

---

## POKYČIŲ VALDYMO SĖKMĖS VEIKSNIAI ORGANIZACIJOSE

**Simona Videikienė\***

*Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra  
Minijos 153, LT-93185 Klaipėda  
Telefonas (8 46) 39 86 66  
El.paštas: [simonavideikiene@gmail.com](mailto:simonavideikiene@gmail.com)*

**Ligita Šimanskienė\*\***

*Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra  
Minijos 153, LT-93185 Klaipėda  
Telefonas (8 46) 39 86 66  
El.paštas: [ligita.simanskiene@gmail.com](mailto:ligita.simanskiene@gmail.com)*

---

**Anotacija.** Organizaciniai pokyčiai, jų valdymas tampa neatskiriama šiuolaikinio verslo pasaulio dalimi. Tačiau, nepaisant pokyčių valdymo būtinybės suvokimo, itin didelė dalis pokyčių įgyvendinama nesėkmingai. Šiame straipsnyje nagrinėjami pagrindiniai pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai pateikiant konkrečius sėkmingų pokyčių įgyvendinimo modelius bei etapus. Tyrimas atliktas taikant struktūrizuoto interviu metodą. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovai neabejoja pokyčių valdymo būtinybe, o teigiamą požiūrį į naujoves ir pokyčius laiko konkurencingumą didinančiu veiksniumi. Svarbiausiais sėkmės veiksniais vadovai įvardijo komunikaciją tarp vadovo ir pavaldinių, vadovo vaidmenį ir darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą.

**Pagrindinės sąvokos:** pokyčiai, pokyčių valdymas, vadovai, organizacija.

### IVADAS

Organizacijos veikia nestabilioje, nuolat kintančioje aplinkoje. Be to, pasikeitimai pastaruosiu metu tapo labai dinamiški ir intensyvūs, pokyčių tempas organizacijose yra kur kas didesnis, nei kada nors anksčiau. Taigi, organizacijos, norėdamos išlikti bei užtikrinti organizacijose įgyvendinamų pokyčių sėkmę, susiduria su pokyčių valdymo dinamiškomis sąlygomis būtinybe. Organizacijos, ignoruojančios pokyčius bei jų valdymo svarbą, gali ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkoje, bet ir žlugti. Todėl pokyčių valdymo klausimai ne tik kad nepraranda aktualumo, bet tampa *ypač aktualūs* dabarties sąlygomis. Nors didžioji dalis žmonių supranta, kad būtina reaguoti į pokyčius, tačiau dar nedaugelis suvokia, kad pokyčius galima valdyti. Todėl tai tampa svarbia valdymo problema. Akivaizdu, kad pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės. Atsižvelgiant į tai, pokyčių esmė, jų numatymas bei organizacijos gebėjimas sėkmingai juos įgyvendinti tampa aktualia ir vis plačiau tyrinėjama tema. Kyla *probleminiai klausimai*: su kokiais pagrindiniais pokyčiais susiduria organizacijos? Ar organizacijos yra pasiruošusios priimti pokyčius ir juos valdyti? Kokie yra sėkmės veiksniai, siekiant realizuoti

pokyčius? Taigi akivaizdi mokslinė ir praktinė **problema** – sudėtingas pokyčių valdymo procesas, nepakankamai išanalizuoti sėkmės veiksniai, valdant pokyčius organizacijose.

**Straipsnio tikslas** – ištirti pagrindinius pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius organizacijose. **Tyrimo objektas** – pokyčių valdymo sėkmės veiksniai. *Tyrimo uždaviniai*: 1) apibrėžti pokyčių valdymo sampratą; 2) išanalizuoti pagrindinius pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius; 3) nustatyti pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius konkrečiose organizacijose.

**Tyrimo metodai.** Naudojami mokslinės literatūros analizės, lyginamasis, statistinės analizės, apibendrinimo metodai. Duomenų analizei naudojamas kompiuterinės SPSS 17 programos paketas. Tyrimas vykdytas standartizuoto interviu apklausos metodu. *Organizuojant tyrimą*, buvo sudarytas klausimynas, kurio skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti buvo paskaičiuotas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas. Atliekant tyrimą ir tiriamaisiais pasirinkus 37 Klaipėdos mieste veikiančių organizacijų vadovus, taikoma paprastoji atsitiktinė imtis, kai visi atrankos elementai turi vienodas galimybes patekti į tyrimo aibę. Tyrimas atliktas 2013 metų kovo mėnesį, tiesiogiai bendraujant su tyrime sutikusiais ir atitinkančiais atrankos kriterijus Klaipėdos miesto organizacijų vadovais.

Pokyčių tematika vadybos srities mokslininkų darbuose nėra nauja tema, tačiau dėl vis greitejančio rinkų tempo ir vykstančios globalizacijos, tai tampa vis aktualiau analizuoti pokyčių sėkmės veiksnius. Pokyčių neišvengiamumą verslo organizacijose, jų bei pokyčių valdymo sampratą plačiai analizuoja B.Burnes (1996, 2003); R.Todnem (2005); M.Higgs, D.Rowland (2005); J.W.Moran, B.K.Brightman (2001); L.Nelson (2003); T.Creasey (2009); F.Graetz (2000); B.J.Hurn (2012); W.J.Rothwell, J.M.Stavros ir kt. (2009); P.Zakarevičius (2003, 2006); G.Cibulskas (2006); R.Vanagas (2007); D.Lodienė (2005) ir kt. Analizuojant pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius pažymėtini tokie autoriai kaip P.Manikandan (2010); J.W.Moran, B.K.Brightman (2001), I.Tyler-Wood (2008), tuo tarpu konkrečius sėkmingų pokyčių įgyvendinimo modelius yra pateikę J.M.Hiatt (2006); M.Stanleigh (2008) ir kt.

## **POKYČIŲ VALDYMO SAMPRATA**

Paprastai pokyčio sąvoka gali būti suvokiama kaip tam tikras bet kokios srities pakitimas, minėto pakitimo rezultatas. R.Vanagas (2007, p.316), analizuodamas pokyčius, pabrėžia permainų sąvoką, kuri dažnai gali būti vartojama ir kaip pokyčių sinonimas.

Permainos, autoriaus požiūriu, pastoviausias pasaulyje egzistuojantis procesas, kurio metu analizuojama praeitis, siekiant išsiaiškinti dabarties veiksnius, svarbius ateičiai. Tuo tarpu, L.Nelson (2003, 18p.), organizacinius pokyčius įvardija kaip reaktyvų, nutrūkstantį ir organizacinės krizės nulemtą procesą. Organizaciniai pokyčiai - judėjimas iš vienos organizacijos būsenos į kitą (pageidaujama).

Pastebėtina, kad gana nemažai autorių (Pitt, Murgolo-Poore, Dix, 2001; Burnes, 1996; Moran, Brightman, 2001; Nelson, 2003; Creasey, 2009; Cibulskas, 2006 ir kt.) į pokyčius žvelgia kaip į tam tikrą procesą. Vieni akcentuoja jo nepertraukiamumą, cikliškumą, kiti pabrėžia organizacijos judėjimą ir perėjimą į kokybiškai geresnį būvį. Tuo tarpu kita grupė teoretikų, aptardami pokyčius, daug labiau detalizuoja konkrečius pasikeitimus organizacijos veikloje. T.Grundy (Todnem, 2005) pabrėžia pasikeitimus strategijoje, struktūroje ar organizacijos kultūroje, D. Lodienė (2005) – misijos, vizijos pasikeitimus, organizacijos restruktūrizavimą ar reorganizavimą. Pabrėžtina ir tai, kad pokyčių samprata, jų esmė dažniausiai siejama su nestabilia ir dinamiška verslo aplinka (Pitt, Murgolo-Poore, Dix, 2001; Burnes, 1996; Nelson, 2003; Pundzienė, 2002).

Pokyčiai laikomi atsaku į įvairius pasikeitimus organizacijos viduje, jos aplinkoje, bandymu prisitaikyti ir išlikti vis greitesniais tempais besikeičiančiame verslo pasaulyje, kuriame, kaip pastebi F.Graetz (2000, p.550), organizacinių pokyčių svarba lėmė tai, kad gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas itin svarbiais vadybiniais įgūdžiais ir pokyčių valdymas tampa neginčijama šiandienos valdymo užduotimi. Bendrausia prasme, bet koks veiklos valdymas gali būti apibrėžiamas kaip tikslingas poveikis, organizuojant žmonių kolektyvą, koordinuojant jų veiklą ir siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų (Piktornaitė, 2005, p.3).

Galima pastebėti, jog dažniausiai pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip tam tikras procesas. J.Bersėnaitė, G.Šaparnis, D.Šaparnienė (2006), J.W.Moran, B.K.Brightman (2001), B.J.Hurn (2012) pabrėžia pokyčių valdymą kaip prisitaikymą prie aplinkos iššūkių, aplinkos valdymą, gebėjimą pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis. T. Creasey (2009), E.Laumenskaitė, A.Vasiliauskas (2006), W.J.Rothwell, J.M.Stavros ir kt.(2009) labiau akcentuoja žmogiškojo veiksnio valdymą, pabrėždami, kad pokyčių valdymas pirmiausia turi būti nukreiptas į tai, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti. Pastebėtina, kad apibrėžiant pokyčių valdymą, jis dažnai suprantamas ir kaip būdas, pasiekti organizacijos užsibrėžtų

tikslų ir siekių, įgyvendinti numatytąją organizacijos viziją (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006; Paton, McCalman, 2008; Hurn, 2012).

Apibendrintai galima teigti, jog pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes. Be to, sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis įvairiapusių žinių, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis. Nors pokyčių įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas, tačiau nestabilioje aplinkoje jų valdymas tampa būtinybe. Pokyčių valdymas gali tapti vienu iš organizacijos išlikimo garantų ar konkurencingumą didinančių veiksnių. Atsižvelgiant į visa tai, darbe keliami hipotezė – *jei pokyčių valdymas laikomas būtinybe, tai jis vertinamas ir kaip konkurencingumą didinantis veiksnys.*

## POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO SĖKMĖS VEIKSNIAI

Pokyčių valdymas nėra lengvas procesas. Įgyvendinant pokyčius, susiduriama su įvairiomis kliūtėmis, darbuotojų pasipriešinimu, finansiniais sunkumais, nenoru keisti įprastą tvarką ir pan. Atsižvelgiant į tai, itin svarbu analizuoti pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius bei įvairių autorių apibrėžtus sėkmingo pokyčių įgyvendinimo ir valdymo žingsnius ar etapus.

Vienas iš dažniausiai akcentuojamų sėkmingų pokyčių veiksnių yra vadovo vaidmuo: jo asmeniniai sugebėjimai, pasirengimas, žinios bei patirtis. Vadovas privalo informuoti ir įtikinti darbuotojus bei visas suinteruosotąsias šalis dėl pokyčių neišvengiamumo, identifikuoti bei sugebėti prisiimti reikiamo laipsnio riziką, įvertinti jos įveikimo būdus ir priemones bei sugebėti prisitaikyti prie naujų aplinkybių<sup>1 2</sup>.

Siekdamas sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, organizacijos vadovas turi išsiugdyti gebėjimą matyti keletą pokyčių įgyvendinimo kryptių vienu metu. P. Manikandan (2010, p.5) juos įvardija kaip 4 vadovo žvilgsnius: 1) žvilgsnis atgal – padeda mokytis iš patirties; 2) žvilgsnis į priekį – numato organizacijos viziją ir kryptį; 3) žvilgsnis į save – asmeninės

<sup>1</sup> Klimas, D., Ruževičius, J. 2009. Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Iš: Verslo ir teisės aktualijos. T.4, p.73. ISSN 1822-9530.

<sup>2</sup> Manikandan, P. 2010. Change Management - Where Do Leaders Make Difference? In: Advances in Management. Nr.3(9), p. 7.

vadovo savybės, gebėjimai, pasitikėjimas savimi; 4) žvilgsnis aplink – padeda vadovui suvokti situaciją, rinką.

Igyvendinant pokyčius, organizacijos vadovams labai svarbūs yra komunikacijos ir motyvacijos aspektai, užtikrinantys pokyčių programų sėkmę. Motyvacija grindžiama suderintais tikslais su individų poreikiais, vertybėmis, interesais ir troškimais, kitaip tariant, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, itin svarbu susieti darbuotojų tikslus, meistriškumą su organizacijai būtiniais pokyčiais<sup>3</sup>.

Pokyčiai žmonėms yra priimtini tik tada, kai dera su jų vidinėmis paskatomis, motyvacija, nuostatomis, įsitikinimais ir pan. Juo labiau, kad žmonių keitimasis yra pagrįstas jų pačių asmenine iniciatyva, o organizaciniai pokyčiai turi didelį asmeninės dimensijos aspektą. Kol žmonės negali integruoti pokyčių į asmeninį lygį, jie negali jų įgyvendinti ir organizaciniame lygmenyje<sup>4</sup>.

Tuo tarpu tinkama komunikacija identifikuojama kaip svarbus veiksnys, padedantis darbuotojams suvokti pokyčių poreikius bei jų asmeninę įtaką jiems. Šis veiksnys gali būti naudojamas tiek mažinant neapibrėžtumą ar pasipriešinimą pokyčiams, tiek užtikrinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimo procesą<sup>5</sup>. Apskritai darbuotojų įtraukimas į organizacinių sprendimų rengimą ir priėmimą, įgaliojimų delegavimas pavaldiniams, darbuotojų dalyvavimas planuojant ir vykdant organizacijų pokyčius laikomas vienu svarbiausių vadovo uždavinių bei viena esminių prielaidų, tikintis optimalių pokyčių rezultatų<sup>6</sup>. Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo vadovai susiduria ir su tam tikrų prieštaravimų derinimu. Iš vienos pusės, vadovai turi nukreipti organizaciją, jos veiklą prie nuolat kintančios aplinkos, iš kitos pusės, privalo stengtis užtikrinti darbuotojų saugumo ir stabilumo poreikius<sup>7</sup>.

Norint tinkamai suvokti, kas yra pokyčiai ir kaip juos galima valdyti, tikslinga apžvelgti keleto autorių pokyčių valdymo modelius. Analizuojant pokyčių realizavimo sėkmės

<sup>3</sup> Korsakienė, R. 2006. Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Iš: Verslas: teorija ir praktika. Nr.4, p. 239. ISSN 1648-0627. Moran, J.W., Brightman, B.K. 2001. Leading organization change. In: Career Development International. Nr.6(2), p. 113.

<sup>4</sup> Moran, J.W., Brightman, B.K. 2001. Leading organization change. In: Career Development International. Nr.6(2), p. 112.; Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. 2006. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijose. Iš: Pinigų studijos. Nr. 1, p. 24. ISSN 1392-2637.

<sup>5</sup> Korsakienė, R. 2006. Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Iš: Verslas: teorija ir praktika. Nr.4, p. 239. ISSN 1648-0627

<sup>6</sup> Svirskienė, G. 2005. Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. Iš: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. Nr. 5, p. 370.

<sup>7</sup> Moran, J.W., Brightman, B.K. 2001. Leading organization change. In: Career Development International. Nr.6(2), p. 112.

veiksnius, dauguma autorių pateikia skirtingus pokyčių įgyvendimo modelius, etapus ar elementus, kurie turi vyrauti pokyčių įgyvendinimo procese (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo modeliai ir etapai

Autoriai	J.Kotter (Burnes, 2003, p.631)	P.Manikandah, 2010, p.6-7	H.J.Hiatt, 2006, p.45	R.Luecke (Todnem, 2005, p.376)	R.M.Kanter (Todnem, 2005, p.376)	M.Stanleigh, 2008, p.36-37	M.Higgs, D.Rowland, 2005, p.127
Kriterijai							
Įkvėpimas	X	-	-	-	-	-	-
Lyderio vaidmuo	-	-	-	X	X	-	-
Vizija ir strategija	X	X	-	X	X	X	-
Komunikacija, žmonių įtraukimas	X	X	-	-	X	X	X
Kliūčių, įgyvendinant pokyčius, pašalinimas	X	-	-	-	-	X	-
Smulkių pergalių, rezultatų akcentavimas	X	X	-	X	-	X	-
Pokyčių diegimo puoselėjimas, plėtojimas	X	X	-	-	-	X	X
Pokyčių intergravimas į organizacijos veiklą bei kultūrą	X	-	-	-	-	-	-
Aplinkos, kultūros įvertinimas	-	X	-	-	-	-	-
Pokyčių planavimas	-	X	-	-	-	-	-
Pokyčių sėkmės apibrėžimas	-	X	-	X	-	-	-
Vadovavimas pokyčiams, pokyčių įgyvendinimo komanda	X	X	-	-	-	X	-
Pokyčių poveikio nustatymas	-	X	-	-	-	-	-
Pasiruošimas pokyčiams	-	X	-	-	-	-	-
Pokyčių proceso stiprinimas	-	X	X	-	-	-	-
Pokyčių poreikio nustatymas	-	-	X	-	X	-	X
Noras ką nors keisti	-	-	X	-	-	-	-
Informacija kaip vykdyti pokyčius	-	-	X	-	-	-	-
Galimybė įsisavinti įgūdžius	-	-	X	-	-	-	-
Energijos mobilizavimas, problemų identifikavimas	-	-	-	X	-	-	-
Pokyčių įgyvendinimas be „spaudimo iš viršaus“	-	-	-	X	-	-	-
Strategijų kontrolė	-	-	-	X	-	-	-
Atsiribojimas nuo praeities	-	-	-	-	X	-	-
Politinis palaikymas	-	-	-	-	X	-	-
Pokyčių įgyvendinimo planas	-	-	-	-	X	-	X
Nuoseklus pokyčių įgyvendinimas	-	-	-	-	-	X	X
Motyvacinė sistema	-	X	-	-	-	-	-
Pokyčių institucionalizavimas	-	-	-	-	X	X	-
Struktūrinių pokyčių sukūrimas	-	-	-	-	-	-	X

Šalt.: Sudaryta autorių, remiantis Burnes, 2003, p.631; Manikandan, 2010, p.6-7; Hiatt, 2006, p.45; Todnem, 2005, p.376; Stanleigh, 2008, p.36-37; Higgs, Rowland, 2005, p.127

Akivaizdu, kad įžvalgų apie sėkmingą pokyčių įgyvendinimą yra ganėtinai daug, sudėtinga numatyti konkrečius kiekvienai organizacijai labiausiai tinkančius įgyvendinimo etapus ar tam tikrą vieną modelį. Nepaisant to, galima daryti išvadas, kad dauguma autorių į pokyčių įgyvendinimo modelius, sėkmingų pokyčių veiksnius įtraukia gebėjimą numatyti pokyčių būtinumą, įtikinti jų reikalingumu organizacijos darbuotojus, aktyviai juos įtraukti į pokyčių įgyvendinimą. Be to, itin akcentuojamas organizacijos vizijos sukūrimas, komunikavimas tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų, motyvacinės sistemos sukūrimas ir pan.

Be to, būtina pažymėti, jog analizuojant mokslinę literatūrą, dažniausiai aptariant sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, akcentuojamas K.Lewino modelis. K.Lewinas<sup>8</sup>, kad viena iš dažniausių pokyčių įgyvendinimo nesėkmės priežasčių yra skubotas, neparengtas pokyčių diegimas. Todėl autorius teigia, jog sėkmingų pokyčių projektas turi apimti tris pagrindinius žingsnius: 1) atšildymas: apklausa, diagnozė, svarstymas, psichologinio suderinimo sesijos, vaidmenų analizė; 2) judėjimas (įsikišimas): mokymas, darbo grupių sudarymas, problemų sprendimas, sprendimų įgyvendinimas; 3) užšaldymas: visiškas padarinių suvokimas, veiklos procesų įteisinimas, visuotinis mokymas, skatinimo sistemos.

Tai reiškia, jog norint įgyvendinti ir įtvirtinti naujus elgesio modelius, senieji turi būti panaikinti. Tik tada naujasis elgesys gali tapti priimtinas. Šis trijų žingsnių modelis apibrėžia pokyčių proceso struktūrą<sup>9</sup>.

Taigi apibendrintai galima pastebėti, jog įvairūs autoriai, pateikiantys pokyčių valdymo sėkmės formules, akcentuoja skirtingus dalykus. Nepaisant to, galima teigti, jog norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijose, itin svarbus tampa vadovo vaidmuo, jo asmeninės kompetencijos, vidinė komunikacija, įgyvendinimo nuoseklumas. Be to, ypač svarbu suderinti darbuotojų tikslus ir interesus su organizacijos siekiais, aktyviai įtraukti visus organizacijos narius į pokyčių įgyvendinimo procesą bei pasirinkti vieną ar keletą organizacijai tinkamiausių pokyčių įgyvendinimo modelių.

<sup>8</sup> Klimas, D., Ruževičius, J. 2009. Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Iš: Verslo ir teisės aktualijos. T.4, p.78. ISSN 1822-9530.; Vasiliauskas, A. 2002. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija. p.359, ISBN 9986-433-28-2.

<sup>9</sup> Burnes B. 1996. No suc thing as ...a „one best way“ to manage organizational change. In: Management Decision. Nr.34(10), p.12.

## POKYČIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ NUSTATYMO TYRIMO EIGA IR REZULTATAI

Atliekant pokyčių valdymo tyrimą, buvo apklausti 37 Klaipėdos mieste veikiančių organizacijų vadovai. Siekiant gauti kuo objektyvesnius tyrimo duomenis, vadovai buvo apklausiami standartizuoto interviu metodu, laikantis iš anksto numatytų klausimų su atsakymo variantais<sup>10</sup>. Klausimyną sudaro 12 klausimų su pateiktais atsakymų variantais, tačiau respondentui neradus jam tinkamo atsakymo, prie kai kurių klausimų jam suteikiama galimybė išreikšti savąją neįvardintą poziciją. Dauguma klausimyne esančių klausimų – uždari (10 klausimų). Uždari klausimai pasirinkti įvertinus tokius jų privalumus, kaip: kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo; lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; lengviau lyginti, gretinti; didesnis indikatorius patikimumas<sup>11</sup>. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje<sup>12</sup>. Įvertinant pokyčių valdymo tyrimui naudotą klausimyną, pažymėtina, jog gautas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas lygus 0,723. Tai rodo, kad klausimynas parengtas tinkamai. Atliekant tyrimą ir tiriamaisiais pasirinkus Klaipėdos mieste veikiančių organizacijų vadovus, taikoma paprastoji atsitiktinė imtis, kai visi atrankos elementai turi vienodas galimybes patekti į tyrimo aibę<sup>13</sup>. Tyrimas atliktas 2013 metų kovo mėnesį, tiesiogiai bendraujant su tyrimo sutikusiais ir atitinkančiais atrankos kriterijus Klaipėdos miesto organizacijų vadovais.

Tyrimu siekta patenkinti ne konkrečius statistinius imties reikalavimus, bet įvertinti kokybinius pokyčių valdymo aspektus, apklausiant kompetetingus respondentus. Pažymėtina, jog daugiausia tyrime dalyvavo aukščiausios grandies vadovai (45,9 proc.). Tai leidžia daryti prielaidą, jog apklausos metu surinkta informacija tinkamai atspindi organizacijose vykstančius pokyčių valdymo procesus, nes būtent aukščiausios grandies vadovai dažniausiai ne tik inicijuoja, organizuoja pokyčių valdymą, bet ir žino, su kokiomis konkrečiomis problemomis susiduria jų organizacija, bandydama įgyvendinti pokyčius.

<sup>10</sup> Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S.Jokužio leidykla – spaustuvė.

<sup>11</sup> Kardelis, K. 2005. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus. p.185, ISBN 9955-655-35-6.

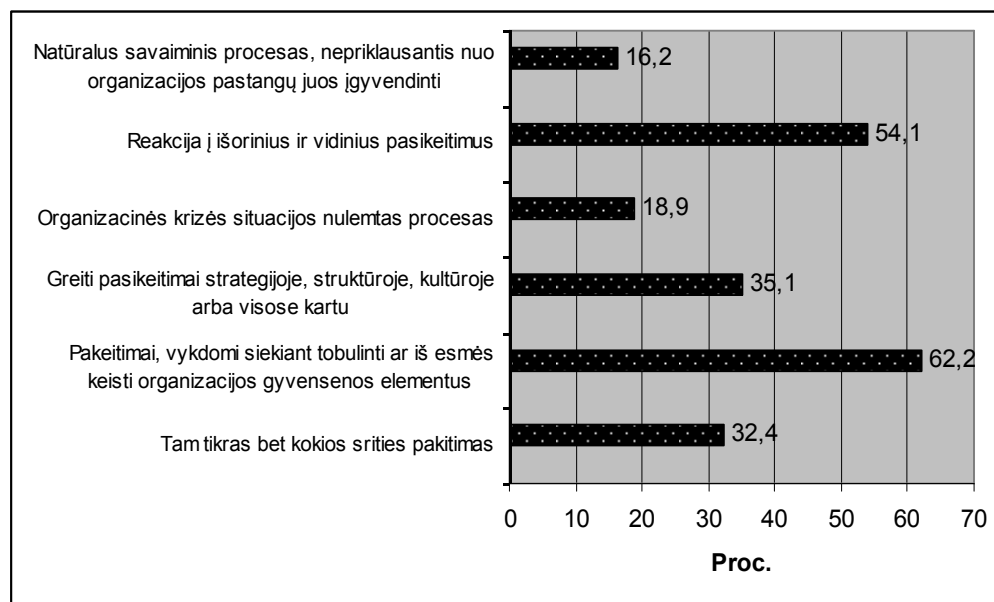
<sup>12</sup> Pukėnas, K. 2011. Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. p.42. ISBN 978-609-8040-52-4.

<sup>13</sup> Valackienė, A., Mikėnė, S. 2008. Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija. 202 p. ISBN 978-9955-25-470-6.



Prieš pradėdant išsamiau aptarti tyrimo rezultatus, tikslinga atskirai išskirti tam tikrus demografinius kintamuosius. Daugiausia buvo apklausta nuo 1 iki 19 darbuotojų turinčių organizacijų vadovų, atsižvelgiant į tai, jog būtent tokio dydžio organizacijų Klaipėdos mieste yra daugiausia. Tokių organizacijų vadovų tyrime dalyvavo 54,1 proc. Tuo tarpu mažiausiai – 18,9 proc.- apklausta 100-999 darbuotojus turinčių organizacijų vadovų. Tyrime daugiausia dalyvavo 6-10 metų organizacijose dirbantys vadovai. Tokį darbo stažą turėjo – 37,8 proc. respondentų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad jie kur kas geriau susipažinę su organizacijos veiklos specifika, personalo kaitos klausimais, įvairiais finansiniais pokyčiais nei vadovai, kurie organizacijoms vadovauja iki 2 metų. Daugiausia tyrime dalyvavo Lietuvos kapitalo organizacijų vadovai – net 81,1 proc. Tuo tarpu užsienio kapitalo organizacijų vadovai dažnai atsisakydavo galimybės dalyvauti tyrime arba nenurodydavo atsakingo asmens, į kurį būtų galima kreiptis dėl galimo tyrimo. Atsižvelgiant į tai, tyrime dalyvavo tik 13,5 proc. užsienio kapitalo pagrindu suformuotų organizacijų vadovų. Tyrime nedalyvavo nė vienas mišraus kapitalo pagrindu suformuotos verslo organizacijos vadovas.

Atliekant tyrimą, siekta išaiškinti, kaip apklausiami organizacijų vadovai suvokia pokyčių sampratą, koks pokyčių apibrėžimas jiems atrodo tinkamiausias. Atlikus apklausą, paaiškėjo, jog labiausiai vadovai linkę visiškai sutikti su teiginiais, jog pokyčiai - pakeitimai, vykdomi siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijos gyvensenos elementus bei reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus (žr. 1 pav.).



1 pav. Pokyčių samprata (respondentų vertinimas)

Gana dažnai organizacijų vadovai pokyčius suvokia ir kaip greitus pasikeitimus strategijoje, struktūroje, kultūroje arba visose kartu (35,1proc.). Tuo tarpu visiškai sutinkantys su teiginiu, kad pokyčiai yra tiesiog natūralus savaiminis procesas, nepriklausantis nuo organizacijos pastangų juos įgyvendinti, pareiškė tik 16,2 proc. respondentų.

Tuo tarpu tam pačiam teiginiui visiškai nepritarė 18,9 proc. tyrime dalyvavusių vadovų. Iš šių duomenų galima teigti, kad organizacijų vadovai pripažįsta, jog pokyčiai nėra tik savaiminis procesas ir kad sėkmingas jų įgyvendinimas, galintis atnešti teigiamų rezultatų organizacijos veikloje, priklauso nuo pačios organizacijos pastangų bei sugebėjimo tinkamai reaguoti į įvairius išorinius ir vidinius pasikeitimus.

Analizuojant pokyčių sampratą, pastebėta ir tai, kad aukščiausios grandies vadovai pokyčiais labiausiai linkę laikyti reakciją į išorinius ir vidinius pasikeitimus.

Su šiuo pokyčių apibrėžimu visiškai sutiko net 76, 5 proc. aukščiausios grandies vadovų (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Pokyčių, kaip reakcijos į išorinius ir vidinius pasikeitimus, sampratos pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigos	Reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus				Iš viso
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras/a	Nesutinku	
Aukščiausios grandies vadovas	76,50%	17,60%	5,90%	0%	100%
Vidurinės grandies vadovas	30,80%	53,80%	7,70%	7,70%	100%
Žemesnės grandies vadovas	42,90%	42,90%	0%	14,30%	100%
Iš viso	54,10%	35,10%	5,40%	5,40%	100%

Tokia aukščiausios grandies vadovų pozicija visiškai sutampa su teorijoje dažnai pabrėžiama pokyčių samprata, akcentavimu, jog pokyčiai pirmiausia siejami su nestabilia ir dinamiška aplinka. Be to, logiška, jog būtent aukščiausios grandies vadovai bene labiausiai yra susipažinę su įvairiais vidiniais ir išoriniais veiksniais, galinčiais turėti įtakos organizacijos veiklai, numatomiems pakeitimams.

Tuo tarpu žemesnės grandies vadovai dažniausiai pokyčius įvardija kaip pasikeitimus, vykdomus siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijos gyvensenos elementus.

Su šiuo pokyčių apibrėžimu visiškai sutiko net 85,7 proc. apklaustų žemesnės grandies vadovų (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Pokyčių, kaip pasikeitimų, siekiant tobulinti ar keisti organizacijos gyvenimo elementus, sampratos pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigos	Pakeitimai, vykdomi siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijos gyvenimo elementus			
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Iš viso
Aukščiausios grandies vadovas	70,6%	23,5%	5,9%	100%
Vidurinės grandies vadovas	38,5%	61,5%	0%	100%
Žemesnės grandies vadovas	85,7%	14,3%	0%	100%
Iš viso	62,2%	35,1%	2,7%	100%

Nors gana aiškiai procentiškai pasidalino atsakymų variantai priklausomai nuo užimamų pareigų, vis tik atlikus Pearson Chi-Square koeficiento, padedančio nustatyti statistiškai reikšmingus kintamuosius, skaičiavimą, pastebėta, kad vienu atveju  $p$  lygus 0,203, kitu atveju – 0,122. Taigi, kadangi abiem atvejais  $p > 0,05$ , teigtina, jog šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Tikslinga paminėti ir tai, kad ryškesnių skirtumų, apibrėžiant pokyčių sampratą, tarp skirtingo dydžio ar skirtingo kapitalo pagrindu suformuotų organizacijų vadovų nenustatyta.

Teoriniame lygmenyje praktiškai vienareikšmiškai sutariama, jog dinamiškame, nenuspėjamame šiandieniniame verslo pasaulyje, pokyčių valdymas tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos dalimi. Siekiant išaiškinti, ar praktiškai organizacijų vadovai pokyčių valdymą iš viso laiko svarbiu procesu, jų tiesiogiai buvo klausiama apie pokyčių valdymo būtinybę šiandieninėmis verslo sąlygomis.

Dauguma vadovų (67,6 proc.) neabejotinai pritarė teiginiui, kad pokyčių valdymas tampa būtinybe. Dar 27 proc. apklaustų vadovų, vertindami atsakymą apie pokyčių valdymo būtinybę, pasirinko atsakymą „labiau taip nei ne“. Taigi, galima teigti, jog organizacijų vadovai puikiai suvokia pokyčių valdymo svarbą ir būtinybę, laiko šį procesą praktiškai neatskiriamu nuo sėkmingos organizacijos veiklos ar net gebėjimo išlikti rinkoje. Tai dar labiau patvirtina faktas, jog apklausos metu nė vienas vadovas nepažymėjo, jog pokyčių valdymas yra visiškai nebūtinasis. Be to, pastebėta, kad visų organizacijų vadovai, nepriklausomai nuo organizacijos dydžio, kapitalo pagrindo ar užimamų pareigų pripažįsta, kad pokyčių valdymas – būtinas procesas.

Pažymėtina, jog sėkmingas pokyčių valdymas dažnai gali organizacijai padėti išlikti konkurencingoje aplinkoje. Bandant išaiškinti, ar tyrime dalyvaujantys vadovai sutinka su šiuo teiginiu, jų buvo prašoma atsakyti, ar sutinka, kad teigiamas požiūris į naujoves ir pokyčius yra konkurencingumą didinantis veiksnys. Didžioji dalis (86,5 proc.) verslo organizacijų vadovų visiškai sutiko su šiuo teiginiu. Tuo tarpu dar 13,5 proc. vadovų teigė

sutinkantys su teiginiu, jog pokyčių valdymas didina organizacijos konkurencingumą rinkoje. Pastebėtina ir tai, kad nei vienas vadovas neprieštaravo šiam teiginiui. Taigi, galima teigti, jog tyrime dalyvavę vadovai neabejotinai pokyčių valdymą laiko konkurencingumą didinančiu veiksmu.

Nustatyta, jog yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovų užimamų pareigų ir požiūrio į pokyčių valdymą kaip į konkurencingumą didinantį veiksnį (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Požiūrio į pokyčius kaip į konkurencingumo didinimo veiksnį pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigos	Teigiamo požiūrio į naujoves ir pokyčius kaip į konkurencingumą didinantį veiksnį vertinimas		Iš viso
	Visiškai sutinku	Sutinku	
Aukščiausios grandies vadovas	94,1%	5,9%	100%
Vidurinės grandies vadovas	92,3%	7,7%	100%
Žemesnės grandies vadovas	57,1%	42,9%	100%

Chi-square testas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,381 <sup>a</sup>	2	0,041
Likelihood Ratio	5,088	2	0,079
Linear-by-Linear Association	4,390	1	0,036
N of Valid Cases	37	-	-

Akivaizdu, kad visiškai su minėtu teiginiu dažniausiai sutinka aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai, tuo tarpu žemesnės grandies vadovai teiginiui pritaria, tačiau ne taip dažnai pažymi visiškai su juo sutinkantys. Pažymėtina ir tai, kad ryšys tarp vadovų užimamų pareigų ir nuostatos, jog pokyčių valdymas – konkurencingumą didantis veiksnys, yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$  ( $p = 0,041$ )). Išaiškinus vadovų nuomonę apie pokyčių valdymo būtinybę ir požiūrį apie pokyčių valdymą kaip apie konkurencingumą didinantį veiksnį, tikrinama iškelta hipotezė – „*Jei pokyčių valdymas laikomas būtinybe, tai jis vertinamas ir kaip konkurencingumą didinantis veiksnys*“ (žr. 5 lentelę)

**5 lentelė.** Pokyčių valdymo būtinybės ir konkurencingumo didinimo sąveika

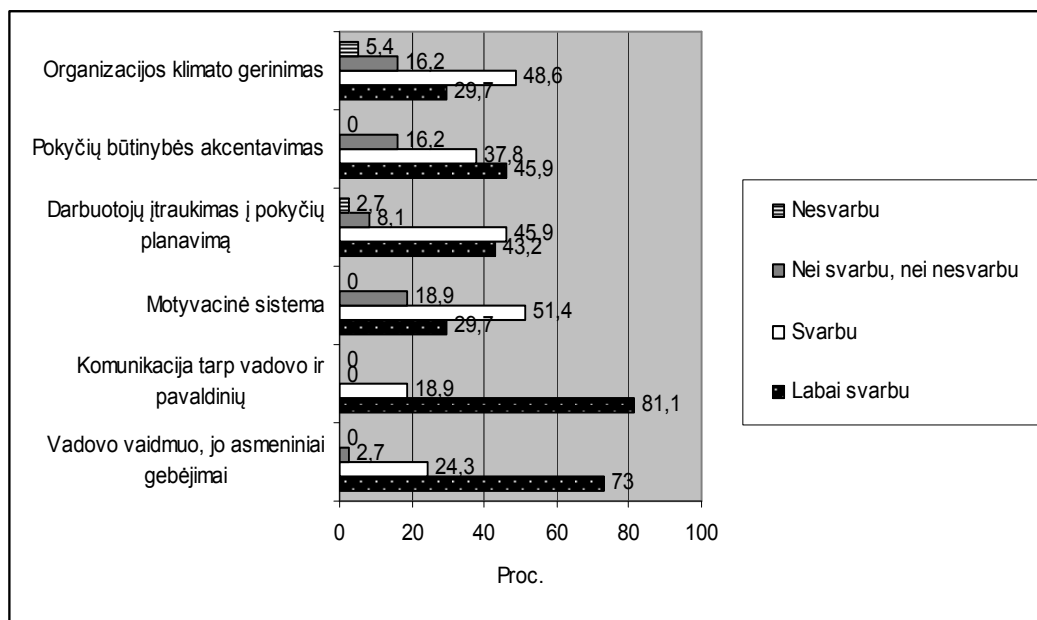
Pokyčių valdymas - būtinybė	Teigiamas požiūris į pokyčius – konkurencingumą didinantis veiksnys		Iš viso
	Visiškai sutinku	Sutinku	
Tikrai taip	96%	4%	100%
Labiau taip nei ne	70%	30%	100%
Labiau ne nei taip	50%	50%	100%
Iš viso	86,5%	13,5%	100%

Chi –square testas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,540 <sup>a</sup>	2	,038
Likelihood Ratio	5,919	2	,052
Linear-by-Linear Association	6,331	1	,012
N of Valid Cases	37	-	-

Iš atliktos duomenų analizės, akivaizdu, jog vadovai, kurie pokyčių valdymą laiko būtinybe, visiškai sutinka ir su teiginiu, jog teigiamas požiūris į naujoves ir pokyčius gali būti vertinamas kaip konkurencingumą didinantis veiksnys. Tokių vadovų buvo net 96 proc. Hipotezę taip pat patvirtina ir atliktas chi-square testas. Galima matyti minėtų dviejų kintamųjų tarpusavio priklausomybę ir jų statistinę sąsają. Kadangi reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$  ( $p=0,038$ ), galima teigti, jog iškelta *hipotezė patvirtino*. Pažymėtina, jog hipotezės patvirtinimą dar labiau sustiprina faktas, jog nepriklausomai nei nuo organizacijos dydžio, nei nuo užimamų pareigų ar darbo stažo, didžioji dauguma vadovų teigė tiek pokyčių valdymą laikantys būtinybe, tiek teigiamą požiūrį į naujoves vertinantys kaip konkurencingumą didinantį veiksnį.

Siekiant išanalizuoti verslo organizacijų vadovų požiūrį į pokyčių valdymo sėkmės veiksnius, jų buvo klausiama, kokius veiksnius, padedančius sėkmingai įgyvendinti pokyčius, jie laikytų svarbiausiais (žr. 3 pav.).



3 pav. Pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai (respondentų nuomonė)

Iš pateiktos diagramos matome, kad svarbiausiu sėkmės veiksmu organizacijų vadovai laiko komunikaciją tarp vadovo ir pavaldinių. Kaip labai svarbų veiksnį jį įvardijo net 81,1 proc. respondentų. Remiantis šiais duomenimis, teigtina, kad vadovai puikiai suvokia, jog sėkmingas pokyčių įgyvendinimas negali priklausyti tik nuo vadovo vaidmens ar jo pastangų. Siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, vadovas privalo kontaktuoti su savo pavaldiniais, išklausti jų nuomones, siekti apibūsinio bendradarbiavimo ir pan. Be to, tinkama komunikacija padeda darbuotojams suvokti ir pačių pokyčių įgyvendinimo būtinumą, galimą savo asmeninį indėlį. Galiausiai, apibendrinant vadovų išskirtus sėkmės veiksmus ir įvertinant juos pagal „labai svarbu“ ir „svarbu“ skalę, galima apibendrintai pateikti svarbiausius vadovų įvardintus sėkmės veiksmus (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksmų pasiskirstymas

Veiksniai	Labai svarbu ir svarbu
Komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių	99,9 proc.
Vadovo vaidmuo, jo asmeniniai gebėjimai	97,3 proc.
Darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą	89,1 proc.
Pokyčių būtinybės akcentavimas	83,7 proc.
Motyvacinė sistema	81,1 proc.
Organizacijos klimato gerinimas	78,3 proc.

Taigi akivaizdu, kad labai svarbiais ir svarbiais sėkmės veiksniais pokyčių valdymo procese, vadovai linkę laikyti komunikaciją tarp vadovo ir pavaldinių (99,9 proc.), vadovo vaidmenį ir jo asmeninius gebėjimus (97,3 proc.) bei darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą (89,1 proc.). Tuo tarpu pažymėtina, kad vadovai tokį veiksnį kaip motyvacinė sistema, dažniausiai iš visų išvardintų veiksmų, linkę priskirti prie „nei svarbu nei nesvarbu“ kategorijos (18,9 proc.). Tai šiek skiriasi nuo teoriniame lygmenyje pabrėžiamos nuostatos, jog įgyvendinant pokyčius itin svarbus motyvacinis aspektas. Analizuojant motyvacinę sistemą, kaip vieną iš sėkmės veiksmų, valdant pokyčius, tikslinga paminėti, jog jos svarba kur kas labiau linkę tikėti žemesnės grandies vadovai (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Motyvacinės sistemos veiksmo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigos	Motyvacinė sistema		
	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu
Aukščiausios grandies vadovas	17,6%	64,7%	17,6%
Vidurinės grandies vadovas	38,5%	30,8%	30,8%
Žemesnės grandies vadovas	42,9%	57,1%	0%
Iš viso	29,7%	51,4%	18,9%

Iš pateiktos lentelės matyti, kad aukščiausios grandies vadovai kur kas rečiau motyvacinę sistemą laiko labai svarbiu sėkmės veiksnium. Tuo tarpu organizacijos klimato gerinimas, vadovų nuomone, priskiriamas prie svarbių veiksnių, yra bene mažiausiai svarbus – 78,3 proc. Pažymėtina ir tai, kad nei vieno veiksnio vadovai neįvardijo kaip visiškai nesvarbaus.

## IŠVADOS

Šiandieniniame dinamiškame ir nestabiliame pasaulyje pokyčiai tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos dalimi. Didėjanti konkurencija, sparčiai kintančios rinkos sąlygos bei vartotojų poreikiai, greiti pasikeitimai tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje skatina organizacijas į pokyčius ir jų valdymą žvelgti ne tik kaip į iššūkius, bet ir kaip į galimybę išlikti, plėsti savo veiklą, tobulinti organizacijos veiklos procesus. Apibendrinus galima teigti, kad pokyčių valdymas gali būti suvokiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną.

Pokyčių valdymas gana sudėtingas procesas. Pokyčių svarbos, jų valdymo būtinybės suvokimas dar neužtikrina organizacijai sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Atsižvelgiant į tai, kiekvienai organizacijai itin svarbu pasinaudoti jai labiausiai tinkamais sėkmės veiksniais. Sėkmingam pokyčių įgyvendinimui labai svarbus tampa organizacijos vadovo vaidmuo, jo gebėjimas įtikinti visas suinteresuotąsias šalis pokyčių įgyvendinimo būtinumu, įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymo procesus, numatyti pasipriešinimo būdus ir priemones jiems įveikti, užtikrinti nuoseklų pokyčių įgyvendinimą bei komunikaciją tarp vadovo ir pavaldinių. Be to, ypač svarbu suderinti darbuotojų tikslus ir interesus su organizacijos siekiais, aktyviai įtraukti visus organizacijos narius į pokyčių įgyvendinimo procesą bei pasirinkti vieną ar keletą organizacijai tinkamiausių pokyčių įgyvendinimo modelių.

Apklausus 37 Klaipėdos mieste veikiančių organizacijų vadovus, paaiškėjo, jog vadovai pokyčiais labiausiai linkę laikyti pakeitimus, vykdomus siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijos gyvensenos elementus bei reakciją į išorinius ir vidinius pasikeitimus. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovai neabejoja pokyčių valdymo būtinybe, o teigiamą požiūrį į naujoves ir pokyčius laiko konkurencingumą didinančiu veiksnium. Svarbiausiais sėkmės veiksniais vadovai įvardijo komunikaciją tarp vadovo ir pavaldinių, vadovo vaidmenį ir darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą.

Įvertinus atlikto tyrimo rezultatus bei teorines išvalgas galima pateikti tokias rekomendacijas vadovams, siekiantiems sėkmės įgyvendinant pokyčius: 1) nustatyti išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, kurie gali veikti pokyčių įgyvendinimo procesą; 2) stiprinti komunikaciją tarp vadovo ir darbuotojų; 3) vadovams tobulinti žinias pokyčių valdymo organizacijose klausimais; 4) įtraukti darbuotojus į pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus; 5) susirinkimų metu akcentuoti pokyčių įgyvendinimo būtinybę; 6) įgyvendinant pokyčius, juos sieti su motyvacinė sistema, tuomet bus mažiau pasipriešinimo.

## LITERATŪRA

1. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. 2006. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Iš: *Socialiniai tyrimai*. Nr.1(7), p. 19-28.
2. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S.Jokužio leidykla – spaustuvė.
3. Burnes B. 1996. No suc thing as ...a „one best way“ to manage organizational change. In: *Management Decision*. Nr.34(10), p.11-18.
4. Burnes, B. 2003. Managing change and changing managers from ABC to XYZ. In: *Journal of Management Development*. Nr.22(7), p. 627-642
5. Cibulskas, G. 2006. *Švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darantys veiksniai: Lietuvos švietimo reformos atvejais*. Kaunas: Technologija. 44p.
6. Creasey, T. 2009. *Defining change management. Helping others understand change management in relation to project management and organizational change*.
7. Graetz, F. 2000. Strategic change leadership. In: *Management Decision*. Nr.38(8), p.550-562.
8. Hiatt, J.M. 2006. *ADKAR – A model for Change in Business, Governments, and Our Community*. Colorado: Prosci Research. 146p
9. Higgs, M., Rowland, D. 2005. All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. In: *Journal of Change Management*. Nr.5(2), p.121-151.
10. Hurn, B.J. 2012. Management of change in a multinational company. In: *Industrial and Commercial Training*. Nr.44(1), p. 41-46.
11. Kardelis, K. 2005. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. 400p. ISBN 9955-655-35-6.
12. Klimas, D., Ruževičius, J. 2009. Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Iš: *Verslo ir teisės aktualijos*. T.4, p.72-87. ISSN 1822-9530.
13. Korsakienė, R. 2006. Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Iš: *Verslas: teorija ir praktika*. Nr.4, p. 237 – 242. ISSN 1648-0627.
14. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. 2006. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijose. Iš: *Pinių studijos*. Nr. 1, p. 23-35. ISSN 1392-2637.
15. Lodienė, D. 2005. Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.33, p.99-109.
16. Manikandan, P. 2010. Change Management - Where Do Leaders Make Difference? In: *Advances in Management*. Nr.3(9), p. 5-7.
17. Moran, J.W., Brightman, B.K. 2001. Leading organization change. In: *Career Development International*. Nr.6(2), p. 111-118.
18. Nelson, L. 2003. A case study in organisational change: implications for theory. In: *The Learning Organization*. Nr1(10), p. 18-30.



19. Paton, R., Mccalman, J. 2008. *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 418p.
20. Piktornaitė, I. 2005. Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. Iš: *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Nr.1 (6), p. 166 – 170. ISSN 1648-7974.
21. Pitt, L., Murgolo-Poore M, Dix, S. 2001. Changing change management: The intranet as catalyst. In: *Journal of Change Management*. Nr.2, p. 106-114.
22. Pukėnas, K. 2011. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. 138 p. ISBN 978-609-8040-52-4.
23. Pundzienė, A. 2002. *Kaitos psichologinių veiksnių modeliavimas organizacijoje*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. 49 p.
24. Rothwell, W.J., Stavros, J.M., Sullivan, R.L., Sullivan, A. 2009. *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. John Wiley and Sons. 750 p.
25. Stanleigh, M. 2008. Effecting successful change management initiatives. In: *Industrial and Commercial Training*. Nr. 40(1), p. 34-37.
26. Svirskienė, G. 2005. Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. Iš: *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija*. Nr. 5, p. 365-372. ISSN 1648-9098.
27. Tyler-Wood, I. 2008. *The Paradoxes of Change: A Significant Challenge for Leaders*. Prieiga internetu: [http://www.kithoughtbridge.com/pages/43\\_the\\_paradoxes\\_of\\_change.cfm](http://www.kithoughtbridge.com/pages/43_the_paradoxes_of_change.cfm) [žiūrėta 2012-03-01].
28. Todnem, R. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. Iš: *Journal of Change Management*. Nr. 5(4), p.369-380. 1469-7017.
29. Valackienė, A., Mikėnė, S. 2008. *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija. 202p. ISBN 978-9955-25-470-6.
30. Vanagas, R. 2007. Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. Iš: *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.2(9), p. 315 – 323.
31. Vasiliauskas, A. 2002. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija. 383p. ISBN 9986-433-28-2.
32. Videikienė, S. 2013. *Pokyčių valdymas verslo organizacijose*. Magistro baigiamasis darbas. KU.
33. Zakarevičius, P. 2003. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto I-kl. 175p. ISBN 9955530588.
34. Zakarevičius, P. 2006. Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys. Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 38, p. 183-194. ISSN 1392-1142.

## CHANGE MANAGEMENT SUCCESS FACTORS IN ORGANIZATIONS

Simona Videikienė\*, Ligita Šimanskienė\*\*  
Klaipėda University

### Summary

Organizational changes and their management are becoming an integral part of the modern business world. However, despite the perception of the need for change management, large part of the ongoing changes end as failure. Organizations, that ignore changes and the importance of their management, can lose not only competitive position in the market, but fail as well. Therefore, change management issues do not lose their relevance and are becoming *especially relevant* to the present environment. Although most people understand the need to respond to the changes, but only few realize that change can be managed and controlled. Obvious scientific and practical *problem* is a complex change management process as well as insufficient analysis of the key success factors for

managing change in organizations. The article *aim* is to explore fundamental factors of successful changes in organizations. Research *object* is change management success factors. The *objectives* are to define the concept of change management, to analyze the main success factors of change implementation and to determine change implementation success factors in specific organizations. *Research methods* are literary analysis, comparative, statistical analysis and generalization techniques. Data analysis used the SPSS 17 computer program package. The study was conducted in standardized interview survey method. While organizing the study, the questionnaire was created; to assess its scales 'internal consistency Cronbach's alpha coefficient was calculated. During the survey, 37 leaders of organizations operating in Klaipeda were selected as subjects; a simple random sample was applied. The study was conducted in March 2013.

The first part discussed the concept of change management. It was summarized, that the change management can be seen as a consistent and systematic process for a smooth transition to the organization's desired state. The second part analyzed the success factors of the change implementation. It was emphasized that it is essential to harmonize the objectives and interests of the employees with organizational goals and to actively involve all members of the organization in the change implementation process as well as to select one or more appropriate organization change model. The study found out that leaders of business organizations do not doubt the need of change management and count this process as one of the factors of enhancing the competitiveness. As the most important success factor for the implementation of change in the organization, managers identified the communication between managers and subordinates, the supervisor's role and involvement of employees in the change planning.

**Keywords:** changes, change management, managers, organization.

**Simona Videikienė**<sup>\*</sup> Klaipėdos universitetas Socialinių mokslų fakultetas Vadybos katedros magistrė. Mokslinių tyrimų kryptys: pokyčių valdymas, organizacijų valdymas.

**Simona Videikienė**<sup>\*</sup> Klaipėda University, Faculty of Social Sciences, Department of Management master in management. Research interests: management of changes, management of organizations.

**Ligita Šimanskienė**<sup>\*\*</sup>, Klaipėdos universitetas Socialinių mokslų fakultetas Vadybos katedros profesorė, socialinių mokslų daktarė. Mokslinių tyrimų kryptys: organizacinė kultūra, ĮSA, komandinis darbas, darnus regionų ir organizacijų valdymas.

**Ligita Šimanskienė**<sup>\*\*</sup>, Klaipėda University, Faculty of Social Sciences, Department of Management, professor, doctor of social sciences. Research interests: organizational culture, CSR, teamwork, sustainable management of regions and organizations.