



SĖKMINGAS ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS

Karolina PETRAUSKAITĖ*, Renata KORSAKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva*

**El. paštas karolina.petrauskaite@stud.vgtu.lt*

Santrauka. Organizacijos nuolat susiduria su pokyčiais bei jų valdymu. Pokyčių metu pasitaiko daug pasipriešinimo veiksnių bei didelė dalis pokyčių įgyvendinami nesėkmingai. Šiame straipsnyje nagrinėjama organizacinių pokyčių samprata bei valdymo modeliai, identifikuojami organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, atliekama požiūrių sėkmingo pokyčių valdymo klausimais lyginamoji analizė. Šios analizės pagrindu atliekamas ekspertų anketavimas, kuriuo siekiama identifikuoti sėkmės veiksnius taikomus organizacijose. Tyrimo metu nustatyta, kad svarbiausi sėkmės veiksniai, ekspertų nuomone, yra vizijos bei strategijos iškelimas, tarpusavio komunikacija bei komandinis darbas.

Reikšminiai žodžiai: pokyčiai, pokyčių valdymas, organizaciniai pokyčiai, sėkmės veiksniai, organizacinių pokyčių valdymas, sėkmingas pokyčių valdymas.

Įvadas

Organizacijos veikia nuolat kintančioje aplinkoje. Didėjanti konkurencija, kintanti vartotojų paklausa ir reikalavimai, naujų technologijų atsiradimas, pasikeitimai organizacijos vidinėje aplinkoje, skatina organizacijas nuolat keistis bei atsinaujinti. Organizacijos, ignoruojančios pokyčius bei jų valdymo svarbą, gali ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkoje, bet ir žlugti. Nors didžioji dalis žmonių supranta, kad būtina reaguoti į pokyčius, tačiau dar nedaugelis suvokia, kad pokyčius galima valdyti. Todėl tai tampa svarbia valdymo problema. Akivaizdu, kad pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės. Valdyti organizaciją įvedant naujus pokyčius nėra lengva, nes yra daug pasipriešinimo veiksnių su kuriais yra susiduriama pokyčių metu. Norint išlikti rinkoje bei sėkmingai konkuruoti su vietinėmis bei užsienio organizacijomis, svarbiausias aspektas – mokėjimas bei žinojimas kaip tinkamai valdyti pokyčius. Neapgalvotai vadovaujant ir įvedant pokyčius galima prisidaryti daug žalos. Kad ir kokį pokytį organizacijoje norima įgyvendinti, susiduriama su baime, kad tas pokytis bus nesėkmingas. Atsižvelgiant į tai, pokyčių esmė, jų numatymas bei organizacijos gebėjimas sėkmingai juos įgyvendinti tampa aktualia ir vis plačiau tyrinėjama tema. Iš to kyla *probleminis klausimas*: Kokie yra sėkmės veiksniai organizacinių pokyčių valdyme?

Tyrimo objektas: Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai.

Tikslas: Ištirti veiksnius, kurie įgyvendintų sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinių pokyčių sampratą.
2. Išanalizuoti pokyčių valdymo sėkmės veiksnius.
3. Atlikti ekspertų apklausą bei įvertinti sėkmės veiksnius taikomus organizacijose.

Tyrimo metodai. Užsienio šalių ir lietuvių autorių mokslinės ir teorinės literatūros analizė, sisteminimas bei apibendrinimas, ekspertų apklausa.

1. Organizacinių pokyčių samprata

Mokslinėje literatūroje žodis „pokytis“ analizuojamas gana plačiai. Pokyčio sąvoka gali būti apibrėžiama kaip tam tikras bet kokios srities pakitimas/permaina ar pakitimo/permainos rezultatas (Levovnik ir Gerbec, 2018). Remiantis Išoraitė (2012), pokyčiai, tai – pakeitimai, kuriais siekiama tobulinti ar keisti organizacijos elementus. Šiuos pokyčius organizacijoje galima suskirstyti į planuotus ir neplanuotus. Neplanuotos permainos dažniausiai ateina netikėtai, todėl darbuotojai daug sunkiau bei negatyviau jas priima. Greiti ir netikėti pokyčiai beveik visada sukelia didelį darbuotojų pasipriešinimą. Darbuotojų pasipriešinimas vyksta dėl baimės, kad bus daugiau darbo, taip pat dėl nepasitikėjimo savo kompetencija, per mažo informacijos kiekio bei dėlto, kad darbuotojai nesupranta kam

tie pokyčiai yra skirti. Tuo tarpu lėtiems bei suplanuotiems pokyčiams darbuotojai priešinasi mažiau, lengviau juos priima. Pokyčių valdymas apibrėžiamas kaip gebėjimas prisitaikyti prie aplinkoje iškilusių iššūkių ar įvykusių pasikeitimų. Kaip pastebi (Ali et al., 2019), jog gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius yra laikomas ypač svarbiais vadybiniais įgūdžiais ir pokyčių valdymas tampa neginčijama šiandienos valdymo užduotimi. Nagrinėjant organizacinių pokyčių sampratą, pastebima, jog daugumą autorių organizacinius pokyčius apibūdina kaip procesą (1 lentelė).

1 lentelė. Organizacinių pokyčių sąvoka (sudaryta autorės)

Organizacinių pokyčių samprata	Autorius
Procesas, kurio metu organizacija keičia savo tikslus, strategiją, struktūrą, technologijas ar darbo metodus.	Holten ir Brenner (2015)
Procesas, kai įmonė pereina iš esamos būsenos į kažkurią norimą būsimą būseną.	Al-Haddad ir Kotnour (2015), Videikienė ir Šimanskienė (2013)
Stambūs pokyčiai vykstantys organizacijoje: misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susilieėjimas arba susiskaldymas, naujos technologijos ar naujos programos.	Lodienė (2005)
Bet kokio pobūdžio pokyčiai vykstantys bendroje darbo aplinkoje.	Lewis (2011)
Būdas, kuriuo norima pasiekti organizacijos užsibrėžtų tikslų bei siekių, įgyvendinti organizacijos viziją.	Arimavičiūtė ir Raišienė, (2015)

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebima, kad lietuvių ir užsienių autorių nuomonės panašios bei papildo viena kitą. Autoriai organizacinius pokyčius įvardina kaip procesą, kurio metu organizacija iš vienos būsenos pereina į kitą, vykdo pokyčius bendroje darbo aplinkoje bei siekia įgyvendinti organizacijos tikslus. Lodienė (2005) bei Al-Haddad ir Kotnour (2015) pabrėžia, kad organizaciniai pokyčiai, tai – stambūs pokyčiai ir kartais jie gali būti dideli ir dramatiški, pvz.: misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susilieėjimas arba susiskaldymas, naujos technologijos ar naujos programos.

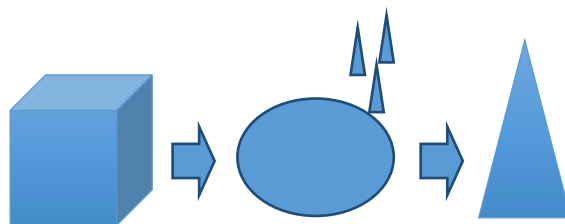
Norint, kad organizacijoje pokyčiai vyktų sklandžiai, o darbuotojai be baimės priimtų permainas, Videikienė ir Šimanskienė (2013), pabrėžia, kad pokyčių valdymas pirmiausia turėtų būti nukreiptas į tai, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti. Taigi, pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip tikslingas procesas, organizuojant žmonių kolektyvą bei koordinuojant jų veiklą. Vis dėlto vykstant pokyčiams organizacijoje, dėmesys atkreipiamas ne tik į darbuotojus, bet taip pat taikomos įvairios priemonės ir metodai siekiant pakeisti ar pagerinti organizacijos kultūros vertybes, žmogiškųjų išteklių transformacijos procesą ir aplinką (Bold, 2011). Galima pastebėti, kad organizacinių pokyčių valdymas reikalauja veiksmingo vadovybės bei darbuotojų bendravimo. Norint išspręsti bet kokius rūpesčius vadovai turi užtikrinti, kad darbuotojai būtų nuolat mokomi bei nuolat jiems pabrėžti, kad vykstantys pokyčiai atitinka naujus įmonės tikslus.

Vis dėlto, nėra nustatyto vieno būdo, kuris sušvelnintų pokyčius, tačiau yra keli pokyčių valdymo modeliai, kuriais vadovaujasi organizacijos. Pokyčių valdymas nėra lengvas procesas ir ne visada duoda norimus rezultatus. Pasak Videikienė ir Šimanskienė (2014), taip yra todėl, kad nepakankamai atsižvelgiama į pokyčių valdymo etapų eiliškumą, praleidžiami tam tikri žingsniai, kurie sukelia iliuziją, kad vyksta pokyčiai, tačiau niekada negaunamas norimas rezultatas. Norint tinkamai suvokti kaip galima valdyti pokyčius, tikslinga apžvelgti kelis (iš daugelio) pokyčių valdymo modelius, t. y:

- Lewin modelis;
- Kotter modelis.

Lewin modelis:

Kurtas Lewinas pokyčių valdymo strategiją sukūrė ketvirtajame dešimtmetyje, tačiau ji išlieka aktuali dėl paprastos, tačiau veiksmingos struktūros. Lewino modelis susideda iš trijų pakopų: atšildymo, keitimosi ir užšaldymo (Nograšek, 2011). Autorius savo sukurtą modelį paaiškino paprasčiausiu pavyzdžiu, išskeldamas klausimą: kaip ledo kubą paversti ledo kūgiu (žr. 1 paveikslą).



1 paveikslas. Kurto Levino pokyčių valdymo modelis (sudaryta autorės)

Atšildymas: Pokyčiui tinkamo klimato kūrimas. Pirmasis ir pats svarbiausias etapas visame pokyčių valdyme. Remiantis Endrejat, Baumgarten ir Kauffeld (2017), atšildymo etapas skatina žmonių pasirėngimą bei norą keistis, skatina pereiti iš komforto zonos į pasikeitusią situaciją. Pirmiausia komanda ar organizacija suvokia pokyčių poreikį, pamišta esamą darbo procesą bei priima naujus darbo būdus, siekiant geresnių rezultatų (Jabri, 2017).

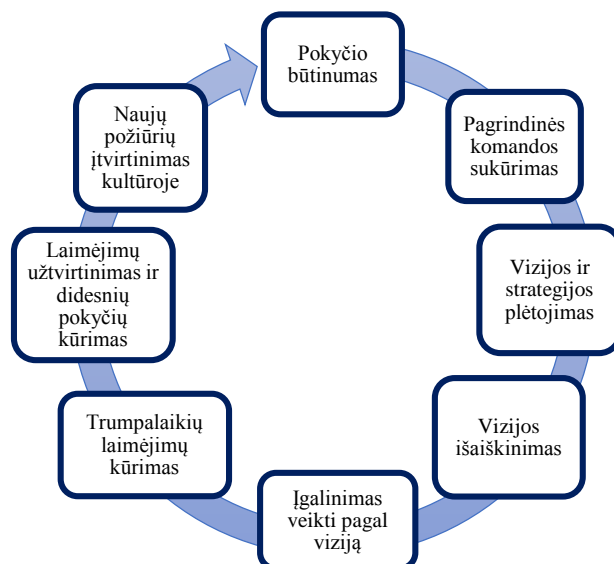
Keitimas: Visos organizacijos įdarbinimas ir įgalinimas. Pokyčių įgyvendinimo etapas, kuris apima naujų darbo būdų priėmimą. Šiame etape keičiami darbo įpročiai, priimami nauji sprendimai bei darbo atlikimo būdai. Pasak Burke (2017), labai svarbu ir būtina atidžiai planuoti veiksmus, nuolat bendrauti tarpusavyje, nes tai padeda komandai priartėti prie užduoties, siekiant vieno bendro tikslo.

Užšaldymas: Tobulinimas ir pokyčių išlaikymas. Įvykus pokyčiams, darbuotojai yra linkę grįžti prie senų įpročių, todėl norint, kad pokyčiai nebūtų trumpalaikiai ir organizacijos darbuotojai negrįžtų į ankstesnę būseną, naują situaciją svarbu užšaldyti. Pasak (Jabri, 2017) užšaldymo etapas apima priimtų sprendimų sustiprinimą ir palaikymą. Taip pat užšaldymas stabilizuoja naują situaciją, suderinant skatinančias ir priešininomasi jėgas.

Taigi, galima daryti išvadą, kad pagrindinė mintis, kurią turėjo omenyje Kurtas Levinas sudarydamas pokyčių valdymo modelį, buvo ta, kad labai dažnai pokyčių procese dalyvaujantys asmenys yra ignoruojami ir dėl to dauguma pokyčių žlunga. Kurtas Levinas pabrėžė pasiruošimą pokyčiams svarbą bei pokyčių sustiprinimo ir palaikymo poreikį po įvykusių pasikeitimų.

Kotter modelis:

Per keturis dešimtmečius Kotteris stebėjo daugybę lyderių ir organizacijų bandančių pertvarkyti ar įgyvendinti savo strategijas. Kotter 8 žingsnių modelis kilo iš analizės daugiau kaip 100 įmonių, kurias jis konsultavo ir kurios išgyveno pokyčių procesą (Chebbi ir kt., 2019). Jo tyrimai išryškino aštuonias svarbiausias pamokas ir jis konvertavo tas žinias į naudingą 8 žingsnių modelį (Lodienė, 2005) (žr. 2 paveikslą).



2 paveikslas. Kotter pokyčių valdymo modelis

Remiantis Tan, Gn ir Goh (2019), Wentworth, Behson ir Kelley (2018) bei Small et al. (2016) pateikiami paaiškinimai antrame paveiksle paminėtiems žingsniams.

Pokyčio būtinumas. Pirmame žingsnyje aktyviai analizuojamos supančios rinkos, diskutuojama apie potencialias krizes ar pasitaikančias galimybes.

Pagrindinės komandos sukūrimas. Antrame žingsnyje surenkama organizacijos vadovų grupė, turinti pakankamai įgaliojimų vadovauti pokyčiams.

Vizijos ir strategijos plėtojimas. Trečiame žingsnyje sudaroma organizacijos vizija, kuri suteikia pokyčiams kryptingumą, suformuojamos strategijos tokios vizijos pasiekimui.

Vizijos išaiškinimas. Ketvirtame žingsnyje panaudojant visus galimus būdus ir priemones vizija ir strategijos perteikiamos organizacijai.

Įgalinimas veikti pagal viziją. Penktame žingsnyje pašalinamos kliūtys pokyčiams ir pakeičiančios neatitinkančios sistemos.

Trumpalaikių laimėjimų kūrimas. Šeštame žingsnyje suplanuojami aiškiai matomi ir per trumpą laiką pasiekiami veiklos pagerinimai, jie realizuojami.

Laimėjimų užtvirtinimas ir didesnių pokyčių kūrimas. Septintame žingsnyje nuolat vertinama ir atsisakoma pokyčių realizavimo būdų, struktūrų ir procedūrų, nesiderinančių su vizija.

Naujų požiūrių įtvirtinimas kultūroje. Aštuntame žingsnyje nustatomas ryšys tarp naujų veikimo būdų ir organizacijos sėkmės bei sukuriama priemonė, užtikrinančios tolimesnį vystymą ir sėkmingą veiklą.

Taigi, išnagrinėjus Kotter 8 žingsnių modelį pastebėta, kad autorius didelį dėmesį skiria pokyčio būtinumo išaiškinimui, komandos ir vizijos kūrimui, tarpusavio komunikacijai ir bendrai veiklai bei svarbą pokyčių įtvirtinimui. Taip pat galima pastebėti, kad Kotter ir Lewin modeliai turi tarpusavio sąsajų bei papildo vienas kitą. Keturi pirmi Koterio žingsniai (būtinumo jausmo sukūrimas, pagrindinės komandos sukūrimas, vizijos plėtojimas, komunikacija) gali būti priskiriami prie Levino atšildymo etapo. Penktas ir šeštas Koterio žingsnis (darbuotojų įgalinimas veiksmui, trumpalaikių laimėjimų kūrimas) gali būti priskirti prie Levino keitimo etapo. Septintas ir aštuntas žingsnis (didesnių pokyčių kūrimas, pokyčių įtvirtinimas), gali būti priskirti prie užšaldymo etapo.

Apibendrintai galima teigti, kad organizaciniai pokyčiai, tai procesas, kurio metu organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą: keičia savo tikslus, viziją, strategiją, darbo metodus ar įveda naujas programas bei technologijas. Tai nuolat besikeičiantis procesas, kuris paveikia visus organizacijos dalyvius, todėl labai svarbu efektyviai vadovauti bei užtikrinti vadovybės ir darbuotojų tarpusavio komunikaciją. Valdant pokyčius organizacijoje, labai svarbu atsižvelgti į etapų eiliškumą bei nepraleisti nei vieno žingsnio. Taip pat svarbu tinkamai pasiruošti pokyčiams, t. y. išsiaiškinti pokyčių būtinumą bei svarbą, suburti komandą, išsikelti viziją, nuolat dirbti ir komunikuoti tarpusavyje bei sustiprinti ir įtvirtinti įvykusius pokyčius. Laikantis pokyčių valdymo eiliškumo, galima užtikrinti sėkmingą pokyčių valdymą organizacijose.

2. Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Igyvendinant pokyčius, susiduriama su įvairiomis kliūtimis, darbuotojų pasipriešinimu, finansiniais sunkumais, nenoru keisti įprastą tvarką ir pan. (Videikienė ir Šimanskienė, 2013). Manoma, kad dažniausios nepritariamų pokyčiams priežastys: pokyčių nesupratimas, baimė prarasti statusą, baimė prarasti galią, nepasitikėjimas savo kompetencija, darbo masto didinimas (Vienažindienė ir Čiarnienė, 2007). Atsižvelgiant į tai, labai svarbu analizuoti pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai bei įvairių autorių apibūdintus sėkmingo pokyčių įgyvendinimo ir valdymo žingsnius ar etapus. Autorių nuomonių palyginamoji analizė pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai (sudaryta autorės)

	Hussain et al. (2018)	Pollack ir Pollack (2015)	Al-Haddad ir Kotnour (2015)	Cameron ir Green (2015)	Petrou, Demerouti ir Schaufeli (2018)
Lyderystė	X		X	X	X
Komandinis darbas	X	X		X	X
Vizijos ir strategijos išskėlimas		X	X		X
Pokyčių būtinumo nustatymas		X			
Pokyčių įtvirtinimas		X			
Tarpusavio komunikacija	X	X	X	X	
Smulkių rezultatų akcentavimas		X	X		X

Palyginus autorių nuomones, matoma, kad autoriai išskiria penkis veiksniai užtikrinančius sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje, t. y. lyderystė, komandinis darbas, vizijos ir strategijos išskėlimas, tarpusavio komunikacija ir smulkių rezultatų akcentavimas. Pasak Hussain et al. (2018), lyderystė yra vienas iš svarbiausių veiksnių norint užtikrinti sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje. Vadovas vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį renkantis ir planuojant racionalų organizacijos pokyčių valdymą, todėl lyderiams svarbu teisingai suprasti organizacijos pokyčius ir sukurti saugią bei tinkamą aplinką, kuri padėtų darbuotojams dalyvauti pokyčiuose (Ajmal et al., 2012). Galima daryti prielaidą, jog organizacijos vadovas turėtų ugdyti lyderio savybes, nes jo asmeniniai sugebėjimai, pasirengimas, žinios ir patirtis galėtų garantuoti sėkmingą bei efektyvų pokyčių valdymą organizacijoje. Pasak Ganta ir Manukonda (2012), efektyviai dirbantis vadovas yra tas, kuris sugeba suvaldyti pasipriešinimą ir sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Vadovas privalo informuoti ir įtikinti darbuotojus dėl pokyčių neišvengiamumo, identifikuoti bei sugebėti prisiimti reikiamo laipsnio riziką, įvertinti jos įveikimo būdus ir priemones bei sugebėti prisitaikyti prie naujų aplinkybių (Videikienė ir Šimanskienė, 2013). Konferencijoje „Pokyčių evoliucija: keiskis arba mirk“, „Change Partners“ pokyčių konsultantė Lina Mieliauskienė pabrėžė, kad pokyčiai organizacijoje prasideda tada, kai į pokyčius įsitraukia kiekvienas darbuotojas. Sudaroma prielaida, kad vadovas kaip lyderis privalo teisingai susidėlioti prioritetus bei į pokyčius įtraukti visą komandą, kadangi organizacijoje yra siekiama vieno bendro rezultato.

Kitas labai svarbus veiksnys užtikrinantis sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje – komunikacija. Vadovo ir darbuotojų tarpusavio komunikacija padeda darbuotojams suvokti pokyčių poreikį bei jų asmeninę įtaką jiems (Videikienė ir Šimanskienė, 2013). Komunikuojant svarbu suprasti kiekvieno darbuotojo vertybes bei pokyčių

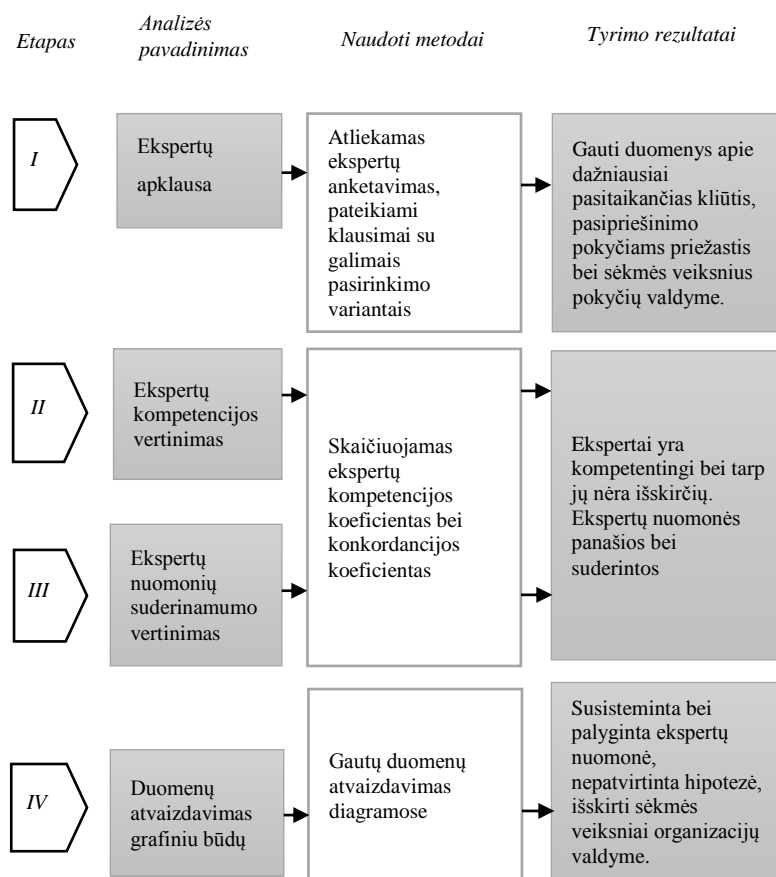
suvokimą. Pasak organizacijų psichologų, Lietuvos darbo rinkoje šiuo metu dominuoja dvi kartos, t. y. „X“ karta (gimę 1965–1980 metai) ir „Y“ karta (1980–2000 metų gimimo). Prognozuojama, kad jau 2020-aisiais „Y“ karta sudarys apie 40 proc. visos darbo jėgos, todėl reikėtų galvoti apie dvi skirtingas pokyčių žinias dviem pagrindinėms kartoms. Remiantis Levickaitė (2010), „X“ karta perėmė savo tėvų vertybes – modernumą, stabilumą, šeimą, karjerą, aiškumą, identitetą, pagarbą elitui ir autoritetui, o „Y“ kartai svarbu globalumas ir individualumas, mobilumas ir technologijos, ji pamišusi dėl savo įvaizdžio, hobbio ir kelionių, siekia malonumo ir neprisiria nei prie tikslų, nei prie darbo vietos, nei prie žmonių.

Sėkmingą pokyčių valdymą organizacijose taip pat apibūdina anksčiau paminėtas Kotter 8 žingsnių modelis, kuriame autorius skyrė didelę dėmesį komandiniam darbui, vizijos kūrimui bei vėlgi komunikacijai.

Taigi, apibendrinus, galima daryti prielaidą, kad sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas priklauso nuo lyderystės, komandinio darbo, nuolatinės vadovo ir darbuotojų komunikacijos, vizijos bei strategijos iškėlimo ir smulkių rezultatų akcentavimo. Taip pat vadovams arba kitaip tariant lyderiams svarbu labai gerai suprasti pokyčius ir jų svarbą, informuoti ir įtikinti darbuotojus dėl pokyčių neišvengiamumo, motyvuoti bei į pokyčius įtraukti visą komandą, kadangi organizacijoje yra siekiama vieno bendro rezultato.

3. Tyrimo metodologija

Išanalizavus mokslinę literatūrą bei atlikus lietuvių ir užsienio autorių palyginamąją analizę, buvo išskirti penki veiksniai lemiantys sėkmingą pokyčių valdymą: lyderystė, komunikacija, komandinis darbas, vizijos ir strategijos iškėlimas bei smulkių rezultatų akcentavimas. *Tyrimo metu buvo atliktas ekspertų anketavimas, siekiant išanalizuoti pokyčių valdymo sėkmės veiksnius taikomus organizacijoje bei suprasti, kurie veiksniai, ekspertų nuomonę yra svarbiausi pokyčių valdyme.* Tyrimas buvo suskirstytas į keturis etapus (žr. 3 paveikslą).



3 paveikslas. Sėkmės veiksnii tyrimo etapai (sudaryta autorės)

Pirmas etapas: Tyrimui atlikti buvo apklausti penki ekspertai, kurių darbo patirtis yra ne mažesnė nei pusė metų. Ekspertams buvo išdalintos anketos su pateiktais galimais atsakymų variantais. Apklausus ekspertus buvo surinkti duomenys apie dažniausiai pasitaikančias pasipriešinimo pokyčiams kliūtis, pasipriešinimo priežastis bei sėkmės veiksnius pokyčių valdyme.

Antras etapas: Apskaičiuotas ekspertų kompetencijos koeficientas. Nustatyta, kad ekspertai yra kompetentingi, tarp jų nėra išskirčių ir gauti duomenys gali būti naudojami tolimesniam tyrimui.

Trečias etapas: Apskaičiuotas konkordancijos koeficientas. Nustatyta, kad ekspertų nuomonės yra panašios bei suderintos.

Ketvirtas etapas: Tyrimo rezultatai pavaizduoti diagramose, susistemintos ir palygintos ekspertų nuomonės. Paneigta iškelta hipotezė ir išskirti sėkmės veiksniai organizacinių valdyme.

4. Ekspertų kompetencijos ir nuomonių suderinamumo vertinimas

Vertinant ekspertų kompetenciją ir nuomonių suderinamumą, visų pirma ekspertų įverčiai yra paverčiami rangais. Didžiausiam ekspertų įverčiui (5) suteikiamas 1 rangas, sekančiam ekspertų įverčiui (4) suteikiamas 2 rangas ir t. t. Lentelė su rangais pateikta 2 priede.

Ekspertų kompetencijos koeficientų apskaičiavimas. Kompetencijos koeficientai parodo ar tarp apklaustųjų yra ekspertų, kurių vertinimai gali būti laikomi išskirtimis. Norint įsitikinti ar apklaustieji ekspertai yra kompetentingi ir ar nėra išskirčių – visi apskaičiuotieji kompetencijos koeficientai turi patekti į intervalą $K_i^t - 1.96s \leq K_i^t + 1.96s$, kur K_i^t – kompetencijos koeficientų vidurkis, o s – standartinis nuokrypis.

Panaudojus kendall metodą, buvo apskaičiuoti visų ekspertų kompetencijos koeficientai bei atitinkamas intervalas į kurį turėtų įeiti visi gautieji koeficientai. Gautieji duomenys pateikti 3 lentelėje, o skaičiavimai pateikti 2 priede.

3 lentelė. Ekspertų kompetencijos koeficientai (sudaryta autorės)

	Kompetencijos koeficientas	Intervalas
E1	0,205	[0,194 ; 0,206]
E2	0,200	
E3	0,200	
E4	0,197	
E5	0,198	

Iš ketvirtos lentelės matyti, kad apskaičiuotasis intervalas, į kurį turėtų įeiti visų ekspertų kompetencijos koeficientai, yra [0,194;0,206]. Taip pat pastebima, kad pirmojo eksperto (E1) kompetencijos koeficientas siekia 0,205, antrojo ir trečiojo eksperto (E2 ir E3) kompetencijos koeficientai yra 0,200, ketvirtojo eksperto (E4) – 0,197 ir penktojo eksperto (E5) kompetencijos koeficientas siekia 0,198. Taigi, pastebima, kad visi apskaičiuotieji ekspertų koeficientai įeina į intervalą [0,194;0,206], vadinasi daroma išvada, kad ekspertai yra kompetentingi ir jų vertinimai gali būti naudojami tyrimui.

Konkordancijos koeficiento skaičiavimas. Norint nustatyti ar apklaustų ekspertų nuomonės yra suderinamos, skaičiuojamas konkordancijos koeficientas (W). Prieš pradant skaičiuoti konkordancijos koeficientą, iškeliamos dvi hipotezės:

W = 0, ekspertų vertinimai prieštaringi;

W ≠ 0, ekspertų vertinimai panašūs.

Konkordancijos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$W = \frac{12S^2}{m^2(k^3 - k) - mT}, \quad (1)$$

čia: w – konkordancijos koeficientas; m – ekspertų skaičius; k – veiksmų skaičius; S^2 – nuokrypio nuo rangų sumos vidurkio kvadratų suma.

Apskaičiavus gaunama, kad $S^2 = 122$ (skaičiavimai pateikti 3 priede). Apskaičiavus S^2 , tikslinga paskaičiuoti maksimalią galima nuokrypio kvadratų sumą (S_{\max}^2). Jeigu gautoji nuokrypio kvadratų sumą (S^2) didesnė už maksimalią nuokrypio kvadratų sumą (S_{\max}^2), toliau tyrimo tęsti negalima. Maksimali nuokrypio nuo rangų sumos vidurkio kvadratų suma apskaičiuojama pagal formulę:

$$S_{\max}^2 = \frac{m^2(k^3 - k) - m\sum_{i=1}^r T_i}{12}, \quad (2)$$

čia: S_{\max}^2 – maksimali rangų sumos vidurkio kvadratų suma; m – ekspertų skaičius; k – veiksmų skaičius.

$$S_{\max}^2 = \frac{25 \cdot (125 - 5)}{12} = 250. \quad (3)$$

Kadangi gauti rezultatai parodo, kad $S^2 < S_{\max}^2$, t. y. $122 < 250$, vadinasi galima tęsti tyrimą bei apskaičiuoti konkordancijos koeficientą.

Konkordancijos koeficientas apskaičiuojamas pagal (1) formulę:

$$W = \frac{12 \cdot 122}{25 \cdot (125 - 5)} = 0,5.$$

Taigi, apskaičiuotas konkordancijos koeficientas (W) lygus 0,5. Galima teigti, kad ekspertų nuomonės yra suderintos, nes konkordancijos koeficientas yra didesnis už 0, t. y. nulinė hipotezė ($W = 0$) atmetama. Vis dėlto tikslinga būtų patikrinti ar gautasis konkordancijos koeficientas nėra atsitiktinė reikšmė. Skaičiuojama faktinė χ^2 skirstinio reikšmė, pagal formulę:

$$\chi^2 = Wm(k-1), \quad (4)$$

čia: χ^2 – faktinė skirstinio reikšmė; w – konkordancijos koeficientas; m – ekspertų skaičius; k – veiksmų skaičius.

$$\chi^2 = 0,5 \cdot 5 \cdot (5 - 1) = 10.$$

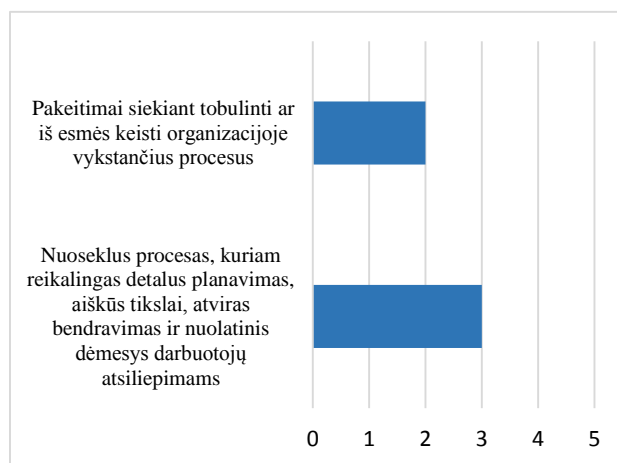
Faktinė χ^2 skirstinio reikšmė turėtų būti palyginta su kritine $\chi^2(0,05; k-1)$ reikšme. Jeigu faktinė reikšmė yra didesnė už kritinę reikšmę, vadinasi apskaičiuotas konkordancijos koeficientas nėra atsitiktinai gautas dydis. Kritinė χ^2 reikšmė yra randama statistinėje lentelėje intervale (0,05;4) šiuo atveju $\chi^2 = 9,48$. Taigi, matoma, kad faktinė reikšmė yra didesnė už kritinę reikšmę, t. y. $10 > 9,48$, vadinasi gautas konkordancijos koeficientas nėra tik atsitiktinai gauta reikšmė bei ekspertų nuomonės yra suderintos.

Apibendrinus galima teigti, kad tarp apklaustų ekspertų nėra išskirčių ir visi ekspertai yra kompetentingi atlikti sėkmės veiksmų pokyčių valdyme vertinimą, kadangi gautieji ekspertų kompetencijos koeficientai įeiną į apskaičiuotą intervalą. Taip pat apskaičiavus konkordancijos koeficientą ir patikrinus ar tai nėra tik atsitiktinai gauta reikšmė, nustatyta, kad apklaustų ekspertų nuomonės suderinamos, t. y. ekspertų vertinimai yra panašūs.

5. Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksmų tyrimo rezultatai

Tyrimui atlikti buvo apklausti 5 ekspertai dirbantys Lietuvos įmonėse bei kurių darbo patirtis yra ne mažesnė nei pusė metų. Ekspertams buvo pateiktos anketinės apklausos su galimais pasirinkimo variantais (1 priedas).

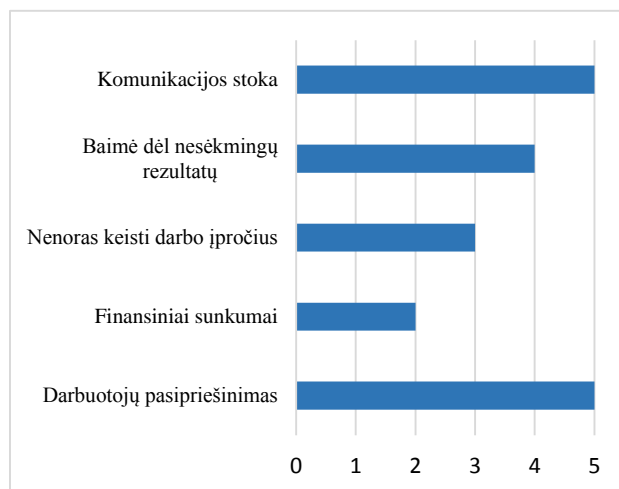
Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip ekspertai supranta organizacinius pokyčius įmonėje, t. y. kaip jų nuomone galėtų būti apibrėžiama organizacinių pokyčių sąvoka. Rezultatai pateikti 4 paveiksle.



4 paveikslas. Organizacinių pokyčių sąvoką – ekspertų vertinimas (sudaryta autorės)

Ekspertai pritarė pateiktiems variantams ir kaip matyti iš ketvirto paveikslo, didžioji dalis ekspertų (3 ekspertai iš 5) organizacinių pokyčių sąvoką apibrėžia kaip nuoseklų procesą, kuriam reikalingas detalus planavimas, aiškiai išskirti tikslai, atviras tarpusavio bendravimas bei nuolatinis dėmesys darbuotojų atsiliepimams. Taip pat dalis ekspertų (2 ekspertai iš 5) organizacinius pokyčius įvardino kaip pakeitimus įmonėje, kuriais siekiama patobulinti ar iš esmės pakeisti organizacijoje vykstančius procesus. Pateikti apibrėžimai iš esmės yra panašūs bei vienas kitą papildo, tiek vienas, tiek kitas apibrėžimas yra laikomas teisingu, todėl visų ekspertų pasirinkimai yra priimtini.

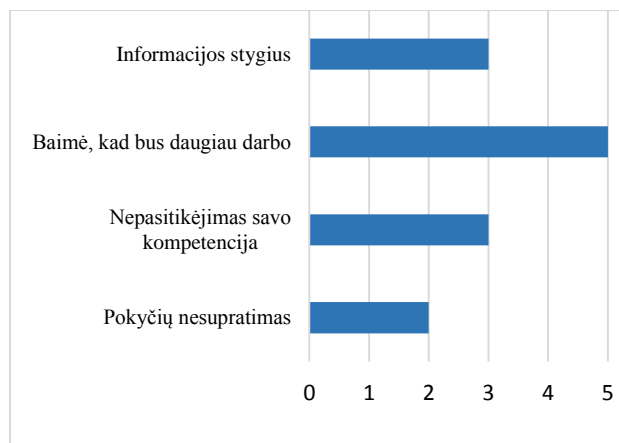
Taip pat ekspertų buvo paklausta ar jie yra susidūrę su pokyčiais organizacijose, visi ekspertai atsakė, kad taip. Iš to kilo klausimas – su kokios kliūtimis teko susidurti valdant pokyčius organizacijoje. Gauti duomenys pateikti 5 paveiksle.



5 paveikslas. Dažniausiai pasitaikančios kliūtys organizacinių pokyčių valdyme (sudaryta autorės)

Iš penktame paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad valdant pokyčius organizacijoje, dažniausiai susiduriama su komunikacijos stoka bei darbuotojų pasipriešinimu. Šiuos du veiksnius įvardino visi penki ekspertai. Taip pat keturi iš penkių ekspertų įvardino, kad pokyčius sunku valdyti dėl baimės, jog rezultatai bus nesėkmingi. Trys iš penkių ekspertų įvardino, kad nenoras keisti darbo įpročius taip pat turi įtakos pokyčių valdyme.

Kadangi visi ekspertai pažymėjo, jog valdant pokyčius organizacijoje, dažnai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu, ekspertų buvo paklausta, kaip jie mano dėl kokių priežasčių darbuotojai priešinasi. Gautieji rezultatai pateikti 6 paveiksle.



6 paveikslas. Priežastys, dėl kurių, ekspertų nuomone, darbuotojai priešinasi pokyčiams (sudaryta autorės)

Iš šešto paveikslo duomenų matoma, kad ekspertų nuomone darbuotojai pokyčiams priešinasi dėl baimės, jog bus daug darbo. Taip pat dauguma ekspertų pažymėjo, kad darbuotojai priešinasi pokyčiams, nes gauna per mažai informacijos dėl vykstančių ar norimų vykdyti pokyčių bei nepasitikėjimo savo kompetencija. Du iš penkių ekspertų mano, kad darbuotojai priešinasi pokyčiams dėlto, kad visiškai nesupranta pokyčių bei su svarbos.

Ekspertų buvo paprašyta įvertinti nuo 1 iki 5 veiksnius, kurie labiausiai jų nuomone lemia sėkmingą pokyčių valdymą įmonėje. Svarbiausiam kriterijui buvo priskirta didžiausia reikšmė (5), o mažiausiai svarbiam kriterijui – mažiausia reikšmė (1). Gauti duomenys pateikti 3 lentelėje.

Iš trečios lentelės matyti, kad didžioji dalis ekspertų, vizijos ir strategijos iškelimą laiko vienu svarbiausių veiksnių organizacinių pokyčių valdyme, šiam kriterijui dauguma ekspertų skyrė 5 balus. Komunikaciją bei komandinį darbą ekspertai taip pat vertina svarbiais sėkmės veiksniais, kadangi šiems kriterijams daugiausiai skyrė po 2 arba 3 balus. Mažiausiai svarbus kriterijus pokyčių valdyme ekspertų nuomone yra lyderio vaidmuo, šiam kriterijui dauguma ekspertų skyrė 1 balą.

4 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbos ekspertinis įvertinimas (nuo 1 iki 5) (sudaryta autorės)

Eksperto numeris	Veiksniai				
	Lyderio vaidmuo	Komunikacija	Vizijos ir strategijos išskėlimas	Komandinis darbas	Smulkių rezultatų akcentavimas
E1	1	4	5	3	2
E2	4	2	5	3	1
E3	4	3	5	2	1
E4	1	3	5	2	4
E5	1	3	4	5	2

Taigi, apibendrinus tyrimo rezultatus, galima daryti išvada, kad visi apklaustieji ekspertai organizacinius pokyčius supranta labai panašiai, jie įvardino, kad tai pakeitimai siekiant patobulinti procesus organizacijoje bei taip pat įvardino, kad tai nuoseklus procesas, kuriam reikalingas detalus planavimas, aiškūs tikslai, nuolatinis tarpusavio bendravimas bei dėmesys darbuotojų atsiliepimams. Visi ekspertai yra susidūrę su pokyčiais bei jų valdymu organizacijoje. Dauguma jų įvardino, kad dažniausiai pasitaikančios kliūtys valdant pokyčius, tai – komunikacijos stoka bei darbuotojų pasipriešinimas arba baimė, jog galutinis rezultatas bus nesėkmingas. Taip pat ekspertų paklausus kaip jie mano, dėl kokių priežasčių darbuotojai priešinasi pokyčiams – atsakė, kad dažniausiai darbuotojai priešinasi, kad įvykus pokyčiams bus daugiau darbo, taip pat dėl per mažo kiekio informacijos apie pokyčius bei dėl nepasitikėjimo savo kompetencija. Ekspertų nuomone sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas labiausiai priklauso nuo vizijos bei strategijos išskėlimo, taip pat nuo tarpusavio komunikacijos ir komandinio darbo.

Išvados

1. Organizacinių pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip nuoseklus procesas, kuriam tai procesas, kurio metu organizacija pereina iš esamos būsenos į kitą: keičia savo tikslus, viziją, strategiją, darbo metodus ar įveda naujas programas bei technologijas. Tai nuolat besikeičiantis procesas, kuris paveikia visus organizacijos dalyvius, todėl labai svarbu efektyviai vadovauti ir stiprinti pastangas keistis.
2. Palyginus autorių nuomones, prieita išvada, kad sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas priklauso nuo lyderystės, komandinio darbo, nuolatinės vadovo ir darbuotojų komunikacijos, vizijos bei strategijos išskėlimo ir smulkių rezultatų akcentavimo.
3. Apklausus ekspertus bei atliktus sėkmės veiksnių tyrimą organizacijose, nustatyta, kad sėkmingą pokyčių valdymą, ekspertų nuomone, organizacijoje labiausiai lemia trys veiksniai: vizijos ir strategijos išskėlimas, tarpusavio komunikacija bei komandinis darbas.

Literatūra

- Ajmal, S., Farooq, M. Z., Sajid, N., & Awan, D. S. (2012). Role of leadership in change management process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2), 111.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Ali, H. M. Al, Ajmal, M. M., Gunasekaran, A., & Helo, P. T. (2019). Managing change in constant evolving sustainable energy market: An exploratory study of motivators, enablers, and barriers. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 84–97. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.005>
- Arimaviciute, M., & Raisiene, A. G. (2015). Model for management of strategic changes and its application in municipalities of Lithuania. *Journal of International Studies*, 8(3), 78–89.
- Bold, E. (2011). Instruments and techniques used in the design and implementation of change management. *Journal of Advanced Research in Management*, 1, 4–17.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change – Theory and practice*. SAGE Publications.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (4th ed.). Kogan Page.
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papisolomou, I., & Melanthiou, Y. (2019). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research* (in Press). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Endrejat, P. C., Baumgarten, F., & Kauffeld, S. (2017). When Theory meets practice: Combining Lewin's ideas about change with motivational interviewing to increase energy-saving behaviours within organizations. *Journal of Change Management*, 17(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299372>
- Ganta, V. Ch., & Manukonda, J. K. (2012). Leading the change in organizations. *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 7(1), 73–81. <http://euroasiapub.org/wp-content/uploads/2017/03/10IMJan-6020irjms.pdf>

- Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Verslo Sistemų ir Ekonomika – Business Systems & Economics*, 2(2), 130–145. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13227/276-489-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jabri, M. (2017). *Managing Organizational change– Process, social construction and dialogue* (2nd ed.). Red Globe Press.
- Levickaitė, R. (2010). Y, X, Z kartos: pasaulio bei sienų idėjos formavimas naudojantis socialiniais tinklais (Lietuvos ateitis). *Creativity Studies*, 3(2), 170–183. <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>
- Levovnik, D., & Gerbec, M. (2018). Operational readiness for the integrated management of changes in the industrial organizations – Assessment approach and results. *Safety Science*, 107, 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.04.006>
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. *organizational change: creating change through strategic communication*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781444340372>
- Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 99–109. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Nograšek, J. (2011). Change management as a critical success factor in e-government implementation. *Business Systems Research*, 2(2). <https://doi.org/10.2478/v10305-012-0016-y>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51–66. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>
- Small, A., Gist, D., Souza, D., Dalton, J., Magny-Normilus, C., & David, D. (2016). Using Kotter's change model for implementing bedside handoff. *Journal of Nursing Care Quality*, 31(4), 304–309. <https://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000212>
- Tan, T., Gn, Y., & Goh, S. (2019). ESRA19-0096 Implementing a regional anaesthesia (RA) time-out procedure (TO) in our hospital: Applying kotter's '8 step change management' (a management model). In *E-Poster Viewing Abstracts* (p. A177.2-A177). BMJ Publishing Group Ltd. <https://doi.org/10.1136/rapm-2019-ESRAABS2019.286>
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 10, 339–356. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15120/Videikien.pdf?sequence=1>
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Management of Organizations: Systematic Research*, 70, 107–120. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>
- Vienažindienė, M., & Čiarnienė, R. (2007). The changes of public organizations human resources management: Theoretical aspect. *Economics and Management*, 12, 600.
- Wentworth, D. K., Behson, S. J., & Kelley, C. L. (2018). Implementing a new student evaluation of teaching system using the Kotter change model. *Studies in Higher Education*, 45(3), 511–523. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1544234>

1 Priedas. Anketinės apklausos klausimai

1. Kaip suprantate organizacinius pokyčius? Pažymėkite vieną, Jūsų nuomone tiksliausių apibrėžimą.
 - Nuoseklus procesas, kuriam reikalingas detalus planavimas, aiškūs tikslai, atviras bendravimas ir nuolatinis dėmesys darbuotojų atsiliepimams.
 - Pakeitimai siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijoje vykstančius procesus.
 - Procesas, kuris įvyksta savaime bei nepriklauso nuo organizacijos pastangų tuos procesus įgyvendinti

2. Ar teko vykdyti pokyčius organizacijoje? (Jeigu atsakymas „ne“ – praleiskite 3 – 5 klausimus)
 - Taip
 - Ne

3. Kokios, Jūsų nuomone, dažniausiai pasitaikančios kliūtys pokyčių valdyme.
 - Darbuotojų pasipriešinimas
 - Finansiniai sunkumai
 - Nenoras keisti darbo įpročius
 - Baimė dėl nesėkmingų rezultatų
 - Komunikacijos stoka

4. Ar vykdant pokyčius organizacijoje teko susidurti su darbuotojų pasipriešinimu? (Jeigu atsakymas „ne“ – praleiskite 5 klausimą).
 - Taip
 - Ne

5. Dėl kokių priežasčių, Jūsų nuomone, vyko darbuotojų pasipriešinimas?
 - Pokyčių nesupratimas
 - Nepasitikėjimas savo kompetencija
 - Baimė, kad bus daugiau darbo
 - Informacijos stygius

6. Įvertinkite pateiktus veiksnius nuo 1 iki 5. Kurie iš jų, Jūsų nuomone, labiausiai lemia sėkmingą organizacinių pokyčių valdymą? (5 – labiausiai lemia, 1 – mažiausiai lemia)
 - Lyderio vaidmuo
 - Komunikacija
 - Vizijos ir strategijos iškelimas
 - Komandinis darbas (darbuotojų įsitraukimas)
 - Smulkių rezultatų akcentavimas

2 Priedas. Ekspertų kompetencijos koeficiento skaičiavimas

Veiksniai					
Eksperto numeris	Lyderio vaidmuo	Komunikacija	Vizijos ir strategijos iškelimas	Komandinis darbas	Smulkių rezultatų akcentavimas
<i>E1</i>	5	2	1	3	4
<i>E2</i>	2	4	1	3	5
<i>E3</i>	2	3	1	4	5
<i>E4</i>	5	3	1	4	2
<i>E5</i>	5	3	2	1	4
Rangų suma	19	15	6	15	20
Grupiniai įverčiai	3,8	3,0	1,2	3,0	4,0

Ekspertų kof.	0,2
---------------	-----

Eksperto numeris	Lambdos apskaičiavimas				
<i>E1</i>	19,0	6,0	1,2	9,0	16,0
<i>E2</i>	7,6	12,0	1,2	9,0	20,0
<i>E3</i>	7,6	9,0	1,2	12,0	20,0
<i>E4</i>	19,0	9,0	1,2	12,0	8,0
<i>E5</i>	19,0	9,0	2,4	3,0	16,0

Lambda	249,4
--------	-------

	Suma	Kompetencijos kof.	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<i>E1</i>	51,2	0,205	0,200	0,003
<i>E2</i>	49,8	0,200		
<i>E3</i>	49,8	0,200		
<i>E4</i>	49,2	0,197		
<i>E5</i>	49,4	0,198		

Intervalas	
0,194	0,206

3 Priedas. Konkordancijos koeficiento skaičiavimas

Rangai					
Eksperto numeris	Lyderio vaidmuo	Komunikacija	Vizijos ir strategijos iškėlimas	Komandinis darbas	Smulkių rezultatų akcentavimas
<i>E1</i>	5	2	1	3	4
<i>E2</i>	2	4	1	3	5
<i>E3</i>	2	3	1	4	5
<i>E4</i>	5	3	1	4	2
<i>E5</i>	5	3	2	1	4
Rangų suma	19	15	6	15	20
Rangų sumų vidurkis	15	15	15	15	15
Nuokrypio kvadratas	16	0	81	0	25

S^2	122
-------	-----

SUCCESSFUL MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Karolina PETRAUSKAITĖ, Renata KORSAKIENĖ

Abstract. Organizations are constantly facing with changes and change management. There are many resistance factors involved change and also many changes fail because of bad change management. At this article examines organizational change concepts and change management models, identifies organizational change management success factors and performs a comparative analysis of approaches to successful change management. Based on this analysis, have made expert survey to identify the success factors within organizations. The research found that the most important factors for success are vision and strategy development, communication and teamwork.

Keywords: change, change management, organizational change, success factors, organizational change management, successful change management.