



PERSONALO PRIEŠINIMOSI INOVATYVIEMS POKYČIAMS PRIEŽASČIŲ ANALIZĖ

Justina ARŠAUSKAITĖ¹, Rolandas DREJERIS²

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹justina.arsauskaite@gmail.com; ²Rolandas.drejeris@vgtu.lt*

Santrauka. Dažnas darbuotojų pasipriešinimas organizacijų diegiamoms naujovėms yra vienas iš svarbių organizacijos kaitos barjerų ir vienas iš darbo santykių neigiamų dirgiklių. Pasipriešinimo priežasčių identifikavimas yra aktualus klausimas kiekvienai organizacijai, kadangi kaitos greitis gali turėti įtakos įmonių, planuojančių diegti inovacijas, konkurencingumui. Todėl naudinga ne tik žinoti galimo pasipriešinimo priežastis, bet ir būti pasiruošus suvaldyti numanomą pasipriešinimą. Svarbią reikšmę naujovių suvokimui ir įgyvendinimo poreikio pritarimui turi organizacijos vidinis klimatas bei darbuotojų nuostatos. Analizuojamos priežastys, dažniausiai sukeliančios pasipriešinimą bei strategijos, padedančios sušvelninti ar eliminuoti personalo pasipriešinimą inovacijų diegimui.

Reikšminiai žodžiai: Inovacija, pasipriešinimas, darbuotojų elgesys, darbo santykiai, strategija, organizacijos klimatas.

Įvadas

Straipsnio tikslas – parengti modelį, kuriuo vadovaujantis organizacija galėtų parinkti tinkamą strategiją, leidžiančią mažinti pasipriešinimą inovaciniams pokyčiams organizacijoje. Šiam tikslui pasiekti reikės išspręsti šiuos uždavinius:

Apibūdinti inovacijų diegimo organizacijoje ypatumus. Išanalizuoti pasipriešinimo naujovėms priežastis ir suformuluoti strategijas, leidžiančias sumažinti pasipriešinimą. Taikomi metodai – Straipsnis rašomas remiantis bendraisiais mokslinio tyrimo metodais: sisteminė analizė, loginė analizė.

Mokslinėje literatūroje vieno inovacijos sąvokos apibūdinimo nėra, įvairūs autoriai pateikia išsamesnius ir apibendrinančius arba kartais gana trumpus apibrėžimus. Pavyzdžiui, literatūroje yra pateikiamas toks apibendrintas inovacijos apibrėžimas: inovacija apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos srityse. Inovacija gali būti suprantama tokiais aspektais: kaip reiškinys ir kaip procesas. Pirmu atveju inovacija yra bet koks tikslinis pakeitimas (gali būti ir naujo produkto sukūrimas), kuriuo siekiama pakeisti tiriamo objekto būklę jį tobulinant. Antru atveju inovacija – tai procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą. Turint omeny, kad procesas yra veikla, tai *inovacinė veikla – veikla, kurios tikslas mokslo tyrimų rezultatų ir išradimų panaudojimas siekiant išplėtoti ir atnaujinti gaminamos produkcijos (paslaugų) nomenklatūrą, tobulinti technologijas ir jų gamybą su tolesniu diegimu vidaus ir užsienio rinkose* (Kulviecas 1991). Organizacijos lygiu – inovacija apsprendžia ar bendrovė bus sėkminga ar patirs nesėkmę (Crossan, Apaydin 2010).

Inovacijų diegimo organizacijoje poreikio pagrindimas

Nuolat besivystanti aplinka negali aplenkti ir organizacijų, todėl šiandien neįmanoma įsivaizduoti tiek verslo, tiek ugdymo, tiek kitų organizacijų, kuriose nebūtų diegiamos inovacijos, pokyčiai, keičiama veiklos kryptis. Šiandien svarbu, kad organizacijos sugebėtų reaguoti į vykstančius išorinius pokyčius, nes tai vienintelis būdas joms išlikti konkurentiškoms. Organizacija turi mokytis sutikti naujoves, priimti jas kaip pozityvius iššūkius ir atitinkamai valdyti savo veiklą. R. Drejeris monografijoje „Naujų paslaugų kūrimo ir diegimo kiekybiniai sprendimai“ remdamasis skirtingų autorių nuomone, įvardija šiuos teigiamą naudą įmonei, diegiančiai naujoves, atnešančius veiksmus: padidėjusi rinkos dalis, spartesnis įmonės augimas ir pelningumas, skatinamas įmonių vidinių permainų poreikis, naujų produktų kūrimo planavimas, galimybė pasinaudoti naujausių technologijų privalumais, konkurencingumo didinimas, gerėjantis įmonės įvaizdis, reputacija, rodoma kompetencija. Norint pasinaudoti minėtų veiksmų nauda

ir taip pagrįsti inovacijų diegimo poreikį reikia tinkamai planuoti, įvertinti esamą padėtį ir organizacijos galimybes. Mokslinėje literatūroje R. Jucevičius (1996), A. Valackienė (2005), P. Zakarevičius (2003) akcentuoja, kad *pagrindinė pokyčių įgyvendinimo kliūtis – pasipriešinimas pokyčiams*. Tokiai pozicijai pritaria ir Fischer et al. (2013), kurie pabrėžia tinkamos strategijos pasirinkimo svarbą inovacijų kūrimo procese.

Daugelis autorių teigia, kad inovacijų diegimas yra visada tikslingas, nepriklausomai nuo esamos situacijos. Prieš pradėdant diegti inovacijas būtina išsamiai planuoti bei analizuoti sąnaudas, riziką pasekmes. Inovacijų diegimą organizacijose dažnai lydi kolektyvo, darbuotojų pasipriešinimas, kuris gali tik stabdyti naujovių diegimą (Bjorn 2006), o prarastas laikas konkurencinėje kovoje gali lemti netenkinančius organizaciją veiklos rezultatus. *Inovacijų diegimo procese, pasipriešinimas atsiranda dar prieš jų pritaikymą* (Woodside, Biemans 2005; Zwick 2002). Vadovybė turi užtikrinti palankų, pozityvų mikroklimatą, palaikyti bei skatinti darbuotojus prisidėti diegiant naujoves, nes kita vertus delsimas diegti naujoves ir nieko nedaryti įmonei taip pat yra rizikingas.

Dažniausios pasipriešinimo naujovėms priežastys.

„Pasipriešinimas pokyčiams yra natūrali žmogaus reakcija arba bendrovės atsakas į bet kokius bandymus pakeisti, sutrikdyti nusistovėjusią pusiausvyrą gyvenimo sąlygose ar organizacinėje veikloje“ (Yongchuan Bao (2009). Darbuotojai priešinosi pokyčiams darbo vietoje dėl įvairių priežasčių. Pasipriešinimo fenomeną pastebėjo dar N. Makiavelis (1998: 48), teigdamas „*Nieko nėra sunkesnio, kaip imtis ko nors naujo, nieko nėra rizikingesnio, negu nukreipti, arba labiau neapibrėžto, negu vadovauti sukuriant naują tvarką, todėl, kad naujovių priešai bus tie, kuriems buvo gerai esant senai tvarkai, o droviais gynėjais bus tie, kuriems bus gerai esant naujai tvarkai*“.

Telkiant inovacinės veiklos kolektyvą, reikia prisiminti ne tik tai, kad kiekvienas žmogus pasižymi skirtingu temperamentu, charakteriu, bet ir tai, kad skiriasi jų požiūris į naujoves. Inovacijos bendrovėje turi būti tikslingai planuojamos, darbuotojai jų metu aprūpinami visa būtinausia informacija ir mokymais.

Daugelis autorių savo tyrimuose pateikia skirtingas pasipriešinimo naujovėms priežastis, kurias apibendrinus, galima išskirti tokias priežasčių grupes:

1. **Darbuotojai psichologiškai nepasirengę suvokti pasikeitimų.** Organizacijų kolektyvą dažnai sudaro skirtingų tipų asmenybės, jos reikalingos atlikti nevienodas užduotis (Rhoda, 2010). Dėl skirtingų asmeninių savybių, charakterio, požiūrio į vertybes vieni kolektyvo nariai jausis psichologiškai tvirčiau pasirengę naujiems iššūkiams nei kiti.
2. **Inercija, pripratimas prie nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų.** Nusistovėjusi tvarka trunkanti kelis metus iš eilės, nesikeičiančios darbo užduotys, ilgainiui priverčia darbuotojus dirbti „iš inercijos“, jų motyvacijos lygis būna silpnas. Įprotis neapsunkinti darbuotojų naujomis užduotimis, priverčiančiomis įtemptai galvoti, analizuoti, taikytis prie naujovių, gali sukelti pasipriešinimą, jei po ilgo laiko bus bandoma įtraukti juos į naują inovatyvią veiklą (Heidenreich, Handrich 2015).
3. **Galimų nesėkmių baimė.** Kiekvienas motyvuotas darbuotojas savo užduotis nori atlikti kuo pareigingiau, tačiau remdamiesi patirtimi, kad pasitaiko atveju, kai už padarytas klaidas sulaukiama pasekmių, tokių kaip pažeminimas ar atleidimas, darbuotojai daugiau ar mažiau jaučia baimę suklysti. Vykstant pokyčiams ir atnaujinimams, dėl patirties atlikti užduotis stokos, galimybė suklysti padidėja (Heidenreich et al. 2016, Kriegsmann et al. 2005).
4. Dar vieną priežasčių grupę išskiria P. Loewe ir J. Dominiquini (2006), įvardindami ją kaip „**Šalutinės emocinės pasekmės – pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems sumažėjimas, galimas atsakomybės ir įtampos didėjimas**“. Kiekvienas personalo narys yra individualus ir ateinantis į organizaciją iš galbūt nevienodų socialinių sluoksnių, skirtingos šeimyninės padėties, turintis skirtingas asmenines savybes, pomėgius. Ateidami į darbo aplinką darbuotojai atsineša nebūtinai vien tik teigiamas emocijas, kartais neigiama reakcija į diegiamas naujoves gali slypėti nesėkmingai susiklosčiusiame asmeniniame darbuotojo gyvenime, todėl naujovių diegimas bus kaip papildomas stresas prisidedantys prie jo emocijų.
5. **Pasitikėjimo vadovais stoka.** Vadovas gali būti lyderis ir viso kolektyvo vedlys, bet pasitaiko tokių, kurie nekompetentingai vykde veiklą, ar priėmė netinkamus jo pavaldžių darbuotojų nuomone sprendimus, suskaldė kolektyvą, prarado daugumos pasitikėjimą. Pasitikėjimo stoka, nulemta praeityje padarytų vadovo klaidų, lems prieštaravimą ir abejones naujoms vadovo idėjoms (Mitchell, 2013).
6. **Tam tikro tipo sutarties su darbdaviu turėjimas.** Sezoninis ar darbas tik tam tikram terminui gali būti atliekamas laikinai įdarbintų darbuotojų, tokiu atveju jie žino, kad toje organizacijoje dirbs tik iki sutarties pabaigos, o jai pasibaigus bus vėl priversti ieškoti darbo. Laikina dirbančio personalo motyvacija nebus tokia stipri, dėl minčių apie laikinumą ir dėl to tikėtinas pasipriešinimas siūlomoms naujovėms.
7. **Įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis.** Pasak T. Laukkanen ir V. Kiviniemi (2010) parengimas ir apmokymai diegiant naujoves gali padėti vieniems nariams prisitaikyti prie inovacijų, tačiau tam tikrų įgūdžių neturėjimas gali lemti nenorą tobulėti.
8. **Asmeniniai konfliktai su inovacijų iniciatoriais ir įgyvendintojais.** Praeityje buvę nesutarimai tarp kolektyvo narių ir užsilikę neigiami prisiminimai apie kolegą su kuriuo buvo konfliktuojama, tikėtina kad nesulauks palaikymo, jei jis badys taikyti naujoves.

9. **Darbo grupių, kurios buvo pasiekusios darną ir susiklausymą, išardymas (reorganizacija).** Sėkmingai dirbančios darbo grupės nariai ilgainiui tampa artimais draugais ir susikuria sau komfortišką mikroklimatą darbovietėje. Bet kokie ketinimai pergrupuoti, pakeisti naujais ar pašalinti senus grupės narius sukels likusiųjų nepasitenkinimą.
10. **Blogas planavimas.** Ne visos organizacijos turi išvysčiusios gerą komunikaciją ir savalaikį informacijos perdavimą iš aukščiausių vadovų žemesniems. Dėl netinkamos struktūros ar aplaidumo kartais apie planuojamas naujoves žemesnes pareigas užimantys darbuotojai sužino joms jau įsigaliojus. Negaudami informacijos ir tinkamo pasirengimo, mokymų darbuotojai, tikėtina, neigiamai ir priešišškai priims naujoves.
11. Daugelis minėtų pasipriešinimo priežasčių yra įveikiamos, išanalizavus jų atsiradimo prielaidas ir numačius tinkamas strategijas, padedančias priežastis eliminuoti arba sumažinti jų poveikį. F. Daveri ir M. L. Parisi (2015) bei U. Lichtenhaler (2016) teigia, kad pasirinkus tinkamą personalo paruošimo strategiją, inovacijos(ų) diegimui eikvojama mažiau sąnaudų.

Priežasčių inovacinės veiklos pasipriešinimui analizė

Žmogus, vadovas ar pavaldinys yra svarbiausias inovacinės veiklos subjektas. Jis yra sudėtinga, gyva sistema, sudaryta iš daugybės somatinių, fiziologinių ir psichinių savybių. Kiekvienas žmogus turi visų šių savybių skirtingą visumą, savitai sąveikaujančią su gamtine ir visuomenine aplinka. Taigi žmogų, kaip somatinių, fiziologinių ir psichologinių savybių visumą, susijusią su gamtine ir visuomenine aplinka, galima vadinti asmenybe. Norint taikyti inovacinę veiklą kolektyve, reikia suprasti, kad kiekviena asmenybė (šiuo atveju darbuotojas) į naujoves sureaguos skirtingai. „*Vadovybė turi sukurti tokią darbo atmosferą, kad darbuotojai jaustųsi psichologiškai saugūs priimdami naujus iššūkius, prisiimdami tarpasmeninę riziką ir jaustųsi reikiamai įvertinti* – (Edmondson 1999)“. Vadinasi, didelė įtaka pasipriešinimui sumažinti tenka organizacijos vadovams, nors jie dažnai ir būna naujovių diegimo iniciatoriais. Taigi, kaip vadovai turi elgtis, siekiant mažinti darbuotojų pasipriešinimą naujovių diegimui ir įtraukti personalą į inovacinę veiklą?

Svarbus inovacinės veiklos skatinimo požymis yra susikoncentravimas į siūlymą visiems kolegoms geranoriškai bendradarbiauti, į darbą komandose. „*Žinojimas kokias užduotis atlieka greta dirbantys kolegos, pasitikėjimas ir vienas kito palaikymas nukreipia prie sėkmingo darbų užbaigimo*“ (Staples, Webster 2008). Vien siūlymo, aišku, nepakanka. Todėl vadovų veikla turi būti nukreipta į motyvavimo sistemos sukūrimą, kuri tenkintų tiek darbuotojus, tiek vadovus. Vadinasi, atkreiptinas dėmesys į tinkamą psichologinį darbuotojų pasirengimą, kurį minėti autoriai susieja su vadovų pastangomis gerinti bendrovės mikroklimatą ir stiprinti komandinį darbą. „*Tokiame mikroklimatė, kur skatinama iniciatyva, kūrybingumas, laikomasi procedūrų, greičiau pasiekiami tikslai*“ – (Frese, Fay 2001). Laikantis šių nuostatų organizacijos darbuotojai turėtų jaustis psichologiškai stiprūs ir sėkmingai priimti naujus iššūkius.

Klasikinė vadybos teorija ir praktika sprendžiant organizacijų valdymo klausimus dažniausiai orientuojasi į sąlygiškai pastovią aplinką, nuolat besikartojančius tiek eilinių darbuotojų, tiek ir vadovų veiksmus. Seniai parengti ir įtvirtinti organizacijų valdymo aparato struktūros pagrindai, reikalaujantys aiškaus ir tikslaus atsakomybės ir funkcijų pasidalijimo bei darnios bendros veiklos koordinavimo, neleidžia sėkmingai diegti mokslo pasiekimų į gamybą, nes darbuotojai būna įpratę atlikti vienas ir tas pačias užduotis. Įpročiai ir nusistovėjusi tvarka ir sukelia daug problemų įgyvendinant inovacinę veiklą. Prie labiausiai priešišškai nusiteikusių darbuotojų priskiriami tie, kurie dirba toje pačioje įmonėje ilgą laiką, užima tas pačias pareigas, neturi vidinio domėjimosi su jų specialybe susijusiais naujais atradimais, neturi vidinės motyvacijos kilti karjeros laiptais ar ugdyti savo asmenybę.

Nėra lengva išmokyti ar pakeisti darbuotojus, kurie nenori išbandyti naujų procedūrų ar teikti naują paslaugą, jie visuomet bandys priešintis tokiems pokyčiams. Tokiai bendradarbių grupei reikalingas ypatingas vadovų dėmesys parenkant atitinkamas užduotis ir kitais būdais sudominant inovacine veikla.

Nesėkmių baimė apima ypač tuos darbuotojus, kuriems iki naujovių diegimo jų pareigų atlikimas sekėsi puikiai, jie jaustėsi saugūs, įtakingi ir kontroliuojantys situaciją. Tokie darbuotojai priešinsis pokyčiams, nes jaus baimę, kad ateityje jie galbūt ne taip gerai galės susitvarkyti su jiems pavestomis užduotimis. Baimė užvaldo stipriau, jei apie naujus planus kompanijoje žinoma labai miglotai ir ne oficialiai iš aukštesnio lygio vadovų, o daugiau paskalų lygyje. Nesėkmių baimėi įveikti palankus yra bendradarbių pagyrimas, rezultatų išaiškinimas bei raginimas nepasiduoti neigiamoms emocijoms.

Pasitikėjimo vadovais stoka – tai dar viena gyvybiškai svarbi priežastis, kodėl darbuotojai priešinasi pokyčiams. Sėkmingi organizaciniai pokyčiai neišsiskynia nepasitikėjimo persmelktame klimata. Pasitikėjimas, apima tikėjimą, kad vadovų ketinimai ir elgesys jų atžvilgiu nebus nuviliantis. Organizacijose, kuriose yra aukštas pasitikėjimo laipsnis ir su kiekvienu darbuotoju elgiamasi pagarbiai ir oriai, patiriama mažiau pasipriešinimo pokyčiams. Nustatyta, kad paprastai labiau pasitikima aukštos profesinės kvalifikacijos vadovais, vadinasi, vadovų mokymasis bei nuolatinis tobulėjimas yra būtinas (Holmstrom, Milgrom 1994, Drejeris et. al. 2013). Išnykus abipusiam pasitikėjimui tarp vadovo ir pavaldinio, bet koks ketinimas diegti naujoves kompanijoje gali žlugti. Jei darbuotojas nesijaučia saugus dėl savo darbo vietos, jo mintys dažniausiai būna nukreiptos apie naujo darbo paiešką, negatyvus

galvojimas apie esamą organizaciją neskatins jo prisidėti prie inovacinės veiklos, jei tokia būtų diegiama (Baer, Frese 2003).

B. T. Pentland (1992) mini, kad komandos narių veiksmai yra visuomet nukreipti į jiems palankią situaciją. Tyrimai rodo, kad darbo sutarties pobūdis (trumpalaikė ar ilgalaikė) tarp darbuotojo ir darbdavio daro įtaką jo pasitangoms prisidėti prie esminės įmonės gerovės. K. R. Conner ir C. K. Prahalad (1996) dėsto toliau, konstatuodami, kad darbo sutarties tipas veikia ne tik pastangas bet ir turi įtakos darbuotojo savirealizacijai užimamoje darbo vietoje. Logiška, kad trumpalaikę, sezoninę sutartį pasirašęs darbuotojas nebus stipriai suinteresuotas verstis per galvą dėl įmonės tikslų įgyvendinimo, tačiau H. Tsoukas (1996) sako, kad „*Zmogaus supratimas kyla iš aplinkos kurioje jis dalyvauja*“ – todėl reiktų vertinti objektyviai tiek laikinų tiek pastovių darbuotojų pastangas, nes jos priklausys nuo bendro klimato ir nuo kiekvieno darbuotojo padėties individualiai.

Sėkmingai darbo grupėse dirbantys darbuotojai bus suinteresuoti priešintis pokyčiams, siekiantys apsaugoti grupės, komandos draugų ir kolegų interesus. Tai yra normalu, kad darbuotojai priešinasi pokyčiams, siekiantys apsaugoti savo bendradarbius. Tai vyksta todėl, kad jie užjaučia savo draugus, kurie galbūt vykstant reorganizacijai bus pažeminti pareigose ar atleisti, nes naujoje sistemoje gali prireikti tam tikrų įgūdžių turinčių darbuotojų, kuriais teks pakeisti anksčiau dirbusius. Vadovai taip pat priešinasi pokyčiams, siekdami apsaugoti savo darbo grupes ar draugus. Visi šie elgesio motyvai gali stabdyti bet kokius pasikeitimus įmonėje. Vadinasi, sėkmingi sprendimai, organizacijos pasiekimai ir laimėjimai turi būti skelbiami darbuotojams nuolat.

Tarp darbuotojų, skeptiškai ir optimistiškai žiūrinčių į naujas idėjas, kolektyve reikia sudaryti pusiausvyrą, nes kiekvienas kraštutinumas inovacinei veiklai yra pražūtingas. Inovacinė veikla dažnai būna nesėkminga ne dėl techninių, finansinių, o dėl psichologinių, organizacinių veiksnių.

Šių problemų sprendimas – labai sudėtingas procesas, reikalaujantis ne tiek finansinių išteklių, kiek laiko ir inovacinės veiklos vadovų nuolatinio bendradarbiavimo su kolektyvu. Organizacijos vadovai negali tikėtis pakeisti įmonės kultūra per vieną dieną, bet jie turi sukurti „saugos zoną“ inovatoriams ir būti pasiruošę „klaidoms“, kaip neišvengiamą inovacijos dalį (Holmstrom, Milgrom 1994). Jei ne, baimė neleis žengti link naujų idėjų įgyvendinimo.

Siūlomi sprendimo būdai, inovacijų pasipriešinimui sumažinti

Strategija – tai svarbiausia organizacijos veiksmų programa, nurodanti ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. Kiekviena strategija yra unikali ir rengiama konkrečiam veiksmui, konkrečiam laikotarpiui. Strategija rengia aukščiausio lygio vadovybė, ją įgyvendinant dalyvauja visų lygių vadovai. Minėta, kad pasipriešinimo pokyčiams mažinimui didelę įtaką turi būtent organizacijos vadovai, jų požiūris tiek į darbuotojus, tiek į pokyčių poreikį, tiek į aplinką. Strategija yra ilgalaikių veiksmų planas, nukreiptas kuriam nors tikslui pasiekti. Todėl ir pasipriešinimo naujovėms veiksmai turi būti nuoseklūs, iš anksto numatyti, lankstūs, pagrįsti ilgalaikiais (strateginiais) sprendimais. Tinkamai parinkta strategija leis sėkmingiau prisitaikyti tiek prie išorės poveikio veiklai, tiek ir vidiniams nesupratimams spręsti.

Pasipriešinimo inovacijoms priežasčių mažinimui turi būti ruošiamasi ir planuojama iš anksto pasitelkus vieną ar kelias strategijas. Visų strategijų, kurios padėtų sumažinti pasipriešinimą tikslas – padėti organizacijos nariams suprasti gilumines pokyčio reikalingumo priežastis. Aptartoms situacijoms spręsti išskiriamos tokios strategijos:

Mokymas ir informavimas vykdomas pradėdamas asmeniniais pokalbiais bei grupinėmis diskusijomis ir baigiant specialiais pranešimais. Ši strategija gali būti naudojama, kai jaučiamas informacijos trūkumas, ir ypač gera todėl, kad kartą įtikinti organizacijos nariai dažnai randa papildomų galimybių inovacinei veiklai įgyvendinti. Bet, deja, jai reikia daug laiko, ji atitraukia nuo darbo per daug net ir su inovacine veikla nesusijusių žmonių.

Jungimosi strategija remiasi kuo platesniu personalo įtraukimu į inovacinę veiklą bei atsakomybės už įdiegimo sėkmę paskleidimu kuo daugiau dalyvių. Ji taikoma ne tik tada, kai trūksta informacijos, bet ir tada, kai inovacinės veiklos dalyviai gali turėti daugiau įtakos darbų sėkmei. Šios strategija motyvuojančio poveikio.

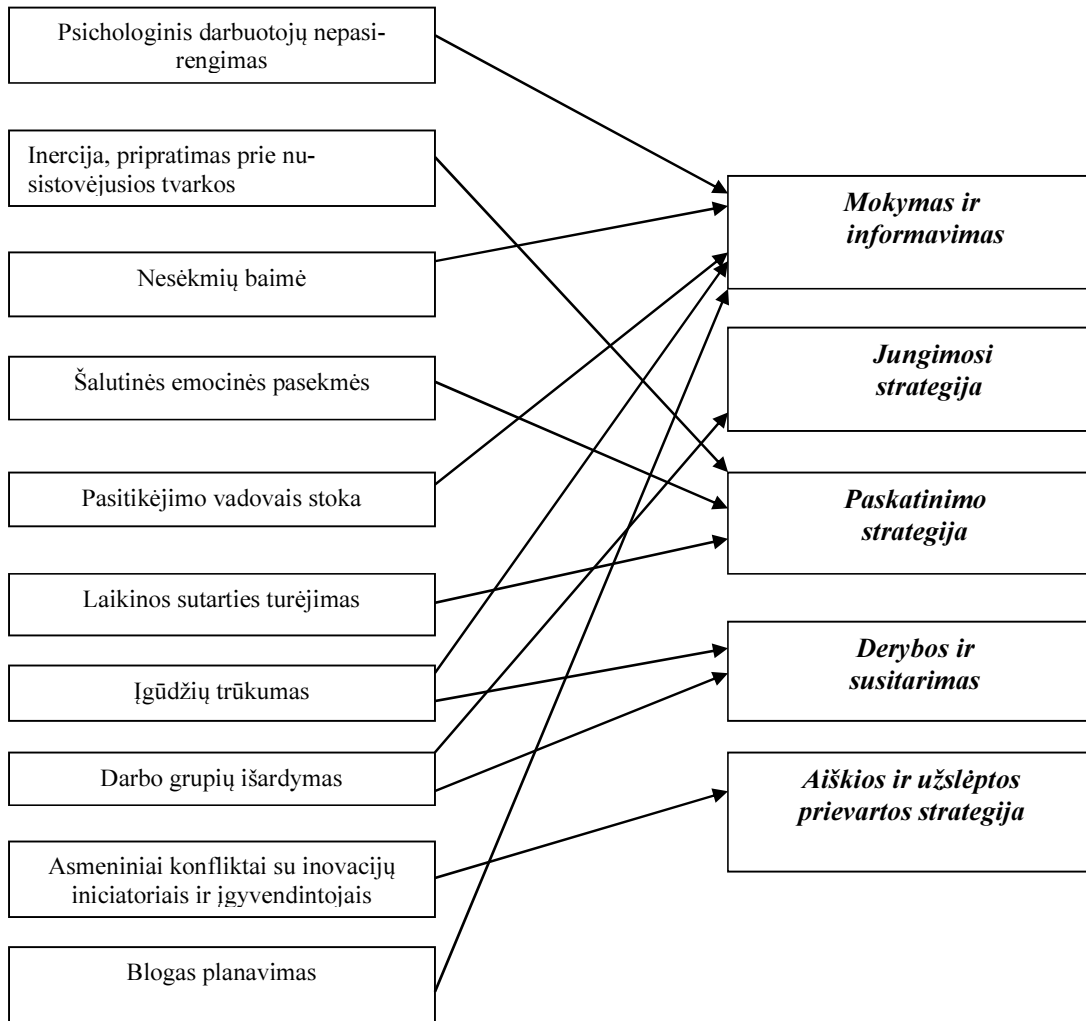
Paskatinimo strategija paremta nuolatinio aukščiausios vadovybės dėmesiu bei inovacinės veiklos dalyvių moralinėmis ir materialinėmis paskatomis. Ji naudotina, kai svarbiausios būna žmonių prisitaikymo problemos, ir dažnai būna labai efektyvi.

Derybos ir susitarimas – tokių veiksmų esmę sudaro tai, kad su organizacijos nariais, patiriančiais aiškių nepatogumų, susitariama dėl galimo nepatogumų kompensavimo. Dažnai tai būna gana nesunku, bet greitai nesuradus kompromiso, gali būti brangu, be to, tai paskatintų kitų darbuotojų pasipriešinimą inovacinei veiklai.

Aiški ir užslėpta prievarta, grasinant atleidimu, atlyginimo sumažinimu, augimo perspektyvų sumažėjimu ir pan. Tokio pobūdžio strategija naudotina, kai labai svarbi inovacinės veiklos sparta, o jos iniciatoriai turi pakankamą valdžią. Tai labai greito veikimo ir galinti įveikti bet kokią pasipriešinimą strategija, tačiau labai pavojinga, jei svarbūs inovacinės veiklos dalyviai dėl to pajunta priešiškomą inovacinės veiklos vadovams ir organizatoriams.

Vienokios ar kitokios strategijos taikymo būtinumą ir efektyvumą lemia kiekvienos konkrečios įmonės, įgyvendinančios inovacinę veiklą, specifika. Be to, strategijos pasirinkimą lemia ir situacija organizacijoje, organizacijos kultūra ir daugelis kitų aspektų. I paveiksle pateiktas tinkamos strategijos pasirinkimo modelis.

Remiantis pateiktu modeliu, organizacijos vykdydamos inovacinę veiklą ir susiduriančios su darbuotojų pasipriešinimo naujos veiklos įgyvendinimui, pagal lemiančias priežastis gali pasirinkti tinkamiausią strategiją, kuri padės pasipriešinimą bent jau sušvelninti. Tollesni mūsų tyrimai būtų nukreipti į gilesnių ryšių tarp pasipriešinimo naujovėms priežasčių ir galimybių pasirinkti tinkamiausią veiklos strategiją nagrinėjimą.



I pav. Modelis, kuriuo vadovaujantis parenkama strategija analizuojamoms pasipriešinimo priežastims sumažinti
Fig. 1. Model for choosing strategies to reduce resistance for innovation changes

Išvados

Žmonės kaip ir organizacijos nuolatos veikia aplinka, todėl siekiant prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, reikalinga kaita. Inovacijų diegimas yra viena iš organizacijos atsako į aplinkos poveikį galimybių, bet darbuotojai dėl vienu ar kitu priežasčių priešinosi inovacijų diegimui. Organizacija diegianti naujoves ir norinti gauti tokią naudą kaip iškovota rinkos dalis, spartėjantis įmonės ir jos pelningumo augimas, vidinės teigiamos permainos, naujų produktų kūrimo planavimas, galimybė pasinaudoti naujausių technologijų privalumais, konkurencingumo didinimas, gerėjantis įmonės įvaizdis, reputacija, rodoma kompetencija, turi suplanuoti būsimus veiksmų etapus, įvertinti išorinę riziką, bei jau minėtą vidinę – personalo pasipriešinimą. Apibendrinus gausybę informacijos priežastys straipsnyje yra išskirtos bei trumpai aptarti būdai kaip išvengti pasipriešinimo inovacijų diegimui.

Akivaizdu, kad kiekvieno nepageidaujamo reiškinio atsiradimo priežastį galima eliminuoti arba bent sušvelninti. Įrodyta, kad pasirinkus tinkamą strategiją, galima pagerinti psichologinį klimatą organizacijoje, išvengti konfliktų ir sumažinti pasipriešinimą naujovių diegimui. Strategijos aptartos ir priskirtos kiekvienai pasipriešinimo priežastčiai. Informacijos suteikimas – tai raktas palaužti pasipriešinimo barjerą ir skatinti inovacijų sklaidą tarp darbuotojų. Siekiant sumažinti pasipriešinimą pokyčiams svarbu, kad darbuotojai, dalyvaujantys pokyčių įgyvendi-

nime, būtų teisingai informuoti ir turėtų tinkamą kvalifikaciją diegti naujoves, sudarant galimybes save identifikuoti su pokyčių tikslais, pagrindžiant juos palankiu klimatu ir tam skirtais ištekliais. Vadovybė turi užtikrinti palankų, pozityvų mikroklimatą, palaikyti bei skatinti darbuotojus prisidėti diegiant naujoves.

Minėtos priežastys ir atitinkamos pasiūlytos strategijos atvaizduotos grafiškai sudaro pasirinkimo modelį, kurio panaudojimas leis organizacijoms sėkmingiau diegti inovacijas, išvengiant (ar sumažinant) darbuotojų pasipriešinimo. Modelyje apibrėžtos situacijos, kai vienoms ar kitoms pasipriešinimo naujovių diegimui priežastims eliminuoti yra siūlomos kelios strategijos. Tokiu atveju strategijos pasirinkimą lemia konkreti situacija.

Literatūra

- Baer, M.; Frese, M. 2003. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, *Journal of Organizational Behavior* 24(1): 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bjorn, W. A. 2006. The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on whitecollar workers' employee innovation behaviour, *International Journal of Innovation and Learning* 3(3): 284–298. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2006.009223>
- Conner, K. R.; Prahalad, C. K. 1996. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, *Organization Science* 7(5): 477–501
- Crossan, M. M.; Apaydin, M. 2010. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature, *Journal of Management Studies* 47(6): 1154–1191.
- Daveri, F.; Parisi, M. L. 2015. Experience, innovation, and productivity: empirical evidence from Italy's Slowdown, *Industrial & Labor Relations Review* 68(4): 889–915. <https://doi.org/10.1177/0019793915586971>
- Drejeris, R. 2015. Naujų paslaugų kūrimo ir diegimo kiekybiniai sprendimai: nuo idėjų generavimo iki sėkmės vertinimo: monografija. Kaunas: Akademija, 35–41.
- Drejeris, R.; Bivainis, J.; Tunčikienė, Ž.; Drejerienė, E. 2013. Determining the purposefulness of new services on the grounds of the results of quantitative analysis, *Journal of Business Economics and Management* 14(4): 791–805. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.772917>
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly* 44(2): 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fischer, B. D.; Matthew, E. C.; Colledge, R. L. 2013. Management resistance to innovation, *American Journal of Management* 13(1): 93–99.
- Frese, M.; Fay, D. 2001. Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century, *Research in Organizational Behavior* 23: 133–187.
- Heidenreich, S.; Handrich, M. 2015. What about Passive Innovation Resistance? Investigating adoption-related behavior from a resistance perspective, *Journal of Product Innovation Management* 32(6): 878–903. <https://doi.org/10.1111/jpim.12161>
- Heidenreich, S.; Kraemer, T.; Handrich, M. 2016. Satisfied and unwilling: exploring cognitive and situational resistance to innovations, *Journal of Business Research* 69(7): 2440–2447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.014>
- Holmstrom, B.; Milgrom, P. 1994. The firm as an incentive system, *The American Economic Review* 84(4): 972–991.
- Jucevičius, R. 1996. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.
- Kriegesmann, B.; Kley, T.; Schwering, M. G. 2005. Creative errors and heroic failures: capturing their innovative potential, *Journal of Business Strategy* 26(3): 57–64. <https://doi.org/10.1108/02756660510597119>
- Kulviecas, P. 1991. *Inovacinis procesas: (esmė, struktūra, cikliškumas)*. Vilnius: Lietuvos vadybos akademijos redakcinė taryba.
- Laukkanen, T.; Kiviniemi, V. 2010. The role of information in mobile banking resistance, *International Journal of Bank Marketing* 28(5): 372–388. <https://doi.org/10.1108/02652321011064890>
- Lichtenthaler, U. 2016. Toward an innovation-based perspective on company performance, *Management Decision* 54(1): 66–87. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0161>
- Loewe, P.; Dominiqini, J. 2006. Overcoming the barriers to effective innovation, *Strategy & Leadership* 34(1): 24–31. <https://doi.org/10.1108/10878570610637858>
- Machiavelli, N. 1998. *Valdovas. sėkmės taktika ir strategija vadovui*. Vilnius: Intelektualinių sistemų taikymo centras.
- Mitchell, G. 2013. Selecting the best theory to implement planned change, *Nursing Management* 20(1): 32–37. <https://doi.org/10.7748/nm2013.04.20.1.32.e1013>
- Pentland, B. T. 1992. Organizing moves in software support hot lines, *Administrative Science Quarterly* 37(4): 527–548.
- Rhoda, C. J. 2010. Individual resistance to IT innovations, *Communications of the ACM* 53(4): 144–146. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721693>
- Staples, D. S.; Webster, J. 2008. Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams, *Information Systems Journal* 18(6): 617–640.
- Tsoukas, H. 1996. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach, *Strategic Management Journal* 17(2): 11–25.
- Valackienė, A. 2005. *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.
- Woodside, A. G.; Biemans, W. G. 2005. Modeling innovation, manufacturing, diffusion and adoption/rejection processes, *Journal of Business & Industrial Marketing* 20(7): 380–393.

- Yongchuan Bao. 2009. Organizational resistance to performance-enhancing technological innovations: a motivation-threat-ability framework, *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(2): 119–130.
<https://doi.org/10.1108/08858620910931730>
- Zakarevičius, P. 2003. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*: monografija. Kaunas: VDU.
- Zwick, T. 2002. Employee resistance against innovations, *International Journal of Manpower* 23(6): 542–552.
<https://doi.org/10.1108/01437720210446397>

ANALYSIS OF REASONS STAFF RESISTANCE FOR INNOVATION CHANGES

Justina ARŠAUSKAITĖ, Rolandas DREJERIS

Abstract. Quite often employee resistance against innovations is an important barrier against necessary innovations and a source of irritation in industrial relations. Therefore identification of reasons for resistance is relevant subject to each organization, because rapidity of changes might effect competition of those companies that plan to innovate. The results obtained confirm the importance of organizational climate as an explanatory variable of perceptions of support for innovation. It is valuable to know reasons of possible resistance and be prepared to manage predictable resistance. Important meaning for awareness of innovation and its realization needs has inner climate of organization and staff regulation. Analyzing reasons, mostly causing resistance and strategies helping to mitigate or eliminate staff resistance for innovations.

Keywords: Innovation, resistance, employees behavior, employees attitude, strategy, organization climate.