

## Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai

Straipsnyje analizuojamos pokyčių valdymo organizacijose kliūtys, pateikiant teorines išvagas bei tyrimo rezultatus. Tyrimo metu nustatyta, kad pokyčių įgyvendinimo kliūtimis įvardinta: vadovų nelankstumas, prastas vadovavimas ar silpna lyderystė, iniciatyvos bei išteklių trūkumas, skubotas bei nenuoseklus pokyčių diegimas. Straipsnyje itin pabrėžiamas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams aspektas.

**Raktiniai žodžiai:** pokyčiai, pokyčių valdymas, vadovai, organizacija.

This paper examines the barriers of change management in organizations, providing theoretical insights and research results. The study has found out that obstacles of changes implementation are: rigidity of managers, poor or weak leadership, lack of initiative and resources, hasty and inconsistent introduction of changes. The article highlights the aspect of employee resistance to changes.

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

---

### Įvadas

Šiandieninės organizacijos veikia nestabiliuose, nuolat kintančioje aplinkoje: itin sparčiai keičiasi pasiūlos – paklausos balansas, intensyvėja konkurencija, plečiasi rinkos, tobulėja technologijos. Taigi, organizacijos vis labiau susiduria su įvairiais pokyčiais, kurie gali būti apibrėžiami kaip organizacijos veikla ir pastangos, siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus,

tobulinti organizacijose vykstančius procesus. Be to, pasikeitimai pastaruoju metu tapo labai dinamiški ir intensyvūs, pokyčių tempas organizacijose yra kur kas didesnis, nei kada nors anksčiau. Organizacijos, ignoruojančios pokyčius bei jų valdymo svarbą, gali ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkoje, bet ir žlugti. Atsižvelgiant į tai, pokyčių esmė, jų numatymas bei organizacijos gebėjimas sėkmingai juos įgyvendinti tampa aktualia ir vis plačiau tyrinėjama tema. Straipsnyje išryškinta pokyčių valdymo esmė, ištirtas ir nustatytas

---

Simona VIDEIKIENĖ – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrė. Mokslinių tyrimų kryptys: pokyčių valdymas, organizacijų valdymas. Adresas: Minijos g. 155, LT-93185, Klaipėda. Tel.: 8 (46) 398596, 8 (46) 398597. El. paštas: [simonavideikiene@gmail.com](mailto:simonavideikiene@gmail.com).

Ligita ŠIMANSKIENĖ – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros profesorė, socialinių mokslų daktarė. Mokslinių tyrimų kryptys: organizacinė kultūra, ĮSA, komandinis darbas, darnus regionų ir organizacijų valdymas. Adresas: Minijos g. 155, LT-93185, Klaipėda. Tel.: 8 (46) 398596, 8 (46) 398597. El. paštas: [ligita.simanskiene@gmail.com](mailto:ligita.simanskiene@gmail.com).

vadovų požiūris į pokyčių valdymo kliūtis organizacijose, nustatant priežastis ir pasipriešinimo pokyčiams kliūtis.

Nors didžioji dauguma organizacijų vadovų ir darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami, kad būtina į juos reaguoti, vis tik nedaugelis suvokia, kad pokyčius galima valdyti. Todėl tai tampa svarbia valdymo problema. Be to, pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės. Itin didelė dalis įgyvendinamų pokyčių patiria nesėkmes. Kyla probleminis klausimas: kokios yra pagrindinės kliūtys, siekiant realizuoti pokyčius? Taigi, akivaizdi mokslinė **problema** – nepakankamai išanalizuotos pokyčių įgyvendinimo organizacijose kliūtys. **Objektas** – pokyčių valdymo kliūtys. **Tikslas** – ištirti pagrindines pokyčių įgyvendinimo kliūtis organizacijose. **Uždaviniai**: 1) apibrėžti pokyčių valdymo sampratą; 2) išanalizuoti pagrindines pokyčių įgyvendinimo kliūtis; 3) nustatyti pokyčių įgyvendinimo kliūtis konkrečiose organizacijose. **Metodai**: *mokslinės literatūros analizė* taikoma teoriniuose straipsnio skyriuose: analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgos apie pokyčių sampratą, pagrindines realizavimo kliūtis ir galimybes bei būdus juos valdyti. *Lyginamasis metodas* taikomas lyginant įvairių autorių požiūrį į pokyčių valdymą, pabrėžiant esminius nuomonių skirtumus bei panašumus. *Empirinis tyrimas*, vykdomas standartizuoto interviu apklausos metodu. Apklaunami verslo organizacijų vadovai, siekiant išaiškinti jų požiūrį į pokyčius, dažniausias įgyvendinimo kliūtis ir organizacijose taikomus pokyčių valdymo būdus. Patvirtinant duomenų patikimumą, naudojamosi SPSS 17 programos paketu.

## Pokyčių valdymo samprata

Kaip pastebi F. Graetz (2000), organizacijų pokyčių svarba lėmė tai, kad gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas itin svarbiais vadybiniais įgūdžiais ir pokyčių valdymas tampa neginčijama šandienos valdymo užduotimi. Organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties.

Nors vienareikšmiškai pritariama, jog pokyčių valdymas yra neišvengiama būtinybė, nėra vieno ir unikalaus pokyčių valdymo apibrėžimo. Bendriausia prasme, bet koks veiklos valdymas gali būti apibrėžiamas kaip tikslingas poveikis, organizuojant žmonių kolektyvą, koordinuojant jų veiklą ir siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų (Pikturnaitė, 2005). P. Zakaravičius (2006) pokyčių valdymą apibrėžia kaip pokyčių numatymą, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimą bei teigiamų privalumų naudojimą. B. J. Hurn (2012) pabrėžia, jog pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Jis apima naujos vizijos suprojektavimą, plataus masto konsultacijas su visų lygmenų darbuotojais, pasipriešinimo pokyčiams įveikimą. Tuo tarpu W. J. Rothwell ir kt. (2009) teigia, jog pokyčių valdymas padeda žmonėms organizacijoje identifikuoti pokyčius jų aplinkoje ir planuoti, kaip su jais elgtis. Tai procesas, kuris padeda individams, grupėms ir organizacijoms pasikeisti. Apibendrintai galima pastebėti, jog dažniausiai pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip tam tikras procesas. J. Bersėnaitė ir kt. (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. Vasiliaskas (2006), W. J. Rothwell ir kt. (2009) labiau akcentuoja žmogiškojo veiksnio valdymą, pabrėždami, kad pokyčių valdymas pirmiausia turi būti nukreiptas taip, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti. Pastebėta, kad apibrėžiant pokyčių valdymą, jis dažnai suprantamas ir kaip būdas, pasiekti organizacijos užsibrėžtų tikslų ir siekių, įgyvendinti numatytąją organizacijos viziją (Bersėnaitė ir kt., 2006; Paton, McCalman, 2008; Hurn, 2012).

Apibendrintai galima teigti, jog pokyčių valdymas šiandieniniame verslo pasaulyje tampa neišvengiamas. Pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasirošimą 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 pasirėngimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis. Nors pokyčių įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas, tačiau nestabilioje verslo aplinkoje jų valdymas tampa būtinybe.

## Pokyčių įgyvendinimo kliūtys

Šiandieninės verslo organizacijos, norėdamos išlikti, pokyčius turi priimti kaip natūralų procesą ir siekti pasinaudoti pokyčių teikiamomis galimybėmis. Tačiau, kaip rodo daugelio autorių atlikti darbai (Allen, 2007; Higgs, Rowland, 2005;

Burnes, 2003), organizacijos vis dar nepajėgia sėkmingai jų įgyvendinti, didžioji dalis inicijuotų pokyčių patiria nesėkmes. Atsižvelgiant į tai, tikslinga išskirti pagrindines pokyčių įgyvendinimo kliūtis, kurių identifikavimas yra itin reikšmingas, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.

Vienas iš galimų pokyčių kliūčių klasifikavimo būdų, yra jų identifikavimas pagal 4 pagrindines grupes (Zakarevičius, 2006): 1) ekonominio pobūdžio kliūtys – lėšų reikalingų pokyčių įgyvendinimui paieška, įsigijimas ir panaudojimas; 2) techninio-technologinio pobūdžio kliūtys – lėčiau besivystantys procesai stabdo visos technologinės grandinės vystymąsi; 3) vadybinio pobūdžio kliūtys – sustabarėjusi organizacijos struktūrinė sandara (neieškoma naujų, modernių veiklos organizavimo formų, vadyba organizuojama formalių ryšių pagrindu, didžiulė struktūrinės hierarchijos įtaka, formalizuotas sprendimų priėmimo procesas), netinkamas aukščiausios grandies veiklos organizavimo ir vadovavimo stilius (vyrauja autoritarinis vadovavimas), nepakankama, neatitinkanti šiuolaikinių reikalavimų organizacijos personalo kvalifikacija; 4) socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtys – psichologinis mikroklimatas (darbuotojų nuotaikos, emocinė būsena, pasitenkinimas arba nepasitenkinimas esama situacija, tarpusavio santykiai), pokyčių baimė, išorinė sociopsichologinė atmosfera (nesėkmingi kitų organizacijų pavyzdžiai, politinio nestabilumo situacija).

Pateikus bendro pobūdžio klasifikaciją, galima pažymėti, jog įvairūs autoriai pabrėžia skirtingas pokyčių realizavimo kliūtis ir jų aspektus. Identifikuodami pagrindines pokyčių nesėkmių priežastis, įvardija jas klaidomis, kliūtimis ar trukdžiais. Aki-vaizdu, kad pokyčių kliūčių yra gana daug.

Vieni autoriai labiau akcentuoja valdymo problemas, kiti lyderiavimo aspektą, treči – emocines priežastis. Pažymėtina, jog didele kliūtimi tampa ir tai, kad į pokyčius gana dažnai nežiūrima kaip į visumą, o akcentuojamas tik tam tikros problemos sprendimas (Gill, 2003; Higgs, Rowland, 2005). Panašios pozicijos laikosi ir J. P. Kotter (Stanleigh, 2008), pabrėždamas, jog dauguma organizacinių pokyčių pastangų ir bandymų juos įgyvendinti neduoda norimų rezultatų, nes neatsižvelgiama į tai, kad pokyčių procesas nuosekliai vyksta per tam tikrą etapų eigą, o tam tikrų žingsnių praleidimas tik sukuria greičiau vykstančių pokyčių iliuziją, bet niekada neduoda norimo rezultato. Be to, pokyčiai dažniausiai užima kur kas daugiau laiko nei buvo planuota ar tikėtasi, kainuoja brangiai (Kotter, Schlesinger, 2008; Stanleigh, 2008).

Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, apibendrinant mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, jog dažniausiai akcentuojama kliūtis yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Jis laikomas itin svarbiu veiksmu, lemiančiu pokyčių įgyvendinimo sėkmę ar atvirkščiai (Waddell, Sohal, 1998). Atsižvelgiant į tai, tikslinga šią kliūtį analizuoti plačiau.

Pasipriešinimas pokyčiams paprastai apibrėžiamas kaip elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos *status quo* arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius. Dažniausiai jis asocijuojasi su negatyviu darbuotojų požiūriu ar neproduktyviu jų elgesiu (Waddell, Sohal, 1998; Wardale, 2003; Manikandan, 2010). Organizaciniai pokyčiai gali susidurti su įvairiomis priešinosi pokyčiams formomis: nuo pasyvaus pasipriešinimo iki agresyvaus bandymo jiems pakenkti (Kotter, Schlesinger, 2008). Todėl verslo organizacijų vadovams itin svarbu

išsiaiškinti darbuotojų priešinosi pokyčiams priežastis.

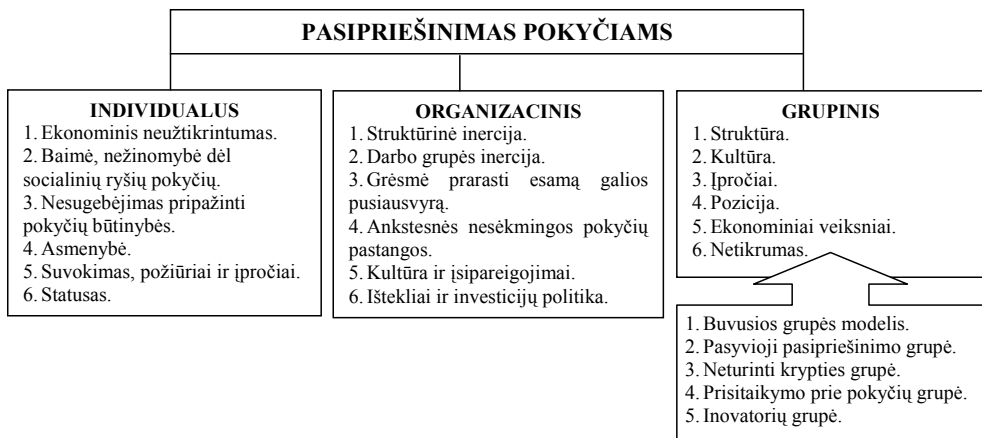
J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008) jų išskiria keturias: 1) nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas susidomėjimas pokyčiais. Dažniausiai žmonės orientuojasi į savo, o ne į visos organizacijos interesus; 2) klaidingas supratimas ir pasitikėjimo stoka. Žmonės priešinosi pokyčiams tuomet, kai nesupranta jų esmės. Tokia situacija dažnai susiklosto tuomet, kai trūksta pasitikėjimo tarp inicijuojančių pokyčius vadovų ir darbuotojų; 3) skirtingi įvertinimai. Darbuotojai dažnai priešinosi pokyčiams dėl to, kad situaciją vertina skirtingai nei jų vadovai, inicijuojantys pokyčius. Inicijuojantys pokyčius vadovai dažnai mano, kad jie turi visą tiesiogiai su pokyčiais susijusią informaciją, reikalingą organizacijos analizei atlikti, ir kad ją turi asmenys, kuriuos palies numatomi pokyčiai. Tai gali būti ir neteisinga prielaida. Informacijos skirtumai dažnai įtakoja atliktos analizės skirtumus, ir tai sukelia priešinimąsi pokyčiams; 4) nepakantumas pokyčiams. Žmonės priešinosi, nes bijo, jog nepajėgs prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus reikalavimus, įgyti naujų įgūdžių, pakeisti savo elgesio ir pasiekti tai, ko iš jų tikimasi. Asmenys kartais priešinosi pokyčiams net tada, kai suvokia, jog jie yra naudingi ir reikalingi.

R. Gill (2003), D. Klimas, J. Ruževičius (2009) analizuodami pasipriešinimo pokyčiams priežastis, pabrėžia, jog, ko gero, reikšmingiausi yra emociniai ir psichologiniai veiksniai: darbuotojų nepasitenkinimas pasiūlytais pokyčiais, netikėtumai, pasitikėjimo savimi ir kitais trūkumas, nežinomybės baimė, nenoras spręsti sunkiausių problemų ir klausimų, kintantys įpročiai, santykiai ir veiklos būdai, inertiškumas, galimas atsakomybės ir įtampos padidėjimas, galimų nesėkmių baimė.

Panašius priešinimosi aspektus išskiria ir J. Rimas (2000), akcentuodamas tokias specifines priešinimosi naujovėms priežastis, kaip: tikrumas dėl materialiosios padėties (pavojus prarasti darbą, nuogąstavimai, jog gali sumažėti jo pajamos paprastai skatina intensyvią ir ryžtingą priešinimąsi), padėtis darbe, neapibrėžtumas (permainos, neaiški, miglota perspektyva), sudėtingumas (paprastai priešinasi ir realiai trukdo įgyvendinti bet kokias naujoves, kurios padaro reikalus painius, sudėtingus ir neaiškius), sąveikos socialinėse grupėse kitimas, vadovų ir pavaldinių santykių ardymas (netgi jei pavaldumo statusas išlieka tas pats, dažnai tarpusavio santykių pokyčiai reiškiasi šalutiniais padariniais). Taigi, paprastai priešinamasi ne techniniams pasikeitimams, o daugiausia sociologinėms savitarpio santykių korektyvoms, kurios, individų įsitikinimu, kelia grėsmę materialinei ir dvasinei gerovei.

Tuo tarpu, apibendrinant D. Wardale (2003) bei R. Jucevičių (1998), pasipriešinimą pokyčiams galima suskirstyti į tris pagrindines grupes (žr. 1 pav.).

Akivaizdu, kad verslo organizacijos vadovai turi išsiaiškinti ne tik individualias priešinimosi pokyčiams priežastis, bet ir pačios organizacijos galimas kliūti, tokias kaip struktūrinė inercija ar jau ankstesnės nesėkmingos organizacijos pastangos įgyvendinti pokyčius, net kitų organizacijų nesėkmingi pavyzdžiai. Be to, siekiant išsiaiškinti priešinimosi pokyčiams priežastis ir pobūdį, būtina atsižvelgti ir į organizacijoje esančios grupės ar grupių požiūrį į pokyčius. D. Wardale (2003) pabrėžia, jog galima išskirti 5 pagrindines grupes, kurių kiekviena į pokyčius reaguoja skirtingai: pavyzdžiui, 1) buvusios grupės modelis – visiškai nemato pokyčių būtinybės; 2) pasyvioji pasipriešinimo grupė – mato kaitos reikšmę, tačiau tik pasyviai laukia ir tikisi, kad krizė praeis savaime; 3) neturinti krypties grupė – pripažįsta pokyčių būtinybę, tačiau neturi konkrečios veiklos krypties; 4) prisitaikymo prie pokyčių grupė – ne jie kontroliuoja pokyčius, o pokyčiai juos; 5) iniciatorių grupė – pati mažiausia grupė, įgyvendina naujas idėjas net būdami



1 pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksnų grupės

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis D. Wardale (2003) ir R. Jucevičius (1998).

patenkinti savo padėtimi, jie panaudoja savo sugebėjimus, įgūdžius, intenciją tam, kad vyktų realus progresas. Atsižvelgiant į tai, kokios grupės dominuoja konkrečioje organizacijoje, skirsis ir darbuotojų reakciją į pokyčius bei pasipriešinimo jiems formos ir intensyvumas.

Apibendrinant galima teigti, jog iš esmės pats pasipriešinimas yra gana natūralus reiškinys, jis gali būti pirmąją reakciją į pokyčius, nes darbuotojams reikia laiko, kad galėtų įvertinti nuostolius, netektis ir naudą. Pokyčių valdymas būtų lengvesnis, jei vadovai, susidūrę su pasipriešinimu, ne kovotų su juo, o pritaikytų tam tikras technikas, leidžiančias panaudoti pasipriešinimo energiją pokyčių įgyvendinimui (Gill, 2003; Ruibytė, Raubienė, 2005). J. P. Kotter, I. A. Schlesinger (2008) yra pateikę gana išsamius pasipriešinimo pokyčiams įveikimo metodus, apibrėžiant jų taikymo galimybes, kiekvieno iš jų privalumus ir trūkumus. Pagrindiniais būdais autoriai laiko: 1) išsilavinimą ir bendravimą; 2) dalyvavimą ir įtraukimą; 3) paramą; 4) derybas ir sutartį su patiriančiais nepatogumus; 5) manipuliavimą ir kooptaciją; 6) aiškia ir numatomą prievartą. Tačiau pažymima, jog sėkmingos organizacijos pokyčių pastangos yra visuomet charakterizuojamos sumaniais šių įvairių būdų pritaikymais, dažnai netgi labai skirtingomis jų kombinacijomis. Viena iš elementariausių klaidų, kurią daro vadovai, anot jų, yra ta, jog jie naudoja tik vieną būdą ar ribotą jų grupę neatsižvelgdami į susiklosčiusią situaciją. Antroji klaida – padrikas būdų keitimas (Kotter, Schlesinger, 2008).

Tuo tarpu P. Zakarevičius (2003), apibendrinamas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams šalinimo būdus, pabrėžia vieną svarbiausių formaliai organizuotų priemonių – darbuotojų kvalifikacijos permanentinį tobulinimą, pokyčių svarbos

ir objektyvaus neišvengiamumo aiškiniamą. Būtina naudoti įvairias kvalifikacijos tobulinimo formas bei metodus ir siekti, kad pokyčių realizavimui būtų suformuota pozityvi atmosfera. Lygiai greta turėtų vykti ir kita svarbi vadybinė priemonė – darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo ir kitus organizacijos valdymo darbus procesas. Visa tai reišia, kad organizacijoje dedamos pastangos paversti ją antrepreneriška, atvira iniciatyvoms ir pakeitimams. Kita svarbi formalioji priemonė – nuolatinis organizacijos valdymo procesų ir struktūrų analizavimas ir jų atitikimo vidaus ir išorės sąlygų būsenai užtikrinimas. Procesų ir struktūrų mobilumas ir lankstumas sudaro galimybes pokyčių realizavimo uždavinius spręsti operatyviai ir efektyviai.

Taigi, akivaizdu, kad pokyčiai organizacijose susiduria su daugybe kliūčių. Dažniausiai, įgyvendinant pokyčius, susiduriama su tokiais sunkumais, kaip vadovų nelankstumas, prastas vadovavimas ar silpna lyderystė, įgūdžių, iniciatyvos, pastangų bei išteklių trūkumas, skubotas, nenuoseklus pokyčių diegimas. Ypatinai svarbus ir akcentuotinas yra įvairių formų darbuotojų pasipriešinimas įgyvendinamiems pokyčiams organizacijose. Verslo organizacijų vadovai turi sugebėti nustatyti pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis, parinkti tinkamus būdus ir metodus jiems pašalinti, nes tik tada galima tikėtis sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.

### **Pokyčių valdymo organizacijose tyrimo rezultatai**

Organizuojant tyrimą buvo sudarytas klausimynas, kurio skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti buvo paskaičiuotas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha)

koeficientas, kuris lygus 0,723. Kaip pažymi K. Pukėnas (2011), išvesties lentelėje Reliability Statistics pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – didesnė už 0,6). Taigi, galima teigti, jog šiame tyrime naudotas klausimynas yra patikimas, jam būdingas vidinis nuoseklumas. 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. 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 dalyvauti ir atitinkančiais atrankos kriterijus Klaipėdos miesto organizacijų vadovais.

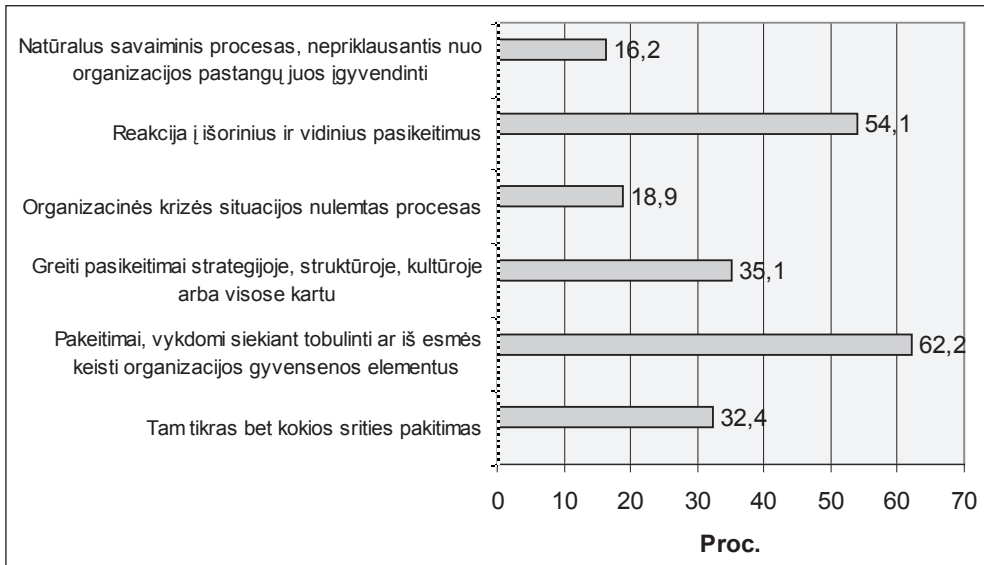
Tyrimu siekta patenkinti ne konkrečius statistinius imties reikalavimus, bet įvertinti kokybinius pokyčių valdymo aspektus, apklausiant kompetentingus respondentus. Pažymėtina, jog daugiausia tyrime dalyvavo aukščiausios grandies vadovai (45,9 %). Tai leidžia daryti prielaidą, jog apklausos metu surinkta 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. 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 %. Tuo tarpu mažiausiai (18,9 %) apklausta 100-999 darbuotojus turinčių organizacijų vadovų. Tyrime daugiausia dalyvavo 6-10 metų organizacijose dirbantys vadovai. Tokių darbo stažą turėjo 37,8 % 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 %. 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 % užsienio kapitalo pagrindu suformuotų organizacijų vadovų. Tyrime nedalyvavo nė vienas mišraus kapitalo pagrindu suformuotos verslo organizacijos vadovas.

Atliekant tyrimą, siekta išsiaiškinti, 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 – tai pakeitimai, vykdomi siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijos gyvenamos elementus bei reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus (žr. 2 pav.).

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



2 pav. Pokyčių samprata (respondentų vertinimas)

visiškai nepritarė 18,9 % 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 % aukščiausios grandies vadovų (žr. 1 lentelę).

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

1 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 %



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 % apklaustų žemesnės grandies vadovų (žr. 2 lentelę).

Nors atsakymų variantai gana aiškiai pasidalino 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.

Dauguma vadovų (67,6 %) neabejotinai pritarė teiginiui, kad pokyčių valdymas tampa būtinybe. Dar 27 % 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. Tačiau nepaisant to, analizuojant pokyčių valdymą verslo organizacijose, labai svarbu įvertinti, jog pokyčių valdymas nėra lengvas procesas. Verslo organizacijų vadovai dažnai susiduria su įvairiausiomis pokyčių įgyvendinimo kliūtimis ir sunkumais. Teoriniame lygmenyje pateikiama gana daug įvairių sėkmingų pokyčių valdymo kliūčių. Bene dažniausiai pabrėžiamas darbuotojų pasipriešinimo aspektas.

Atliekant tyrimą, siekiama įvertinti, kokias iš teorijoje paminėtų kliūčių, organizacijų vadovai laiko svarbiausiomis ir ar darbuotojų pasipriešinimo aspektas respondentams irgi atrodo vienas esminių. Gauti duomenys pateikiami 3 lentelėje.

Iš šių atsakymų pasiskirstymo, galima teigti, kad tyrime dalyvavę vadovai labiausiai abejotų, jog pokyčių įgyvendinimui gali kliudyti grėsmė prarasti esamą galios

2 lentelė

**Pokyčių, kaip pasikeitimų, siekiant tobulinti ar keisti organizacijos gyvensenos elementus, sampratos pasiskirstymas pagal užimamas pareigas**

Pareigos	Pakeitimai, vykdomi siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijos gyvensenos 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 %

pusiausvyrą (žr. 3 lentelę). Tuo tarpu, bene pačiomis pagrindinėmis kliūtimis, su kuriomis visiškai sutiko respondentai, galima įvardinti: vadovų nelankstumą ir prastą lyderystę, iniciatyvos trūkumą ir darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad vadovai, vertindami pokyčių įgyvendinimą, yra gana kritiški ir sau patiems ir bene svarbiausia priežastimi, trukdančia sėkmingai įgyvendinti pokyčius, laiko pačių vadovų nelankstumą ar nenorą keistis. Antra, nors ir netiesiogiai, tačiau galima spręsti, kad apskritai pokyčių valdymą respondentai pirmiausia sieja su organizacijos vadovu, todėl logiška, kad ir pagrindinė kliūtimi įvardija vadovų nelankstumą ar prastą lyderystę. Be to, vadovai taip pat pabrėžia, jog labai svarbia kliūtimi tampa ir darbuotojų pasipriešinimas bei pokyčių valdymo žinių, įgūdžių trūkumas.

Atsižvelgiant į organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičių, vadovai taip pat

svarbiausiomis kliūtimis įvardijo skirtingus aspektus. 55 % mažų organizacijų vadovų visiškai pritarė, kad didžiausia pokyčių įgyvendinimo kliūtis – darbuotojų pasipriešinimas. Organizacijų, kuriose dirba 20-99 darbuotojai, vadovai itin pabrėžė vadovų nelankstumo ir prastos lyderystės aspektą. Su šia kliūtimi visiškai sutiko 90 % apklaustų organizacijų vadovų. Tuo tarpu 42,9 % didžiųjų organizacijų vadovų visiškai sutiko, kad pagrindinėmis pokyčių įgyvendinimo kliūtimis reikėtų laikyti prastą pokyčių valdymą, pokyčių valdymo žinių ir įgūdžių trūkumą bei vadovų nelankstumą ir prastą lyderystę. Iš atlikto tyrimo, akivaizdu, kad su teorijoje dažnai pabrėžiamu darbuotojų pasipriešinimu, ypač teigia susiduriantys mažųjų organizacijų vadovai. Jiems ši kliūtis aktuali dar ir todėl, kad organizacijose, kuriose dirba labai nedaug darbuotojų, jų pasipriešinimas ar net išėjimas iš organizacijos gali sukelti

3 lentelė

## Pokyčių įgyvendinimo kliūtys

Pokyčių įgyvendinimo kliūtys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras(-a)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Prastas pokyčių valdymas	37,8 %	54,1 %	8,1 %	0,0 %	0,0 %
Finansinių išteklių trūkumas	37,8 %	40,5 %	16,2 %	5,4 %	0,0 %
Pokyčių valdymo žinių, įgūdžių trūkumas	43,2 %	48,6 %	8,1 %	0,0 %	0,0 %
Silpna organizacinė kultūra	21,6 %	59,5 %	13,5 %	2,7 %	2,7 %
Vadovų nelankstumas ir prasta lyderystė	<b>51,4 %</b>	40,5 %	2,7 %	5,4 %	0,0 %
Iniciatyvos trūkumas	<b>48,6 %</b>	37,8 %	8,1 %	5,4 %	0,0 %
Skubotas pokyčių diegimas	37,8 %	45,9 %	13,5 %	2,7 %	0,0 %
Darbuotojų pasipriešinimas	<b>48,6 %</b>	27,0 %	13,5 %	2,7 %	8,1 %
Rizikos vengimas, nežinomybės baimė	21,6 %	56,8 %	18,9 %	2,7 %	0,0 %
Grėsmė prarasti esamą galios pusiausvyrą	16,2 %	40,5 %	32,4 %	10,8 %	0,0 %

rimtų problemų tolimesniam organizacijos egzistavimui. Tuo tarpu didelių organizacijų vadovai gana atsakingai vertina savo vaidmenį ir pirmiausia akcentuoja pokyčių valdymo žinių trūkumą ar pačių vadovų nekompetenciją.

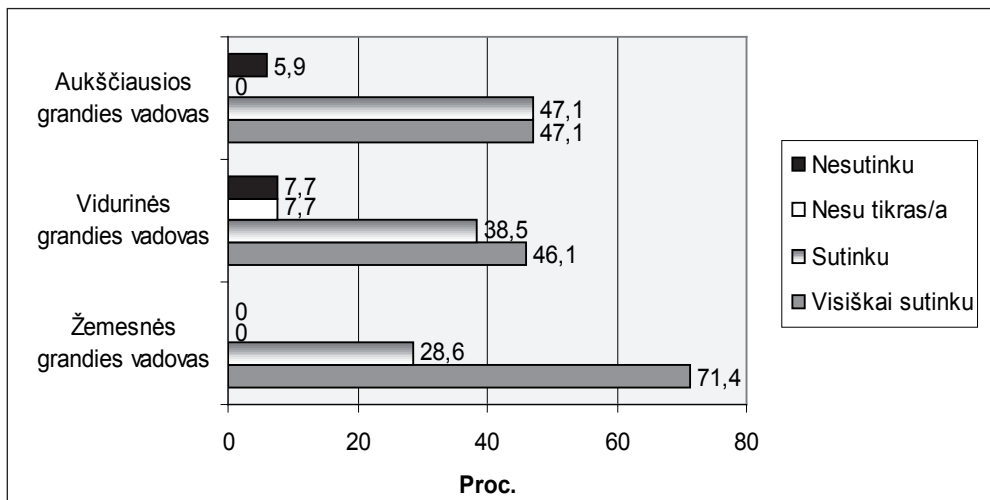
Remiantis respondentų atsakymais, ryškesnių skirtumų tarp užimamų pareigų ir pasirinktų kliūčių nustatyta nebuvo. Tačiau galima paminėti, jog kiek ryškiau išsiskyrė požiūris į vadovų nelankstumą ir prastą lyderystę (žr. 3 pav.).

Su įvardinta kliūtimi visiškai sutiko net 71,4 % žemesnės grandies vadovų. Gerokai mažiau vadovų šią kliūtį laikė labai svarbia, jeigu užėmė vidurinės ar aukščiausios grandies vadovo pareigas.

Kalbant apie darbo stažą ir pagrindines pokyčių įgyvendinimo kliūtis, pastebėta, jog tiek vadovai, kurie organizacijose dirba mažiau nei 2 metus (77,8 %), tiek vadovai dirbantys 2-5 metus visiškai pritaria, jog pokyčių įgyvendinimui labiausiai trukdo iniciatyvos trūkumas (55,6 %). 6-10 metų dirbantys vadovai

dažniausiai pasirinko prastą pokyčių valdymą – 64,3 %. Didžiausią patirtų organizacijoje turintys vadovai dažniausiai (60 %) išskyrė gana daug lygiaverčių, jų požiūriu, priešasčių: vadovų nelankstumą ir prastą lyderystę, iniciatyvos trūkumą, skubotą pokyčių diegimą, darbuotojų pasipriešinimą.

Be to, tikslinga pažymėti, jog teorijoje dažnai pabrėžiamo organizacinio klimato, silpnos organizacinės kultūros kaip kliūties sėkmingai įgyvendinant pokyčius, apklausti vadovai nelaikė viena svarbiausių. Visiškai sutinkantys su šia kliūtimi teigė tik 21,6 % apklaustų vadovų. Tai gana ryškiai prieštarautų teoriniams svarstymams, jog organizacinė kultūra yra itin svarbus aspektas, stengiantis sėkmingai įgyvendinti organizacinius pokyčius. Tačiau tikėtina, kad toks dėsnīgumas išryškėjo tik todėl, kad daugumoje organizacijų vis dar gana vangiai analizuojama organizacinės kultūros tema, o dar rečiau vadovai aktyviai ją formuoja, stengiasi pasinaudoti jos teikiamomis galimybėmis.



3 pav. Vadovų nelankstumo veiksnio pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (respondentų vertinimas)

## Išvados

Didėjant konkurencijai, sparčiai kintant rinkos sąlygoms bei vartotojų poreikiams, vykstant greitiems pasikeitimams vidinėje ir išorinėje aplinkoje, pokyčių valdymas tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos dalimi. Apibendrinant, pokyčių valdymas gali būti suvokiamas, kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pagėidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes.

Nors neabejojama, kad šiandieniniame dinamiškame ir nestabiliame pasaulyje pokyčių valdymas tampa būtinybe, šis suvokimas dar neužtikrina organizacijai sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Atvirkščiai, didžioji dalis inicijuotų pokyčių patiria nesėkmę. Įgyvendinant pokyčius, organizacijos susiduria su įvairaus pobūdžio kliūtimis – tiek ekonominėmis, tiek vadybinėmis ar psichologinėmis. Kiekvienos organizacijos atveju bet kokia

pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali tapti kertine, tačiau itin dažnai pabrėžiamas prastas pokyčių valdymas, išteklių trūkumas, prasta komunikacija, skubotas pokyčių diegimas ir neabejotinai – darbuotojų pasipriešinimas, jų nenoras keistis, pokyčių baimė.

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. Nustatyta, jog pagrindiniais trukdžiais, įgyvendinant pokyčius, laikomas pačių vadovų nelankstumas ir prasta lyderystė, iniciatyvos trūkumas bei darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Įvertinus atlikto tyrimo rezultatus bei teorines išvalgas pateikiamos rekomendacijos vadovams, siekiantiems išvengti pokyčių įgyvendinimo kliūčių: 1) nustatyti pokyčių atsiradimo priežastis; 2) įvertinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams aspektą; 3) numatyti iniciatyvos trūkumo veiksnį; 4) įvertinti pokyčių valdymo žinių ir įgūdžių trūkumą.

## Literatūra

1. Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication // *Journal of Change Management*. No. 7(2), p. 187-210. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14697010701563379>.
2. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška // *Socialiniai tyrimai*. Nr.1(7), p. 19-28.
3. Burnes, B. (2003). Managing Change and Changing Managers from ABC to XYZ // *Journal of Management Development*. No. 22(7), p. 627-642. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880539&show=abstract>>, [žiūrėta 2013 11 03].
4. Creasey, T. (2009). Defining Change Management. Helping Others Understand Change Management in Relation to Project Management and Organizational Change. Prieiga per internetą: <<http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf>>, [žiūrėta 2013 01 15].
5. Gill, R. (2003). Change Management – or Change Leadership? // *Journal of Change Management*. No. 3, p. 307-318. Prieiga per internetą: <<http://www.nitbj.com/content/references/Gill.pdf>>, [žiūrėta 2013 02 08].

6. Gaetz, F. (2000). Strategic Change Leadership // *Management Decision*. No. 38(8), p.550-562. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865171&show=abstract>>, [žiūrėta 2013 12 08]. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740010378282>.
7. Higgs, M., Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership // *Journal of Change Management*. No. 5(2), p. 121-151. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=c740c2b1-fb45-4c4f-8da4-aa1e9492dfb7%40sessionmgr14&vid=9&hid=13>>, [žiūrėta 2013 11 15].
8. Hurn, B. J. (2012). Management of Change in a Multinational Company // *Industrial and Commercial Training*. No. 44(1), p. 41-46. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00197858&volume=44&tissue=1&articleid=17014382&show=html>>, [žiūrėta 2013 01 15]. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00197851211193417>.
9. Juzevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Monografija. - Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
10. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai // *Verslo ir teisės aktualijos*. T. 4, p. 72-87.
11. Kotter J. P., Schlesinger L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. Prieiga per internetą: <<http://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change/ar/1>>, [žiūrėta 2013 02 08].
12. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijose // *Pinigų studijos*. Nr. 1, p. 23-35.
13. Manikandan, P. (2010). Change Management - Where Do Leaders Make Difference? // *Advances in Management*. No. 3(9), p. 5-7. Prieiga per internetą: <<http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:2063/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7ae74c63-adcd-43f7-9bf1-223f10278b8d%40sessionmgr15&vid=17&hid=14>>, [žiūrėta 2013 12 08].
14. Moran, J. W., Brightman, B. K. (2001). Leading Organization Change // *Career Development International*. No. 6(2), p. 111-118. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883259&show=html>>, [žiūrėta 2013 12 08]. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430110383438>.
15. Paton, R., Mccalman, J. (2008). Change Management: A Guide to Effective Implementation. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=HA0FQOWx8ngC&printsec=frontcover&dq=Change+Management:+A+Guide+to+Effective+Implementation.&hl=lt&sa=X&ei=oC1vT7DLHM7Nswa1vN2R Ag&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Change%20Management%3A%20A%20Guide%20to%20Effective%20Implementation.&f=false](http://books.google.lt/books?id=HA0FQOWx8ngC&printsec=frontcover&dq=Change+Management:+A+Guide+to+Effective+Implementation.&hl=lt&sa=X&ei=oC1vT7DLHM7Nswa1vN2R Ag&redir_esc=y#v=onepage&q=Change%20Management%3A%20A%20Guide%20to%20Effective%20Implementation.&f=false)>, [žiūrėta 2013 01 15].
16. Piktornaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme // *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Nr. 1(6), p. 166-170.
17. Pukėnas, K. (2011). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. - Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
18. Rimas, J. (2000). Pokyčių poveikis socialinėms sistemoms // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 13, p. 139-155.
19. Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., Sullivan, A. (2009). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. - John Wiley and Sons. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=eAyEgk6BBhWC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs\\_ge\\_summ ary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=eAyEgk6BBhWC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summ ary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>, [žiūrėta 2013 01 15].
20. Ruibytė, L., Raubienė, K. (2005). Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai. p. 335-339. Prieiga per internetą: <[http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Ruibyte\\_Raubiene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Ruibyte_Raubiene.pdf)>, [žiūrėta 2013 12 20].
21. Stanleigh, M. (2008). Effecting Successful Change Management Initiatives // *Industrial and Commercial Training*. No. 40(1), p. 34-37. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1662880&show=html>>, [žiūrėta 2013 02 10]. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00197850810841620>.
22. Waddell, D., Sohal, A. S. (1998). Resistance: a Constructive Tool for Change Management // *Management Decision*. No. 36(8), p. 543-548. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00251747&volume=36&issue=8&articleid=865031&show=html>>, [žiūrėta 2013 02 08]. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810232628>.
23. Wardale, D. (2003). Change Management. Prieiga per internetą: <[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:iQwaNUtPwrs\]:mmhr.org.au/uploaddocs/Change%2520Management.pdf+change+management+wardale&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiRFxprHb](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:iQwaNUtPwrs]:mmhr.org.au/uploaddocs/Change%2520Management.pdf+change+management+wardale&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiRFxprHb)>

N\_tYCY8V8TkJG8zx19zE3hLqbluTZE0XO-SAbpzPtusg4pqP8D6e8\_XBYZQNM4k9J-be08RGU03NeufxNy6Ohm3OCHyBezts0m-TXEyoxr61i1nGM4BAitzZmi1BREHXe&sig=AHIEtbSMY4SO4Eg9WpUtxZNvxZroYLN8Iw>, [žiūrėta 2013 02 08].

24. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. Monografija. -Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

25. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 38, p. 183-194.

Straipsnis įteiktas: 2014 05 10

Parengtas publikuoti: 2014 06 03

Simona VIDEIKIENĖ, Ligita ŠIMANSKIENĖ

## BARRIERS OF CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

### Summary

Although the vast majority of managers and employees understand that changes are inevitable and it is necessary to respond to them, however, few are aware that changes can be managed. Therefore, it becomes an important management issue. In addition, change management is not an easy process, and the perception of the need to change is not a guarantee of success. A large share of ongoing changes ends in failure. The main questions arise as what the key changes faced by the organization are and what major obstacles to implement the changes are. Obvious scientific problem is the complex change management process as well as insufficient coverage of obstacles while implementing changes in organizations. Novelty: the change management essence is highlighted; the opinion of managers on obstacles of change management has been investigated and determined, while determining the cause of change resistance and obstacles. The object of the paper is obstacles of change management. The purpose is to examine the main obstacles of the implementation of changes in organizations. The objectives of the research: 1) to define the concept of change management; 2) to analyze the main barriers of change implementation; 3) to identify obstacles to the implementation of changes in specific organizations. The methods applied in the research: analysis of scientific literature, comparative, statistical analysis, aggregation methods. Data analysis used the SPSS 17 computer program package. The study conducted a standardized interview survey method.

While there is no doubt that in the today's dynamic world of instability change management has become a necessity, this perception does not guarantee the success of the organization changes implementation. While implementing changes,

organizations face with a wide range of obstacles – both economic and managerial or psychological. In each of the organizations while implementing changes any obstacle can become a cornerstone, but it is often emphasized that main obstacles are poor change management, lack of resources, poor communication, hasty introduction of changes and certainly – the resistance of workers, their unwillingness and fear to change.

As the study subjects, leaders of 37 organizations operating in Klaipėda city have been selected; a simple random sample has been applied, so that the selection of all items have equal access to the test sets. The study was conducted in March, 2013, communicating directly with the leaders of Klaipėda city organizations that have been chosen as complying with the selection criteria and who have given their consent. The survey of 37 organizations operating in Klaipėda city leaders revealed that managers are most likely to consider as changes that take place in order to improve or amend the organization's lifestyle items and respond to external and internal changes. When trying to determine what are the major obstacles to the change implementation, executives noted that major obstacles in the change implementation are considered to be the inflexibility and poor leadership of the managers, lack of initiative and employee resistance to change. The evaluation of the test results and theoretical insights may make such recommendations to managers seeking to avoid obstacles to the implementation of changes: 1) to determine the cause of change; 2) to evaluate the employee resistance to change perspective; 3) to envisage the factor of the lack of initiative; 4) to assess the change management knowledge and skills shortages.