



ORGANIZACINIUS POKYČIUS LEMIANTYS IR RIBOJANTYS VEIKSNIAI: SISTEMINĖ LITERATŪROS ANALIZĖ

Gerda ŽYMANTAITĖ-MAGALINSKĖ, Renata KORSAKIENĖ*

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, Vilnius, Lietuva*

**El. paštas renata.korsakiene@vgtu.lt*

Santrauka. Tyrimu siekiama identifikuoti organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius. Tyrimas atliekamas taikant sisteminės literatūros analizės metodą. Tyrime formuluojami du tyrimo klausimai: TK1: kokie yra organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai? TK2: kokie yra organizacinius pokyčius ribojantys veiksniai? Moksliniai literatūros šaltiniai analizei atrenkami EBSCO ir Emerald Management duomenų bazėse taikant mokslinių literatūros šaltinių įtraukimo ir atmetimo kriterijus. Atrenkant straipsnius naudoti raktiniai žodžiai: organizaciniai pokyčiai, pokyčius lemiantys veiksniai, pokyčius ribojantys veiksniai. *Tyrimo rezultatai.* Į sisteminę analizę įtraukta 12 mokslinių straipsnių atskleidžiančių organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius. Išskirti pagrindiniai organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai: įsipareigojimas keistis, darbuotojų mokymas, darbuotojų įtraukimas, komunikacija, pokyčių valdymas, lyderystė; ir organizacinius pokyčius ribojantys veiksniai: lyderystė, komunikacija, pokyčių valdymas, pasipriešinimas pokyčiams. Atliktas tyrimas yra reikšmingas tuo, kad susistemina skirtinguose mokslinės literatūros šaltiniuose analizuojamus organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius bei pateikia pagrindinių veiksmų sąrašą.

Reikšminiai žodžiai: organizaciniai pokyčiai, organizacinių pokyčių tipai, pokyčius lemiantys veiksniai, pokyčius ribojantys veiksniai, sisteminė literatūros analizė.

Įvadas

Temos aktualumas. Verslo, nevyriausybinės ir viešojo sektoriaus organizacijos gyvuoja globaliame pasaulyje, todėl nuolat susiduria su įvairiais pokyčiais. Organizaciniai pokyčiai šiandieninėje rinkoje yra neišvengiami dėl glaudžių organizacijų tarpusavio ryšių. Teisinio reglamentavimo srityje, socialinėje sferoje, technologijose, ekonomikoje ir daugelyje kitų sričių įvykę pokyčiai verčia organizacijas keisti savo veiklos vykdymo metodus siekiant išlikti konkurencingiems. Dažnai organizacinius pokyčius sąlygoja naujos konkurentų strategijos, besikeičiantys vartotojų poreikiai ir visuomenėje vyraujančios normos. Efektyvi pokyčių vadyba turi reikšmingos įtakos pokyčių sėkmei, tačiau nėra vieno tinkamo pokyčių įgyvendinimo recepto, nes pokyčių procesas kiekvienoje organizacijoje yra individualus ir priklauso nuo daugelio aspektų.

Organizacinių pokyčių moksliniai tyrimai apima labai platų tyrimų lauką. Užsienio mokslinėje literatūroje Kotter ir Schlesinger (2008) identifikavo strategijas skirtas pokyčių įgyvendinimui, Neves (2010), Herscovitch ir Meyer (2002) analizavo įsipareigojimo pokyčiams svarbą organizacinių pokyčių procese, Nohe et al. (2013) aptarė lyderystės ir lyderio vaidmenį pokyčių įgyvendinimui, Oreg et al. (2011) tyrė ilgamečius tyrimus pokyčius patiriančių darbuotojų reakcijų analizės srityje, Van der Voet et al. (2016) analizavo pokyčių valdymą, pasipriešinimo pokyčiams tyrimų kryptyje reikšmingą darbą atliko Thomas ir Hardy (2011). Lietuvos mokslo darbuose Išoraitė (2012) Arimavičiūtė (2009) tyrė strateginių pokyčių įgyvendinimo procesą, Korsakienė et al. (2017) analizavo veiksnius lemiančius ir ribojančius organizacinius pokyčius, Videikienė ir Šimanskienė (2014), Zakarevičius (2006) išskyrė pokyčių valdymo kliūtis, Korsakienė (2006) detalai tyrė organizacinių pokyčių valdymą. Dėl plačios organizacinių tyrimų lauko aprėpties sisteminė literatūros apžvalga atskleidžianti organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius tampa itin aktuali.

Tyrimo objektas – organizacinius pokyčius lemiantys ir ribojantys veiksniai.

Tyrimo problema. Organizaciniai pokyčiai, kaip mokslinių tyrimų objektas, yra gana išsamiai analizuojami įvairiais aspektais daug dėmesio skiriant organizacinius pokyčius lemiančių ir ribojančių veiksmų analizei. Šioje srityje atlikta daug mokslo tiriamųjų darbų, tačiau skirtingi autoriai išskiria ir akcentuoja skirtingus organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius, o tai įneša sumaištį. Šiuo moksliniu darbu bus siekiama susisteminti mokslinėje literatūroje išskiriamus organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius.

Tyrimo tikslas – identifikuoti organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinių pokyčių teorinę sampratą ir tipologiją.
2. Išskirti organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius.
3. Aptarti organizacinius pokyčius lemiančių ir ribojančių veiksnių turinį.

Tyrimo metodai. Siekiant identifikuoti organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnius taikytas sisteminės literatūros analizės metodas. Mokslinių straipsnių paieška atlikta EBSCO ir Emerald Management duomenų bazėse. Atliekant paiešką naudoti raktiniai žodžiai: organizaciniai pokyčiai, lemiantys veiksniai, ribojantys veiksniai. Straipsniai atrinkti pagal išvardytus atrankos kriterijus.

Tyrimo struktūra. Pirmajame mokslinio darbo skyriuje aptariama organizacinių pokyčių teorinė samprata ir tipologija. Antrajame skyriuje aptariama tyrimo metodologija. Trečiajame skyriuje atliekama tyrimo duomenų analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados.

1. Organizacinių pokyčių teorinė samprata ir tipologija

Pokyčiai yra svarbus elementas tiek individo, tiek organizacijos gyvenime. Su pokyčiais, dėl įvairių priežasčių, susiduriama nuolat, todėl pokyčių supratimas yra itin reikšmingas. Mokslinėje literatūroje, skirtoje organizacinių pokyčių analizei, akcentuojama, kad pokyčių vyksmas yra nuolatinis procesas, tačiau spartėjantis ekonomikos augimas, nauji technologiniai ir etiniai iššūkiai lemia vis didėjančių organizacinių pokyčių intensyvumą (Išoraitė, 2012, p. 131). Pokyčius nuolat lydi neapibrėžtumas ir stresas, nes dėl atsiradusio netikrumo su pokyčiais susiduriantys asmenys laikinai praranda kontrolę (Židonis ir Sutkuvienė, 2019, p. 176). Tai sąlygoja poreikį organizacijoms skirti pakankamai dėmesio pokyčių įgyvendinimo procesui. Pastebima, kad pokyčių valdymo gebėjimai yra vieni svarbiausių reikalavimų dvidešimt pirmo amžiaus organizacijų vadovams bei lyderiams, nes nepaisant pokyčių proceso sudėtingumo jį galima kontroliuoti ir sėkmingai įgyvendinti (Whelan-Berry ir Somerville, 2010, p. 176).

Mokslinėje literatūroje organizacinių pokyčių sampratą kiekvienas mokslininkas apibrėžia skirtingai, atsižvelgiant į mokslinio tyrimo kryptį ir tyrėjo interesą, tačiau autorių pateikiamuose organizacinių pokyčių apibrėžimuose yra daug panašumų ir sutampančių sampratos elementų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacinių pokyčių samprata (šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais)

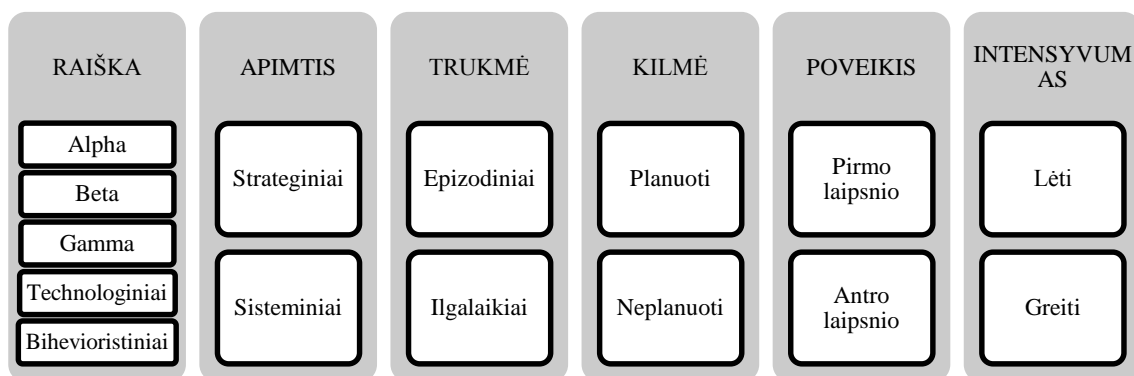
Autorius	Apibrėžimas
Cambridge Dictionary (2019)	Procesas, kurio metu organizacija keičia įprastus darbo metodus ar tikslus siekiant prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos ir rinkos, ar siekiant sukurti naujas galimybes organizacijai.
Korsakienė et al. (2017, p. 1)	Esamos organizacijos būsenos pokytis, kuriuo siekiama gerinti organizacijos produktyvumą ir didinti konkurencingumą rinkoje.
Bejinariu et al. (2017, p. 322)	Neišvengiamas procesas turintis įtakos tiek individo, tiek organizacijos lygmeniui, kurio metu keičiama organizacijos misija, vizija ir/ar veiklos laukas.
Videikienė ir Šimanskienė (2014, p. 107)	Veikla ir pastangos, kuriomis siekiama pagerinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių, pasiekti užsibrėžtus tikslus ir tobulinti organizacijose vykstančius procesus.
Shin et al. (2012, p. 2)	Įprastų veiklos vykdymo priemonių ir strategijų pasikeitimas visos organizacijos lygmeniu.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamus organizacinių pokyčių apibrėžimus galima teigti, kad šios sąvokos apibrėžimai sudaromi iš dviejų dalių. Pirmojoje apibrėžimo dalyje nusakomas pokyčio vyksmas – procesas, tai kas vyksta pokyčių metu. Antrojoje dalyje akcentuojamas pokyčio tikslas – ko siekiama įgyvendinamais pokyčiais. Organizacinių pokyčių vyksmo procese yra keičiami įprasti darbo metodai ir tikslai (Cambridge Dictionary, 2019), organizacijos misija, vizija, veiklos laukas (Bejinariu et al., 2017, p. 322), veiklos vykdymo priemonės ir strategijos (Shin et al., 2012, p. 2). Organizaciniais pokyčiais siekiama prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijoje vykstančius procesus (Videikienė ir Šimanskienė, 2014, p. 107), sukurti naujas galimybes organizacijai (Cambridge Dictionary, 2019), gerinti organizacijos produktyvumą ir didinti konkurencingumą (Korsakienė et al., 2017, p. 1). Pateikiamuose organizacinių pokyčių apibrėžimuose taip pat akcentuojamas pokyčių poveikio laukas. Autoriai nurodo, kad pokyčiai organizacijose vyksta tiek organizacijos, tiek individo lygmeniu (Bejinariu et al., 2017, p. 322; Shin et al., 2012, p. 2).

Paltus spektras organizacinius pokyčius sąlygojančių priežasčių lemia tai, kad pokyčiai vyksta visais organizacijos gyvenimo laikotarpiais. Pagrindinės priežastys lemiančios nuolatinius organizacinius pokyčius yra

susijusios su organizacijos aplinka, verslo santykiais, technologinėmis naujovėmis ir žmogiškųjų išteklių pokyčiais – ypač nauju vadovu. Platesnė organizacinius pokyčius lemiančių priežasčių analizė atskleidžia platesnį spektrą pokyčių priežasčių, kurios skirstomos į dvi grupes: išorinės priežastys ir vidinės priežastys. Išorinėms priežastims priskiriami nauji mokslo atradimai, globalūs pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai; vidinėms priežastims priskiriamas organizacijos personalo kokybinis augimas, organizacijos kiekybinis plėtimasis ir organizacijos revitalizacija (Išoraitė, 2012, p. 133).

Organizacinius pokyčius lemia ne tik skirtingos priežastys, bet ir patys pokyčiai reiškiasi skirtingais būdais, veikia skirtingus organizacijos veiklos aspektus. Mokslinėje literatūroje, siekiant sugrupuoti organizacinius pokyčius, išskiriama organizacinių pokyčių tipologija (žr. 1 paveikslą).



1 paveikslas. Organizacinių pokyčių tipai (šaltinis: sudaryta autorės remiantis Korsakienė et al. (2017, p. 3), Van der Voet et al. (2016, p. 845), Išoraitė (2012, pp. 131–134), Arimavičiūtė (2009, p. 7), Korsakienė (2006, p. 132))

Pagal organizacinių pokyčių raiškos pobūdį skiriami penki pokyčių tipai: alpha, beta, gamma, technologiniai ir bihevioristiniai pokyčiai. Alpha pokyčiais vadinami įprasti kasdieniai pokyčiai, kurie išlaiko organizacijos veiklos stabilumą ir nežymiai pakeičia įprastas organizacijos sąlygas, beta pokyčiais įvardijami tie pokyčiai, kurie vyksta organizacijos narių lygmenyje ir pasireiškia pasikeitusiu požiūriu į normas, tuo tarpu gamma pokyčiai susiję su kardinaliais darbuotojų suvokimo pokyčiais (Korsakienė et al., 2017, p. 3). D. Brown, kurį cituoja Korsakienė et al. (2017, p. 3) išskiria technologinius (pokyčiai susiję su kasdinių operacijų atlikimo pasikeitimu) ir bihevioristinius (pokyčiai susiję su pasikeitimais santykiuose) pokyčius. Atsižvelgiant į pokyčių įgyvendinimo apimtį skiriami strateginiai ir sisteminiai pokyčiai. Organizaciniu lygmeniu vykstantys esminiai pokyčiai kardinaliai keičiantys įprastą organizacijos tvarką mokslinėje literatūroje vadinami strateginiais organizaciniais pokyčiais (Išoraitė, 2012, p. 131). Arimavičiūtė (2009, p. 7) papildo, kad strateginiai pokyčiai lemia didžiosios dalies organizacijos narių šabloniškų veiksmų ir įsitikinimų pasikeitimą. Sisteminiai pokyčiai traktuojami kaip organizacijų sisteminė kaita, kurios metu visiškai ar iš dalies keičiami visi organizacijos elementai (Išoraitė, 2012, p. 132). Pagal pokyčių trukmę skirstomi epizodiniai ir ilgalaikiai pokyčiai. Vienkartiniai pokyčiai, kurie nėra dažni vadinami epizodiniais pokyčiais, tuo tarpu pokyčiai, kurie vyksta ilgą laikotarpį ir nuolat kartojasi yra ilgalaikiai pokyčiai (Korsakienė et al., 2017, p. 3).

Mokslinėje literatūroje plačiausiai nagrinėjami pokyčių tipai yra planuoti ir neplanuoti pokyčiai. Planuoti pokyčiai yra itin reikšmingi, nes juos organizacijos įgyvendina tikslingai siekdamas konkrečių tikslų. Planuotais pokyčiais siekiama parengti organizaciją prisitaikyti prie esminių organizacijos tikslų ir veiklos kryptį pasikeitimo (Korsakienė, 2006, p. 132). Planuoti pokyčiai dažniausiai inicijuojami organizacijos valdymo lygmenyje ir perduodami žemesniems organizacijos struktūros lygiams (Van der Voet et al., 2016, p. 845). Neplanuoti pokyčiai kyla iš organizacijos būtinybės reaguoti į tam tikrus iššūkius, krizes ar aplinkos pokyčius (Korsakienė et al., 2017, p. 3). Neplanuotus pokyčius, daug dažniau nei planuotus, lydi stresas ir darbuotojų tarpusavio konfliktai (Korsakienė, 2006, p. 132).

Pagal poveikį organizaciniai pokyčiai skirstomi į pirmo laipsnio ir antro laipsnio pokyčius. Pirmo laipsnio pokyčiai susiję su pokyčiais jau egzistuojančiose sistemose ir veiklos vykdymo praktikoje, tuo tarpu antrojo laipsnio pokyčiai įgyvendinami kuriant naujas sistemas, darbo metodus ir praktikas (Korsakienė et al., 2017, p. 3). Atsižvelgiant į pokyčių eigos intensyvumą skirstomi greiti ir lėti pokyčiai. Įgyvendinant pokyčius, organizacijos renkasi per kokį laikotarpį siekia įgyvendinti numatytus pokyčius. Pastebima, kad pasirinkus lėtą pokyčių įgyvendinimą sulaukiama mažesnio pasipriešinimo pokyčiams, nes jie įgyvendinami palaipsniui (Išoraitė, 2012, p. 131). Greiti pokyčiai yra palankūs norint greit pasiekti laukiamo rezultato, tačiau sąlygoja didelį darbuotojų pasipriešinimą (Korsakienė, 2006, p. 132). Taigi, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra išskiriamas platus spektras organizacinių pokyčių tipų. Pokyčių tipai skiriami pagal pokyčių raišką, apimtį, trukmę, poveikį ir intensyvumą. Kiekvienas pokyčių tipas turi jam priskiriamus bruožus, pagal kuriuos vieni pokyčiai yra skiriami nuo kitų.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose nuolat vyksta įvairaus pobūdžio pokyčiai. Organizaciniai pokyčiai apibrėžiami kaip organizacijos misijos, vizijos, veiklos lauko ir tikslų, įprastų veiklos vykdymo priemonių, metodų ir strategijų pasikeitimas, kuriuo siekiama prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijoje vykstančius procesus, sukurti naujas galimybes organizacijai, gerinti produktyvumą ir didinti konkurencingumą. Organizacinius pokyčius lemia vidinės ir išorinės priežastys. Priklausomai nuo organizacinių pokyčių pobūdžio skiriami pokyčių tipai. Pagal raišką skiriami alpha, beta, gamma, technologiniai ir bihevioristiniai, pagal apimtį – strateginiai ir sisteminiai, pagal trukmę – epizodiniai ir ilgalaikiai, pagal kilmę – planuoti ir neplanuoti, pagal poveikį – pirmo ir antro laipsnio, pagal eigos intensyvumą – lėti ir greiti pokyčiai.

2. Tyrimo metodologija

Šis mokslinis tyrimas yra atliekamas taikant sisteminę literatūros analizę, tai tyrimo metodas, kurio metu renkami vienai temai priklausantys moksliniai literatūros šaltiniai (Kitchenham, 2007). Taikant sisteminę literatūros analizės metodą siekiama surinkti, susisteminti ir išanalizuoti gautus duomenis pasirinktoje srityje. Šiame mokslo tiriamajame darbe laikomasi Kitchenham (2007) sisteminės literatūros analizės metodinių nurodymų tyrimą atliekant trimis etapais: planavimas, įgyvendinimas ir rezultatų pateikimas. Planavimo etape buvo rengiamas analizės protokolas – identifikuojami mokslinių šaltinių atrankos kriterijai, formuluojami tyrimo klausimai, numatoma tyrimo atlikimo strategija. Antrajame etape atliekama atrankos kriterijus atitikusių mokslinių literatūros šaltinių analizė. Trečiajame etape sisteminami gauti rezultatai, atsakoma į tyrimo klausimus bei formuluojamos išvados.

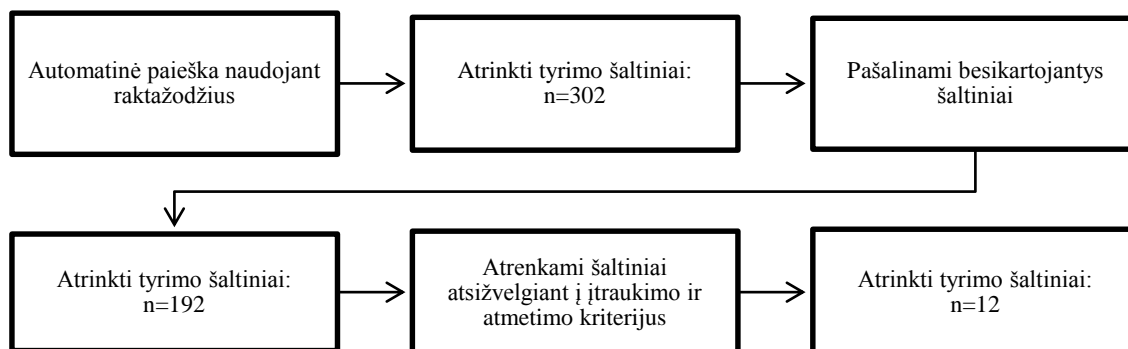
Planavimas. Siekiant išskirti su tyrimo tema susijusius mokslinius literatūros šaltinius buvo *formuluojami tyrimo klausimai*: TK1: kokie yra organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai? TK2: kokie yra organizacinius pokyčius ribojantys veiksniai?

Tyrimo planavimo etape nustatyti mokslinių šaltinių įtraukimo ir atmetimo kriterijai. Atrankos kriterijų taikymu siekiama užtikrinti, kad analizei atrenkami tik tyrimui tinkantys ir su tyrimo tema susiję mokslinės literatūros šaltiniai. Į analizę buvo įtraukiamos publikacijos moksliniuose žurnaluose publikuotos nuo 2010 m. iki 2019 m. *Mokslinių literatūros šaltinių įtraukimo ir atmetimo kriterijai* pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Mokslinių šaltinių įtraukimo ir atmetimo kriterijai (šaltinis: sudaryta autorės)

Mokslinių literatūros šaltinių įtraukimo kriterijai	Mokslinių literatūros šaltinių atmetimo kriterijai
Mokslinis straipsnis moksliniame periodiniame leidinyje. Prieinamas pilnas straipsnis. Publikuotas nuo 2010 iki 2019 m. Publikacija lietuvių arba anglų kalba. Publikacija susijusi su tyrimo tema.	Mokslinis šaltinis pateikiamas ne moksliniame periodiniame leidinyje. Prieinama tik straipsnio dalis. Publikacija ne lietuvių arba anglų kalba. Publikacija nesusijusi su tyrimo klausimais.

Pasirinkta tyrimo *strategija* (žr. 2 paveikslą) kurioje numatyta automatinė šaltinių paieška mokslinių šaltinių duomenų bazėse. Automatinė paieška atliekama remiantis raktažodžiais (organizaciniai pokyčiai, lemiantys veiksniai, ribojantys veiksniai) juos įvedant į internetines duomenų bazių paieškas. Raktažodžiai buvo ieškomi bet kur tekste, viso buvo rasta 302 straipsniai. Iš automatinės paieškos būdu atrinktų straipsnių buvo pašalinami besikartojantys straipsniai, viso buvo 192 straipsniai. Kitas tyrimo strategijos žingsnis buvo įtraukimo ir atmetimo kriterijų taikymas.



2 paveikslas. Tyrimo strategija (šaltinis: sudaryta autorės)

Tyrimui buvo pasirinktos 2 duomenų bazės: EBSCO ir Emerald Management, kuriose tyrimo atrankos kriterijus atitiko 12 mokslinių straipsnių (žr. 3 lentelę).

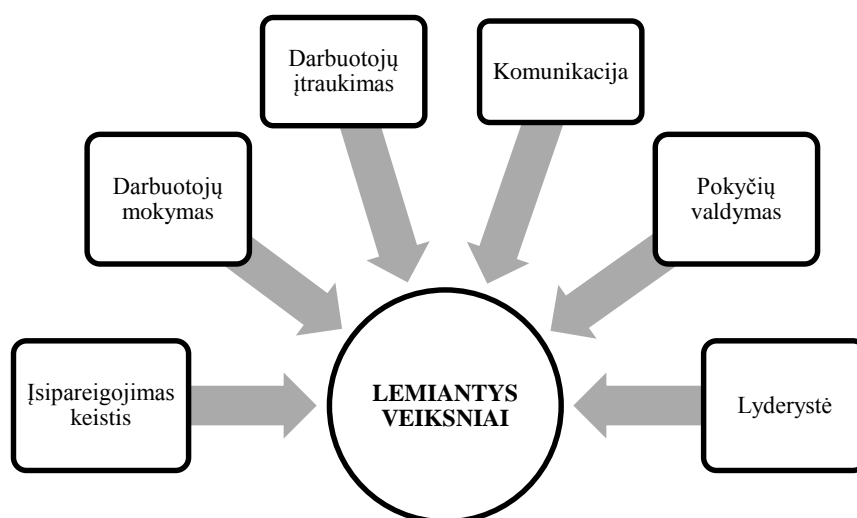
3 lentelė. Tyrimui atrinkti mokslinės literatūros šaltiniai (šaltinis: sudaryta autorės)

Autorius	Metai	Straipsnio pavadinimas
Židonis, Ž., Sutkuvienė, J.	2019	Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų darbuotojų emocinės reakcijos į darbo apmokėjimo pokyčius. Viešoji politika ir administravimas.
Tidd, J. ir Bessant, J.	2018	Innovation management challenges: from fads to fundamentals.
Korsakienė, R., Juodeikė, R., Bužavaitė, M.	2017	Factors impacting and restricting success of organizational changes.
Van der Voet, J., Kuipers, B., Groeneveld, S.	2016	Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context.
Wulandari, P., Mangundjaya, W., Utoyo, D. B.	2015	Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change.
Videikienė, S., Šimanskienė, L.	2014	Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai.
Išoraitė, M.	2012	Teoriniai strateginių pokyčių aspektai.
Whelan-Berry, K. S., Somerville, K. A.	2010	Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis.
Kotter, J. P., Schlesinger, L. A.	2008	Choosing Strategies for Change.
Korsakienė, R.	2006	Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai.
Herscovitch, L., Meyer, J. P.	2002	Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model.

3. Tyrimo duomenų analizė

Reikšmingą vietą organizacinių pokyčių moksliniuose tyrimuose užima pokyčius lemiančių ir ribojančių veiksnių analizė. Didelė dalis mokslinių tyrimų koncentruojasi analizuojant kaip skirtingi veiksniai veikia organizacinius pokyčius bei veiksnių tarpusavio sąveiką. Galima teigti, kad organizacinius pokyčius lemiančių ir ribojančių veiksnių analizė yra viena pagrindinių organizacinių pokyčių analizės krypčių.

TK1. Kokie yra organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai? Pokyčiams turintys įtakos veiksniai suprantami kaip veiksmai, priemonės ir elgesio modeliai, kurie veikia pokyčių procesą (Whelan-Berry ir Somerville, 2010, p. 176). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad veiksniai gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos organizaciniams pokyčiams. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad autoriai išskiria skirtingus veiksnius, kaip svarbiausius siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacinius pokyčius. Daugiausia dėmesio skiriama šiems organizacinius pokyčius lemiantiems veiksniams: įsipareigojimui keistis, darbuotojų mokymui, darbuotojų įtraukimui, komunikacijai, pokyčių valdymui ir lyderystei (žr. 3 paveikslą).



3 paveikslas. Organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai

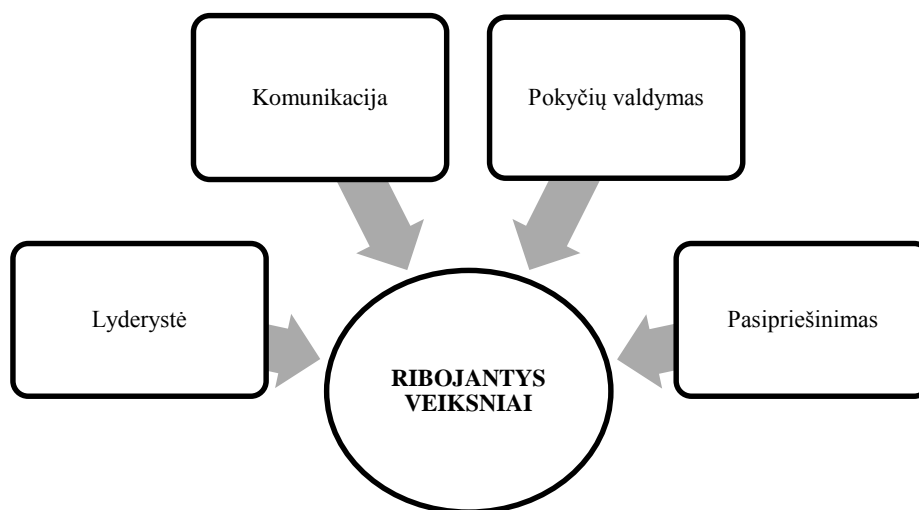
(šaltinis: sudaryta autorės remiantis Židoniū ir Sutkuvienė (2019, p. 176–177), Korsakienė et al. (2017, p. 5), Van der Voet et al. (2016, pp. 843–846), Wulandari et al. (2015, pp. 104–105), Videikienė ir Šimanskienė (2014, p. 107), Išoraitė (2012, p. 130), Whelan-Berry ir Somerville (2010, pp. 180–185), Korsakienė (2006, p. 238), Herscovitch ir Meyer (2002, p. 475))

Darbuotojų įsipareigojimas keistis yra svarbus veiksnys, galintis ženkliai prisidėti prie sėkmingo organizacinių pokyčių įgyvendinimo. Įsipareigojimas keistis suprantamas kaip jėga, kuri organizacijos narius verčia imtis tam tikrų veiksmų siekiant sėkmingai įgyvendinti numatytą pokytį (Wulandari et al., 2015, p. 105). Giovanita ir Mangundjaya (2017, p. 15) nurodo, kad įsipareigojimas keistis kyla iš tikėjimo, kad pokytis atneš naudą ir siekio palaikyti pokyčio įgyvendinimą. Moksliniuose tyrimuose akcentuojama, kad darbuotojų įsipareigojimas keistis turi reikšmingos įtakos sėkmingam pokyčiui įgyvendinimui (Wulandari et al., 2015, p. 104).

Darbuotojų mokymas organizacinių pokyčių kontekste yra suprantamas kaip mokymai, kurių metu darbuotojai supažindinami su planuojamais pokyčiais ir apmokomi dirbti naujomis priemonėmis ar metodais. Dažniausiai vyrauja tendencija į darbuotojų mokymus pokyčių laikotarpiu žiūrėti kaip brangią, tačiau būtiną priemonę siekiant supažindinti darbuotojus su naujais darbo metodais (Tidd ir Bessant, 2018, p. 10). Pokyčių įgyvendinimo procese taikant mokymus, kaip organizacinius pokyčius lemiantį veiksnių koncentruojamasi į formalų naujų technologijų, procesų, rutinų ir pageidaujamų elgesio normų pristatymą (Whelan-Berry ir Somerville, 2010, p. 184). Tačiau pastebima, kad organizacijos turėtų skirti dėmesį ne tik naujų įgūdžių formavimui, bet ir naujos organizacinės kultūros kūrimui, mokymų metu akcentuojant kodėl pokyčiai yra įgyvendinami (Tidd ir Bessant, 2018, p. 10).

Analizuojant organizacinių pokyčių sampratą buvo aptarta, kad pokyčiai vyksta visuose organizacijos lygmenyse, todėl natūralu, kad jie paveikia visus darbuotojus. Tai sąlygoja būtinybę į pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesus įtraukti ne tik organizacijos vadovus, bet ir kitus darbuotojus. Viena pagrindinių darbuotojų įtraukimo teikiamų naudų įgyvendinant organizacinius pokyčius yra tai, kad įtraukti darbuotojai geriau supranta pokyčių esmę ir dėl to didėja darbuotojų jaučiamas įsipareigojimas keistis Whelan-Berry ir Somerville, 2010, p. 185). Pabrėžiama, kad darbuotojų įtraukimas į pirminį pokyčių valdymo-planavimo procesą yra itin svarbus veiksnys, dvejopai lemiantis organizacinių pokyčių sėkmę. Viena vertus, darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimo procesą pačius darbuotojus paverčia pokyčių iniciatoriais, todėl didėja jų įsipareigojimas keistis ir mažėja pasipriešinimas pokyčiams. Antra vertus, darbuotojų pasiūlymai ir nuomonė gali turėti reikšmingos įtakos pokyčio plano tobulinimui.

TK2: Kokie yra organizacinius pokyčius ribojantys veiksniai? Svarbu atkreipti dėmesį, kad kai kurie veiksniai, priklausomai nuo jų tinkamumo ir kokybės bei aplinkybių gali tiek riboti, tiek lemti organizacinius pokyčius. Tokių veiksnių analizė organizacinių pokyčių srities mokslo darbuose yra išsami ir šiems veiksniams skiriama daugiau dėmesio nei veiksniams turintiems tik lemiantį ar ribojantį poveikį. Analizuojant veiksnius ribojančius organizacinius pokyčius matyti, kad trys veiksniai sutampa su veiksniais lemiančiais organizacinius pokyčius (žr. 4 paveikslą). Abipusiai veikiančioms veiksniams priskiriama komunikacija, pokyčių valdymas ir lyderystė.



4 paveikslas. Organizacinius pokyčius ribojantys veiksniai (šaltinis: sudaryta autorės remiantis Židoniu ir Sutkviene (2019, pp. 176–177), Korsakienė et al. (2017, pp. 4–5), Van der Voet et al. (2016, pp. 843–846), Wulandari et al. (2015, p. 105), Videikienė ir Šimanskienė (2014, pp. 107–110), Išoraite (2012, p. 130), Whelan-Berry ir Somerville (2010, p. 180), Kotter ir Schlesinger (2008, p. 68), Korsakienė (2006, p. 238))

Komunikacija organizacinių pokyčių įgyvendinimo kontekste gali būti vertinama kaip pati efektyviausia priemonė, leidžianti užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Komunikacija, organizacinių pokyčių įgyvendinimo metu, siekiama įtikinti organizacijos narius ir kitas suinteresuotas šalis dėl numatytų pokyčių būtinumo (Korsakienė et al., 2017, p. 5). Mokslinėje literatūroje akcentuojamas komunikacijos veiksnio

dvilypumas – komunikacija gali tiek teigiamai, tiek neigiamai paveikti organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesą. Tinkama komunikacija pašalina neužtikrintumo jausmą, tačiau komunikacijos stoka ar netinkamas komunikacijos turinys gali pagilinti neužtikrintumo jausmą ir kelti nerimą (Korsakienė et al., 2017, p. 5).

Vykdamas pokyčių komunikaciją svarbu ją įgyvendinti dviem būdais – informaciją suteikti ir ją priimti. Informacijos suteikimas „iš viršaus į apačią“ yra pagrindinis komunikacijos būdas, kurio metu darbuotojams ne tik pateikiama informacija, bet ir siekiama juo įtikinti pokyčių būtinumu bei skatinti darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams (Van der Voet et al., 2016, p. 845). Akcentuojama, kad tinkama pokyčių komunikacija turi būti aktyvi, atvira ir teikiama tinkamu laiku bei vykdoma keliais skirtingais kanalais: video formatu, prezentacijomis, tiesioginiu pristatymu, pranešimais, organizuojant informacinius susirinkimus darbo metu.

Išskiriant organizacinius pokyčius lemiančius ir ribojančius veiksnys išsamiai aptariamas pokyčių valdymo veiksnys. Pokyčių valdymas organizacijose esant vis didėjančiam pokyčių intensyvumui tampa vienas pagrindinių iššūkių (Židonis ir Sutkuvienė, 2019, p. 176). Mokslinėje literatūroje pokyčių valdymas apibūdinamas kaip nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančių išorinių ir vidinių vartotojų poreikius (Kang, 2015, p. 28). Pokyčių valdymas yra labai sudėtingas procesas ne tik dėl pokyčių intensyvumo ir įvairumo, bet ir dėl pokyčių valdymo elementų: pokyčiams valdyti reikia žinių, noro ir ketinimų keistis, įgūdžių ir gebėjimų; pokyčių valdymo turinys sudaromas remiantis psichologija, ekonomika, verslo administravimu, organizacine elgsena ir t. t.; pokyčių valdymo uždavinys yra kiek įmanoma geriau įgyvendinti naujus metodus arba atsakyti į išorės pokyčius; pokyčių valdymo turinį sudaro modeliai, metodai, gebėjimai, reikalingi praktikoje (Išoraitė, 2012, p. 130).

Pokyčių valdyme svarbią vietą užima vadovas ir jo vaidmuo pokyčių procese. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad vadovo vaidmuo pokyčių valdymo procese sutelkiant visus organizacijos narius bendrą tikslų siekimui gali užtikrinti pokyčių sėkmę (Kang, 2015, p. 29). Tačiau skubotas ir nenuoseklus pokyčių valdymas, pokyčių valdymo reikšmės ignoravimas, vadovų nelankstumas ir prastas vadovavimas gali lemti nesėkmingą organizacinių pokyčių įgyvendinimą ir net konkurencinių pozicijų rinkoje praradimą (Videikienė ir Šimanskienė, 2014, p. 107).

Whelan-Berry ir Somerville (2010, p. 180) nurodo, kad lyderystė yra vienas daugiausiai analizuojamų veiksnių turinčių įtakos pokyčių įgyvendinimo procesui. Pokyčių lyderystė yra apibrėžiama kaip pokyčių kontekste vykstantis elgesys, kuriuo kitiems perduodamos pokyčių vizijos, stebimas pokyčių procesas ir darbuotojams suteikiama pagalba prisitaikant prie pokyčių. Pokyčių lyderystė pasireiškia dviem būdais: kaip elgesys skatinantis pokyčius ir juos išjudinantis atskleidžiant pokyčių būtinybę; elgesys, kuriuo siekiama užtikrinti, kad pokyčiai bus sėkmingi visu pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu (Wulandari et al., 2015, p. 105).

Lyderis, pokyčių lyderystės kontekste yra matomas kaip esminis pokyčių įgyvendinimo elementas turintis įtakos darbuotojų įsipareigojimui keistis (Van der Voet et al., 2016, p. 843). Pokyčių lyderių esminė paskirtis yra darbuotojams priimtinais būdais komunikuoti apie vykstančius pokyčius, gauti atgalinį ryšį, motyvuoti darbuotojus siekti pokyčių, skatinti greitesnį pokyčių įgyvendinimą, valdyti kylančius konfliktus ir plėtoti organizacijos bei jos darbuotojų pasirengimą pokyčiams (Korsakienė et al., 2017, p. 5). Šiuos reikalavimus įgyvendinantis pokyčių lyderis gali užtikrinti, kad pokyčiai bus priimami palankiai ir sėkmingai įgyvendinti organizacijoje. Tačiau netinkamas lyderystės išpildymas gali sąlygoti neigiamas pasekmes organizacinių pokyčių įgyvendinimo procese. Pastebima, kad pokyčių lyderiai dažnai nuvertina savo vaidmens svarbą ir dalį užduočių paskiria vykdyti kitiems organizacijos nariams, taip atitolindami save nuo pokyčių įgyvendinimo proceso ir sudarantys palankias sąlygas organizacinių pokyčių nesėkmei (Korsakienė et al., 2017, p. 5).

Kaip esminis organizacinius pokyčius ribojantis veiksnys išskiriamas darbuotojų pasipriešinimas, kurį galima traktuoti kaip neigiamą atsvarą darbuotojų įsipareigojimui keistis. Kaip aptarta anksčiau, pokyčius lydi neužtikrintumo ir baimės dėl ateities jausmai, todėl su pasipriešinimu pokyčiams susiduria beveik visos organizacinius pokyčius įgyvendinančios organizacijos. Pasipriešinimą pokyčiams gali nulemti ir organizacijos bei jos vadovų nepasirengimas įgyvendinti pokyčius (Korsakienė et al., 2017, p. 4). Mokslo darbuose pasipriešinimui pokyčiams skiriamas itin didelis dėmesys, nes pasipriešinimas pokyčiams vertinamas kaip vienas esminių veiksnių, lemiančių organizacinių pokyčių įgyvendinimo nesėkmes (Židonis ir Sutkuvienė, 2019, p. 177, Videikienė ir Šimanskienė, 2014, p. 110). Pasipriešinimas pokyčiams suprantamas kaip organizacijos narių elgesys, kuriuo priešinamasi įgyvendinamiems pokyčiams (Korsakienė et al., 2017, p. 4). Videikienė ir Šimanskienė (2014, p. 110) papildo, kad pasipriešinimo elgesiu taip pat siekiama išlaikyti esamą situaciją nepakitusia.

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams veiksnių išskiriamos priemonės, kurias taikant organizacijos gali įveikti kylantį darbuotojų pasipriešinimą. Dažniausiai taikomos formalios pasipriešinimo įveikimo priemonės – mokymas ir komunikacija, tačiau su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams siejamos neigiamos emocinės reakcijos (nerimas, statuso, galios, įtakos netekimas, neužtikrintumas, baimė) formaliomis priemonėmis negali būti įveiktos, tam būtina kurti palankų organizacinį klimatą, kuriame esami nuogąstavimai gali būti drąsiai išsakyti. Kotter ir Schlesinger (2008, p. 132) pateikia tiek nuosaikius, tiek gana radikalius darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdus: bendravimas su darbuotojais; darbuotojų įtraukimas; parama; derybos ir sutartys su nepatogumus patiriančiais darbuotojais; manipuliavimas ir aiški bei numatoma prievarta.

Svarbus organizacinius pokyčius lemiančių ir ribojančių veiksnių tyrimų aspektas yra tai, kad tam tikri veiksniai pastiprina kitą veiksnių taip sukuriant grandininę reakciją – stipri lyderystė didina išsipareigojimą; tinkama komunikacija, darbuotojų mokymas ir įtraukimas į pokyčių valdymo procesus mažina darbuotojų pasipriešinimą ir t. t. Taip pat daugumoje mokslinių tyrimų, nors ir tiesiogiai neanalizuojami veiksniai turintys įtakos pokyčių įgyvendinimo procesui, šis aspektas vis tiek yra paliečiamas. Dažnai tyrimuose skiriamas dėmesys konkrečiam veiksniai jį analizuojant iš skirtingų perspektyvų – kaip veiksnys turintis įtakos pokyčių procesui, kaip pokyčių proceso elementas, kaip pokyčių įgyvendinimo strategijos elementas.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinių pokyčių srities moksliniuose tyrimuose svarbią vietą užima pokyčius lemiančių ir ribojančių veiksnių analizė. Išsipareigojimas keistis, darbuotojų mokymas ir įtraukimas išskiriami kaip organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai. Darbuotojų išsipareigojimas keistis atsiranda tikint pokyčių reikalingumu ir nauda ir yra pasiekiamas įvairiomis priemonėmis – komunikacija, lyderyste, darbuotojų mokymu. Darbuotojų mokymai organizacinių pokyčių kontekste skirti darbuotojų supažindinimui su pokyčiais, reikalingų įgūdžių ugdymui ir naujos organizacinės kultūros kūrimui. Darbuotojų įtraukimas lemia geresnį pokyčių reikšmingumo ir turinio supratimą todėl turi teigiamos įtakos pokyčio plano tobulinimui. Kai kurie veiksniai gali tiek lemti, tiek riboti organizacinius pokyčius, abipusiai veikiantys veiksniai yra komunikacija, pokyčių valdymas ir lyderystė. Komunikacija itin reikšminga siekiant įtikinti organizacijos narius dėl pokyčių būtinumo, tačiau netinkama komunikacija gali pagilinti darbuotojų neužtikrintumo jausmą. Valdant pokyčius didelė reikšmė tenka vadovui, kurio elgesys bei priimami sprendimai gali nulemti pokyčių sėkmę ar nesėkmę. Lyderystė glaudžiai susijusi su darbuotojų išsipareigojimu keistis ir pasipriešinimu, nes komunikuodamas, rinkdamas atgalinį ryšį ir visapusiškai rengiantis darbuotojus pokyčiams lyderis organizacijos narius gali sutelkti pokyčiams arba paskatinti jų pasipriešinimą. Darbuotojų pasipriešinimas neigiamai veikia organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesą.

Išvados

1. Organizaciniai pokyčiai apibrėžiami kaip organizacijos misijos, vizijos, veiklos lauko ir tikslų, įprastų veiklos vykdymo priemonių, metodų ir strategijų pasikeitimas, kuriuo siekiama prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijoje vykstančius procesus, sukurti naujas galimybes organizacijai, gerinti produktyvumą ir didinti konkurencingumą. Organizacinius pokyčius lemia vidinės ir išorinės priežastys. Priklausomai nuo organizacinių pokyčių pobūdžio skiriami pokyčių tipai. Pagal raišką skiriami alpha, beta, gamma, technologiniai ir biheivioristiniai, pagal apimtį – strateginiai ir sisteminiai, pagal trukmę – epizodiniai ir ilgalaikiai, pagal kilmę – planuoti ir neplanuoti, pagal poveikį – pirmo ir antro laipsnio, pagal eigos intensyvumą – lėti ir greitai pokyčiai.
2. Pokyčius lemiančių ir ribojančių veiksnių analizės kryptyje išskiriami pokyčius lemiantys (išsipareigojimas keistis, darbuotojų mokymas, įtraukimas) ir ribojantys (darbuotojų pasipriešinimas) veiksniai, taip pat veiksniai, kurie, priklausomai nuo aplinkybių ir situacijos gali būti tiek lemiantys, tiek ribojantys (komunikacija, pokyčių valdymas ir lyderystė).
3. Pokyčius lemiantys veiksniai yra organizacijos veiksmi, priemonės ir elgesio modeliai kurie teigiamai veikia pokyčių procesą. Darbuotojų išsipareigojimas keistis kyla darbuotojams tikint pokyčio teikiama nauda ir skatina darbuotojus palaikyti pokyčio įgyvendinimą. Darbuotojų mokymas organizacinių pokyčių kontekste susijęs su darbuotojų supažindinimu su vykstančiais pokyčiais bei apmokymu dirbti pasikeitusiomis sąlygomis. Darbuotojų įtraukimas suteikia darbuotojams galimybę geriau suprasti pokyčių esmę ir skatina juos aktyviai dalyvauti pokyčių planavimo procesuose ir juos tobulinti. Tinkama komunikacija gali prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo pašalindama neužtikrintumo jausmą, tačiau komunikacijos stoka ar netinkamas jos turinys, priešingai, gali kelti nerimą. Pokyčių valdymas yra nuolatinis organizacijos krypties atnaujinimo procesas, pokyčių valdymo metu sutelkiami organizacijos nariai bendrų tikslų siekimui gali užtikrinti pokyčių sėkmę, netinkamas pokyčių valdymas gali lemti pokyčių įgyvendinimo nesėkmę. Efektyvi lyderystė turi įtakos darbuotojų išsipareigojimui keistis, prisideda prie darbuotojų motyvavimo siekti pokyčių ir skatina greitesnį pokyčių įgyvendinimą, netinkamas lyderystės įgyvendinimas neigiamai veikia organizacinių pokyčių įgyvendinimą. Pagrindinis pokyčius ribojantis veiksnys yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, su kuriuo susiduria beveik visos organizacijos. Tai organizacijos narių elgesys, kuriuo priešinamasi vykdomiems pokyčiams siekiant išlaikyti status quo.

Literatūra

- Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14), 5–12.
- Bejinariu, A. C., Jitareli, A., Sarca, I., & Mocan, A. (2017). Organizational change management – concepts, definitions and approaches inventory. In *Management Challenges in a Network Economy, International Conference*. Lublin: Poland.
- Cambridge Dictionary. (2019). <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-change>

- Giovanita, D., & Mangundjaya, W. L. (2017). Transformational leadership vs self-efficacy and its impact in affective commitment to change. *Journal of Management and Marketing Review*, 2(4), 13–18.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business Systems and Economics*, 2(2), 130–146.
- Kang, S. (2015). Change Management: term confusion and new classifications. *Performance Improvement*, 54(3), 26–32. <https://doi.org/10.1002/pfi.21466>
- Kitchenham, B. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. *EBSE Technical Report*, 2, 1–65.
- Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(4), 237–242. <https://doi.org/10.3846/btp.2006.29>
- Korsakienė, R., Juodeikė, R., & Bužavaitė, M. (2017). Factors impacting and restricting success of organizational changes. In *5th International Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Education 2017”* (pp. 250–256). Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.3846/cbme.2017.096>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.
- Neves, P. (2010). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 437–450. <https://doi.org/10.1080/13594321003630089>
- Nohe, Ch., Michaelis, B., Menges, J., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 378–389. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.02.001>
- Oreg, S., Vakola, M., & Asmenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 1–12. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322–331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(5), 1–13. <https://doi.org/10.1142/S1363919618400078>
- Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842–865. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 107–120. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175–193. <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>
- Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D. B. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 104–111. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.342>
- Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, 183–194.
- Židonis, Ž. ir Sutkuvienė, J. (2019). Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų darbuotojų emocinės reakcijos į darbo apmokėjimo pokyčius. *Viešoji politika ir administravimas*, 18(2), 175–193.

FACTORS IMPACTING AND RESTRICTING ORGANIZATIONAL CHANGE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Gerda ŽYMANTAITĖ-MAGALINSKĖ, Renata KORSAKIENĖ

Abstract. Research aims to identify factors impacting and restricting organizational change. In this research, we conducted a systematic literature review. Two research questions were identified: RQ1: What are the factors impacting organizational change? RQ2: What are the factors restricting organizational change? Two online databases including EBSCO and Emerald Management were selected as the main sources for the research. Research inclusion and exclusion criteria were selected. To match identified keywords with the published research and relevant literature, keywords were used to search through the selected databases (organizational change, factors impacting change, factors restricting change). **Results:** From the review study, 12 primary scientific studies were identified presenting factors impacting and restricting organizational change. Main factors impacting organizational change were identified: commitment to change, employee education, employee inclusion, communication, change management, leadership; and factors restricting organizational change: leadership, communication, change management, resistance to change. The research is significant in that it systematizes the factors impacting and restricting organizational changes analysed in different sources of scientific literature and provides a list of the main factors.

Keywords: organizational change, types of organizational change, factors impacting change, factors restricting change, systematic literature review.