ir atsakomybės nesupratimas	Perdegimas, nusivylimas, stresas	68%	21%	52 %
9. Veiksmų ir minčių dažnas neatitikimas	Neįsitraukimas, abejonės, stresas	75 %	13 %	51 %
10. Nereikalingas organizacijos palaikymas	Atsiribojimas, prasmės nematymas	28 %	0 %	0 %

Įmonės B vadovybės interviu pokalbiai atskleidė, kad organizacija išgyvena didžiulį ekonominį pakilimą apyvartos, pelno, investicijų plėtros požiūriu. Būtinųjų maisto prekių sektorius šiuo neapibrėžtumo laikotarpiu išvelgia savo ateities perspektyvas. Darbuotojai suvokia organizacijos misiją ir džiaugiasi galėdami šioje įmonėje dirbti. Tačiau dėl bendrų sunkumų šalyje, pokyčių darbo rinkoje ir šiai įmonei trūksta darbuotojų. Pandemijos aplinkybės didina jų stygių dėl ligos, būtinojo karantino poreikio. Esamų darbuotojų darbo krūviai išaugo padidėjus klientų srautams, dėl įmonės plėtros aplinkybių. „Darbuotojai buvo įpratę dirbti pagal aiškiai apibrėžtas instrukcijas, taisykles. Dabar nebėra kam tas naujas instrukcijas sudarinėti ir tuo labiau kiekvienam išaiškinti“ (B2); „Daugelį sprendimų jiems reikia priimti patiems, prie ko jie nėra įpratę. Jie bijo klaidų, atsakomybės“ (B1). Vadovybė konstatavo jų pačių bendradarbiavimo stiliaus pokyčius: „Anksčiau daug ką rodydavome savo pavyzdžiu. Dabar mažiau bendraujame tiesiogiai, beveik nebėra susirinkimų“ (B2); „Turėdavome tradicijas įvairių neoficialių renginių. Ten daug ką išsikalbėdavo asmeniškai“ (B1, B2).

Įmonės C vadovybės interviu pokalbiai atskleidė, kad metams baigiantis numatoma peržvelgti veiklos rezultatus ir rimtai svarstoma įmonės restruktūrizavimo galimybė. Neslepamas ketinimas dalį darbuotojų atleisti. Šiuo atveju vadovybė pateikė darbuotojams ne ateities viziją, o ateities lūkesčius. Kitaip tariant, jei lūkesčiai pasiteisins – viena vizija, jei ne – kita. Darbuotojų baimę netekti darbo vadovai traktuoja kaip natūralią būseną: „Nieko čia nepadarysi...“ (C1); „kol kas vis tiek visiems reikia dirbti“ (C2). Vadovybė stengiasi investuoti į darbuotojų kompetencijas ir įgūdžius, tačiau „atidžiai atrenkami tik tinkami darbuotojai“ (C2). Vertinimo kriterijai žinomi tik vadovybei. To pasekmės: „Atsiradęs susipriešinimas tarp darbuotojų, padidėję konfliktai“ (C2). Pabrėžiama, kad spręsti kilusias problemas trukdo nuotolinė komunikacija: „Trūksta įprasto bendravimo, riboja technologiniai trikdžiai, informacija „išsikraipo“ dėl neteisingo interpretavimo“ (C1). Akcentuojama, kad „darbuotojams padaugėjo darbo, tačiau jų efektyvumas ženkliai sumažėjo“ (C1). Stebimasi, kad „kai kurie, buvę ypač efektyvūs, dabar nebesusitvarko dėl kažkokių emocijų, asmeninių problemų“ (C2). Vadovai teisinasi, kad ir jiems patiems neaišku, kaip bus veikama ateityje, „o darbuotojai, žinoma, tai mato“ (C2).

Pateikiama detali visų trijų įmonių vadovybės pozicija dėl darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimo veiksnių, remiantis darbuotojų anketų ir vadovų interviu duomenimis (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Vadovybės pozicijos dėl darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimo veiksmų detalizavimas

Darbuotojų pozicija		Vadovybės pozicija	
Veiksny	Raiška	Priežastys	Valdymo sprendimai
Įmonė A			
1. Organizacijos vizijos nežinojimas (63 %)	Nusivylimas, perdegimas, pasimetimas	Informacijos stoka, netinkama komunikacija, vertybių nesuderinamumas	„Vizijos mes patys <u>neturime</u> , viskas nežinomybėje...“ (A1); „Aiškiai iškomunikavome darbuotojams – šiais laikais <u>atsakymų nebėra</u> “ (A2)
2. Negebėjimas prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių (79 %)	Nesaugumas, stresas, atsiribojimas	Kompetencijų, informacijos, bendradarbiavimo stoka	„Klientai iš mūsų <u>reikalauja kiekio ir kokybės nedelsiant</u> “ (A1); „Jei juos nuvilsime – nei užsakymų, nei <u>veiklos nebebus</u> “ (A2)
3. Savo pareigų, atsakomybės nesupratimas (68 %)	Perdegimas, nusivylimas, stresas	Aiškaus vaidmens, komunikacijos, tinkamų pavyzdžių stoka	„Dirbti jiems <u>tenka padidintu krūviu</u> , daugelis serga“ (A1); „Trūksta darbuotojų, tie patys – pervargę, <u>mes – suirzę</u> “ (A2)
4. Dažnas veiksmų ir minčių neatitikimas (75 %)	Neįsitraukimas, abejonės, stresas	Vaidmens aiškumo, kompetencijų ir lyderio pavyzdžio stoka	„Taip, chaosas ir aplinkoje, ir galvoje. <u>Nėra nei kada pasitarti</u> “ (A1). „ <u>Kiekvienas už save</u> , kol yra darbo“ (A2)
5. Nereikalingas organizacijos palaikymas (28%)	Atsiribojimas, prasmės nematymas	Bendradarbiavimo neefektyvumas	„Mes stengiamės palaikyti, bet mūsų <u>ir galimybės, ir žinios ribotos</u> “ (A1); „...ir <u>nebėra kada kiekvienam į dūšią įlysti</u> “ (A2)
Įmonė B			
6. Negebėjimas savęs motyvuoti (51 %)	Pasyvumas, neįsitraukimas	Pagalbos, motyvacijos, tinkamų pavyzdžių stoka	„ <u>Sumažėjo susirinkimų</u> , darbuotojai vis dažniau suabejoja savo sprendimais“ (B1); „Jie vis <u>nori bendrauti, tartis...</u> “ (B2)
7. Negebėjimas savęs kontroliuoti (58 %)	Bendravimo problemos, nusivylimas	Kompetencijų ir įgūdžių stoka, netinkama kontrolė	„ <u>Nespėjam visų instrukcijų nuolat atnaujinti, paaiškinti</u> “ (B1); „Jiems vis <u>trūksta aiškumo</u> “ (B2)
Įmonė C			
8. Netikrumas dėl ateities (60 %)	Nesaugumas, baimė, stresas, nusivylimas	Informacijos ir paramos trūkumas	„Pranešėme, kad planuojame <u>įmonę reorganizuoti</u> . Dalis bijo netekti darbo, nieko nepadarysi“ (C1, C2)
9. Negebėjimas prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių (63 %)	Nesaugumas, stresas, atsiribojimas	Kompetencijų, informacijos, bendradarbiavimo stoka	„Galvojam, <u>kurių darbuotojų kompetencijas vystyti</u> , kurių – nebe“ (C1); „Padažnėjo <u>konfliktinės situacijos</u> “ (C2)
10. Savo pareigų, atsakomybės nesupratimas (52 %)	Perdegimas, nusivylimas, stresas	Vaidmens ir komunikacijos dviprasmiškumas, tinkamų pavyzdžių stoka	„Nuotolinė komunikacija <u>apsunkina problemų sprendimą</u> , padaugėjo klaidų“ (C1); „Ribotas bendravimas. Kartais nepavyksta <u>pilnai išsiaiškinti esmės</u> “ (C2)
11. Dažnas veiksmų ir minčių neatitikimas (51 %)	Neįsitraukimas, abejonės, stresas	Vaidmens dviprasmiškumas, kompetencijų ir įgūdžių stoka	„ <u>Sunkiau apibrėžti darbuotojų atsakomybes</u> “ (C1); „ <u>Kai kurie</u> , buvę ypač efektyvūs, dabar <u>nebesusitvarko</u> “ (C2)

Siekiant suprasti kiekvienos organizacijos pagrindinius darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančius įtakos šaltinius, analizuotas kiekvieno nustatyto pasitikėjimo savimi mažėjimo veiksnio: 1) ryšys su konkrečiu įtakos šaltiniu; 2) intensyvumas; 3) priklausomybė konkrečiam atstovavimo sau komponentui.

Nustatyta, kad įmonėje A didžiausią įtaką darbuotojų savivertės mažėjimui daro streso lygmuo (79 %), nedaug skiriasi modeliai, laikytini pavyzdžiais (75 %), taip pat motyvacinės priemonės (68 %) bei aplinkos suvokimas (63 %). Streso lygmuo ir neadekvatus aplinkos suvokimas labiausiai riboja darbuotojų gebėjimą *numatyti ateities perspektyvas*; netinkama modelių, kurie laikomi pavyzdžiais, įtaka lemia darbuotojų *savireaktyvumo ribotumą*; motyvacinių priemonių stoka neigiamai veikia darbuotojų *savirefleksiją*.

Nustatyta, kad įmonėje B darbuotojų savivertės mažėjimą labiausiai veikia modeliai, laikytini pavyzdžiais (75 %) bei motyvacinės priemonės (68 %). Netinkama modelių, kurie laikomi pavyzdžiais, įtaka lemia darbuotojų *savireaktyvumo ribotumą*; o motyvacinių priemonių stoka neigiamai veikia darbuotojų *savirefleksiją*.

Atskleista, kad įmonėje C didžiausią įtaką darbuotojų savivertės mažėjimui daro streso lygmuo (63 %), nedaug skiriasi aplinkos suvokimas (60 %). Vienodai veikia motyvacinės priemonės ir modeliai, laikytini pavyzdžiais (po 52 %). Streso lygmuo kartu su neadekvačiu aplinkos suvokimu labiausiai riboja darbuotojų gebėjimą *numatyti ateities perspektyvas*. Organizacijos motyvacinių priemonių netinkamumas neigiamai veikia darbuotojų *savirefleksiją*; o netinkama modelių, kurie laikomi pavyzdžiais, įtaka – darbuotojų *savireaktyvumo ribotumą*.

Detalizuoti darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinantys veiksniai pagal kiekvienos organizacijos įtakos šaltinį, veiksnio intensyvumą, jo ryšį su darbuotojų atstovavimo sau komponentu (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančių veiksnių detalizavimas pagal įtakos šaltinį, intensyvumą ir atstovavimą sau konkrečioje organizacijoje

Organizacija	Įtakos šaltinis	Pasitikėjimą savimi mažinantis veiksnys	Intensyvumas, %	Atstovavimo sau komponentas
A C	Aplinka	(4) Organizacijos vizijos nežinojimas (3) Netikrumas dėl ateities	63 60	Numatymas Numatymas
A B C	Motyvacija	(8) Savo pareigų, atsakomybės nesupratimas (7) Negebėjimas savęs kontroliuoti (8) Savo pareigų, atsakomybės nesupratimas	68 58 52	Savirefleksija Savireaktyvumas Savirefleksija
A C	Stresas	(5) Negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių (5) Negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių	79 63	Numatymas Numatymas
A B C	Modeliai	(9) Veiksmų ir minčių neatitikimas (6) Negebėjimas savęs motyvuoti (9) Veiksmų ir minčių neatitikimas	75 51 52	Savirefleksija Savireaktyvumas Savirefleksija

Pastaba: trečiame stulpelyje nurodytiems pasitikėjimą savimi mažinantiesiems veiksniams suteikti tie patys numeriai kaip ir 2 lentelėje.

Įmonių vadovybei pateiktos darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimo veiksnių valdymo rekomendacijos, parengtos atsižvelgiant į konkrečios įmonės: (a) darbuotojų pasitikėjimo savimi mažėjimo veiksniai; (b) tuos veiksniai lemiančius šaltinius.

1. Streso mažinimo priemonės, siekiant padėti darbuotojams numatyti ateities perspektyvas organizacijoje:
 - bendravimo kultūros, įgalinančios dalintis individualia patirtimi, nuomone, pasiūlymais, kūrimas (A, C);
 - komunikacijos, padedančios nustatyti stresą išgyvenančius asmenis, formavimas (A, C);
 - bendradarbiavimo priemonės, koncentruojančios dėmesį į pagalbą kitam (A, C);

- darbuotojų psichologinės savijautos vertinimas, remiantis anoniminėmis anketomis ir asmeniniais pokalbiais (A, C);
 - numatomos naujos darbo aplinkos ar sąlygų paaiškinimas, siekiant nustatyti, kurios esamos darbuotojų kompetencijos pageidautinos, o kurias reikėtų tobulinti (C).
2. Motyvacinių priemonių parinkimas ir taikymas, siekiant padėti darbuotojams teisingai save reflektuoti organizacijoje:
- motyvacinės sistemos papildymas priemonėmis, kurios nesusijusios su piniginiu atlygiu: darbo vietos sąlygų gerinimas, individualus darbuotojo reputacijos ar statuso organizacijoje vertinimas bei akcentavimas (A, B, C);
 - nuolatinis susirinkimų, teminių diskusijų, grupinių susirinkimų organizavimas, siekiant padėti paskiram darbuotojui nustatyti savo vaidmenį ir indėlį organizacijoje (A, C);
 - pakitusių darbo vaidmenų išgryninimas, naujų pareigų ir atsakomybės įtraukimas į pareigybių aprašymus bei darbo instrukcijas (A, C);
 - atliktų darbų vertinimo sistemos koregavimas, siekiant užtikrinti padidėjusios atsakomybės nustatymą, pripažinimą ir atlyginimą (A, C);
 - grįžtamojo ryšio iš darbuotojų skatinimas, siekiant laiku reaguoti į požiūrių skirtumus, inicijuoti kompromisus, mokytis tiek iš asmeninių, tiek iš kolegų klaidų (A, B, C);
 - pasitikėjimo kūrimas performuojant tradicines kontrolės priemones į autonominę motyvaciją (B).
3. Modelių, kurie laikytini pavyzdžiais, formavimas, siekiant padėti darbuotojams išnaudoti savo reaktivumą organizacijoje:
- vadovo lyderio vaidmens didinimas, siekiant ne gebėti atsakyti į visus neapibrėžtumo nulemtus klausimus, bet efektyviai suburti darbuotojus diskursui (A, B, C);
 - darbuotojų įtraukimas į probleminių klausimų kėlimą, analizę, alternatyvių sprendimų siūlymą (A, C);
 - sistemingos praktikos, susijusios su diskurso būdu išrinktais geriausiais probleminių klausimų sprendimais, taip identifikuojant iniciatyvius ir talentingus darbuotojus, taikymas (A, C);
 - tam tikrų vadovavimo sričių ir susijusios atsakomybės delegavimas iniciatyviems, talentingiems darbuotojams, siekiant ugdyti jų lyderystės gebėjimus (A, C);
 - vadovo vaidmens delegavimas vidurinės grandies vadovams, grupės lyderystės skatinimas, siekiant dalintis įmonės valdymo iniciatyvomis (B).
4. Aplinkos sąlygų formavimas ir paaiškinimas, siekiant padėti darbuotojams tas sąlygas suvokti ir taip numatyti ateities perspektyvas organizacijoje:
- organizacijos misijos atskleidimas ir paaiškinimas darbuotojams, siekiant bendros veiklos krypties supratimo (A, C);
 - informacijos, susijusios su pokyčių organizacijai daroma įtaka, pateikimas ir paaiškinimas (A, C);
 - abipusė komunikacija, siekiant išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir organizacijos lūkesčius (A, C);
 - nuoseklus bendradarbiavimas su darbuotojais kuriant, rengiant, įgyvendinant ir koreguojant trumpalaikius organizacijos veiklos planus (A, C);
 - darbuotojų įtraukimas į veiklos strategijos ir trumpalaikių veiklos planų vertinimą, pasiektos pažangos ar nukrypimų identifikavimą (A, C);
 - asmeniniai pokalbiai su darbuotojais, aptariant individualias savirealizacijos organizacijoje galimybes ir įvertinant esamų įgūdžių panaudojimo naujomis sąlygomis perspektyvas (C).

Išvados

Išanalizavus trijų tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų pasitikėjimo savimi sumažėjimą, nustatyti esminiai veiksniai, susiję su atstovavimo sau kliūtimis: negebėjimu numatyti ateities perspektyvų organizacijoje, sutrikusia savirefleksija ir savireaktyvumu. Neapibrėžtumo sąlygos analizuojamas organizacijas paveikė skirtingai dėl jų veiklų specifiškumo. Todėl ekonominį pakilimą išgyvenančios organizacijos dar-

buotojai suabejojo savo saviverte dėl nebežinojimo, kaip save motyvuoti ir kontroliuoti. Tuo tarpu organizacijų, patyrusių ekonominį nuosmukį arba nestabilumą, darbuotojai pradėjo nebepasitikėti savimi dėl savo vaidmens nesupratimo ir bendros krypties praradimo. Visais atvejais organizacija liko darbuotojų savivertės kūrimo „namais“. Tai reiškia, kad būtent organizacija yra ta vieta, kur darbuotojai tikisi ir gali ugdyti savo savivertę gaudami tinkamą paramą. Jos dėka net ir neapibrėžtumo sąlygomis abejonės gali tapti sprendimais, kliūtys – ryžtu, iššūkiai – naujais atradimais.

Literatūra

- Andels, S. A., Shen, W., Arvan, M. L. (2021). Depending on Your Own Kindness: The Moderating Role of Self-Compassion on the Within-Person Consequences of Work Loneliness during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26 (4), 276–290. Doi: org/10.1037/ocp0000271.
- Bandura, A. (2005). *The evolution of social cognitive theory*. Great Minds in Management, Oxford: Oxford University Press, 9–35.
- Bose, I., Gupta, S. (2021). Change Management Theories: A Study on COMAIR, South Africa. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 56 (3), 480–491.
- Bussin, M. H. R., Swart-Opperman, C. (2021). COVID-19: considering impacts to employees and the workplace. *SA Journal of Human Resources Management*. Doi: org/10.4102/sajhrm.v19i0.1384.
- Bygadas, A. L. (2017). Patterns of Connectivity: The Enactment of Organizational routines in Greenfield Project. *Knowledge and Process Management*, 24 (1), 35–52. Doi: 10.1002/kpm.1531.
- Goncalves, L., Nassif, V. M. J., Garcon, M. M. (2020). The Power of Psychological Capital: The Strength of Beliefs in Entrepreneurial Behavior. *Journal of Contemporary Administration*, 24(4), 317–334. Doi: 10.1590/1982-7849rac2020180226.
- Harangazo, T. (2020). Integrating human capital into corporate strategic performance management – challenges and practical implications from the leaders’ perspective. *Budapest Management Review*. Doi: 10.14267/VEZ-TUD.2020.05.05.
- King, M. B. (2000). Make Love, Not Work: New Management Theory and the Social Self. *Radical History Review*, 76, 15–24. Doi: org/10.1215/01636545-2000-76-15.
- Lichtenstein, D. (2021). Are you there? *Psychoanalytic Psychology*, 38 (2), 107–108. Doi: org/10.1037/pap0000361.
- Lobanova, L. (2015). Žmoniškųjų išteklių vadyba: metodai ir standartai. *Viešasis administravimas*, 3 (4), 47–48, 17–28. ISSN 2351-7069.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory*. John Wiley & Sons, Inc., 257–263.
- Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press, Mass.
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., Karaeminogullari, A. (2017). Trust in organization as a moderator of the relationship between self – efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory – based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 181–204. Doi: 10.1111/joop.12189.
- Phan, P. H. (2021). Where is Management Theory in an Age of Crises? *Academy of Management Perspectives*, 35 (3), 331–333. Doi: org/10.5465/amp.2021.0128.
- Wang, W. T. (2016). Examining the Influence of the Social Cognitive Factors and Relative Autonomous Motivations on Employees’ Knowledge Sharing Behaviors. *Decision Sciences*, 47 (3), 404–430. ISSN: 1540-5915.
- Wood, R., Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 1 (3), 361–384. Doi: 10.5465/AMR.1989.4279067.
- Wua, T. Y., Chungb, P. F., Liaoc, H. Y., Hud, P. Y., Yeha, Y. J. (2019). Role of ambiguity and economic hardship as the moderators of the relation between abusive supervision and job burnout: An Application of uncertainty management theory. *The Journal of General Psychology*, 146 (4), 365–390. Doi: org/10.1080/00221309.2019.1585323.
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F., Russo, V. (2021). Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Doi: org/10.3390/ijerph18083933.
- Zou, T., Bai, S. (2021). Enterprise Performance Optimization Management Decision – Making and Coordination Mechanism Based on Multiobjective Optimization. *Mathematical Problems in Engineering*. Doi: org/10.1155/2021/5510362.

MANAGING FACTORS THAT REDUCE EMPLOYEES' SELF-ESTEEM IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

VIRGINIJA RAMAŠAUSKIENĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

The article analyses a common issue in the business world at the present time: the decline in employees' self-esteem in various business organisations. Most executives emphasise the implicit cause of uncertainty in both external and internal organisational environments. However, it is not clear what initiates a decline in an employee's confidence in a particular organization, or how to manage it. The aim of the paper is to provide management with recommendations, after identifying factors that reduce employee confidence in conditions of uncertainty.

First of all, the concept of an individual's confidence is explained. It is emphasised that an individual's ability to adapt to changed circumstances depends on his or her ability to represent himself or herself. This is revealed through personal experiences that depend on individual *intensity, anticipation, self-reflection and self-reaction*. These components of self-representation show how a person is able to make plans for the future and be active in implementing them; how employees motivate and monitor themselves, evaluate their progress, and learn from their mistakes. It all starts with personal confidence, or self-esteem. A confident employee represents himself or herself in the first place, and only then joins the team and effectively represents the company. It is emphasised that the organisation is the 'home' of an employee's development. If all the conditions for the employee's skills, competencies and potential are not only revealed but also developed, then the employee will ideally satisfy the need for self-realisation, by representing himself or herself in the organisation as such.

The study included three business organisations that operate in different markets. The management of all three organisations confirmed that the protracted Covid-19 pandemic, global economic changes, and various social challenges in communication, have had a major impact on their employees' confidence. Anonymous questionnaires confirmed that employees feel anxiety, fear, burn-out, frustration, and other expressions of emotion, which indicate a decline in confidence. The main factors behind the decline in self-esteem are identified: uncertainty about the future, a lack of understanding of the organisation's vision, an inability to adapt to the changed environment, difficulties in motivating and monitoring oneself, misunderstanding duties and responsibilities, and confusion between actions and thoughts. The vast majority of employees stressed the need for support from the organisation. By interviewing each company's management, the main sources of influence that fuel employees' distrust in a particular organisation were revealed. In organisations whose performance had declined or fluctuated significantly due to uncertainty, employees lacked a clear vision of their operations, a stress-reducing communicational culture, examples of leadership and motivation, and additional motivational measures in addition to their salary. In organisations that faced an economic upswing initiated by the uncertainty, employees lacked additional motivational measures, and more effective control and evaluation methods.

Managers of all three companies were given recommendations on measures to manage the factors that reduce employee confidence in an environment of uncertainty, depending on the circumstances of the particular organisation.

KEY WORDS: *employees, self-esteem, organisations, changes, uncertainty, management.*

JEL CODES: M12.

Gauta: 2021-12-15

Priimta: 2022-01-03

Pasirašyta spaudai: 2022-01-10