

TEORINIAI STRATEGINIŲ POKYČIŲ ASPEKTAI

Margarita IŠORAITĖ

V. A. Graičiūno aukštoji vadybos mokykla
Trakų g.9/1, LT-03231 Vilnius, Lietuva
Elektroninis paštas: misoraite@gmail.com

Santrauka. Strateginiai pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių ir kelia reikalavimą kiekvienam iš jų keistis kaip individui. Pokyčiams vykstant, keičiasi ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos ir pan. Tik tuo atveju, jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, tie tikslai gali būti sėkmingai įgyvendinami. Straipsnyje analizuojami strateginiai pokyčiai, jų samprata ir rūšys, strateginių pokyčių nustatytinė ir plėtotinė metodologijos bei strateginio valdymo procesas. Pokyčių valdymo turinį sudaro keletas tarpusavyje susijusių elementų, procesų, veiksmų: 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. Pokyčių poveikis organizacijoms yra didelis. Svarbų vaidmenį siejant strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivadą atlieka vadovavimas – menas taip paveikti žmones, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naują strategiją.

Reikšminiai žodžiai: pokyčiai, strateginiai pokyčiai, strateginių pokyčių valdymas.
JEL klasifikacija: M10.

Įvadas

Lietuvos verslo subjektams integruojantis į Europos ekonomikos struktūrą, ypatingą reikšmę įgauna jų konkurencingumas. Stiprėjant konkurencijai, auga būtinybė didinti ir veiklos efektyvumą, kuris glaudžiai susijęs su atskirų pokyčių organizacijose įgyvendinimu. Svarbiausias klausimas, su kuriuo susiduria šiandienos verslo organizacijos tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje, – tai efektyvus pokyčių valdymas dinamiškos rinkos sąlygomis. Todėl organizacinių pokyčių valdymo problema tampa vienu iš svarbių tyrimo objektų (Andriuščenka (2007)).

Šiuo metu verslininkui, įmonės vadovui neužtenka gerai organizuoti įmonės, organizacijos veiklą; išmokyti naujų darbo metodų ir tikėtis, kad jie galės naujai dirbti ilgą laiką. Daug didesnę reikšmę įgyja ilgalaikės organizacijos plėtotės, kurios

pagrindiniai komponentai yra strateginė vadyba, verslo procesų efektyvumas bei organizacinis kapitalas, numatymas. Kinta ir organizacijų konkurencijos sąvoka bei praktinis įgyvendinimas pasitelkiant organizacijos strategiją. Netgi mažas verslas rizikuoja būti sunaikintas konkurentų, nesuvokus savo padėties verslo aplinkoje ir nenustačius ilgalaikių perspektyvų, strategijų. Šiandien organizacijos sėkmę gali garantuoti tik tinkamai parinkta ir pritaikyta organizacijos vystymosi strategija.

Pokyčiai organizacijose vyksta be perstojo, bet pastaruoju metu jie tapo ypač sparūs ir vis labiau intensyvėja. Lėtiems pokyčiams paprastai priešinamasi mažiau, nes jie įgyvendinami palengva ir žmonės labiau linkę jiems pritarti. Greiti pokyčiai, kurie dažniausiai būna strateginės iniciatyvos pasekmė, sukelia nemažą pasipriešinimą net tais atvejais, kai jie yra įgyvendinami gana kryptingai. Kiek leidžia galimybes, organizacijos renkasi lėtus pokyčius, nes priešingu atveju jose vyrautų nuolatinė sumaištis. Organizacijos neturi įtakos spartiems aplinkos pokyčiams ir jų nulemtoms nenumatytoms aplinkybėms. Siekdamos išlikti sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygomis, jos būna priverstos įgyvendinti vidinius pokyčius.

Tyrimo objektas – strateginiai pokyčiai.

Taigi šio straipsnio tikslas – ištirti teorinius strateginių pokyčių aspektus.

Jam pasiekti keliami šie uždaviniai:

- Išanalizuoti strateginių pokyčių sampratą;
- Išnagrinėti strateginių pokyčių rūšis;
- Įvertinti nustatytinę ir plėtotinę metodologijas;
- Ištirti strateginio pokyčių valdymo procesą.

Strateginių pokyčių samprata

Svarbūs pokyčiai, darantys rimtą poveikį organizacijoms, vyksta ir išsivysčiusiose, ir besivystančiose pasaulio visuomenėse. Išorinės aplinkos spaudimas organizacijai jos keitimosi kryptimi nuolat didėja ir pasireiškia tokiais požymiais, kaip globalizacijos reiškiniai, žinių ekonomikos apraiškos, principinis naujų organizacinių struktūrų atsiradimas, darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai. Varomąja pokyčių jėga tampa įstatymai ir normos, technologijų pakeitimai, permainos ekonomikoje (Colenso, 1990).

Greenbergas ir Baronas (1997) pokyčius organizacijoje apibrėžia kaip planuotas ir neplanuotas organizacijos struktūros, technologijos ir žmonių transformacijas.

Lewinas (1954) pokytį traktuoja kaip nukrypimą nuo pusiausvyros, kuri, viena vertus, skatina ją varančios jėgos (tai gali būti tiek aplinkos reikalavimai, tiek ir organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva), kita vertus, stabdo trukdančios jėgos (tai gali būti tiek riboti išteklių, tiek neigiamos darbuotojų nuostatos).

Quinnas (1980) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šie pakeitimai dažniausiai yra nulemti organizacijos išorės aplinkos pasikeitimų arba jos viduje vykstančių kaitos procesų. Todėl šie pokyčiai yra lyg ir išvestiniai iš kitų pokyčių, objektyviai vykstančių organizacijos aplinkoje.

Strateginiai organizacijos pokyčiai yra viena svarbiausių jos pokyčių sričių. Jie susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir ypač pakeičia susiklosčiusią ir įprastą organi-

zacijos tvarką. Strateginiai pokyčiai skatina, kad daugelis organizacijos personalo narių pakeistų savo šabloniškus veiksmus, vertybes ir net įsitikinimų skales (Arimavičiūtė, 2009). Tačiau svarbu žinoti, kad įgyvendinti pokyčius nebus lengva, kadangi įmonės vadovai paprastai yra linkę keisti vertybių sistemas, darbų planus ir kita, o ne keisti patys (Farson, 2004). Iš dalies lokaliniai pokyčiai, vykstantys tik viename ar keliuose organizacijos kaip sistemos elementuose, ne visada yra strateginiai. Sisteminiai pokyčiai, vienu ar kitu aspektu paliečiantys visus organizacijos elementus ir keičiantys jos kaip sistemos pagrindinius parametrus, – visada yra strateginiai. Sisteminiai pokyčiai dažnai mokslo literatūroje traktuojami kaip organizacijų sisteminė kaita arba organizacijos plėtra.

Strateginių pokyčių valdymą organizacijose nagrinėjo daugelis mokslininkų (Ansoff, 1987; Mintzberg, 1991; Kottler, 1995 ir kt.). Strateginių organizacijų pokyčių valdymo klausimus ir valdymo problemas nagrinėjo ir daugelis mokslininkų Lietuvoje: Jucevičius (1998), Vasiliauskas (2005) ir kt.

Akivaizdu, kad taip apibūdinami pokyčiai yra tie, kurie skatina pakeitimus, sąmoningai vykdomus siekiant išvengti neigiamų pasekmių ir tobulinti organizacijos veiklą.

Kiti autoriai mano priešingai – pokyčius galima valdyti. Teigiama, kad pokyčiai yra „ne inertiška veikla, o iniciatyvi naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje“ (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006).

Vykstančius pokyčius galima skirstyti į dvi dideles grupes: planuotus ir neplanuotus. Planuoti pokyčiai skiriasi nuo kitų pokyčių savo svarba. Šių pokyčių tikslas yra parengti visą organizaciją ar pagrindinę jos dalį prisitaikyti prie didelių organizacijos tikslų ir krypčių pasikeitimų. Tiksliai planuotas pokytis apibrėžiamas kaip apgalvotas struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslo sukūrimas ir įdiegimas arba kaip veikimo filosofijos, klimato ar stiliaus pokytis. Lėtiems pokyčiams organizacijos darbuotojai priešinasi mažiau, o greitai pokyčiai dažnai sukelia didelį darbuotojų pasipriešinimą. Tačiau organizacijos, norėdamos išlikti konkurencinėje kovoje, teikti laiku ir kokybišką produktą, paslaugą, privalo nuolat įgyvendinti pokyčius savo viduje (Vanagas, 2007).

Dar viena nuomonė apie permainas ir pokyčius – neplanuotos permainos dažnai būna susijusios su netektimi, jos ateina netikėtai, žmogus daug negatyviau jas priima, jos būna dažniau susijusios su stresais ir konfliktais. Planuotose permainose žmonės dalyvauja, jų procesai valdomi, jos susijusios su nauda. Geriausia yra permainas planuoti. Tam pritaria visi mokslininkai (Stoškus ir Beržinskienė, 2005).

Objektyvių pokyčių svarba organizacijos gyvensenai ypač reikšminga. Norint sėkmingai reaguoti į šiuos pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis.

Pokyčius lemia įvairios priežastys. Yra visoms organizacijoms bendrų priežasčių, svarbiausiomis jų laikomos keturios:

- aplinka,
- verslo santykiai,
- technologija,
- nauji darbuotojai, ypač naujas vadovas.

Priežastys, lemiančios objektyvius pokyčius organizacijoje, būna šios: išorinės priežastys ir vidinės priežastys (Zakarevičius, 2006).

Pagrindinės išorinės priežastys:

- nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamą medžiagą, įrenginius, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.;
- globalūs pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius, politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų;
- neprognuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan.;
- ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan.

Pagrindinės vidinės priežastys:

- organizacijos personalo kokybinis augimas, suponuotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. Šis kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes;
- organizacijos kiekybinis plėtimasis dėl objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra sukelia objektyvius struktūrų, funkcijų ir procesų pasikeitimus;
- organizacijos išsigimimas (revitalizacija) dėl organizacijos technologinių, organizacinių, vadybos, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo. Revitalizacijos atveju organizacijoje įgyvendinti pakeitimus ir ją atgaivinti pavyksta ne visuomet.

Tiek išorės, tiek vidinės priežastys, suponuojančios objektyvius pokyčius, turi keletą savybių, kurios trukdo visapusiškai įvertinti šių pokyčių įtaką organizacijos gyvenimui ir priimti optimalius jos pakeitimų sprendimus. Pasak Zakarevičiaus (2006), pagrindinės savybės yra šios:

- netikėtumas ir neapibrėžtumas, analogų praeityje nebuvimas;
- labai greitai priežastinių procesų vystymosi tempai, kartais viršijantys reagavimo į juos galimybes;
- daugeliu atvejų priežastys nuspėjamos tik pagal šalutinius požymius, tiesioginių požymių nėra;
- priežastį apibūdinantys faktoriai savo turiniu ir esme labai skirtingi, nevienodo intensyvumo.

Vertinant šias pokyčių priežastingumo savybes, akivaizdu, kad objektyvių išorės aplinkos ir vidaus pokyčių, lemiančių organizacijos pasikeitimų būtinumą, nustatymas, įvertinimas ir reagavimas į juos yra gana sudėtingas procesas. Vis dėlto, norint sėkmingai veikti sudėtingomis šiandienos sąlygomis, šis procesas tampa neišvengiama organizacijos veiklos sudėtine dalimi

Psichologinio pobūdžio priežastis pokyčiams atsirasti akcentuoja ir Butkus (1996). Jo nuomone, jei vyksta esminiai pokyčiai organizacijoje, didžiulę reikšmę turi nematomi bruožai:

- nuomonės,
- įsitikinimai,
- vertybės,
- įvairūs konfliktai,
- neformalūs santykiai,
- užblokuoti informacijos kanalai ir kitokie formaliame vadybos procese neįvertinami dalykai.

Todėl dažnai esminius pokyčius organizacijoje smarkiai trukdo, o kartais ir visai sužlugdo tokie psichologinio pobūdžio veiksniai:

1. Nustebimas, kai darbuotojai būna psichologiškai nepasiruošę priimti pakeitimus, tai gali sukelti rimto veiklos sutrikimo vaizdą, dėl to gali kilti pačių darbuotojų suirzimas;
2. Inercija – įpratimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų; tai daugelis organizacijos narių sieja su savo saugumu;
3. Įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis;
4. Emociniai šalutiniai padariniai – pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems, bendravimo galimybių sumažėjimas, galimas atsakomybės, įtampos padidėjimas;
5. Pasitikėjimo vadovybe stoka;
6. Galimų nesėkmių baimė;
7. Asmeniniai konfliktai su pokyčio iniciatoriais arba įgyvendintojais. Todėl ypač svarbu pasirūpinti gerais būsimos naujovės įgyvendinimo vadovo santykiais su eiliniaisiais naujovės įgyvendintojais;
8. Prastas planavimas, neskiriant laiko psichologiniam ir kvalifikaciniam organizacijos narių parengimui dirbti naujovės sąlygomis;
9. Vadovų netaktiškumas. Kaip rodo tyrimai, tai irgi neretai būna pokyčių trukdymo priežastis, nes ir taip įtemptomis pokyčių sąlygomis žmonės tampa ypač jautrūs ne tik tam, kas yra daroma, bet ir kaip daroma bei kalbama;
10. Baimė dėl darbo statuso ir saugumo. Ji neretai būna ir įsivaizduojama dėl patikimos informacijos stokos, dėl nepasitikėjimo vadovybe;
11. Darbo grupių suardymas. Jis gali sukelti rimtą pasipriešinimą naujovėms, jeigu anksčiau tame darbo bare buvo susidariusi darni, susigyvenusi darbo grupė, kuri naujomis sąlygomis turi būti performuota (čia ypač svarbi neoficialių grupės vadovų nuostata) (Butkus, 1996).

Pokyčiai jokiaje organizacijoje nevyksta lengvai, ypač jei yra vienašališkų vadovybės veiksmų suvaržymų. Ne taip lengva atskleisti pokyčiams nepritariančius asmenis. Organizacijų vadovai privalo suprasti pokyčius ir būti pasirengę juos įgyvendinti. Efektyviai dirbantis vadovas turi tikėtis nuolatinių pokyčių, vertinti juos kaip tikrai naudingą neišvengiamybę.

Strateginių pokyčių rūšys

Mokslo literatūroje strateginius pokyčius įprasta skirstyti į politinius, technologinius ir kultūrinius (Ansoff, 1987). Ši strateginių pokyčių klasifikacija yra pernelyg abstrakti ir nesuteikia galimybės pokyčius analizuoti pagal hierarchinius lygmenis.

Colenso (1999) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvenimo elementus. Šie pakeitimai dažniausiai yra suponuoti organizacijos išorės aplinkos pasikeitimų arba jos viduje vykstančių kaitos procesų. Todėl šie pokyčiai yra lyg ir išvestiniai iš kitų pokyčių, objektyviai vykstančių organizacijos išorės aplinkoje.

„Strateginiai pokyčiai – tai yra organizaciniai pokyčiai, kuriuos sukelia naujos strategijos įgyvendinimas ir kurie gerokai pakeičia susiklosčiusią organizacijos tvarką. Šie pokyčiai dažniausiai būna greiti, giluminiai (pvz., naujų filialų statyba ar senų uždarymas, organizacijos pobūdžio keitimas)“ (Jucevičius, 1998).

1 lentelė. Strateginių pokyčių rūšys

	Organizaciniai pokyčiai	Strateginiai pokyčiai
Greitis	Gali būti lėti arba greiti	Dažniausiai greiti
Gylis	Gali būti ir giluminiai ir paviršutiniški – nekeičiantys nusistovėjusios tvarkos	Esminiai pokyčiai, susiję su nusistovėjusios tvarkos keitimu
Pasipriešinimas pokyčiams	Dažniausiai nestiprus, nes pokyčiai negiluminiai	Galimas stiprus pasipriešinimas, kuris apsunkina strategijos įgyvendinimą
Rizikos, kurią sukelia pokyčiai, laipsnis	Dažniausiai žemas rizikos laipsnis, kai pokyčiai lėti ir negiluminiai	Galima didelė rizika, nes pokyčiai esminiai, didelio masto, sunku nuspėti, ar vykdomi pokyčiai atneš sėkmę
Organizacijų tipai, kurioms būdingi pokyčiai	Esminių pokyčių vengia konservatyvios, savo unikalią kultūrą siekiančios išsaugoti organizacijos	Esminius pokyčius labiau priima anprenerinės, besimokančios, konfigūracine metodologija besivadovaujančios organizacijos

Šaltinis: Vasiliauskas, 2002.

Strateginiai organizacijos pokyčiai (žr. 1 lentelę) yra viena svarbiausių jos pokyčių sričių. Jie susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir ypač pakeičia susiklosčiusią ir įprastą organizacijos tvarką. Strateginiai pokyčiai skatina, kad daugelis organizacijos personalo narių pakeistų savo šabloniškus veiksmus, vertybes ir net įsitikinimų skales. Tačiau svarbu žinoti, kad įgyvendinti pokyčius nebus lengva, kadangi įmonės vadovai paprastai yra linkę keisti vertybių sistemas, darbų planus ir kita, o ne keisti patys (Farson, 2004). Iš dalies pokyčiai, vykstantys tik viename ar keliuose organizacijos kaip sistemos elementuose, ne visada yra strateginiai. Sisteminiai pokyčiai, vienu ar kitu aspektu paliečiantys visus organizacijos elementus ir keičiantys jos kaip sistemos pagrindinius parametrus, visada yra strateginiai. Sisteminiai pokyčiai dažnai mokslo literatūroje traktuojami kaip organizacijų sisteminė kaita arba organizacijos plėtra. Sisteminė kaita apima tris, pastaruoju laikotarpiu dažniausiai nagrinėjamus organizacijų transformavimo būdus: restruktūrizavimą, reorganizavimą ir rekonceptualizavimą (Zakarevičius, 2003).

Kaip ir strateginį procesą, nustatytinė ir plėtotinė strateginio valdymo metodologijos skirtingai supranta ir strateginius pokyčius. A. Vasiliausko knygoje „Strateginis valdymas“ (2002) apibūdinti nustatytiniai ir plėtotiniai modeliai.

Nustatytiniai modeliai teigia, kad strateginiai pokyčiai vyksta strategijos įgyvendinimo stadijoje ir yra iš anksto suplanuoti. Pagrindiniai modeliai yra Kantero ir Lewino.

Plėtotiniai modeliai teigia, kad strateginiai pokyčiai vyksta nuolat, ir strategijos formavimo procese, ir jos įgyvendinimo stadijoje. Pagrindinės teorijos yra mokymosi teorija ir strateginių pokyčių penkių sėkmės veiksmų teorija.

Nustatytinė metodologija

Nustatytinė metodologija strateginius pokyčius supranta kaip strategijos įgyvendinimo veiksmus, kurie yra sprendimo įgyvendinti naujai parengtą ir aprobuotą strategiją rezultatas.

Žinomi įvairūs strateginių pokyčių valdymo nustatytiniai modeliai. Iš jų minėtini du pagrindiniai:

- Kantero modelis;
- Lewino modelis.

Kantero modelis skiria tris strateginių pokyčių valdymo proceso pakopas (žr. 2 lentelę), siejant tarpusavyje tris svarbiausias pokyčių formas ir tris su tomis formomis susijusių žmonių kategorijas.

Strateginių pokyčių valdymo pakopų pavadinimai sutapatinami su pokyčių formų pavadinimais:

- organizacijos identiškumo pasikeitimas. Keičiantis aplinkai, keičiasi ir pati organizacija. Pavyzdžiui, organizacija gali reaguoti į valstybės valdžios ir valdymo politinėje sistemoje pokyčius. Tikėtina, kad tokie pokyčiai yra lėti, išskyrus atvejus, kai įvyksta esminiai aplinkos pokyčiai, pavyzdžiui, pasikeitus politinei padėčiai po naujų parlamento rinkimų. Su šia pokyčių forma susijusi žmonių kategorija vadinama pokyčių strategais. Tai žmonės, atsakingi už vadovavimą strateginiams pokyčiams. Pokyčių strategai nebūtinai yra atsakingi už konkrečių pokyčių įgyvendinimą;
- perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms. Plečiantis ir ilgiau gyvuojant organizacijai, keičiasi organizacijos vidaus santykiai ir ryšiai. Pavyzdžiui, pokyčių, susijusių su naujo skyriaus kūrimu daugiaskyrės struktūros kompanijoje, sukeltos problemos yra gerai žinomos. Su šia pokyčių forma susijusi žmonių kategorija yra vadinama pokyčių įgyvendintojais. Jie yra tiesiogiai atsakingi už strateginių pokyčių įgyvendinimą;

2 lentelė. Strateginių pokyčių valdymo proceso pakopos

<p>1. Organizacinio identiškumo pasikeitimas</p> <hr/> <p>Pradėjus įgyvendinti strategiją imama keisti organizacijos identitetą. Žmonių grupė – pokyčių strategai (vadovai) – užtikrina organizacijos identiškumo kaitą, kad būtų prisitaikoma prie naujų aplinkybių</p>	<p>2. Perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms</p> <hr/> <p>Toliau įgyvendinant strategiją, žmonių grupė – pokyčių įgyvendintojai – tiesiogiai prisideda prie organizacijos gyvavimo ciklo fazių, kurios gali sukelti krizes</p>	<p>3. Organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai</p> <hr/> <p>Toliau įgyvendinant strategiją gali prireikti perskirstyti politines galias, privilegijas, kai kurie asmenys gali netekti įgaliojimų ar juos gauti, kuo yra susirūpinusi žmonių grupė – pokyčių recipientai</p>
--	---	---

Šaltinis: Vasiliauskas, 2002.

- organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai. Individai ir grupės gali tarpusavyje konkuruoti, kad įgytų didesnės galios darant sprendimus arba dėl privilegijų. Pavyzdžiui, jeigu strategija, kurioje vyravo produkcijos gamybos aspektai, keičiama į strategiją, kurios pagrindiniai akcentai susiję su klientais, naujai pasiskirsto galia tarp gamybos valdymo ir rinkodaros valdymo funkcijų. Priklausomai nuo individų ir jų grupių spaudimo gali būti padaryta menkų arba esminių poslinkių įgaliojimų, privilegijų ir kt. srityse. Su šia pokyčių forma susijusių žmonių kategorija vadinama pokyčių recipientais. Jiems pokyčių programa sukelia tam tikrą susirūpinimą ir dėl pokyčių pobūdžio, ir dėl to, kaip tie pokyčiai pateikiami. Kartais pokyčių recipientai gali smarkiai priešintis.

Pateiktas modelis yra vienas iš paprasčiausių strateginių pokyčių valdymo struktūrizavimo būdų. Strateginių pokyčių valdymas čia suprantamas kaip nuo viršaus besiplėtojantis ir iš anksto suplanuotas procesas. Tačiau išskirtos žmonių kategorijos labai miglotai paaiškina, kaip reikia valdyti strateginius pokyčius organizacijoje. Pats modelis labiau tinka apibūdinti svarbius individualius pokyčius, o ne nuoseklius organizacijos strateginius pokyčius.

Lewino modelis skiria tris strateginių pokyčių valdymo proceso žingsnius. Modelis duoda nuoseklių patarimų, kaip įgyvendinti strateginius pokyčius.

Pasak Lewino, kad permainos vyktų sėkmingai, reikia „atšildyti“ *status quo*, pakeisti jį į naują būklę ir „užšaldyti“ naujus pokyčius, kad jie taptų nuolatiniai. *Status quo* galime laikyti pusiausvyros būkle. Norint išėiti iš šios pusiausvyros, reikia „atšildyti“, ką galima padaryti vienu iš šių trijų būdų:

1. Galima sustiprinti skatinančiąsias jėgas, kreipiančias elgseną tolyn nuo *status quo*.
2. Sumažinti priešinimosi jėgas, kliudančias išėiti iš egzistuojančios pusiausvyros.
3. Suderinti abu šiuos būdus.

Kai „atšildymas“ yra baigtas, reikia įvykdyti pačius pokyčius. Tačiau vien permainų įdiegimas neužtikrina, kad jos išsilaikys. Tad naująją situaciją reikia iš naujo „užšaldyti“, kad ji išliktų. Jei nebus pasirūpinta šiuo paskutiniu žingsniu, labai didelė tikimybė, kad pokyčiai bus trumpalaikiai ir darbuotojai grįš į ankstesnę pusiausvyros būseną. Tad naujo „užšaldymo“ tikslas – stabilizuoti naują situaciją suderinant skatinančiąsias ir priešinimosi jėgas.

Plėtotinė metodologija

Plėtotinės metodologijos požiūriu, strateginiai pokyčiai yra siejami tiek su strategijos kūrimu, tiek su veiksmis, einančiais sukūrus strategiją. Yra įvairių strateginių pokyčių valdymo plėtotinės teorijų, iš jų pagrindinės yra šios:

- mokymosi teorija;
- strateginių pokyčių penkių veiksmių teorija.

Mokymosi teorija – strateginių pokyčių vykdymas – tai nėra atskira stadija, kaip teigia nustatytinė metodologija, o nuolatos besimokant vykstantis procesas (čia pripažįstamas keitimasis nuomonėmis, žmonių įgūdžių svarba).

Mokymosi teorija teigia, kad organizacija nepasirenka staigių, netikėtų pokyčių, bet nuolat jų siekia. Organizacija nuolat atsinaujina mokydamosi, eksperimentuoda-

ma ir bendraudama. Mokymosi procesas yra nenutrūkstamas: „išmokus“ vieną sferą, atsiveria naujos pažinimo ir eksperimentavimo sferos. Kartu ir strateginiai pokyčiai organizacijoje yra nuolatiniai. Mokantis papildomai gilinamasi į šias sritis:

- komandinis mokymasis;
- keitimasis nuomonėmis dėl požiūrio į ateitį ir ateities viziją;
- iššaknijusių įpročių, apibendrinimų ir interpretacijų, kas ateityje gali tapti nereikalinga organizacijai, tyrimas;
- žmonių įgūdžiai kaip svarbiausias organizacijos turtas;
- sisteminis mąstymas, kuris yra minėtų keturių sričių ir aplinkos stebėjimo pagrindas.

Akivaizdu, kad mokymosi požiūris gali būti taikomas tuo atveju, kai organizacijai pakanka laiko ir išteklių, investuojamų į nurodytas sferas. Tačiau mokymasis nebus priimtinas, kai strateginė kryptis staiga keičiama. Darbuotojų galimybės prisitaikyti prie pokyčių ir tvarkyti savo likimą tampa ribotos, kai greitai pokyčiai yra primetami jiems iš išorės. Trumpam laikotarpiui mokymosi požiūris gali duoti nedidelę naudą.

Besimokančios organizacijos principas, nors ir yra gana aiškus ir paprastas, aiškiai neatsako į klausimą, kada ir kaip organizacija turi būti paversta „besimokančia“. Pirmieji naudingi žingsniai pradedant organizacijos mokymosi procesą yra pažintiniai susirinkimai ir diskusijų grupės, skirti specifinėms strateginių pokyčių problemoms aptarti ir nagrinėti.

Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija teigia, kad svarbiausi yra šie veiksniai:

1. Aplinkos įvertinimas. Visos organizacijos dalys turi nuolat vertinti aplinką ir konkurencinę padėtį.
2. Vadovavimas pokyčiams. Strateginių pokyčių negalima palikti savieigai, jiems būtina vadovauti. Vadovavimo lygį organizacijoje įvertinti galima tik siejant su konkrečiomis aplinkybėmis. Nėra „universaliai gerų vadovų“, nes vadovus visuomet riboja konkreti situacija, strateginių ir operacinių pokyčių jungimas. Strateginiai pokyčiai yra sėkmingai įgyvendinami, kai jie paremti operatyvinėmis priemonėmis ir veiksmais.
3. Žmonių išteklių strateginis valdymas – žmonių ištekliai kaip aktyvai ir pasyvai. Šie ištekliai apima ne tik žmones, bet ir visos organizacijos žinias, įgūdžius ir pažiūras. Svarbu tai, kad kai kurie žmonės sugeba valdyti geriau už kitus: tai sugebėjimas, kuris įgyjamas per ilgą laiką ir reikalaujantis nuolatinio mokymosi;
4. Pokyčių valdymo darna. Tai sudėtingiausias iš visų veiksmų, nes jis jungia visus kitus nurodytus veiksmus į bendrą visumą.

Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija leidžia išplėtoti subalansuotą požiūrį į organizacijos pokyčius, kuris yra gana efektyvus, kad padėtų sėkmingai prisitaikyti prie išorinių pokyčių.

Ši teorija strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksmus padeda suprasti kaip darnią visumą: vadovavimas pokyčiams, nuolatinis aplinkos vertinimas, strateginių ir operacinių pokyčių jungimas, žmonių išteklių strateginis valdymas.

Strateginių pokyčių valdymas

Pokyčių valdymas organizacijoje yra tyrinėjamas įvairiais požiūriais. Tokio valdymo savitumas lemia ir specifinės strateginių pokyčių sąvokos tikslingumą (Ansoff, 1965). Šios sąvokos turinys bendriausiai nusakomas taip: strateginiai pokyčiai – tai tokie pokyčiai, kurių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į aiškiai apibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimą (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006). Iš pateikto apibrėžimo matyti, kad strateginiai pokyčiai yra ne inertiška veikla, o iniciatyvi naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje.

Pasak Vasiliausko (2002), strateginių pokyčių valdymas – tai iniciatyvus valdymas, atliekamas siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Didžioji dalis strateginių pokyčių priežasčių yra susijusios su organizacijos pertvarkymo būtinumu. Pertvarkymo būtinumą (Kottler, 2003) dažniausiai sukelia:

- aplinkos pokyčiai (įstatymų pasikeitimas);
- politinės galios pokyčiai pačioje organizacijoje (vienos grupės įgauna daugiau galios kitų atžvilgiu);
- verslo santykių pokyčiai (susijungimai, atsiskyrimai);
- technologijų pokyčiai;
- žmonės (formalios ir neformalios grupės, kurios gali kurstyti sau palankius strateginius pokyčius arba, atvirkščiai, jiems priešintis). Neformalių, formalių struktūrų, žmonių bei užduočių poveikis strateginiams pokyčiams gali būti įvertintas pasitelkiant spaudimo taškų analizę, kuri parodo, kurios struktūros – formalios ar neformalios – labiau veikia strateginius pokyčius.

Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006) teigia, kad rengiant organizacijos strateginių pokyčių programą, visada iškyla klausimas, kurias organizacijos veiklos sritis ji turėtų apimti. Paprastai ši programa būna sutelkta į kelias svarbiausias sritis. Tarkim, ji gali būti siejama su konkrečiais žmonėmis arba jų grupėmis, turinčiomis ypatingą galią įgyvendinant arba trukdant įgyvendinti naują strateginę kryptį. Prieš parengiant galutinę strateginių pokyčių programą apsvairstoma kuo daugiau sričių, kuriose galimi tokie pokyčiai. Žinoma, kiekvienos organizacijos strateginių pokyčių programa būna skirtinga, tačiau ją rengiant galima pasinaudoti tam tikromis schemomis. Viena iš tokių schemų pateikiama 3 lentelėje (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006).

Strateginių pokyčių programoje tikslinga numatyti jų reikalingas organizacijos veiklos sritis, kaip nurodyta lentelėje. Jei siekiama labiau susitelkti į keletą sričių, jos pasirenkamos atsižvelgiant į teikiamus prioritetus. Tokį pasirinkimą lemia ir organizacijos ypatybės, ypač jos kultūra ir valdymo stilius. Jei organizacijoje vyrauja hierarchinis valdymas, strateginių pokyčių programa bus sutelkta į darbo organizavimą ir formalų valdžios pasidalijimą. Ir formalios, ir neformalios grupės parodo organizacijos vadovybei būdus, kaip ji gali paveikti strateginius pokyčius.

Strateginiai pokyčiai organizacijoje pirmiausia sietini su žmonėmis ir jų atliekamomis užduotimis. Žmonės darbinę veiklą vykdo per formalią organizacijos struktūrą. Vienminčių žmonių grupės savo tikslų siekia ir per neformalią organizacijos struktūrą. Neformalios grupės neišvengiamai aptarinėja visus jų veiklai įtakos turinčius įvykius, tarp jų ir oficialius pranešimus bei gandus apie būsimus strateginius pokyčius. Be to,

jos gali savaip interpretuoti siūlomus pokyčius ir tvirtai laikytis gindamos savo interesus. 3 lentelėje nurodomos trys pagrindinės strateginių pokyčių kryptys: techniniai ir darbo pokyčiai, kultūros pokyčiai ir politikos pokyčiai. 3 lentelėje taip pat nurodomos keturios su organizacijos veikla susijusios sritys: formali organizacijos struktūra, žmonės, užduotys, neformali organizacijos struktūra. Visos keturios lentelėje nurodytos bendrosios organizacijos veiklos sritys – kanalai, kuriais administracija daro poveikį strateginiams pokyčiams. Antra vertus, šiais kanalais žmonės, svarstydami strateginius pokyčius, daro įtaką administracijai. Žmonių, užduočių, formalių ir neformalių grupių įtakos strateginiams pokyčiams tyrimas yra vadinamas spaudimo taškų poveikio strateginiams pokyčiams analize (Ansoff, 1987).

3 lentelė. Strateginių pokyčių schema

	Formali organizacijos struktūra	Žmonės	Užduotys	Neformali organizacijos struktūra
Techniniai ir darbo pokyčiai	Darbo organizavimas ir pavaldumas Strategija ir struktūra	Atranka, išsilavinimas Valdymo stiliaus derinimas su igūdžiais Įprasta veikla	Atsižvelgimas į aplinką, technologiją, išsilavinimą, konkurentų veiklą Naujų užduočių perpratimas ir jų vykdymas	Supratimas ir kontrolė, „gerųjų naujienų“ skleidimas
Kultūros pokyčiai	Valdymo stilius Mintzbergo subkultūra Handy kultūros	Individualiųjų ir paprastųjų vertybių derinimas Grupių ir komandų valdymas Vadovavi mas	Simboliai, istorija Neišsaldomos nuostatos Įtakingų žmonių veiklos modeliai Skaidrumas, nauji siekiai	Apdovanojimai, simboliai Ryšių plėtojimas Naudingų grupių skatinimas Socialinės veiklos plėtojimas
Politikos pokyčiai	Formalus valdžios pasidalijimas Vadovavimo struktūriniais padaliniais pusiausvyra	Turimų igūdžių ir informacijos panaudojimas Suderinamumas su nauja strategija Paskatos	Bandymas paveikti Struktūros plėtojimas Įtaka formalioms ir neformalioms grupėms	Pastangos vadovauti Kontaktų užmezgimas Ryšių palaikymas

Šaltinis: Vasiliauskas, 2007, p. 364.

Kaip jau minėta, žmonių keitimasis, susijęs su naujos strategijos įgyvendinimu, yra dvejopas: keitimasis organizacijos lygmeniu ir keitimasis paties žmogaus iniciatyva. Žmogaus kaip asmenybės, turinčios igimtus ir igytus charakterio bruožus, įsitikinimus, vertybių ir gyvenimo paskirties sampratą, keitimasis organizacijos lygmeniu yra beveik neįmanomas. Toks keitimasis turi vykti paties žmogaus iniciatyva. Savivada apima mažiausiai keturis aspektus: žmogus kaip asmenybė, žmogus šeimoje, žmogus darbe, žmogus bendruomenėje.

Pastaruoju metu organizacijos, kuriose vyksta dideli pokyčiai, rengia specialias savivados ugdymo programas. Savivada turi derinti protinį ir jutiminį suvokimą. Tačiau tik kai kurie žmonės turi igimtą arba igytą gebėjimą juos derinti.

Vasiliausko ir Laumenskaitės (2006) nuomone, savivados modelis sudaro dešimt etapų:

1. Faktai. Kad būtų galima planuoti ir valdyti žmogaus keitimąsi, reikia įvertinti jo dabartinę padėtį.
2. Išvalgos. Patys faktai nėra labai svarbu – svarbiausia, ką jie reiškia. Sėkmingo žmogaus išskirtinė savybė yra jo gebėjimas vertinti savo veiksmus.
3. Paskirtis. Žmogus jaučiasi tvirtai, kai suvokia savo gyvenimo paskirtį, o geriau ją suvokti padeda savęs pažinimas. Gyvenimo paskirties suvokimas turi įtakos metodams, kuriuos taiko žmogus, dirbdamas organizacijoje, ir jo pasiekiamiems rezultatams.
4. Vertybės. Žmogaus veiksmai ir sprendimai paprastai būna pagrįsti tam tikromis vertybėmis. Jos yra žmogaus gyvenimo paskatos, arba motyvai. Aiškiai apsibrėžti vertybes labai svarbu pokyčių metu – jos tampa atramos tašku žmogaus veiksmams ir elgsenai.
5. Vizija. Tai svajonė ir mąstymas apie ateitį. Vizija atitinka žmogaus gyvenimo paskirtį ir vertybes. Savita asmeninė vizija suteikia energijos, motyvacijos ir įpareigoja.
6. Kliūtys. Žmogaus gyvenimo kelyje visada pasitaiko kliūčių. Dažniausiai jos siejamos su žmogaus įsitikinimais ir išankstinėmis nuostatomis. Išsiaiškinęs kliūtis, žmogus gali keisti savo įsitikinimus ir nuostatas, nukreipti energiją į jam reikalingiausias veiklos sritis.
7. Strategija. Kad įgyvendintų viziją, žmogui neužtenka žinių ir gerų idėjų – jis turi imtis tam tikrų veiksmų. Strategija turi padėti žmogui imtis veiksmų vizijai įgyvendinti ir geriausiems rezultatams pasiekti.
8. Gebėjimai. Vizijai ir strategijai įgyvendinti reikalingi tam tikri gebėjimai, pokyčių valdymo įgūdžiai, kurie įgyjami kaupiant šios srities žinias.
9. Veiksmai. Veiksmai turi apimti įvairias žmogaus gyvenimo sritis: saviugdą, visuomeninę veiklą, darbą, laisvalaikį, socialinę elgseną, šeimą, sveikatą.
10. Rezultato vertinimas. Vertinti rezultatus tikslinga pagal kiekybinius ir kokybinius asmeninės sėkmės rodiklius. Per vertinimo rezultatus gaunama grįžtamojo ryšio informacija.

Taigi strateginių pokyčių valdymas organizacijoje yra neatsiejamas nuo pavienio žmogaus keitimosi valdymo, t. y. savivados.

Labai svarbu, kad techninių ir darbo, kultūros ir politikos pokyčių valdymas organizacijos lygmeniu derėtų su savivados modelyje numatytais svarbiausiomis žmogaus keitimosi sritimis.

Rengiant strateginių pokyčių programą, būtina atsižvelgti į organizacijos struktūrą ir kultūrą, taip pat naujos strategijos stebėsenos galimybes. Be to, rengiant tokią strategiją, reikia numatyti ir organizacijos politiką, nes naujos strategijos įgyvendinimo sėkmė labai priklauso nuo pasirinkto valdymo stiliaus (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006).

Svarbų vaidmenį siejant strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivadą atlieka vadovavimas – menas taip paveikti žmones, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naują strategiją. Mokslininkų tyrimų rezultatai rodo, kokios savybės reikalingos organizacijos vadovui valdant strateginius pokyčius. Tai gebėjimas numatyti viziją ir

bendrauti, atsakomybė, savęs pažinimas, gebėjimas reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, kūrybiškumas (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006).

Vykstantys pokyčiai organizacijoje yra reakcija į pasikeitimus, vykstančius aplinkoje. Į pokyčius organizacijoje reagoja visi (vadovai ir pavaldiniai), tik reakcija būna skirtinga, todėl norėdama išlikti, organizacija turi derinti savo tikslus su aplinka ir, priklausomai nuo situacijos, keisti savo tikslus, juos koreguoti. Kai tikslai tampa prastais rodikliais, pajunta visi organizacijos nariai. Permainos susietos su įgaliojimų ir atsakomybės perskirstymu, struktūros keitimu, technologijos proceso pokyčiai irgi turi įtakos visos organizacijos veiklai: reikia išgyti naujų įrenginių, prietaisų, aparatūros, atrasti tam lėšų ir kt. Permainų, pokyčių valdymas yra sunkus, neprestižinis darbas.

Įgyvendinant įvairaus pobūdžio permainas, kartais iškyla svarbi problema: per tvarkymai vyksta labai lėtai. Žmonės priešinasi permainoms.

Žmonės priešinasi permainoms dėl trijų dalykų:

- įsitikinimo, kad permainos nieko gero neduos;
- netekties jausmo;
- neapibrėžtumo.

Žmogus liguistai reagoja į permainas, nes nežino, kokios bus pasekmės. Netekties jausmas atspindi susirūpinimą, kad po permainų kažkokie poreikiai bus mažiau patenkinti. Žmogus galvoja, kad pakeitimai esamų problemų neišspręs, o tik padidins jų skaičių, todėl eiliniai organizacijos nariai mano, kad permainos nepageidaujamos ir nereikalingos. Geriausias būdas permainoms įveikti yra laikas iki permainų pasirodymo. Pasipriešinimo jausmą būtina pašalinti prieš įgyvendinant permainas. Vadovai turi suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto tam reikia ruoštis, ieškoti tinkamų būdų.

Pasak Vasiliausko (2005), dažniausiai taikomi tokie metodai:

- visuotiniuose organizacijų susirinkimuose apsvaustomos permainų idėjos, jų organizavimas ir pasekmės; darbuotojai įtikinami, kad permainos būtinos;
- žmonės kviečiami dalyvauti, įgyvendinant pokyčius;
- palaikoma eilinių žmonių nuomonė dėl permainų, kad jie galėtų lengviau pripti prie naujos aplinkos;
- organizuojamos derybos su prieštaraujančiais asmenimis, siekiant gauti iš jų pritarimą naujovėms, kompensuojant už tai materialiniais paskatinimais – keliamas atlyginimas, skiriamos premijos ir pan.;
- darbuotojai, kurie gali pasipriešinti arba priešinasi naujovėms, skiriami į vadovaujančius postus, įtraukiami į specialias komisijas, kur jie lieka mažuma;
- vadovybė manevruoja, norėdama paveikti pavaldinius, naudoja specialią informaciją, padailina tikslus, sušvelnina pasekmes ir taip apramina žmones;
- visiems dar likusiems permainų priešininkams daro ryžtingą psichologinį spaudimą, grasina atleisti iš darbo, neskirti į aukštesnes pareigas, nedidinti atlyginimo ir t. t.

Kiekviena nauja strategija iš esmės yra susijusi su pažanga, taigi strateginius pokyčius lemia inovacinio pobūdžio strateginiai tikslai, kurių siekiant būtina iš esmės keisti organizacijoje nusistovėjusią tvarką.

Strateginiai pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių ir kelia reikalavimą kiekvienam iš jų keistis kaip individui. Pokyčiams vyks-

tant, keičiasi ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos ir pan. Tik tuo atveju, jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, tie tikslai gali būti sėkmingai įgyvendinami. Taigi strateginiai pokyčiai yra ne kas kita kaip žmonių keitimasis, o jų valdymas – tai iniciatyvus žmonių keitimosi valdymas siekiant apibrėžtų strateginių tikslų. Toks procesas apima strateginių pokyčių programų, kuriose numatomos užduotys, vykdytojai, atlikimo terminai ir išteklių, rengimą, stebėseną ir tikslinimą. Jis susieja valdantįjį subjektą – organizacijos vadovą (administraciją) ir valdomąjį objektą – žmonių keitimąsi (strateginiai pokyčiai).

Kotlerio (2005) strateginių pokyčių modelis susideda iš aštuonių etapų:

1. Įkvėpti žmones daryti realius ir svarbius pokyčių dalykus.
2. Sudaryti lyderiaujančių pokyčių komandą.
3. Pateikti teisingą viziją – komandai pateikti stabilią ir paprastą viziją bei strategiją.
4. Komunikuoti skatinant pokyčius ir juos užtikrinant.
5. Suteikti galią veiksmui – pašalinti kliūtis.
6. Kurti trumpalaikes pergalės (siekiant ilgalaikių tikslų).
7. Puoselėti ir padrąsinti ryžtingumą ir atkaklumą diegti pokyčius.
8. Pokyčių sklaida ir jų integravimas į organizacijos veiklą ir kultūrą.

Išvados

1. Nors literatūroje pateikiami skirtingi pokyčių modeliai, tačiau visus juos apibendrinę galime teigti, jog pokyčių valdymo turinį sudaro keletas tarpusavyje susijusių elementų, procesų, veiksmų:
 - pokyčiams valdyti reikia žinių, noro ir ketinimų keistis, įgūdžių, gebėjimų, kaip keistis;
 - 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.
2. Autoriai sutinka su nuomone, kad pokyčių poveikis organizacijoms yra didelis.
3. Svarbų vaidmenį siejant strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivadą atlieka vadovavimas – menas taip paveikti žmones, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naują strategiją. Strateginių pokyčių valdymas organizacijoje neat-siejamas nuo pavienio žmogaus keitimosi valdymo, t. y. savivados. Techninių ir darbo, kultūros ir politikos pokyčių valdymas organizacijos lygmeniu turi derėti su savivados modelyje numatytais svarbiausiomis žmogaus keitimosi sritimis: vertybėmis, vizija, kliūtimis, strategija ir gebėjimais. Organizacijos struktūra ir kultūra, politika ir vadovavimas, strategijos stebėseną yra sėkmingo strateginių pokyčių valdymo organizacijos ir individo lygmeniu pamatas.
4. Kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklių potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Net jei organizacijai būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo.

4. Strateginiai pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių ir kelia reikalavimą kiekvienam keistis kaip individui. Tik tuo atveju, jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, tie tikslai bus sėkmingai įgyvendinami.
5. Įmonės strategijos nuolatinio gerinimo procese strateginių pokyčių valdymą reikia traktuoti kaip darbuotojų ir pačios organizacijos vienodo požiūrio perspektyvą. Tokio požiūrio esmė organizacijoje yra visuotinio darbuotojų dalyvavimo principas visuotinės kokybės vadyboje. Be suderintų viso personalo pastangų neįmanoma kryptinga visos organizacijos veikla. Personalo valdymas leidžia išspręsti svarbią praktinę problemą – pasiekti organizacijos ir jos narių asmeninių tikslų atitikimą.
6. Strateginis valdymas įmonėje bus sėkmingas tik tada, kai visi dirbantieji – nuo aukščiausio lygio vadovų iki eilinių įmonės darbuotojų – aiškiai suvokia jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekia vis ambicingesnių verslo tikslų.

Remiantis šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtimi, galima teigti, kad jų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Kai organizacijoje laikomasi tokio požiūrio, personalo valdymas tampa dalimi bendros veiklos strategijos, siekiant suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas siekti bendrų tikslų.

Literatūra

- Andriuščenka, J. (2007). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai, p. 12–23. Žiūrėta 2011 m. gruodžio 27 d. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, p.57-83.
- Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14): 5–12.
- Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera.
- Colenso, M. (1990). Kaizen strategies for successful organization change. *Financial Times*, Prentice Hall, p. 37–48.
- Farson, J. (2004). *Strategic management*. London: New York.
- Greenberg R., Baron A. (1997). *Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work*, 6th ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Quinn J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood Ill, Irwin.
- Kotler, P. (2005). Mūsų ledkalnis tirpsta. Pokyčiai ir sėkmė bet kokiomis sąlygomis. Vilnius: Vaga, p. 58.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 454.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Aušra, p. 265.
- Laumenskaite, E. ir Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Pinigų studijos*, (1): 23–35.
- Lewin K. (1954). *Field theory in social science*. London, Tavistock.

- Mintzberg, H. (1992). *Five Ps for strategy in the strategy process*. Prentice-Hall International Editions, p.12-19.
- Stephen, P. ir Robbins, J. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 307.
- Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 382.
- Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (9): 315–323.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla.
- Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 38: 183–193.

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC CHANGE

Margarita IŠORAITĖ

V. A. Graiciunas School of Management, Lithuania

Summary. Strategic changes inevitably affect many people within the organisation and create conditions for each of them to change as individuals. Changes in organization affect not only human activities and behaviour, but also personal beliefs, attitudes, settings, etc. These objectives can be successfully implemented only if people share the organisation's strategic objectives. This paper analyses the concept of strategic changes and types of strategic change in the prescriptive and emergent methodology and the strategic management process. Change management consists of several interrelated components, processes, factors: changes in knowledge management need, desire and intention to change, skills, ability to change; change content management shall be based on psychology, economics, business administration, organisational behaviour, etc.; change management task is the best possible way to implement new methods or to respond to external changes; change management consists of models, methods and skills required in practice. Leadership plays an important role in linking the strategic management of change at the level of an organisation and self-directed personal change of the employees

Keywords: change, strategic change, strategic change management