

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Rolandas Urbanavičius

POKYČIŲ VALDYMAS AUTOSERVISŲ VEIKLOJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas Doc. dr. Petras Oržekauskas

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

POKYČIŲ VALDYMAS AUTOSERVISŲ VEIKLOJE

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Rolandas Urbanavičius,
VMGAVL-4

2015 m. gruodžio 19 d.

Vadovas,

Doc. dr. Petras Oržekauskas

2015 m. gruodžio 19 d.

Recenzentė

(parašas)

Doc. Milita Vienažindienė

201...m.

(mėnuo, diena)

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rolandas Urbanavičius

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Pokyčių valdymas autoservisų veikloje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Rolando Urbanavičiaus** baigiamasis magistro darbas tema „Pokyčių valdymas autoservisų veikloje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Urbanavičius, R. (2015). Changes Management in Auto Repair Shop Business. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Study Programme 621N22001. Supervisor Docent dr. Petras Oržekauskas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Auto repair shops are like any other business organization, in their daily activities they are carried out in the face of possible changes, even though they may be very different, but well before considering a change it could result in a potential risk. In order to avoid or cope with complex changes, the company must be aware of the changes and be able to control radical, unforeseen developments.

The goal of the Master's thesis "Changes management in auto repair shop business" is to analyze and evaluate changes and its management in Lithuanian auto repair shops activities.

The conceptual part of the paper includes the analysis rate of established change management in Lithuania and abroad, also used the results of previously mentioned researches in order to formulate operational objectives.

The second part introduces the concept of changes by different researchers for change management methods and strategies in auto repair shops, as well as to discuss the scientific articles related to the auto repair shops environment, activities and to review the applicable theoretical change management system techniques for auto repair shops activities.

The third part of the thesis, the methods to carry out a survey are discussed and justified, drafting a questionnaire and through it delves into the changes in the auto repair shops from the activities of the company's internal operations, which is from the employee's point of view, examined their approach, understanding about changes, and their role in change management. There is also a plan being made to deal with changes in auto repair shop activities.

TURINYS

SUMMARY	4
ĮVADAS.....	9
1. POKYČIŲ AUTOSERVISŲ VEIKLOJE PROBLEMINĖ ANALIZĖ.....	11
1.1. Pokyčių sąvokos teoriniai aspektai.....	11
1.2. Pokyčių ištyrimo lygis autoservisuose	12
2. POKYČIŲ VALDYMO AUTOSERVISŲ VEIKLOJE TEORINIAI SPRENDIMAI	17
2.1. Pokyčių valdymo teoriniai aspektai.....	17
2.1.1. Pokyčių organizacijoje įvairovė.....	19
2.2. Pokyčiai autoservisų veikloje	26
2.2.1. Lietuvos automobilių remonto ir techninės apžiūros įmonių apžvalga	26
2.2.2. Autoservisų vertinimas mokslinėje literatūroje	28
2.2.3. Galimi ir pasireiškiantys pokyčiai autoservisų veikloje	31
2.3. Pokyčių valdymo metodai autoservisų veikloje	36
2.3.1. Pokyčių valdymo metodai taikytini autoservisų veikloje	36
2.3.2. Lewin 3 žingsnių pokyčių valdymo metodo taikymas	38
2.3.3. J. P. Kotterio 8 žingsnių pokyčių valdymo metodo taikymas.....	41
2.4. Teorinės pokyčių valdymo gairės.....	43
3. TYRIMO METODOLOGIJA	46
3.1. Tyrimo metodų pasirinkimas ir pagrindimas.....	46
3.2. Pokyčių valdymo galimybių tyrimas Lietuvos autoservisų aplinkoje.....	48
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	66
4.1. Pokyčių valdymo autoservisuose gairės	66
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	69
LITERATŪRA.....	71
PRIEDAI.....	74

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Autoverslo struktūra (Kovaliov, Snieška, Simanavičius, 2009).....	15
2 pav. Socialiai atsakingos veiklos vykdymo trukmė (Kovaliov, Snieška, Simanavičius, 2009).....	15
3 pav. Pokyčių klasifikacija (sudaryta pagal Stoškus S, Beržinskienė D., 2005)	23
4 pav. Pokyčių įgyvendinimo būdai. (sudaryta pagal Stoškus, Beržinskienė, 2005).....	25
5 pav. M1 klasės lengvųjų automobilių, pateiktų techniniai apžiūrai per 2014 m., skaičius % pagal pagaminimo metus.	28
6 pav. K.Lewin (1951) pokyčių valdymo modelis. (adaptuota pagal Stoškus, Beržinskienė 2005).....	39
7 pav. Kotter 8 žingsnių bei Lewin 3 žingsnių modelių sąsaja (adaptuota pagal Stoškus, Beržinskienė, 2005).....	43
8 pav. Respondentai pagal lytį	49
9 pav. Respondentai pagal amžių	49
10 pav. Respondentai pagal darbo stažą.....	50
11 pav. Respondentai pagal išsilavinimą.	50
12 pav. Respondentų išsidėstymas pagal užimamas pareigas įmonėje.	51
13 pav. Autoservisų veiklos laikas.....	51
14 pav. Darbuotojų skaičius tiramuose autoservisuose.....	52
15 pav. Autoservisai pagal veiklos vietą.....	52
16 pav. Autoservisų paslaugų įvairovė.	53
17 pav. Kaip respondentai suvokia sąvoką.	54
18 pav. Pokyčių pasireiškimas respondentų autoservisuose.	54
19 pav. Autoservisuose vykdomų pokyčių pobūdis pagal darbuotojų nuomonę	55
20 pav. Pokyčių rūšis respondentų organizacijose.....	55
21 pav. Nuomonės apie pokyčių naudą pasiskirstymas	56
22 pav. Teigiami dalykai kuriuos duoda pokyčiai	56
23 pav. Neigiami dalykai kuriuos duoda pokyčiai.....	57
24 pav. Informavimo apie pokyčius lygis autoservisuose.....	57
25 pav. Darbuotojo įtaką pokyčiui	58
26 pav. Dažniausias pokyčių tipas įmonėje	58
27 pav. Pokyčių įtakos vertinimas.....	59
28 pav. Sėkmingo pavyzdžio įtaka.....	60
29 pav. Pokyčių iniciatorius	60
30 pav. Ar buvo nesėkmingų pokyčių.....	61
31 pav. Nesėkmingų pokyčių priežastys	61

32 pav. Galimai reikalingi pokyčiai autoservise	62
33 pav. Įvairių pokyčių būdingumas sėkmingiems pokyčiams.....	62
34 pav. Darbuotojų supažindinimo su pokyčiais būdai.....	64
35 pav. Autoservisų klientų nuomonės įtaka	64
36 pav. Pokyčių valdymo gairės autoservisuose (sudaryta autoriaus).....	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pokyčio sąvokos reikšmių įvairovė (sudaryta autoriaus)	17
2 lentelė. Evoliucinio ir revoliucinio pokyčio palyginimas (pagal Stoškus, Beržinskienė, 2005).....	24
3 lentelė. J.Kotterio (1995) pokyčio diegimo prielaidos.(adaptuota pagal Zakarevičių, 2003).....	41
4 lentelė. Teorinės pokyčių gairės. (sudaryta autoriaus).....	44

IVADAS

Temos aktualumas. Per pastaruosius kelis metus pasaulyje įvyko daugybė pasikeitimų, ypač technologiniu atžvilgiu, todėl dabar, kaip niekada anksčiau pokyčiai yra viena labiausiai diskutuotinių temų visuomenėje. Visgi, pokyčiai yra aktualūs ne vien paprastiems piliečiams, tačiau ir esamoms, ar besikuriančioms verslo organizacijoms, nors pokyčių svarba ir yra nevienoda skirstant pagal įmonės veiklos pobūdį, tačiau dėmesys visuomet turi būti jiems skiriamas.

Transporto priemonė – praktiškai neatsiejama mūsų gyvenimo dalis kuri palengvina susisiekimą šiuolaikinio žmogaus gyvenime. Statistikos departamento duomenimis 2012 m. pabaigoje Lietuvoje buvo 2,035 mln. registruotų transporto priemonių, tai reiškia, kad 7 iš 10 Lietuvos Respublikos gyventojų turėjo nuosavą transporto priemonę. Norint turėti tvarkingą transporto priemonę būtina nuolat atlikti techninę apžiūrą autoservisuose, todėl kaip ir kiekviena verslo organizacija jie stengiasi savo veiklą vykdyti sėkmingai, siekti užsibrėžtų tikslų, bei adaptuotis prie pokyčių. Autoservisų, kaip ir kiekvienos kitos verslo įmonės prisitaikymas prie pokyčių vartotojui suteikia galimybes gauti tam tikrą jiems reikalingą informaciją. Globalizacija, naujos technologijos, intensyvi konkurencija ir kintanti vartotojų paklausa skatina įmones atsinaujinti ir keistis taip, kad jos išliktų konkurencingos ir inovatyvios (Korsakienė, 2006). Būtent dėl šių priežasčių pokyčių valdymas tampa svarbia, bei kartu ir sudėtinga kiekvienos organizacijos gyvavimo dalimi. Buchananas ir Badhamas (2008) labai stipriai pabrėžia, jog organizacijoje pokyčius lydi stiprios emocinės reakcijos, todėl organizacinių pokyčių sėkmę daugiausia lemia organizacijos gebėjimas juos suvaldyti ir pateikti darbuotojams kaip nesukeliantį grėsmės jų aplinkai.

Darbo problema. Verslo aplinkos dinamiškumas, informacinių technologijų gausa, bei technologinių pasikeitimų svarba autoservisams suformuoja poreikį veikti rinkoje nuolat prisitaikant prie įvairiausių pokyčių. Pokyčių valdymo mokslinėje literatūroje daug dėmesio skirta galimoms pokyčio strategijoms, bei jų pasirinkimo schemoms, todėl siekiant išsiaiškinti pagrindines problemas autoservisų pokyčių valdyme aktualu tai apžvelgti iš įmonės pozicijos.

Darbo objektas. Pokyčių valdymas autoservisų veikloje.

Darbo tikslas. Parengti pokyčių valdymo autoservisų veikloje gaires.

Šio darbo tikslui pasiekti buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti bendrines pokyčių išraiškas ir galimus jų valdymo metodus;
2. Atskleisti galimus ir pasireiškiančius pokyčius autoservisų veikloje;
3. Išanalizuoti galimus pokyčių valdymo teorinius sprendimus autoservisų veikloje.
4. Atlikti tyrimą vertinant Lietuvos autoservisų pokyčių galimybes.
5. Pagrįsti ir pateikti pokyčių valdymo autoservisų veikloje gaires.

Darbo metodai: Mokslinės literatūros analizė – darbe buvo analizuojama užsienio ir Lietuvos mokslininkų nuomonė apie įmonės pokyčių valdymą, buvo vadovaujama jų tyrimo rezultatais.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje pristatoma pokyčių valdymo problema autoservisų veikloje. Antroje dalyje apžvelgiama ir nagrinėjama pokyčių išraiškos ir valdymo metodai, galimi pokyčiai autoservisų veikloje, bei taikytini pokyčių valdymo metodai autoservisuose.

Trečioji darbo dalis yra skirta tyrimui atlikti. Aprašoma tyrimo metodika, gautų rezultatų pagalba išanalizuojami tyrimo metu gauti rezultatai kurie apibendrina darbuotojų požiūrį į pokyčius, bei pokyčių įtaka įmonei, taip pat pateikiama pokyčių valdymo autoservisų veikloje gairės adaptuotos pagal nagrinėtus teorinius modelius.

1. POKYČIŲ AUTOSERVISŲ VEIKLOJE PROBLEMINĖ ANALIZĖ

1.1. Pokyčių sąvokos teoriniai aspektai

Mokslinėje literatūroje pokyčių valdymas apibūdinamas kaip „nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančius išorinių ir vidinių vartotojų poreikius“ (Moranas ir Brightmanas¹, 2001). Tai nėra atsitiktinė diskusija, o laikmečio diktuojama būtinybė, kurios pasak Fullanas² (1998), negalima išvengti. Įvairūs autoriai (Jucevičius (1998); Andersonas (2001); Zakarevičius (2005); Pundzienė (2002); Korsakienė (2006) ir kt.), rašę ir rašantys apie pokyčius, teigia, kad šiuolaikiniame pasaulyje pokyčiai yra įprastas reiškinys. Zakarevičius (2003) pastebi, kad daugelis pokyčių sampratos aspektų, tokių kaip pavyzdžiui jų turinys, gana dažnai suvokiami ganėtinai skirtingai. Tai akivaizdu, nes pokyčiai – sudėtingas procesas, gebantis apimti įvairias sritis, vykti skirtingu tempu, ar turėti skirtingas stadijas. Mokslinėje literatūroje žodis „pokytis“ yra vartojamas labai plačiai, bei turi daug skirtingų reikšmių. Kartais „pokytis“ yra vartojamas siekiant apibūdinti išorinius pokyčius – socialinius, bei politinius elementus, technologijų, vartotojų, konkurentų, aplinkos struktūrų pasikeitimą ir pan. Šiuo žodžiu siekiama išreikšti ir vidinius pokyčius, atsirandančius dėl to, kad organizacija (ar individualus asmuo) priversta prisitaikyti prie aplinkos, kurioje yra įsitvirtinta, pasikeitimų. Pagal Boyetą³ (1998) pokyčiai kartais yra būtini ir vyksta prieš organizacijos narių valią, taip pat jis teigia, kad kartais jais džiaugiamasi ir jų siekiama su mielu noru. Pokyčiai organizacijai gali atnešti naudą, tiek ir būti jai žalingi. Pagal Pfeiferio ir kt.⁴ (2001) pokyčiai gali pakylėti organizaciją į aukštesnį lygmenį, taip pat nublokšti atgal; pokyčiai gali būti geri ar blogi, banalūs ar reikšmingi. Pokytis, anot Morano ir Braitmano yra „sudėtingas reiškinys, kuris turi galią paveikti daugelio žmonių elgesį, tokiu atveju pokyčiui gali iškilti nemažai kliūčių: vienos jų gali būti akivaizdžios, kitos užslėptos“. Tai gali būti organizacinės kliūtys, kaip kad tarkime pavyzdžiui, statusas, autoritetas, paramos ar įsipareigojimų arba, net išteklių stoka, įvairūs asmeniniai motyvai. Bet kurioje organizacijoje atsiras tokie žmonės, kuriems pokytis yra priešiškas, kuriems pokytis atrodo grėsmingas, dėl to, kad po pokyčio dėka jie rizikuoja prarasti darbą, gali sumažėti atlyginimas, padidėti atsakomybių lygis ir t.t. Skirtingai gali būti įsivaizduojama, kaip pokytį įgyvendinti: ir tada gali kilti konfliktas dėl būtinų užduočių atlikimo tvarkos, dėl to, kas atlieka, su kuo tariamasi, kam įsakoma. Vadybines funkcijas atliekantys žmonės gali staiga pajusti, kad pokytis juos įtraukia į gausybę konfrontacijų, rūpesčių, kad galų gale tai – didelių valios pastangų reikalaujantis darbas.

¹ Moran & Brightman (2001)

² Fullan (1998)

³ Boyet J.H., Boyet J.T. (1998)

⁴ Pfeiffer, Anderson LA, Anderson D. (2001)

1.2 Pokyčių ištyrimo lygis autoservisuose

Nors Lietuvoje autoservisų tinklų nėra tiek daug palyginus su kitomis ES šalimis, visgi šiuo metu mūsų šalyje žymiausi yra UAB „Kemi“, UAB „Eoltas“, UAB „Melga“, UAB „Tanagra“ autoservisų tinklai kurie veiklą specializuoja ne tik automobilių remonte ir aptarnavime, bet taip pat, vykdo ir automobilių detalių prekybą. Statistiniais duomenimis remiantis Lietuvoje šiuo metu yra virš 2 mln. registruotų transporto priemonių, prognozuojama, jog šis skaičius gali tendencingai didėti. Toks kiekis transporto priemonių tik proporcingai didina autoservisų reikšmingumą. Kaip ir kiekviena organizacija, taip ir autoservisas yra suinteresuotas pritraukti naujų klientų, tačiau skirtingai nuo eilines paslaugas teikiančios įmonės, autoservisai skiriasi tuo, jog prastas aptarnavimas, kokybė, bei bendravimas gali priversti klientą daugiau niekada nesinaudoti atitinkamo autoserviso paslaugomis, bei paskleisti žinią apie darbuotojų nekompetenciją, darbų atlikimo kokybę ar pan. Dauguma pavienių autoservisų vadovų pokyčius suvokia, kaip netinkamo keitimą tinkamu, optimaliu variantu, kuris darys teigiamą įtaką verslui, tačiau tai nėra visiškai teisingas požiūris, kadangi kartais pokytis gali būti sudėtingesnis nei yra tikimasi ir jį neteisingai įdiegus įmonė gali susidurti su sunkumais.

Galima teigti, nors pokyčiai ir yra būtini norint, jog organizacija toliau klestėtų, šiuo atveju autoservisas ir toliau sėkmingai vykdytų veiklą, tačiau aklas pokyčių diegimas nėra išeitis siekiant išlikti rinkoje. Įvairiuose žiniasklaidos straipsniuose yra akcentuojamas pokytis automobilių pardavimo rinkoje, kaip kad elektromobilių pagausėjimas vietinėje Lietuvos rinkoje, mechaninių gedimų galimas mažėjimas šiuolaikiniuose automobiliuose, jaunų specialistų pagausėjimas ir t.t. Tokiu atveju gausėjant elektromobiliams mūsų šalyje vieni autoservisai siekdami būti lyderiais gali imti ir kuo greičiau diegti reikalingus pokyčius: samdyti naujus specialistus, diegti naują įrangą, apmokyti darbuotojus ir pan. Remiantis Levickio (2003) požiūriu apie pokyčių diegimą įmonės viduje būtina atsižvelgti į organizacijos vidinę bendruomenę, jos kultūrą, bei lyderystės ir valdymo stilių, kadangi vienas iš pokyčių iniciatorių yra vadovas kuris turi viziją, ir ją stengiasi perteikti organizacijos bendruomenei. Tad galima teigti, jog siekiant tapti rinkos lyderiais, nėra būtinybės pokyčius diegti staiga be visos organizacijos pritarimo, kadangi pokytis gali būti galimybės vieniems, tačiau gali reikšti ir situaciją be išeities kitiems.

Dauguma tyrimų kurie yra susiję su autoservisų veikla atlikti siekiant įvertinti kainos ir darbų kokybės santykį, tačiau pokyčio atžvilgiu tai reiškia, kaip keitėsi kaina už tuos pačius darbus įvairiuose autoservisuose, kadangi Lietuvoje po euro įvedimo remonto darbų kaina pasikeitė siekiant patogiausiai apvalinti pvz. prieš euro įvedimą atitinkamos nedidelės paslaugos kaina buvo 10 lt., šiuo metu tai kainuoja 5 €.

AB „Lietuvos draudimas“ 2012 m. atliktas autoservisų klientų tyrimas rodo, jog remontuodami automobilį 94 proc. klientų iš serviso tikisi geros kokybės, 65 proc. – kad darbai būtų atlikti laiku.

Tokie rezultatai gauti „Lietuvos draudimui“ atlikus Lietuvoje servisuose aptarnautų klientų nuomonės apklausą. Iš 10 balų apklaustieji servisų darbą vertina vidutiniškai 8,42 balo, apie 70 proc. klientų servisų darbą vertina puikiai – autoservisų darbui skyrė 9 arba 10 balų. Pastebima, jog pamažu kinta kokybės supratimas ir jai keliami klientų lūkesčiai. Nebeužtenka tiesiog pakeisti reikalingą detalę ar sutvarkyti atsiradusį gedimą: didėja dėmesys skiriamas aptarnavimui, darbuotojų profesionalumui, bendram viso autoserviso darbui.

Apklauskos duomenimis, vienas iš keturių klientų, autoservisą kur remontuoti automobilį, pasirenka pagal tai, ar servisas įsikūręs jiems patogioje vietoje, taip pat pagal tai, ar tuo pat metu bus galima susiremontuoti ir kitus automobilio pažeidimus bei atlikti ir einamuosius automobilio priežiūros darbus. Taip pat apklaustiesiems yra labai svarbu suteikiamos garantijos atliktiems darbams, ar duodamas pakaitinis automobilis, kol remontuojama jų transporto priemonė, taip pat mandagus aptarnavimas, bei požiūris į klientą. Kadangi, šio tyrimo iniciatoriai buvo „Lietuvos draudimas“, jų tikslas buvo surinkti informaciją apie autoservisų klientų požiūrį į teikiamas paslaugas, nes tiriami autoservisai yra įmonės partneriai.

JAV „Yodle“ kompanijos siekiu buvo atliktas tyrimas norint išsiaiškinti, ko vartotojai tikisi iš vietinių autoservisų, bei įmonių. Tyrime dalyvavo iš viso 6058 respondentai iš visos šalies, tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti vartotojo motyvus renkantis tam tikrą autoservisą, bei atskleisti kokiais norais vadovaudamasis klientas naudojami autoservisų ir kitų įmonių paslaugomis.

Anot „Yodle“ įmonės atstovų, tyrimas buvo organizuojamas siekiant padėti vietiniams autoservisams pagerinti veiklos kokybę, bei padėti sėkmingai vykdyti ją. Tyrimo pagalba buvo patvirtinta, kad vietiniai autoservisai yra apsupti klientų, visgi rezultatai rodo, jog įmonės pilnai neišnaudoja savo galimybių pritraukti klientus.

Pagrindiniai šio tyrimo rezultatai rodo:

- **Vartotojai siekia, jog autoservisai patobulintų internetines svetaines.** Šešiasdešimt septyni procentai apklaustų vartotojų norėtų, jog autoservisai patobulintų ar padarytų savo internetines svetaines potogesnėmis naujiems klientams. Tie patys 67 % apklaustųjų norimus internetinių svetainių pokyčius įvardija kaip dizaino patobulinimą, bei prieinamumą mobiliuosiuose telefonuose.
- **Vartotojai tikisi, kad autoservisai daugiau laiko skirs internetinėms konsultacijoms.** Klientai paklausti, koku būdu komunikuoja su autoservisais, įvardija telefoninius pokalbius ir pokalbius vietoje. 71 % apklaustųjų įvardija, jog jiems daug priimtinau būtų bendrauti su

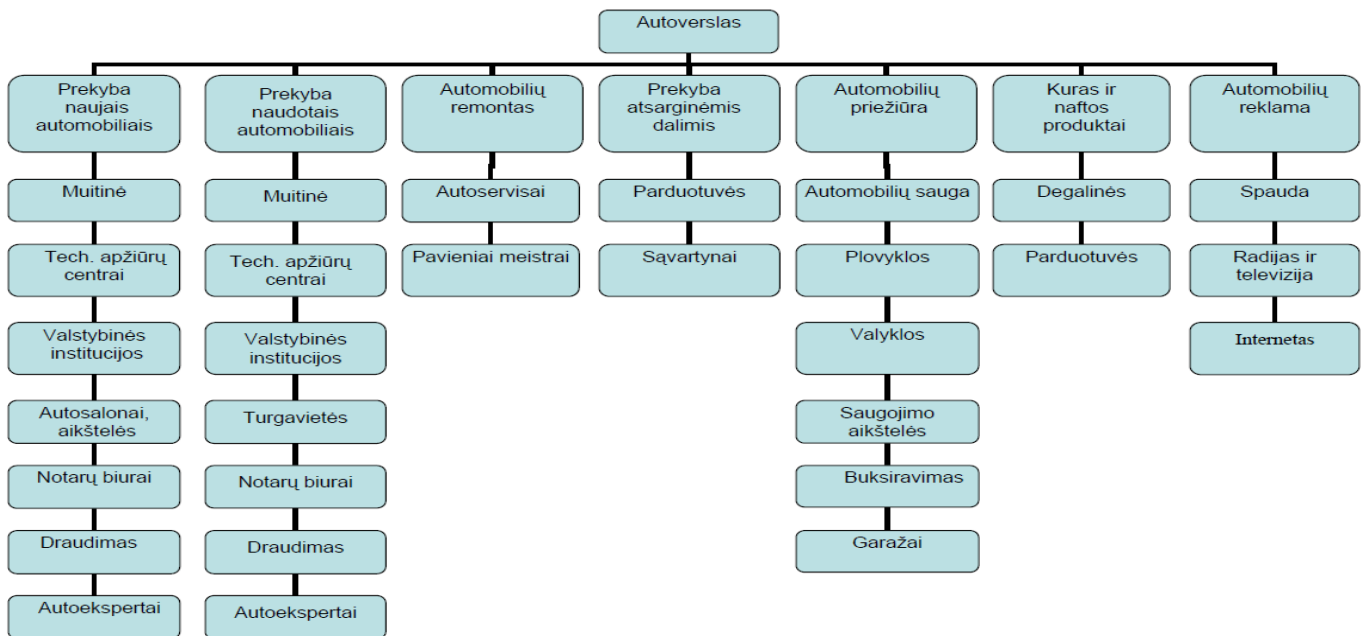
autoservisais elektroniniu paštu arba socialiniuose tinkluose, kadangi prieinamumas prie šių priemonių yra labai paprastas, taip pat socialiniai tinklai yra ypač populiarūs.

- **Tikimasi autoservisų įvertinimų internete.** Trys iš keturių apklaustų vartotojų mano, jog klientas turėtų pateikti įvertinimą autoservisui kuriame jis lankėsi. 36 % apklaustųjų yra įsitikinę, kad aukštas įvertinimas įmonei suteikia konkurencinį pranašumą, 40 % apklaustųjų nuomone to yra tikimasi. Tačiau, 7 % apklaustųjų nemato prasmės įvertinti autoserviso darbo, nors 89 % tyrime dalyvavusių tai padarytų, net neprašomi.
- **Autoservisų klientai turi suvokti interaktyvių priemonių svarbą.** Didžioji dalis apklaustųjų (77 %) naudoja internetinę paieškos sistemą, norėdami surasti ar daugiau sužinoti apie įmonę. Taip pat apklaustieji naudoja internetinėmis svetainėmis kur yra skelbiami atsiliepimai, bei socialiniais tinklais susisiekti su kitais klientais kurie jau lankėsi autoservise.

Atliktų darbų kokybė vis dar išlieka pačia svariausia priežastimis kodėl klientai renkasi vieną ar kitą autoservisą. Trys didžiausią įtaką turinčios priežastys, kurios lemia kokį autoservisą renkasi vartotojas yra darbo kokybė (39 %), įtikimumas (36 %) ir patikimumas (32 %). Taip pat buvo nustatytos ir trys priežastys atgrasančios nuo autoservisų, pačia svarbiausia 59 % apklausoje dalyvavusių įvardijo darbų kokybės suprastėjimą, nepagrįstą kainos didėjimą įvardijo 42 % apklausoje dalyvavusių, o 38 % teigia, kad nesąžiningumas yra sviri priežastis atsisakyti paslaugų.

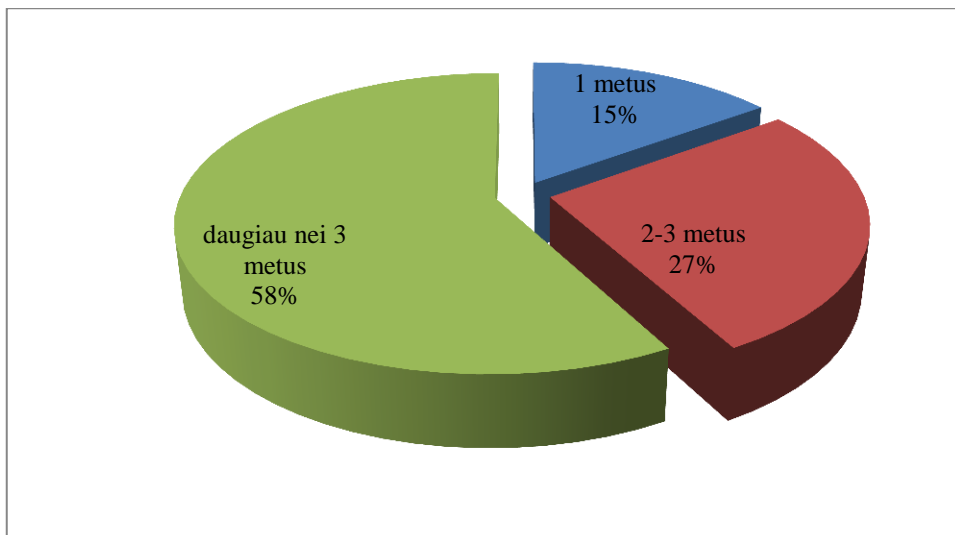
Visa tai leidžia suprasti, kokio pokyčio tikisi vartotojas ir kaip tai jam yra svarbu renkantis autoservisą. Nors vartotojas turi nedidelę galią įtakoti pokytį, visgi įmonei verta atkreipti dėmesį į klientų norus ir nuomonę, kadangi kartais mažas pokytis gali daryti didelę įtaką naujų klientų atsiradimui. Tačiau neverta pamiršti, kad tas pats autoserviso darbuotojas gali būti ir klientu.

R. Kovaliov, V. Snieška ir A. Simanavičius (2009) atliko Lietuvos autoverslo įmonių tyrimą, siekiant išsiaiškinti požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę (ISA), straipsnyje autoriai išskyrė kokios sritys sudaro autoverslą. Viena iš autoverslo sričių yra automobilių remontas, kuris dar yra skaidomas į autoservisus ir pavienius meistrus.



1 pav. Autoverslo struktūra (Kovaliov, Snieška, Simanavičius, 2009)

Nors šis tyrimas buvo atliktas 2008 m., tačiau jis suteikia informacijos apie autoverslo įmonių požiūrį į įmonių socialinės atsakomybės pasikeitimą, nors buvo apklaustos 100 autoverslu užsiimančių įmonių, iš kurių į klausimus atsakė 64, tačiau gauta informacija yra svarbi ir naudinga ir šiandien. Gauti atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 42 % respondentų nebuvo girdėję apie ĮSA⁵ ir apie tai išgirdo tik tyrimo metu. Tyrimo rezultatai parodė, kad 65 % Lietuvos mažų ir vidutinių autoverslo įmonių nėra įgyvendinę jokios įmonių socialinės atsakomybės programos pasikeitimų. 30 % įmonių teigė vykde ĮSA veiklą. 58 proc. socialiai atsakingą veiklą vykdyusių įmonių, teigė tai darančios daugiau nei tris metus, 27 proc. – apie du metus ir 15 proc. – apie metus (žr. 2 pav.).



2 pav. Socialiai atsakingos veiklos vykdymo trukmė (Kovaliov, Snieška, Simanavičius, 2009)

⁵ Įmonių socialinė atsakomybė

Nors tyrimas ir apėmė visą autoverslo rinką, tačiau autoservisų veikla yra pakankamai ryški, jog ją būtų galima nagrinėti atskirai. ĮSA yra aktualu kiekvienos rinkos rūšies įmonėms, todėl dėka tyrimo buvo gauta informacija ir apie įmones kurios nėra susidūrusios su socialinėmis atsakomybėmis. Visgi, yra sunku išsiaiškinti, kokia dalis tyrime dalyvavusių įmonių buvo autoservisai.

Apibendrinant pateiktą mokslinę literatūrą ir įvairius tyrimus atliktus Lietuvoje ir užsienyje, galima spręsti, kad autoservisų veikla labiau nagrinėjama iš kliento pusės. Literatūroje pokyčių valdymas traktuojamas kaip „nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančius išorinių ir vidinių vartotojų poreikius“. Todėl aptarti „Lietuvos draudimo“ ir JAV „Yodle“ tyrimai, kurių objektais buvo klientai ir jų nuomonė apie reikalingus pokyčius autoservisams. Tačiau, visgi ĮSA tyrimas atliktas Kovaliov, Snieškos ir Simanavičiaus skirtas įmonėms kurios veiklą vykdo autoverslo aplikoje buvo arčiausio pokyčių nagrinėjimo iš įmonės vidaus. Siekiant išsiaiškinti pokyčių poveikį, ir kaip su jais yra tvarkomasi autoservisuose yra labai svarbu į tyrimą įtraukti žmones kurie yra susiję su pačia veikla.

2. POKYČIŲ VALDYMO AUTOSERVISŲ VEIKLOJE TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Pokyčių valdymo teoriniai aspektai

Pokytis organizacijoje yra painus reiškinys, apimantis įvairių socialinių mokslo sričių – psichologijos, sociologijos, vadybos, ekonomikos bei kitų – tyrimo objektus. Pokytis organizacijoje, dėl savo išskirtinės įtakos darbuotojui, bei jo gerovei yra dažna šiuolaikinių tyrimų problema. Šiuolaikiniai aplinkai vis stipriau keičiantis, sudėtingėja pokyčio organizacijoje valdymas bei suvokimas, kas provokuoja pasaulį įvairiems kaitos organizacijoje tyrimams. Prieš nagrinėjant organizacijų aplinkoje ir viduje nuolat vykstančius pokyčius, būtina apibrėžti jų esmę ir įvertinti kai kuriuos jų sampratos aspektus, kadangi pokyčių turinys dažnu atveju suvokiamas skirtingai.

Pateiktoje lentelėje yra atskleista pokyčio sąvokų gausa ir įvairovė, išanalizuotas skirtingų autorių požiūris į pokytį.

1 lentelė. Pokyčio sąvokos reikšmių įvairovė (sudaryta autoriaus)

Autorius (metai)	Pokyčio sąvoka	Akcentas
Dabartinis lietuvių kalbos žodynas	Pokytis – pakitimas, jo rezultatas.	Kaitos rezultatas, tai, kas jau pasikeitė
Quinnas ⁶ (1980)	Pokytis – pasikeitimai, kurie yra vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus.	Organizacijos gyvensenos elementų tobulinimas
Oksfordo žodynas (1993)	Pokytis: 1. perėjimas į kitokią būseną, pakitimas, pasikeitimas; 2. naujas patyrimas, įvairumas; 3. vieno dalyko pakeitimo kitu	Kiekybinis ir kokybinis pasikeitimas
Giddensas ⁷ (1995)	Pokytis – taškas, pagal kurį matuojami tam tikri pasikeitimai, nukrypimai nuo to, kas įprasta	Pasikeitimai nuo pasirinkto ataskaitos taško
Fullanas (1998)	Pokytis – nuolatiniai pasiūlymai kurie atsiranda kintančiomis sąlygomis	Pokyčio šaltinis
Hopkinsas, Ainskau, Vestas ⁸ (1998)	Pokytis – nuolatinis visa apimantis procesas	Procesas

⁶ Quinn (1980)

⁷ Giddens (1995)

⁸ Hopkins, Ainscow, West (1998)

1 lentelės tęsinys

Želvys (1999)	Kaita – natūralus arba planuotas, socialinių dėsnių ir mechanizmų nulemtas procesas	Procesas
Vichanskijus ⁹ (1999)	Pokytis – atsakas iššūkiams iš šalies, leidžiantis pasiekti persvarą konkurencinėje kovoje, o tai padeda organizacijai išgyventi, siekiant savo išsikeltų tikslų	Reakcija į iššūkius
Hallas ¹⁰ (1999)	Pokyčiai organizacijoje yra skirti tam, kad būtų galima pasiekti išsikeltus tikslus bei reaguoti į išorinės aplinkos reikalavimus	Organizacijos tikslų siekis
Pundzienė (2002)	Kaita organizacijoje psichologiniu požiūriu – tai individo perėjimas iš vienos būsenos į kitą sudėtingoje, nuolat kintančioje ir atviroje socialinėje sistemoje. Individas tam tikromis sąlygomis turi pereiti iš esamos į užsibrėžtą būseną. Kitaip sakant individas turi išspręsti problemą.	Kaitos rezultatas Procesas
Korsakienė (2006)	Pokyčiai – tai perėjimas į kitą būvį (kartais geresnį kartais blogesnį) iš pasirinkto (ar parinkto) ataskaitos taško. Pokytis gali būti ir kiekybinis ir kokybinis. Lietuvių kalboje sąvokos „pokytis“ ir „kaita“ vartojamos sinonimiškai, todėl gali reikšti ir procesą ir rezultatą.	Kaitos rezultatas Procesas
Janiūnaitė (2007)	Pokytis – kaitos procese įvykęs pakitimas	Kaitos rezultatas

Išanalizavus pateiktas pokyčio sampratas galima pastebėti, kad įvairūs autoriai, apibrėždami pokyčio ir kaitos sąvokas, žvelgė į juos iš savo tyrinėjimų „taško“. Pokyčio sampratos analizė patvirtino faktą, kad pokytį galima suprasti labai įvairiai ir plačiai. Galima pastebėti, kad kai kurie autoriai (Hopkinsas, Ainskau, Vestas 1998; Želvys 2003; Kiubanas 1999) stengėsi pateikti visa ką apimančią apibrėžimą pokyčiui. Kiti autoriai (Quinnas 1980; Haigas 1980; Kimberli, Milesas 1980; Hallas 1990; Vichanskijus 1999; Robbinsas, Koulteris 1999) į pokyčius žvelgė iš organizacijos pozicijų, nes jų pokyčių sampratoje galima ryškiai išvelgti ir jų tyrinėjimo lauką – pokyčius organizacijoje, jų objektus. Oksfordo žodyne pateikiamas labai platus, netgi trejopas pokyčių apibrėžimas, atspindintis ne tik kiekybinius, bet netgi ir kokybinius pokyčius. Kokybinių pokyčių akcentus galima pastebėti ir Fullano (1998), Želvio (1999), Pundzienės (2002) apibrėžimuose.

⁹ Vichanskij (1999)

¹⁰ Hall (1999)

Giddensas (1995) pokyčiu laiko tokį atskaitos tašką, nuo kurio pradant galima pastebėti, ar pokytis įvyko, ar ne. Vieni autoriai savo apibrėžimuose akcentuoja patį procesą (Kimberli, Milesas 1980; Ellstromas 1994; Hopkinsas, Ainskau, Vestas 1998; Želvys 1999;2003), kiti – rezultatą (DLKŽ; Janiūnaitė 2007), dar kiti – pokyčių šaltinį (Fullanas 1998). Mokslininkai, analizavę pokyčius organizacijoje (Quinnas 1980; Hagesas 1980; Kimberli, Milesas 1980; Hallas 1990; Vichanskijus 1999; Robbinsas, Koulteris 1999), akcentavo pokyčius, kurie yra būtini tam, kad organizacija išliktų konkurencinėje aplinkoje ir sugebėtų pasiekti savo tikslus.

Galima pastebėti, kad minėtuose apibrėžimuose pokyčiai traktuojami:

- individo perėjimas iš vienos būsenos į kitą sudėtingoje nuolat kintančioje ir atviroje socialinėje sistemoje;
- tikslų (organizacijos ir individo siekis); kaip organizacijos atsakas, atsilaikymas prieš iššūkius iš šalies ir bendrąją prasmę ir reiškia perėjimą iš vienos būsenos į kitą;
- kaip atskirų vidaus;
- kaip konkretaus objekto pokytis.

2.1.1. Pokyčių organizacijoje įvairovė

Įvairūs su organizacijos veikla tapatinami pokyčiai mokslinėje literatūroje yra sugrupuoti pagal įvairiausias kriterijus. Labai dažnai šiuo kriterijumi pasirenkamas organizacijos struktūros modelis (pvz. „7S“ – angl.: Structure, Strategy, Systems, Skills, Styles, Shared values, Staff) ir tokiu atveju pokyčiai skirstomi į tokias kategorijas (Buchananas, Badhamas 2008):

1. **Organizacinės struktūros pokyčiai** – tai maži (pvz. Darbų turinio, atsakomybės už darbą) ir dideli (pvz. Restruktūrizacija, reorganizacija ir visos organizacijos darbo vietos perkėlimas) pokyčiai, kurie liečia darbo specifikaciją.
2. **Organizacijos strategijos pokyčiai** – tai esminių verslo sričių pokyčiai, kurie liečia strateginių tikslų keitimą, radikalius technologinius pokyčius organizacijoje.
3. **Organizacinės sistemos pokyčiai** – tai pokyčiai apimantys organizacijos valdymo sistemą: biurokratijos mažinimą, valdymo, informacinių technologijų diegimą ir pan.
4. **Reikalingų gebėjimų pokyčiai** – tai besikeičiantys reikalavimai darbuotojų įgūdžiams, darbo atlikimo standartų ar vertinimo kriterijų pokyčiai.

5. **Vadovavimo stiliaus pokyčiai** – tai pokyčiai, apimantys specifinius reikalavimus, kaip vadovai supranta savo darbą, kaip elgiasi su pavaldiniais, kolegomis ar viršininkais.
6. **Vertybių pokyčiai** – tai požiūrių, vertybių, įsitikinimų ir pagrindinių prielaidų pokyčiai – tai kas vadinama organizacinės kultūros pokyčiais.
7. **Personalo pokyčiai** – apima pokyčius nuo kasdieninio darbo su personalu iki visos organizacijos personalo pokyčių planavimo ir įgyvendinimo per karjeros planavimą.

Remiantis pateikta pokyčių klasifikacija galima teigti, kad pokyčiai gali apimti visas organizacijos dalis, tačiau pokyčiai skiriasi ne tik pagal turinį, bet ir pagal dydį, laiką, kurį jie vyksta.

Buchananas ir Badhamas (2008) pokyčius pagal jų dydį suskirstė į keturias kategorijas:

1. **Smulkųjį derinimą** - tai nuolatinis procesas, kurio tikslas yra stebėti koordinuoti bei koreguoti organizacijoje vykstančią veiklą.
2. **Atnaujinimą** – tai pokyčiai, kuriais siekiama prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, keičiant tam tikrus organizacijos dalių aspektus, pvz.: veiklos strategijos, struktūros, valdymo procesų ar technologijų atnaujinimas.
3. **Dalinę restruktūrizaciją** - tai radikalūs pokyčiai, kurie paliečia ne visą organizaciją, bet vieną iš jos dalių pvz.: kokį nors padalinį.
4. **Visos organizacijos reformą** – tai radikali permaininga, kurios paliečia visą organizaciją, pvz., organizacijos vizijos, misijos, bei pagrindinių vertybių kaita, valdymo decentralizavimas.

Labai panašią pokyčių organizacijoje klasifikaciją pateikia Nadleris (1997), tačiau autorius išskiria ir pokyčių kriterijus – apimtį, laiką kai jie įgyvendinami. Pagal apimtį pokyčiai skirstomi į tokias rūšis:

1. **Nuolatiniai pokyčiai:** (angl.: incremental or continuous change) – tai nepertraukiamai vystantys pokyčiai, kurie susiję su organizacijos veiklos tobulinimu, kasdieninių problemų sprendimu. Tačiau tokie pokyčiai nebūtinai privalo būti maži – tai gali būti didelės problemos sprendimo dalis. Šie pokyčiai sugrąžina ir užtikrina organizacijos stabilumą ir tapatumą.
2. **Vienetiniai pokyčiai** (angl.: radical or discontinuous change) – tai radikalūs, nenuolatiniai pokyčiai įvairiuose organizacijos srityse: strategijos, darbo principų, organizacinės struktūros, kultūros kaita. Jie apima viską, kas siejasi su organizacijos reorganizavimu.

Nadleris (1997) pokyčius skirsto taip pat ir pagal laiką kada jie įgyvendinami. Jo nuomone, bet kurį pokytį organizacijoje galima priskirti vienai iš šių kategorijų:

1. **Proaktyvusis pokytis** (angl.: anticipatory) – tokiu atveju prieš įgyvendinant pokytį atliekama organizacijos aplinkos analizė, bei organizacijos galimybių įvertinimas. Tokiu būdu numačius ateities perspektyvas, bei grėsmes yra suformuojami ir diegiami išankstiniai pokyčiai, kurie tampa prasmingais kai prasideda numatytieji pasikeitimai organizacijoje.
2. **Reaktyvusis pokytis** (angl.: reactive) šiuo atveju pokytis vyksta tik tuomet, kai tai priverčia daryti pasikeitusi aplinka. Tik tokiu atveju jis planuojamas ir diegiamas.

Pokyčiai organizacijoje gali būti suvokiami **plačiąją ir siaurąją prasme**.

Plačiąją prasme – tai nuolatiniai, nepastebimai organizacijoje vykstantys procesai, sistemiškas ir periodiškas organizacijos „judėjimas“ numatyta linkme, organizacijos vystimasis.

Pokyčiai siaurąją prasme – tai aplinkos iššauktos reorganizacijos, inovacijos ar veiksniai, kurie suvokiami kaip anksčiau nesamų naujovių įdiegimas, patobulinimai orientuoti į naujos darbo kokybės sukūrimą, organizacijos transformacijos.

Pokyčių grupės

Visus vykstančius pokyčius galima būtų suskirstyti į dvi dideles grupes: planuoti ir neplanuoti pokyčiai.

Planuotas pokytis – tai sisteminės pastangos reorganizuoti įmonę tokiais būdais, kurie padėtų prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų ar leistų siekti naujų tikslų. Pagal Bagdonienę ir kt. (2004) „...planuotų pokyčių tikslas yra parengti visą organizaciją ar pagrindinę jos dalį prisitaikyti prie žymių organizacijos tikslų ir kryptinių pasikeitimų.“ Staniulienės (2006) požiūriu planuotas pokytis yra apibrėžiamas kaip apgalvotas struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslo sukūrimas ir įdiegimas, arba kaip veikimo filosofijos ar stiliaus pokytis. Planuotas pokytis skiriasi nuo kitų pokyčių savo mastais ir svarba. Esseksas, Kuis (1999), žvelgdami į organizacijos kokybinių charakteristikų keitimą, teigia, kad planingi pokyčiai organizacijoje yra nukreipti į šias sritis: bendravimo stiliaus pokyčiai; požiūrio į darbo jėgą pokyčiai; požiūrio į darbuotojų stimuliavimą pokyčiai; darbo organizavimo pokyčiai; pokyčiai organizacinių tyrimų srityje; darbo vietos tobulinimo pokyčiai; struktūriniai pokyčiai.

Neplanuoti pokyčiai organizacijose vyksta spontaniškai, tai yra iš anksto nepasirengus, didelė tikimybė, kad įgyvendinant šiuos pokyčius jie neduos tokio rezultato, kokio tikėtasi. Tokiu atveju darbuotojai būna nepasirengę dirbti naujomis sąlygomis, ir tikėtina, jog nepritaris pokyčiams. Netinkamai valdomų pokyčių įgyvendinimas gali trukti labai ilgai ir tapti neefektyvus. Tyko dar vienas pavojus: spontaniški pokyčiai gali sukelti ilgalaikį darbuotojų priešinimąsi įvairioms naujovėms. Jeigu kas nors keičiama vienoje organizacijos veiklos srityje ir nepaaiškinama kitų sričių darbuotojams

pokyčių esmė bei kitaip organizuojamas darbas, bendra veikla netaps efektyvesnė, nes geriau dirbančią organizacijos sritį stabdys kitos, ne taip sėkmingai dirbančios. Vadinasi, pokyčius reikia planuoti.

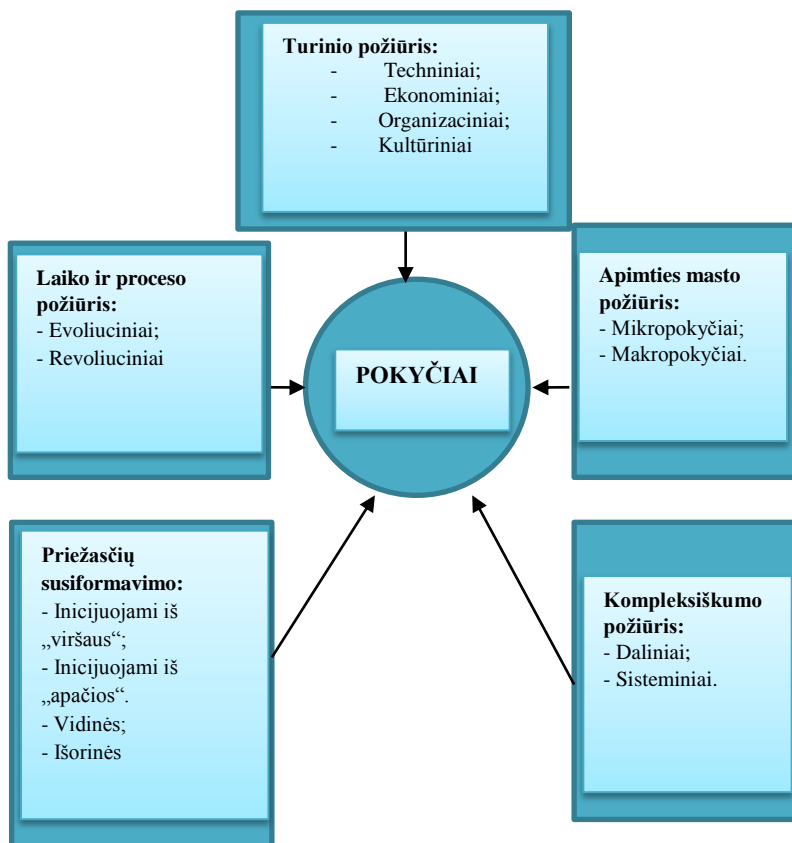
Remiantis Stoškaus ir Beržinskienės (2005) nuomone, neplanuotos permainos dažnai susijusios su netektimis, jos ateina netikėtai, žmogus daug negatyviau ją priima, dažnai jos susijusios su stresais ir konfliktais. Todėl šiuo požiūriu geresnis planuotas pokytis, planuotose permainose žmonės dalyvauja, jų procesai yra valdomi, jos susijusios su nauda.

Teoriniu atžvilgiu, ir nagrinėjant įvairius straipsnius, automobilių remonto įmonės, o bendrai ir visas autoverslas susiduria su pakankamai plačiais pokyčiais kurie yra skirstomi į pagrindines grupes pagal tai kokią įmonės sritį jie veikia.

Turinio požiūriu skiriamos šios pagrindinės pokyčių grupės:

- **Techniniai - technologiniai pokyčiai**, charakterizuojantys medžiagų, žaliavų, įrengimų, aparatūros, technologinių procesų ir t.t. pakeitimus.
- **Ekonominiai pokyčiai**, charakterizuojantys finansinių išteklių įsigijimo, paskirstymo ir panaudojimo pakeitimus;
- **Organizaciniai, vadybiniai pokyčiai**, charakterizuojantys pakeitimus valdymo ir organizavimo sferoje, šiuos pokyčius galima būtų išskirti dar į šias sritis: organizacijos strategijos pokyčiai, veiklos funkcijų ir procesų pokyčiai, organizacinių formų ir struktūrų pokyčiai, organizacijos personalo pokyčiai, veiklos motyvavimo priemonių pokyčiai, organizacinės kultūros pokyčiai.
- **Kultūros pokyčiai** – apima organizacijos narių vertybių, normų, santykių, nuostatų, elgesio pasikeitimus. Tai pokyčiai darbuotojų pasaulėžiūroje. (Šimanskienė, 2008)

Įvairių požiūrių pokyčiai buvo susisteminti Stoškaus ir Beržinskienės (2005), todėl remiantis jų nuomone buvo sudaryta schema apibūdinanti kaip yra klasifikuojami įvairūs pokyčiai. (žr. 3 paveikslą)



3 pav. Pokyčių klasifikacija (sudaryta pagal Stoškus S, Beržinskienė D., 2005)

Vyksmo laike ir vykstančio proceso pobūdžio požiūriu pokyčiai skiriami į dvi pagrindines grupes:

- **Evoliuciniai pokyčiai**, vykstantys pamažu, tolygiai keičiantis vieniems ar kitiems organizacijos parametrams;
- **Revoliuciniai pokyčiai**, vykstantys staigiai ir iš esmės pakeičiantys vienus ar kitus organizacijos parametrus.

Pagrindiniai evoliucinį ir revoliucinį pokyčius apibūdinantys požymiai, tokie kaip pokyčio esmė, tikslas, kaip nagrinėjami pokyčiai yra charakterizuojami ir pan. pateikta lentelėje nr. 2.

2 lentelė. Evoliucinio ir revoliucinio pokyčio palyginimas (pagal Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Požymiai	Evoliucinis pokytis	Revoliucinis pokytis
Esmė	Pokyčiai daromi tik tada, kai tai neišvengiama	Žmonės priima tik nuoseklius, mažus pakeitimus
Tikslas	Organizacijos ekonominio efektyvumo užtikrinimas ir padidinimas	Ekonominio efektyvumo ir humaniškumo (socialinio efektyvumo) didinimas
Pokyčio charakteristika	Iš esmės naujas požiūris į įmonės veiklos organizavimą ir jos pertvarkymas griežtai apibrėžtu laikotarpiu	Atsargus vystymasis ilgą laiką nuolat mokantis ir ieškant geriausių veiklos modelių; pokyčiai kaip nuolatinis reiškinys
Pakeitimų filosofija	Racionalūs, suplanuoti veiksmai kaip reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius	Pokyčiai, orientuoti į ateities potencialo formavimą ir vystymą
Vadovo vaidmuo	Racionalus planuotojas, autokratinis vadovas	Proceso moderatorius, lyderis, treneris
Bendradarbio vaidmuo	„pėstininkas“	Bendradarbis

Pokyčių grupės apimties masto požiūriu

Pasak Konerio¹¹ (1993), taip pat Gaalo, Borgo ir Gaalo¹² (1996) visus pokyčius, ne tik galima, bet ir būtina suskirstyti į tris grupes:

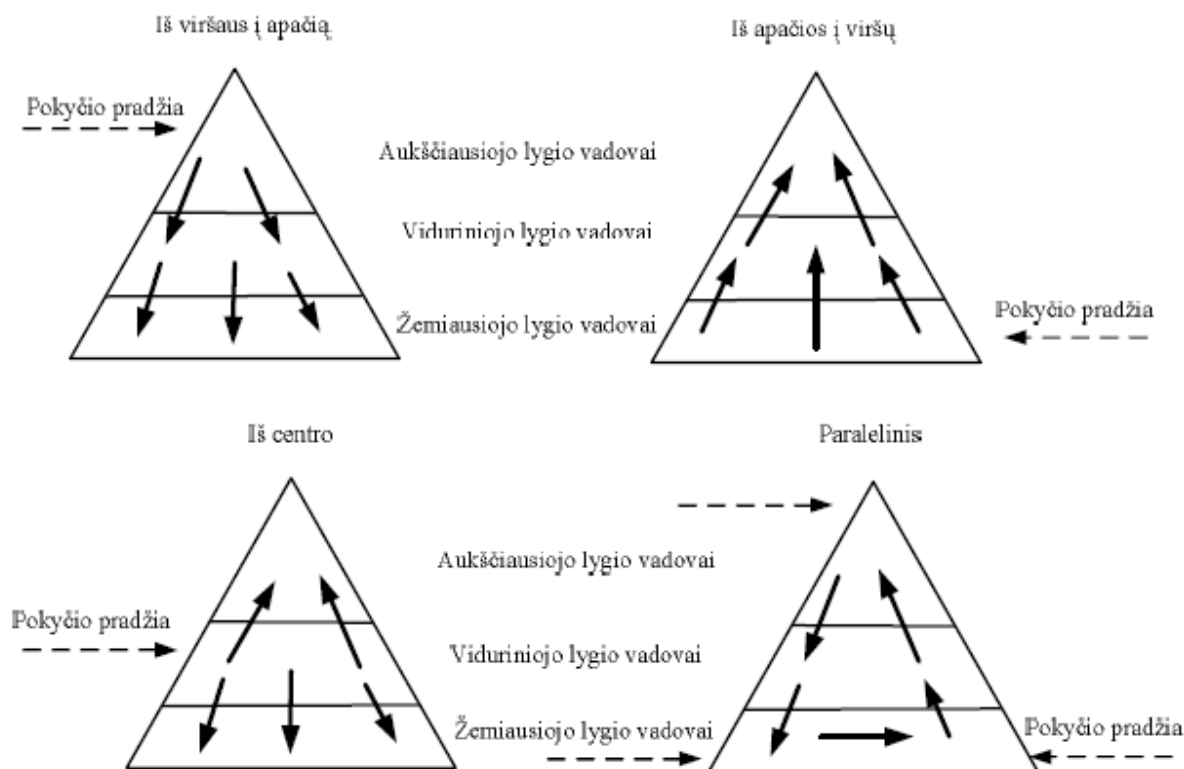
- **Mikropokyčiai**, kada vyksta (įvykdomi) smulkūs, profilaktiniai pakeitimai. Šie pokyčiai tiesiogiai paveikia kažkokį asmenį, jo šeimą, draugus, bendradarbius. (Conner 1993)
- **Makropokyčiai**, kai vyksta (įvykdomi) esminiai, fundamentalūs pasikeitimai. Makropokyčiai paveikia mus kaip didelės visumos dalį (karai, globalizacija ir kt.) (Gaal ir kt. 1996)
- **Organizaciniai pokyčiai**, kai vyksta ne tik darbe, bet ir kurioje nors institucijoje, turinčios įtakos individo gyvenimui (automobilių remonto įmonėse, aukštojo mokslo organizacijose, bažnyčiose, profesinėje sąjungoje ir kt.). Organizacijose pokyčiai gali būti skirtingo masto – tai priklauso nuo tam tikrų tikslų, taip pat pokyčių mastas lemia, kiek žmonių ar grupių pokytis gali apimti.

Pokyčių priežasčių susiformavimo vietos ir jų įgyvendinimo iniciatyvos požiūriu, jie skiriami į šias grupes

¹¹ Conner (1993)

¹² Gall M. D., Borg W. R., Gall J. P. (1996)

- Pokyčiai inicijuojami „iš apačios“, kada pokyčių reikalauja ir galimus variantus siūlo žemutinės organizacijos darbuotojų grandys;
- Pokyčiai, inicijuojami „iš viršaus“, kai pokyčius projektuoja ir įgyvendina organizacijos vadovybė.



4 pav. Pokyčių įgyvendinimo būdai. (sudaryta pagal Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Kompleksiškumo požiūriu skiriamos šios pokyčių grupės:

Daliniai (vietiniai) pokyčiai, vykstantys viename ar keliuose organizacijos, kaip sistemos, elementuose;

- **Sisteminiai pokyčiai**, vienu ar kitu aspektu paliečiantys visus organizacijos elementus ir keičiantys jos, kaip sistemos, pagrindinius elementus. Sisteminėje kaitoje vyksta vienokie ar kitokie pakeitimai visose organizacijos sandaros dalyse. Keisti funkcionavusį elementą į tos pačios kokybės kitą elementą nėra prasmės. Todėl naujojo elemento kokybiniai parametrai turi būti geresni. Kokybiškesnius elementus, kurie pakeičia funkcionavusius, priimta vadinti inovacijomis, šiam terminui suteikiant tiek funkcinę ir morfologinę (pokyčio turinio), tiek ir procesualinę (įdiegimo organizavimo prasmę). Akivaizdu, kad inovacijų turinio prasme jos gali būti techninės, technologinės, ekonominės, socialinės, organizacinės ir vadybinės. Sisteminis pokytis jungia tris, pastaruoju laikotarpiu dažniausiai nagrinėjamus, organizacijų transformavimo būdus: **restruktūrizavimą**,

reorganizavimą ir rekonceptualizavimą. (Fullanas 1998; Pfeifferis, Andersonas, Andersonas, 2001, Lietuvoje – Jucevičius 1996; Zakarevičius, 2003 ir kt).

Restruktūrizavimas – organizacinės struktūros pertvarkymas, padalinių jungimas, išskyrimas, funkcijų perdalijimas, ryšių kanalų optimizavimas ir pan. keičiantis vidaus ir išorės sąlygoms, tokie pertvarkymai periodiškai yra būtini, nes vienu funkcijų apimtis mažėja, kitos gal visiškai išnyksta, o atsiranda naujos. Oškutienė ir Korsakienė (2012) akcentuoja, kad jokia būdu neverta sutikti su vadybos praktikos nuomone, kad restruktūrizavimas nieko neduoda, jog tai tai tik „baldų perstatymas iš vieno kampo į kitą“ ar, kad tai „dokumentų perdėliojimas iš vieno segtuvo į kitą“. Siekiant užtikrinti valdymo mobilumą, periodinis restruktūrizavimas autorių nuomone yra būtinas, ar bent jau rekomenduotinas.

Reorganizavimas – vadybinio veikimo būdų ir metodų keitimas. Reorganizuojant veiklą, nebūtina daryti struktūrinių pakitimų – svarbius rezultatus galima pasiekti įvedus naujas vadybines technologijas, procesus, darbuotojams įsisavinus naujus vadybinio darbo metodus. Stoškus ir Beržinskienė akcentavo, jog reorganizavimas sietinas su personalo ugdymu, taip pat jo kvalifikacijos tobulinimu. (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Rekonceptualizavimas – organizacijos veiklos, kartu ir vadybos organizavimo, koncepcijos permąstymas ir keitimas. Rekonceptualizavimas, remiantis Koveni ir kt.(2004) požiūriu, pirmiausia yra intelektualinė, minties veikla, kuomet yra generuojama nauja organizacijos gyvenimo koncepcija, misijai ir įvaizdžio kūrimo technologija, bei koncepcijos realizavimo būdai, procesai ir t.t. antra vertus, remiantis Levickiu (2003) rekonceptualizavimas yra be prasmės, jeigu lieka tik idėjų ir koncepcijų lygyje, kai būtina įgyvendinti naujas idėjas, todėl rekonceptualizavimo antroji dalis – praktinis koncepcijų realizavimas – jungia ir restruktūrizavimą bei reorganizavimą, kaip konceptualiųjų idėjų įgyvendinimo mechanizmus.

2.2. Pokyčiai autoservisų veikloje

2.2.1 Lietuvos automobilių remonto ir techninės apžiūros įmonių apžvalga

Nuosavas automobilių remonto verslas pradėjo klestėti Lietuvai vos atkūrus nepriklausomybę. Visi didieji automobilių servisai pradėjo veiklą nuo mažų garažo pobūdžio remonto dirbtuvių. Laikui bėgant automobilių remonto verslas vis populiarėjo, kadangi į Lietuvą vis daugiau automobilių buvo įvežama iš Europos Sąjungos šalių. Sovietinės gamybos automobilių parkas tapo nepopuliarus ir remontuoti naują, šiuolaikišką automobilį reikėjo autoservise. Tokio tipo remontas reikalavo vis daugiau specifinių žinių, patirties ir įrankių, kurie yra pakankamai brangūs ir nuosavame garaže juos turėti yra neverta ir nuostolinga. Laikui bėgant susikūrė tokie didieji automobilių servisų tinklai kaip, kad UAB „Kemi“, UAB „Tanagra“, UAB „Melga“ ir kiti.

Garbinčius (2012) teigia, kad pagal atliekamų darbų pobūdį autoservisus reikėtų skirstyti į grupes pagal jų atliekamų darbų įvairumą :

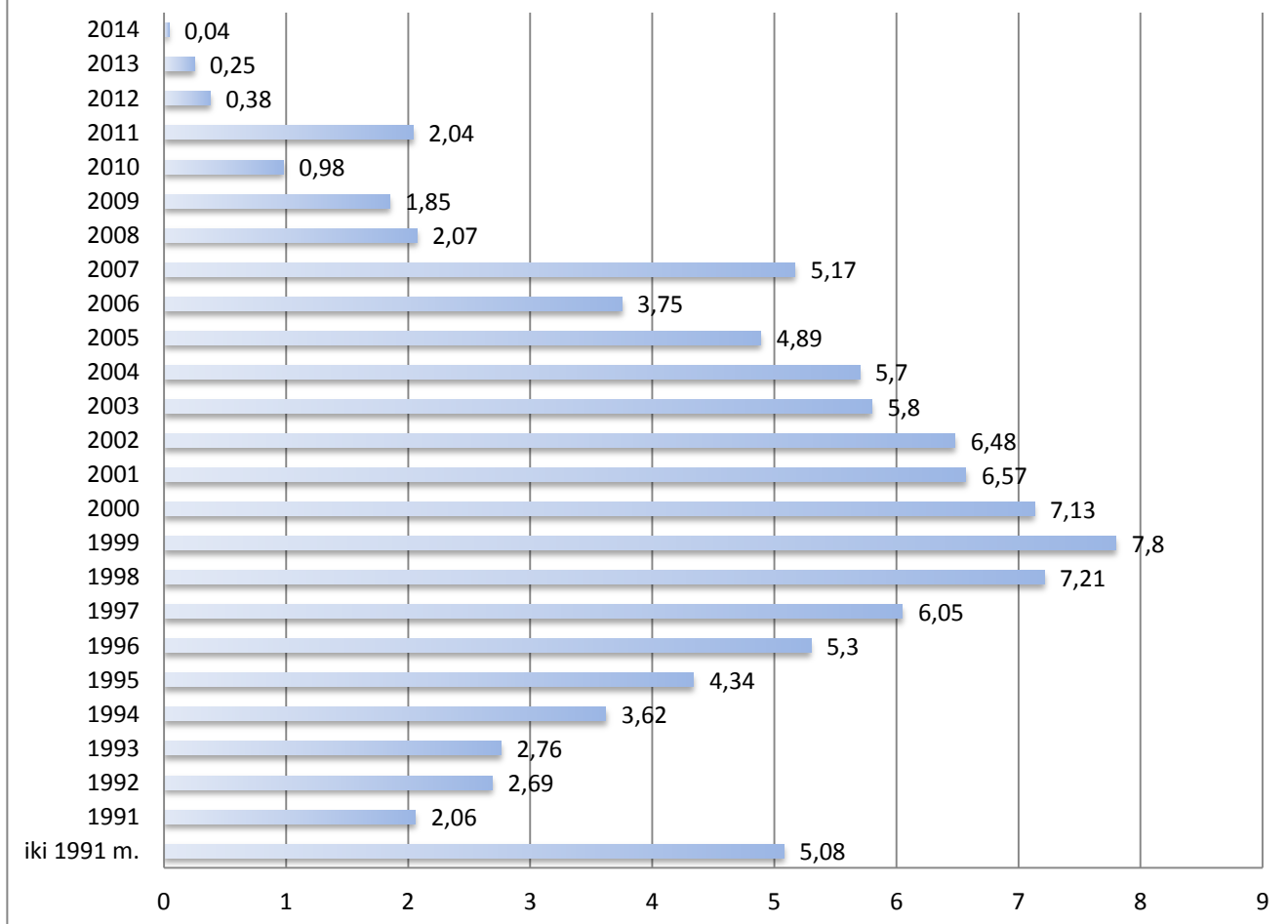
- Universalūs autoservisai atliekantys didelės įvairovės remonto ir techninės apžiūros darbus.
- Specializuoti autoservisai, atliekantys siauros specializacijos darbus, pvz. automobilių servisai atliekantys tik įvairių elektroninių valdymo sistemų diagnostikos ir remonto darbus; servisai atliekantys automobilio vidaus kondicionavo sistemų techninio remonto, bei priežiūros darbus; automobilių kėbulo remonto servisai ir t.t.

Pagal priklausomybę autoservisų tinklams yra skirstomi į pavienius servisus ir į tuos kurie priklauso platiems autoservisų tinklams veikiantiems tik šalies mastu, tik tai regiono mastu, ar net viso pasaulio mastu. Kaip garsiausias Lietuvoje, veikiantis pasauliniu mastu yra „Bosch“ servisų tinklas (*Bosch Service Network*), kurį sudaro trijų tipų autoservisai: „Bosch“ servisai, „Bosch Diesel“ centrai ir „Bosch Diesel“ servisai.

Šiuo metu „Bosch“ servisų tinklui priklauso daugiau nei 15 000 automobilių servisų, esančių daugiau nei 145 pasaulio šalyse. Lietuvoje „Bosch“ servisų tinklui priklauso 17 automobilių servisų, „Bosch Diesel“ centrams – du automobilių servisai, „Bosch Diesel“ servisui – vienas automobilių servisas.

Remiantis statistiniais Lietuvos techninės apžiūros įmonių asociacijos duomenimis pateiktais 6 paveiksle, jog Lietuvoje vis dar yra populiarūs iki 1991 m. pagaminti automobiliai, kadangi iš visų techniniai apžiūrai pateiktų šio pobūdžio transporto priemonės sudarė 5,08 %. Nuo 1991 m. iki 1999 m. pagamintų automobilių pateiktų techniniai apžiūrai skaičius tendencingai didėjo nuo 2,06 % – 1991 metų gamybos transporto priemonių iki 7,8 % – 1999 metais pagamintų automobilių, būtina akcentuoti kad 1999 m. automobiliai buvo dažniausiai pateikiami techniniai apžiūrai. 2000-2006 m. pagamintų automobilių skaičius, taip pat tendencingai kito, tačiau šiuo atveju mažėjo nuo 7,13 % – 2000 m. gamybos, iki 3,75 % – 2006 m. gamybos automobilių. 2007–2014 m. pagamintų automobilių kurie buvo pateikti techniniai apžiūrai tendencijos yra labai neryškios arba jų visai nėra. 2007 m. gamybos automobiliai sudarė 5,17 % visų pateiktų techniniai apžiūrai transporto priemonių. 2008 m. markės automobiliai sudarė jau tik 2,07 % visų automobilių, 2009 m. pagaminti automobiliai sudarė 1,85 %, o 2010 m. automobiliai pateikti techniniai apžiūrai sudarė kiek mažiau nei 1 procentą tai yra 0,98 % visų automobilių. 2011 m. pagaminti automobiliai remiantis pateikta statistika 1 paveiksle, sudarė sąlyginai didelį kiekį visų transporto priemonių tai yra 2,04 %, tuo tarpu kai 2012 m. automobiliai sudarė 0,38 %, 2013 m. automobiliai – 0,25 %, o 2014 m. pagaminti lengvieji automobiliai sudarė vos 0,04 % visų techniniai apžiūrai pateiktų transporto priemonių.

M1 klasės lengvųjų automobilių, pateiktų techniniai apžiūrai per 2014m., skaičius % pagal pagaminimo metus



5 pav. M1 klasės lengvųjų automobilių, pateiktų techniniai apžiūrai per 2014 m., skaičius % pagal pagaminimo metus.

Šie statistiniai duomenys, atskleidžia tiek paprastam klientui, tiek įmonėms, kokie automobiliai važinėja Lietuvos gatvėmis, taip pat suteikia informaciją ir autoservisams apie galimo kliento automobilio pobūdį, ar tai būtų automobilis su kompiuteriu turinčiu pilną kontrolę, ar transporto priemonė be vidinio kompiuterio.

2.2.2 Autoservisų vertinimas mokslinėje literatūroje

Pirmiausia verta apibūdinti kas yra autoservisas. Plačiąja prasme autoservisu galima pavadinti įmonę kuri užsiima transporto priemonių remontu, tačiau remiantis A. Seelio¹³ (2010) straipsniu apie Jungtinėje Karalystėje galiojantį lengvatų įstatymą reglamentuojantį išimtis pavieniams garažams užsiimantiems automobilių remontu, autoservisus galima suskirstyti į kelias kategorijas.

¹³ A. Seely (2010)

Visų pirma egzistuoja automobilių detalių, variklių parduotuvės, kurios taipogi dirba kaip servisai. Tai nėra įprasta ar būdinga Jungtinėje Karalystėje, tačiau tokio pobūdžio įmonių labai dažnai pasitaiko JAV.

Dauguma autoservisų yra nepriklausomos, privačiai valdomos įmonės. Jos gali priklausyti didesniai – nacionaliniam, regioniniam – tinklui, dirbti frančizės principu, įskaitant OEM¹⁴ automobilių prekybos svetaines. JAV šios svetainės vienintelės gali atlikti garantinį remontą ir atšaukti kitų gamintojų ar platintojų atliktą taisymą. Europoje tokios situacijos kol kas nėra, kadangi Seelis mano, kad vairuotojai transporto priemonės taisymui autoservisą gali pasirinkti ganėtinai lanksčiai. (Seely 2010) Europoje garantinius taisymo darbus nebūtinai turi atlikti automobilio gamintojas. Svarbu yra tai, jog būtų panaudotos tinkamos dalys ir taisymas atliekamas remiantis visais reikalavimais. (Garbinčius 2012)

Miknevičiaus (2015) nuomone, automobilių remonto įmonių visoje šalyje galima rasti ant kiekvieno kampo, ir statistiškai šie verslai skaičiumi daugelyje regionų nusileidžia tik didmeninės bei mažmeninės prekybos tinklams. Manoma, kad tokį jų populiarumui įtakos suteikia, tiek didelis paslaugų poreikis, tiek ir palyginti mažos investicijos.

Remiantis Miknevičiaus straipsniu Verslo žiniose autoservisų verslo profesionalai teigia, kad populiariausi ir pigiai kainuojantys tik garažo tipo remonto dirbtuvės, rimtos automobilių remonto paslaugų bendrovės reikalauja didžiulių investicijų.

„Jei kalbame apie mažas įmonėles, kurios automobilius remontuoja paprasčiausiuose garažuose, tai čia investicijų praktiškai nereikia, dažnai pritaikomi neprofesionalūs įrankiai, atliekami tik patys paprasčiausi darbai. Tokiai įmonei atidaryti tikriausiai visiškai pakanka ir 1000 Eur. Be to, dažnai dirba vienas ar du žmonės, atkrenta atlyginimo samdomiems specialistams mokėjimas“, – dėsto straipsnio autoriaus kalbintas Ramūnas Čapkauskas, lenktynininkas ir automobilių remonto dirbtuvių Kaune „Čapkauskas racing“ savininkas.

Autoservisais tokių įmonių R. Čapkauskas nelaiko, jo nuomone, tokį vardą gali turėti tik tos įstaigos, kurios teikia visas pagrindines automobilių remonto paslaugas, turi profesionalią įrangą.

Pelninga autoservisų veikla Lietuvoje didele dalimi priklauso nuo automobilių amžiaus ir jų techninės būklės. Lietuvoje automobilių rinką galima skirstyti į naujų ir naudotų automobilių rinką. 2015 m. sausio 1 d. statistinis automobilių remontu ir aptarnavimu užsiimančių veiklos vienetų

¹⁴ OEM- (ang. Original equipment manufacturer) tikrinės įrangos gamintojas, sąvoka naudojama kai įmonė gamina dalis kurios yra kitos įmonės galutinio produkto sudedamoji dalis.

skaičius buvo 4520, iš jų – 1819 autoservisų. Kiti 2701 – vykdančios savarankišką automobilių remonto ir aptarnavimo individualią veiklą pagal pažymą. (Lietuvos statistikos departamentas, 2015)

Mačiukas (2015) straipsnyje apie autoservisų veiklą akcentavo, jog „...kokybiškai dirbančių autoservisų paklausa jaučiama praktiškai visose automobilių remonto srityse, tai reiškia, jog prieš atidarant servisą visuomet būtina įvertinti, kokioje srityje turima daugiausiai įgūdžių, pažinčių, kokiam rajone ruošiamasi atidaryti autoservisą, kokios lėšos yra disponuojamos verslo pradžiai.“ Autoservisų paslaugos yra perspektyviausios įvairių modelių lengvųjų automobilių ir mikroautobusų aptarnavime. Sunkvežimių servisui atidaryti reikėtų gerokai didesnių išlaidų, be to, šioje srityje didesnė konkurencija, didesnis prisirišimas prie vieno užsakovo ir stabilumo stoka, keičiantis pervežimų verslo situacijai.

Lietuvos autoverslininkų asociacijos (LAA) generalinis direktorius Rokas Knyva apie tai, kaip šiuo metu Lietuvos autoservisai apsirūpinę kvalifikuota darbo jėga ir apie numatomas tolimesnes šio verslo perspektyvas, mano, kad „...servisams labai trūksta kvalifikuotų darbuotojų, didieji servisų tinklai patys nuolat ruošia specialistus, rengia mokymus, tačiau su mažesniais autoservisais ši problema nėra išspręsta.“ Nors Lietuvoje visgi yra profesinių mokyklų, kurios geba paruošti žemesniosios grandies darbuotojus, bet to kol kas neužtenka, todėl didelė dalis autoservisų šaltkalvių yra savamoksliai, kurie įgūdžius įgyja darydami daug klaidų aptarnaujant klientų automobilius. Todėl, anot R. Knyvos, šiais laikais vis daugiau klientų atsisako pavienių meistrų paslaugų ir renkasi daug patikimesnes autoservisų paslaugas, taip taupydami savo laiką ir lėšas.

Darbo vietų poreikis skaičiuojamas pagal keltuvus, t. y., kiek yra automobilinių keltuvų, tiek turi dirbti autošaltkalvių. Jie darbus atlieka pagal priėmėjo paskyrą, kurioje nurodytas reikalingų atlikti darbų sąrašas bei remontuojamų ar keičiamų detalių sąrašas. Jeigu automobilio remonto metu iškyla arba paaiškėja nauji gedimai, jie derinami su priėmėju. Autošaltkavis darbo vietoje turi mokėti naudotis įrankiais ir įranga bei kompiuterine diagnostikos įranga, kuri pastaruoju metu tampa būtinybe. Darbuotojai turi būti ne tik bendraujantys, kūrybingi, bet ir atsakingi, sugebantys analizuoti bei kritiškai vertinti situaciją.

Lietuvoje puikiai žinomi didieji automobilių servisų tinklai, tokie kaip UAB „Eoltas“, UAB „Tanagra“, UAB „Kemi“, UAB „Melga“. Jų žinomumas suformuotas reklamos ir laiko. Tačiau tiek įvardyti didieji, tiek mažieji automobilių servisai turi nuolatinius klientus, kurie patiki savo automobilius remontuoti būtent šiai, o ne kitai techninio aptarnavimo įmonei dėl įvairių priežasčių. Be to, yra ir tokių klientų, kurie tiesiog nežino, kur ir kokiam servisui patikėti savo automobilį (tai

dažniausiai jauni vairuotojai, turintys mažą vairavimo stažą). Didele dalimi pirmas kartas ar tas kartas, ar kai ieškoma naujo serviso nusivylus savo autoserviso darbu, priklauso nuo reklamos.

Priklausomai nuo autoserviso profilio skiriasi ir priemonės autoserviso reklamai. Daug servisų naudoja „iš lūpų į lūpas“ reklaminę taktiką. Draugų, artimųjų ar, net pažįstamųjų patarimai kartais iš tiesų yra viena efektyviausių priemonių, įtakojančių serviso pasirinkimą, tačiau veikianti itin lėtai ir susidurianti su didžiausia kitų servisų konkurencija. Dažniausiai turint ne vieną draugą, jie gali rekomenduoti visiškai skirtingus servisos. Gana dažnai šis reklamos būdas servisui tampa progreso stabdžiu. Veiklos pradžioje servisas dažniausiai teikia pigesnes paslaugas, todėl susiformuoja lojali pigesnių autosavininkų grupė. Gana dažnai jie yra panašios socialinės grupės atstovai, todėl servisas pastoviai gauna tos pačios klasės atstovų automobilius.

Brangesnių automobilių savininkai retai rizikuoja atiduoti savo automobilį į nežinomą servisą. Pažįstamo, kuris turi senesnio ir pigesnio modelio automobilį, rekomendacija dažnai nesuveikia, nes skirtingų klasių automobiliams reikia skirtingos meistrų patirties. Būtina sąlyga naujų klientų rato formavimui – išsiskyrimas iš kitų servisų.

Straipsnio autorius Mačiukas pabrėžia, kad autoserviso įvaizdžio kėlimas yra ilgalaikis ir kruopštus darbas, o vienas iš efektyvių sprendimų yra įvaizdžio kūrimas per autoservisų darbuotojų įvaizdį. Todėl vakarų šalyse ypač dažnai demonstruojami meistrų pasiekimai, diplomai iš mokymų ir panašūs, meistrų kvalifikaciją rodantys atributai. Vienas iš efektyviausių būdų yra pasirodyti žiniasklaidoje, taip pat remtis autoserviso meistrų patarimais per straipsnius ar laidose. Tai gana retai naudojamas būdas, tačiau kaip ir yra minėta vakarų šalyse jis yra pripažintas vienu iš efektyviausių.

2.2.3 Galimi ir pasireiškiantys pokyčiai autoservisų veikloje

Techninio pobūdžio pokyčiai

Kaip ir kiekviena organizacija, taip ir autoservisai nuolat susiduria su tam tikrais pokyčiais. Būdingiausi yra daugiausiai turinio požiūrio pokyčiai, pirmiausia, ir netgi svarbiausia yra techniniai pokyčiai, kadangi neturint įrangos reikalingos veiklos vykdymui yra neįmanoma verstis automobilių remonto veikla. Garbinčiaus (2012) nuomone visuomenėje yra labai plačiai diskutuojami skirtumai tarp individualią autoserviso veiklą vykdančių asmenų ir tikrųjų autoservisų kurie turi visus leidimus, sertifikatus, įrangą atitinkančią standartus ir t.t. Finansiniu požiūriu individualią autoservisų veiklą vykduojantys asmenys, dažniausiai neturi lėšų reikalingų mechanizmams, kurie padėtų atlikti visapusiškai

sertifikuotai automobilio apžiūrai, ką didesni autoservisai privalo turėti, taip pat galima priskirti ir darbuotojų skaičiaus skirtumus, jų kompetencijos lygius ir pan.

Pasidomėjus kiek maždaug lėšų prireiktų vien tik įrangai siekiant pakeisti visą būtiną vidutinio dydžio autoserviso įrangą tinklalapyje verslovartai.lt, buvo gautas preliminarus sąrašas reikalingos įrangos, bei jos kainos:

- Asimetrinis dviejų kolonų automobilinis keltuvas - 1140 Eur
- Stabdžių diskų ir būgnų nutekimo staklės - 1880 Eur
- Kondicionierių pildymo įrenginys - 1100 Eur
- Padangų praplėtiklis - 900 Eur
- Vulkanizatoriai - 220 Eur
- Kondicionierių pildymo įrenginys - 1900 Eur
- Šviesų reguliavimo stendas - 410 Eur
- Presai - 250 Eur
- Stabdžių patikros stendas - 5560 Eur
- Pneumatiniai domkratai - 220 Eur
- Ratlankių lyginimo staklės - 2900 Eur
- Automobilio diagnostikos kompiuteris – 3000 Eur
- Greičių dėžės kėlikliai - nuo 110 Eur
- Domkratas 50 t - 640 Eur

Vien tik įrangai šiuo atveju prireiks 20 230 €, tai reiškia, jog technologinis pokytis autoservisui gali kainuoti labai daug. Verta akcentuoti, kad technologiniai pokyčiai autoservisuose vyksta gana dažnai, kadangi įranga turi tam tikrą naudojimo laikotarpį iki kada ji nusidėvi ir naudojimas tampa nesaugus.

Būtina pastebėti, jog naujausių technologijų įranga yra ypač brangi ir reikalaujanti didelės priežiūros, kas mus atveda prie kito labai svarbos pokyčio kuris gali įvykti autoservise, tai yra kvalifikuotų darbuotojų apmokymas. Mačiukas straipsnyje minėjo, jog Lietuvoje yra profesinių mokyklų kurios geba paruošti autošaltkalvius, tačiau būtina pridurti, kad šiuolaikiniai autoservisai po truputį suvokia, jog sparčiai keičiantis technologijoms automobiliuose vis mažiau ir mažiau atsiranda fizinių problemų, todėl universitetai ir aktyviai ruošia mechatronikos inžinierius kurie baigę studijas turėtų gebėjimus dirbdami autoservisuose išspręsti šiais laikais vis dažnėjančias problemas susijusias su vidiniu automobilio kompiuteriu, jo įranga ir t.t.

Ekonominio pobūdžio pokyčiai

Ekonominiai pokyčiai autoservisų veikloje yra vieni pagrindinių, teorijoje yra teigiama, kad šie pokyčiai charakterizuoja finansinių išteklių įsigijimo, paskirstymo ir panaudojimo pakeitimus. Autoservisų veikloje šie pokyčiai gali būti sugrupuoti į:

- Įmonės ekonominius pasikeitimus;
- Klientų ekonominius pasikeitimus.

Įmonės ekonominiai pasikeitimai gali apimti labai platų spektrą, siekiant visa tai sukonkretizuoti verta paminėti svarbiausius galimus ekonominius paikeitimus kurie gali vykti autoservise. Vienas svarbiausių, taip pat galimų ir klientų ekonominiams pasikeitimams yra pajamų mažėjimas. Pajamos remiantis Vainiene (2005), bei terminų žodynu aiškinama, kaip darbo užmokesčio, dividendų, palūkanų ar kita forma asmenų, įmonių arba visuomenės gaunami pinigai.

Pajamų rūšys:

- Asmeninės pajamos – visuma pajamų, įskaitant transferines išmokas, kurias faktiškai gauna šeima prieš sumokėdama asmeninį pajamų mokestį.
- Bendrosios pajamos – pajamos, gautos sudauginus parduotų produktų skaičių ir jų kainą.
- Disponuojamos pajamos – asmeninių pajamų, atskaičius mokesčius, dalis, liekanti individui vartoti arba taupyti.
- Grynosios pajamos – pajamos, gautos iš bendrųjų pajamų atskaičius mokesčius.
- Privilegiuotos pajamos – pajamos, neapmokestinamos pajamų mokesčių.
- Nacionalinės pajamos – visų gamybos veiksmų pajamos, gaunamos darbo užmokesčio, palūkanų, pelno ir rentos formomis, apskaičiuojamos iš bendrojo nacionalinio produkto atskaičius amortizacinius atskaitymus bei mokesčius.
- Nominaliosios pajamos – visos pajamos faktinėmis tam tikro laiko kainomis.
- Realiosios pajamos – nominaliosios pajamos, pakoreguotos atsižvelgiant į infliaciją.
- Ribinės pajamos – bendrųjų pajamų pasikeitimas pardavus papildomą prekės vienetą.
- Vidutinės pajamos – pajamos už vieną produkto vienetą.

Šiuo atveju autoservisui aktualiausias yra bendrosios ir grynosios pajamos, kadangi kuo didesnis skirtumas tarp jų, tuo didesni mokesčiai tenka autoservisui. Žinoma, pirmiausia verta paminėti, jog autoservisi turi didelę atsakomybę prieš valstybę, kadangi jiems yra suteikiami leidimai tvarkyti pavojingas atliekas kurios atsiranda darbo metu, nusižengus gali grėsti didelės baudos.

Esant tendencingam grynujų pajamų mažėjimui autoservise būtina paminėti, kad toks pokytis gali būti labai kenksmingas ir gali kelti grėsmę įmonės egzistavimui. Siekiant išvengti labai staigių ekonominių pokyčių būtina nuolat analizuoti veiklą, atliekant finansinę analizę. Britų ekonomistas G. Knottas (2004) akcentuoja, kad įmonių veiklos analizė padeda nustatyti įmonės galimybes ir pranašumus konkurencinėje rinkoje ir krizinių situacijų atvejais, pastebėti rizikingiausias veiklos sritis. Ji padeda iširti ir mobilizuoti ekonominės ir socialinės plėtros rezervus, ūkinio potencialo efektyvumo didinimo galimybes, parengti išsamias prognozes, priimti strateginius ir taktinius valdymo sprendimus.

Klientų ekonominiai pasikeitimai, gali būti suprantami labai paprastai, kadangi klientas dažniausi renkasi autoservisą pagal savo finansinius pajėgumus. Pasikeitus kliento pajamoms, jis gali atsisakyti įmonės paslaugų ir kreiptis į konkurentą, tai vėl gi galima suprasti dvejopai, servisui prarastas klientas reiškia ir prarastas potencialias pajamas, tačiau žvelgiant iš kitos pusės kitam autoservisui tai yra potencialiai galimos pajamos. Grįžtant prie Mačiuko straipsnio apie autoservisų veiklą, galima remiantis autoriaus nuomone teigti, kad kliento nuomonės pasikeitimas gali reikšti ir jo prioritetų pasikeitimą. Tokiu atveju jeigu kliento pajamos keičiasi, tai siekdamas vistiek gauti paslaugas klientas gali pasirinkti autoservisą kuris yra daug mažesnis, paslaugų kokybė prastesnė, tačiau kaina klientui yra priimtinesnė.

Analizuojant klientų prioritetų pasikeitimus, tai yra nepaisant finansinės būsenos, gali įtakoti ir darbuotojų požiūris į darbą. A. Zvincevičiūtės 2007 metais publikuotas straipsnis, autorė akcentavo, kad slaptą pirkėjo tyrimas labai populiarus užsienyje ir ypač tarp pažangių įmonių, kurios rūpinasi savo įvaizdžio ir aptarnavimo kokybės gerinimu. Todėl Lietuvos rinkos dalyviai, žiūrėdami ir lygindami save su užsieniečiais, dažnai pastebi savo aptarnavimo kokybės trūkumus, o slaptasis pirkėjas padeda įmonei atrasti savo trūkumus ir pasiūlo įvairius sprendimo variantus, kaip juos paversti privalumais. Situaciją slaptas pirkėjas mato ne savo srities profesionalo, o paprasto žmogaus akimis. Be to, jis ne tik stebi, bet ir vaidina gyvenimišką situaciją, todėl gali būti reiklus, priekabus, pavargęs, emocionalus arba priešingai – labai santūrus, gerai toje srityje nusimanantis arba labai naivus. Straipsio autorė leidžia mums suvokti, kad ne visi didžiųjų autoservisų darbuotojai darbą atlieka nepriekaištingai, ir taip, kad tai būtų verta prašomų pinigų, tokiu atveju pirkėjo pririoretams tai daro labai didelę įtaką, tai reiškia, jog ne visuomet kokybiškas darbas privalo būti brangus, ir atvirkščiai.

Organizacinio, vadybinio pobūdžio pokyčiai

Pagal Zakarevičių (2003) organizaciniai pokyčiai charakterizuoja pakeitimus valdymo ir organizavimo sferoje, šie pokyčiai dar išskiriami į šias sritis: organizacijos strategijos pokyčiai, veiklos

funkcijų ir procesų pokyčiai, organizacinių formų ir struktūrų pokyčiai, organizacijos personalo pokyčiai, veiklos motyvavimo priemonių pokyčiai, organizacinės kultūros pokyčiai.

Autoservisuose vieni svarbiausių organizacinių pokyčių yra personalo pokyčiai, bei veiklos motyvavimo. Jau anksčiau yra minėta, jog mokslinėje literatūroje organizacinių pokyčių valdymo klausimais galima išskirti dvi šiuo metu dominuojančias nuomones. Pirma, visi autoriai sutinka, kad pokyčių tempai verslo aplinkoje niekada nebuvo didesni nei šiuo metu. Antra, laikomasi nuomonės, kad pokyčius lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai, pokyčiai pasireiškia visomis formomis ir mastais, todėl daro įtaką visoms organizacijoms visose pramonės šakos, ne tik autoservisų veiklai.

Taigi, analizuojant autoservisų personalo pokyčius verta pasikartoti, jog keičiantis technologijoms automobilių gamybos industrijoje, sparčiai auga automobilių kurie yra pagaminti naudojantis naujausiomis technologijomis.

Grįžtant prie Mačiuko straipsnio apie autoservisus Lietuvoje, autorius pateikia statistiką, jog apie 70 proc. lietuvių važinėja daugiau nei dešimties metų senumo automobiliais. Vidutinis automobilio amžius pas mus yra 15 metų, kai tuo tarpu JAV – 7 m., Vokietijoje – 6 m., Suomijoje – 9 m. Pasak Lietuvos autoverslininkų asociacijos (LAA) generalinio direktoriaus Roko Knyvos: „...transporto priemonių amžius nėra automobilių techninę būklę atspindintis rodiklis.“ Tačiau vidutinio automobilio amžiaus rodiklis Lietuvoje pastaruoju metu ėmė kilti į gerąją pusę, kas rodo, kad lietuviai po mažu renkasi naujus arba apynaujus automobilius atitinkančius visus standartus. Taigi, pokyčiai siekiant personalo pokyčių autoservisuose yra iš dalies natūralūs, kadangi, apmokyti seną darbuotoją visų šiuolaikinių naujovių automobilio remonto srityje gali būti sudėtingiau, nei pasamdyti naują darbuotoją kuris jau turi patirties dirbant su naujausiomis technologijomis, automobiliais, įranga ir t.t. Visgi autoservisai šiais laikais kartais pasirenka ir darbuotojų apmokymo variantą, kuris motyvuoja personalą dirbti dar kruopščiau, kadangi jiems yra siūloma galimybė išlaikyti darbo vietą, ar net užimti geresnes pareigas, kaip pavyzdį galime imti apmokyti vidurinėsios grandies automechaniką dirbti su automobilio elektronika, tai žinoma nėra glaudžiai susiję tačiau tai gali padėti padidinti darbo našumą apmokyto darbuotojo, ir sutaupyti lėšas skirtas naujo darbuotojo samdymui.

Kotteris ir Rathgeberis (2005) teigia, kad „...motyvavimo priemonių pokyčiai yra glaudžiai susiję su darbo motyvavimu, darbo užmokesčiu, bei santykiais su vadovais.“ Akivaizdu, jog darbuotojus galima motyvuoti priedais prie algos, dovanomis ir panašiai. Tačiau siekiant visiško, garantuoto darbuotojo motyvuotumo autoservisai, skiria atskirus priedus už kokybiškai atliktą darbą, už teigiamą vertinimą iš klientų. Verta aptarti, kaip teorijoje yra aiškinamas personalo motyvavimas. Remiantis darbo motyvacijos teorijomis galima teigti, kad darbuotojas, neturintis nepatenkintų poreikių, bus pasyvus darbo proceso dalyvis. Veiklus gali būti tik darbuotojas, turintis nepatenkintų poreikių,

kuriuos jis turi galimybę patenkinti dirbdamas. Jeigu turintis poreikių darbuotojas negali jų patenkinti darbo metu, tai nėra ir motyvo, skatinančio dirbti. Įmonė paprastai turi įvairių personalo poreikių tenkinimo sąlygų, todėl tikslinga ugdyti tuos poreikius, kuriems patenkinti yra galimybių. Norėdami tinkamai valdyti personalą, vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius personalo darbo veiklą, ir juos tinkamai panaudoti. Personalui valdyti ypač svarbūs yra materialiniai motyvai. Jie skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Materialinių motyvų įtaka labai sudėtinga. Žmonės paprastai stengiasi išlaikyti ankstesnį darbo užmokestį arba siekia didesnio. Todėl, „...pokyčiai autoserviso motyvacinėje sitemoje yra pakankamai komplikotas procesas, kadangi yra sudėtinga patenkinti visų darbuotojų norus, siekius, ambicijas“ (Garbinčius, 2012). Dažnai yra pasirenkama lengviausias pokyčio kelias, tačiau tai niekada nereiškia, kad jis yra geriausias, todėl siekiant pritaikyti veiklos motyvavimo priemonių pokyčio sistemą patartina, jog pokyčio procese dalyvautų ir darbuotojų atstovas kuris geriausiai galėtų atstovauti interesus visų savo kolegų.

2.3. Pokyčių valdymo metodai autoservisų veikloje

2.3.1. Pokyčių valdymo metodai taikytini autoservisų veikloje

Visai neseniai mokslininkai išsiaiškino, kaip galima padėti organizacijoms paprasčiau įveikti vidaus ir išorės pokyčius. Pramonės psichologijos tyrimus pakeitė organizacijos psichologijos analizė, kuri didelią dalį dėmesio skiria grupėms (kolektyvams) ir jų santykiams. Pfeiferis ir kt. (2001) mano, jog: „Pirmiausia buvo akcentuojamas individualus darbuotojų mokymas ir tobulinimas, tačiau tik vėliau buvo išsiaiškinta, jog reikia platesnio požiūrio, kai atsižvelgiama į visą organizaciją, susitelkiant ties organizaciniais, grupių ir tarpasmeniniais procesais ir rengiant visos sistemos tobulinimo planus.“

Organizacinis vystymas – tai toks požiūris į planuotus pokyčius, kai siekiama susitelkti ne tiek į pokyčių turinį, kiek į procesą. Organizacinis vystymas naudoja daugelį elgesio analizės mokslinių technikų, skirtų organizacijos veiklos efektyvumui. Ši samprata padeda organizacijai įžvelgti savo vidaus procesus. Svarbiausias tikslas – sukurti lanksčią atvirą organizaciją, kuri būtų palankesnė pokyčiams, o žmonės suvoktų pokyčių poreikį bei imtųsi veikti patys. (Applebajus¹⁵, 2003)

Organizacinis vystymas – tai ilgalaikis, daugiau apimantis, sudėtingesnis ir brangiau kainuojantis pokyčio būdas, kurio tikslas yra pakelti visą organizaciją į aukštesnį lygį ir kartu žymiai pagerinti jos narių darbo rezultatus ir pasitenkinimą. Nors į organizacinį vystymą dažnai įeina struktūriniai ir technologiniai pokyčiai, jis pirmiausia susitelkia į žmonių bei jų darbo santykių kokybės ir pobūdžio pokyčius.

¹⁵ Appleby R. C. (2003)

Formaliai organizacinis vystymas gali būti apibrėžtas kaip: aukščiausiojo valdymo lygio remiamos ilgalaikės pastangos pagerinti organizacijos problemų sprendimo ir atnaujinimo procesą, ypač per efektingesnę ir gilesnę organizacijos kultūros diagnozę ir valdymą. (Šimanskienė, 2008) Ypatingas dėmesys skiriamas formaliai darbo komandai, laikinai komandai ir tarpgrupinei kultūrai – padedant konsultantui – padėjėjui ir naudojant taikomojo elgesio mokslo teoriją bei technologiją, apimančią veiksmų tyrimus.

Butkus (2008) mano, nors ir organizacinio vystymo apibrėžimas apima daug svarbių sąvokų,, tačiau problemų sprendimo procesas yra labai glaudžiai susijęs su organizacijos grėsmių ir galimybių jos aplinkoje nustatymo metodais. Atnaujinimo procesas remiasi įvairiais būdais, kuriuos vadovai pritaiko problemų sprendimui, kartu ir atsižvelgiant į aplinką. Fullanas (1998) kaip vieną iš organizacinio vystymo tikslų išskiria, įmonės norą ar siekį pagerinti organizacijos atsinaujinimo procesą taip, kad vadovai galėtų greitai pritaikyti savo valdymo stilių prie naujų problemų ir galimybių. Kitas organizacijos vystymo tikslas yra valdymo galios pasidalijimas su pavaldiniais. Jis nusakomas fraze „valdymas bendradarbiaujant“. Tai reiškia, kad vadovai atideda į šalį hierarchinės valdžios struktūrą ir leidžia pavaldiniams vaidinti svarbesnį vaidmenį priimant sprendimus. Kad atliktų šį pokytį, vadovai turi sąmoningai pakeisti organizacijos kultūrą – narių bendras pažiūras, įsitikinimus ir veiklą.

Pagal pagrindinę sąvoką – veiksmų tyrimas – remiasi būdais, kuriais organizacinio vystymo „pakeitimo agentai“ bando sužinoti, kurie organizacijų aspektai turi būti patobulinti ir kaip galima padėti organizacijai tai padaryti. Trumpai tariant, į veiklos tyrimą įeina:

1. preliminari problemos diagnozė, atliekama organizacijos vystymo agentų;
2. duomenų surinkimas šiai diagnozei palaikyti (ar atmesti);
3. grįžtamasis duomenų ryšys organizacijos nariams;
4. organizacijos narių atliekamas duomenų tyrimas;
5. tinkamų veiksmų planavimas;
6. tinkamų veiksmų atlikimas. (Stoneris, Freedmanas ir Gilbertas, 1999)

Pagal Butkų (2008) organizacijų plėtra (organizacinis vystymas) yra planingas, sistemingas ir valdomas organizacijos kultūros, sistemos bei elgesio organizacijoje pokytis siekiant padidinti jos veiklos efektyvumą. Šios pokyčių valdymo technikos pagrindą sudaro du dalykai: psichologinis organizacijos narių suderinimas bei veiksmingos darbo grupės sudarymas. Visą organizacijos

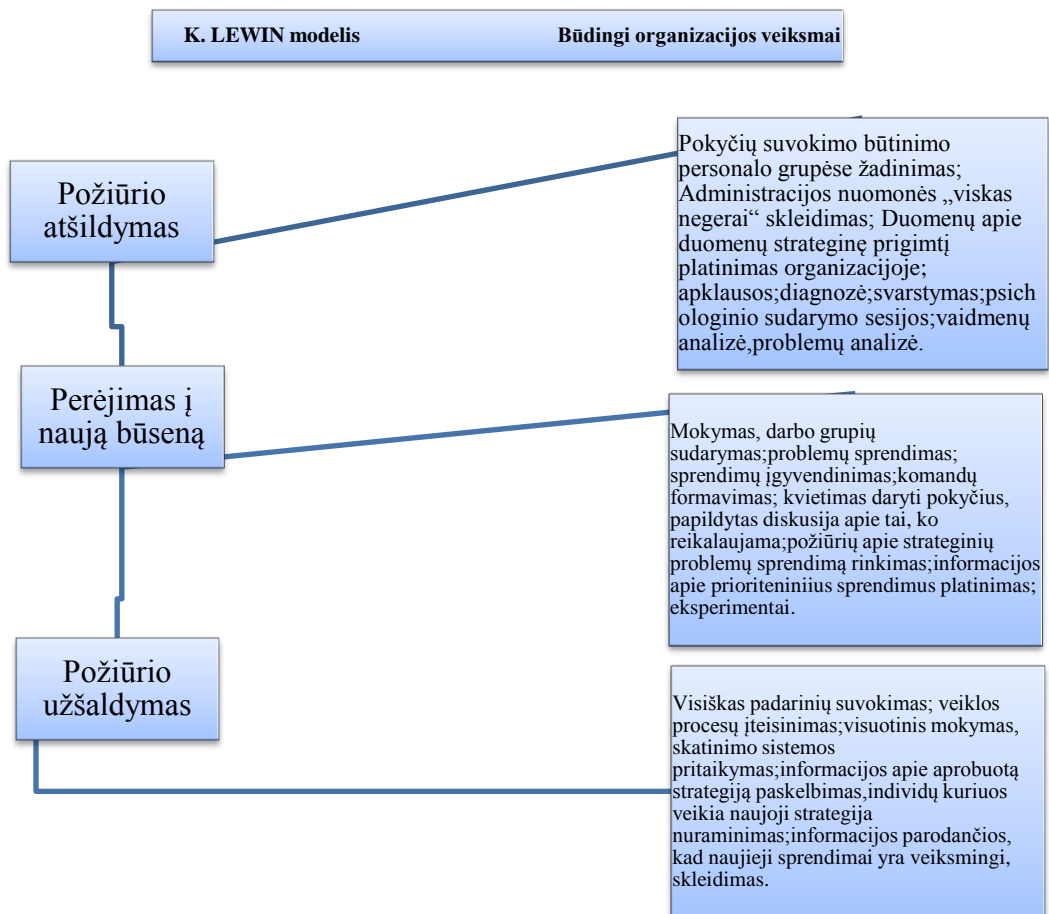
problemų diagnostavimo – sprendimo – įgyvendinimo ciklą vykdo ta pati darbo grupė. Vadybos sprendimo procesas sujungiamas su psichologiniu organizacijos narių rengimu, jų veiklos skatinimu plėtros, pažinimo bei darbo prasmės motyvais. Anot Bagdonienės ir kt. (2004) Organizacijų plėtros technikos tikslai yra šie:

- Stiprinti organizacijos paskirties supratimą ir nukreipti organizacijos narius tos paskirties linkme;
- Stiprinti organizacijos narių pasitikėjimą, komunikacijas, bendradarbiavimą ir tarpusavio paramą;
- Didinti darbo patirtį, reikalingą organizacijos problemoms spręsti;
- Formaliai valdžiai suteikti valdžią, kuri remtųsi asmeninėmis žiniomis ir įgūdžiais;
- Didinti organizacijos narių atsakomybę už problemų sprendimą ir sprendimų įgyvendinimą;
- Sužadinti organizacijos narių asmeninių pokyčių poreikį savo veikloje ir organizacijos gyvenime. (Bagdonienė ir kt., 2004)

2.3.2. Lewin 3 žingsnių pokyčių valdymo metodo taikymas

XX amžiuje buvo pasiūlyta daug pokyčių įgyvendinimo variantų teigiant, kad vienas ar kitas greičiausiai yra „pats geriausias metodas“ vykdyti pokyčius. Tačiau daugumos tokių pokyčių valdymo modelių pagrindu buvo K. Lewin'o planuotų pokyčių valdymo teorija. Stoškus ir Beržinskienė (2005) mano, kad „...viena iš dažniausių pokyčio įgyvendinimo nesėkmės priežasčių versle, taip pat ir autoservisų veikloje yra skubotas, neparengtas pokyčių diegimas.“ Nors įvairūs straipsnių ar mokslinės literatūros autorių teigia, kad įgyvendinti konkrečius pokyčius padeda teigiamas organizacijos požiūris, kultūra, tam tikros vadovo savybės, pasak K. Lewin ir jo pasekėjų labai svarbu kaitos procesą planuoti ir nustatyti veiksmų eiliškumą, tokiu atveju, pagal Lewin 3 žingsnių modelį yra išskiriamos trys organizacijų plėtros darbų stadijos: atšildymo, perėjimo į naują būseną ir užšaldymo.

6 paveiksle yra pateiktas Lewin pokyčių valdymo modelis kuris, taip pat buvo adaptuotas pagal autorius. (Stoškus ir Beržinskienė, 2005)



6 pav. K.Lewin (1951) pokyčių valdymo modelis. (adaptuota pagal Stoškus, Beržinskienė 2005)

- **Požiūrio „atšildymo“ etapas.**

Šio etapo vykdomų procesų esmė – įtikinti pokyčio dalyvius, kad planuojamas pokytis yra reikalingas. Pagal Pundzienę (2002) šis etapas pasireiškia iki tol egzistavusių vertybių ir nuostatų silpnėjimu, ir vyksta dėl to, kad atsiranda nauja patirtis, informacija, nesiderinanti su anksčiau nusistovėjusiomis normomis. Tokiu būdu pakinta organizacijos narių ankstesnis suvokimas (savęs, kitų asmenų bei įvykių) ir paruošiama dirva sekančiai fazei. Ši stadija yra tarsi apšilimas, „kai vadovas gali padėti dalyviams atsipalaiduoti, pasiruošti, paaiškinti jų vaidmenis šiame žaidime“. Atšildymo metas taip pat labai tinkamas išsiaiškinti visiems konfliktams. Šio etapo metu stengiamasi atsisakyti įprastinės elgsenos ar vertinimų, bei paruošiamas veikslių planas.

Šiam etapui priskiriami trys uždaviniai:

- Poreikio keistis įsisąmoninimas, priėmimas, įteisinimas pagrįstas principu, kad lengva prisiimti atsakomybę, kai matai priežastis, dėl kurių reikalingi pokyčiai. Kitaip tariant labai svarbu, kad visi matytų pokyčių būtinumą.

- Konkrečių veikslių supratimas, suvokimas. Net jei visi darbuotojai pripažįsta poreikį keistis, labai svarbu, kad jie suvoktų savo vaidmenį tame procese. Atšildymas suteikia galimybę bendrauti ir kruopščiai aptarti visus veiksmus.
- Pasiruošimas galimiems padariniams. Atšildymo etape taip pat turi būti skiriama laiko darbuotojų pasiruošimui sutikti iš anksto numatytus pokyčių padarinius, svarbu organizacijos kaitos atšildymo etapo metu nuraminti darbuotojus ir išsklaidyti jų baimes įspėjant apie tai kas bus.

Jeigu atšildymo etapas buvo vykdomas nuosekliai, Pundzienė (2002) mano, kad vėliau galima pereiti prie sekančio etapo – perorientavimo.

- **Perėjimo į naują būseną etapas** (veiklos/judėjimo pokyčių etapas)

Šioje stadijoje įdiegiami nauji požiūriai, vertybės, elgesio būdai, organizacijos nariai jau būna pasiruošę juos priimti. Šio etapo veikla ir jos organizavimas didžiąja dalimi priklauso nuo pirmojo etapo rezultatų. Ja siekiama įgyvendinti atlikus esamos situacijos analizę, įvardijus galimas veiklos strategijas bei alternatyvas, bei pasirinkus iš jų tinkamiausią. Perėjimo į naują būseną etapas apima naujų požiūrių, vertybių bei elgsenos atsiradimą padedant kvalifikuotam „pokyčio agentui“, vadovaujančiam šio proceso metu pavieniams asmenims grupėms ar visai organizacijai. „pokyčio agentai“ skatins naujas vertybes ir elgesį per „identifikacijos ir internalizacijos“ procesus. Organizacijos nariai, kai suvoks pokyčių naudingumą veiklai, prisitaikys prie „pokyčio agento“ vertybių, požiūrio ir elgesio ir juos priims. „Pokyčių agentai“ gali būti organizacijos nariai ar konsultantai, pakviesti iš kitur. Kompleksinėms ir ilgoms pokyčių programoms konsultanto samdymas turi daug privalumų. Jis paprastai siūlo specializuotą ekspertizę ir sugebėjimus. Konsultantas iš šalies jausis atsakingas už kasdieninį darbą; kaip pašalinis, konsultantas gali būti labiau gerbiamas ir turėti daugiau įtakos nei vietinis. Stonerio, Freedmano ir Gilberto (1999) nuomone konsultanto su organizacija nesieja jokie svarbūs interesai, todėl jis gali būti objektyvesnis ir lengviau pelnyti darbuotojų pasitikėjimą. Tai naujo elgesio modelio pateikimas aiškiai parodant, jog naujosios pažiūros ar elgesys yra geresni, tai konkrečios veiklos etapas, darbuotojų perorientavimas įgyvendinant pokyčių planą. Jei atšildymo etapas buvo sėkmingas, visi darbuotojai supranta pokyčių būtinybę ir savo vaidmenis vykdant pokyčius. Dabar labai svarbu, kad būtų užtikrinta atvira ir aktyvi komunikacinė sistema. Veiklos etapo metu vadovas turėtų išsiaiškinti labiausiai tikėtiną pasikeitimo efektą ir pristatyti darbuotojams, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas žmoniškiesiems poreikiams. Būtina nepamiršti pasidalinti su darbuotojais savo pastebėjimais apie pokyčių naudą. Jei šio etapo metu darbuotojai nebus skubinami ar kaip kitaip spaudžiami pokyčių įdiegimui neturėtų sutrukdyti didėjantis pasipriešinimas.

- **Požiūrio įtvirtinimo arba „užšaldymo“ etapas**

Šis etapas reiškia naujo elgesio modelio, naujų pažiūrų ar elgesio skatinimą, jų įtvirtinimą individo sąmonėje, pavertimą organizacijos įpročiu, pagal rėmimo arba sustiprinimo mechanizmus taip, kad tas elgesys tampa nauja elgesio norma. Šiame etape taip pat reikia užtikrinti, kad išgyvendinti pokyčiai laikui bėgant neišnyktų. Pundzienės (2002) požiūriu „pokyčiai paprastai įtvirtinami remiantis palaikomaisiais mechanizmais“, į kuriuos galima įtraukti, tiek atlyginimų ir motyvacijos sistemą. Šioje stadijoje pokyčiai stabilizuojasi, susidaro nauja pusiausvyros būseną. Pokyčiai tampa suderinti su organizacijos politika, struktūra, grupių normomis. Taip pat šio etapo metu turi būti suteikiama pagalba ir parama darbuotojams, kad šie greičiau priprastų prie naujos tvarkos. Be to, tai momentas atsigręžti ir peržiūrėti kas įvyko, kaip pavyko pokyčių įgyvendinimas, išsiaiškinti problemas atsiradusias realizavus pasikeitimus, pastovei analizuoti jas. Būtina atkreipti dėmesį į tai ar yra iškilusios kokios nors nenumatytos problemos. Taip pat kaip pokyčiai išsprendė problemas, dėl kurių buvo inicijuoti, ir ar įvykužius kaitos procesą, kuris nors darbuotojas prarado anksčiau turėtą poziciją, galias ar reikšmę.

Galima teigti, kad galimiems ar jau pasireiškusiems pokyčiams autoservisuose Lewin 3 žingsnių metodas yra labai naudingas ir aktualus, kadangi inicijuoti pokyčius niekada nėra labai paprasta, visuomet atsiranda atitinkami taškai, stabžiai, kai norimas pokytis yra labai svarbus ir diegiamas labai ilgą laiką, nes nesant modeliui sudėtinga pradėti nuo kažko. Visgi, su Lewino 3 žingsnių modeliu yra labai glaudžiai susijęs Kotterio pokyčių valdymo modelis.

2.3.3. J. P. Kotterio 8 žingsnių pokyčių valdymo metodo taikymas

J.P. Kotterio (1996) pokyčių valdymo modelis

J. Kotteris (1996;2005), apibūdino aštuonis pokyčių numatymo ir realizavimo etapus, kurių metu atlikti veiksmai įgalina organizaciją sėkmingai pereiti į kokybiškesnį lygmenį, taip pat šis mokslininkas atskleidė ir aštuonias pagrindines klaidas, kurios daromos diegiant pokytį.

Aštuonių etapų esmė pateikta 3 lentelėje.

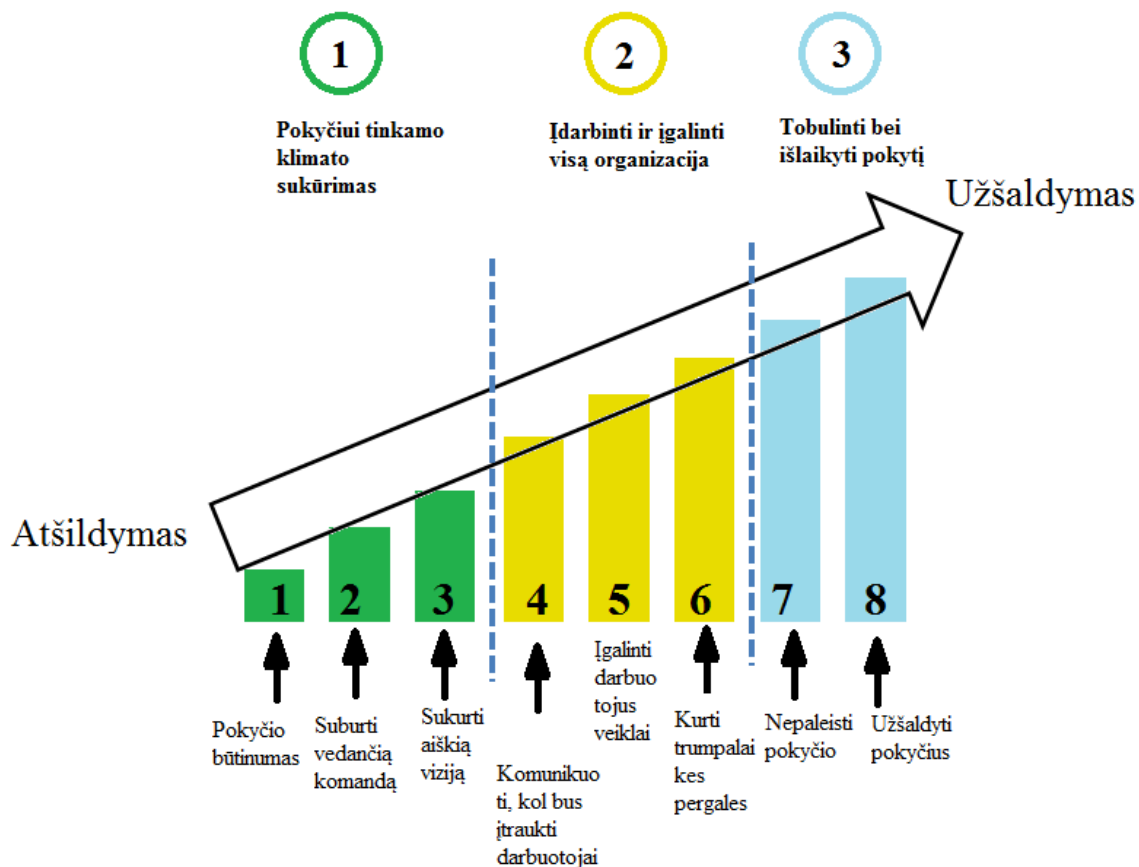
3 lentelė. J.Kotterio (1996) pokyčio diegimo prielaidos.(adaptuota pagal Zakarevičių, 2003)

Sėkmingai diegiamo pokyčio prielaidos	Pagrindinės klaidos diegiant pokytį
1.Organizacijoje sudaroma pokyčių skubumo (neatidėliotinum) atmosfera – aktyviai analizuojamos supančios rinkos, diskutuojama apie potencialias krizes ar pasitaikančias galimybes	1.Per didelis pasitenkinimas esama padėtimi. Viena didžiausių klaidų kai skubama vykdyti pokytį, prieš tai nesukėlus pakankamo poreikio keistis darbuotojų tarpe.

3 lentelės tęsinys.

<p>2.Suformuojama stipri pokyčių koordinavimo koalicija – surenkama organizacijos vadovų grupė, turinti pakankamai įgaliojimų vadovauti pokyčiams.</p>	<p>2.Stiprios pokyčio koalicijos nebuvimas. Dideli pokyčiai neįmanomi, jei aukščiausio lygio vadovybė nerodo tvirto pritarimo jiems. Sėkminguose pokyčiuose prezidentas, padalinio generalinis vadovas ir dar bent 5 ar 15 viršūnės darbuotojų su pasiryžimu geriau veikti – sudaro komandą.</p>
<p>3.Susikuriama aiški vizija – sudaroma organizacijos vizija, kuri suteikia pokyčiams kryptingumą, suformuojamos strategijos tokios vizijos pasiekimui</p>	<p>3.Nepakankamai įvertinama vizijos svarba. Vizija vaidina ypatingą vaidmenį darant naudingą pokytį, padedanti vadovauti, rikiuoti ir įkvėpti veiksmus dideliame kiekiui žmonių.</p>
<p>4.Vizija išaiškinama – panaudojant visus galimus būdus ir priemones vizija ir strategijos perteikiamos organizacijai.</p>	<p>4.Nepakankamas vizijos komunikavimas. Žmonės nerodys pasiaukojančio darbo netgi jei jie nepatenkinti esama padėtimi status quo, nebent jie manys, jog galima pokyčio nauda yra patraukli, o pokytis – įmanomas (realistiškas).</p>
<p>5.Įgalinama veikti pagal sukurta vizija – pašalinamos kliūtys pokyčiams ir pakeičiančios neatitinkančios sistemos.</p>	<p>5.Paliekamos kliūtys vizijos įgyvendinimui. Galimos problemos: organizacinė struktūra, siauros darbų kategorijos, neleidžiančios vykdyti kitokios veiklos, piniginės skatinimo sistemos gali iškelti dilemą ką rinktis: naują viziją ar asmeninius interesus. Viena gerai pastatyta kliūtis gali sužlugdyti visą pokytį.</p>
<p>6.Suplanuojami ir sukuriami trumpalaikiai veiklos gerinimo siūlymai – suplanuojami aiškiai matomi ir per trumpą laiką pasiekiami veiklos pagerinimai, jie realizuojami.</p>	<p>6.Neplanuojama sistemiškai ir nekuriamos tarpinės pergalės. Daugelis žmonių nepasiryžę ilgam pokyčiui, nebent bus įkvepiantis įrodymas per 6-18 mėnesių, įrodantis pokyčių teisingą kryptį ar sėkmingą ėjimą link tikslo.</p>
<p>7.Apjungiami veiklos pagerinimai ir sukuriami didesni pokyčiai – nuolat vertinama ir atsisakoma pokyčių realizavimo būdų, struktūrų ir procedūrų, nesiderinančių su vizija.</p>	<p>7.Per anksti paskelbiama pergalė. Nors švęsti pergalės reikia, bet koks užsiminimas, kad darbas beveik baigtas – didžiulė klaida. Kol pokyčiai nenugrimzdo giliai į kultūrą, kas gali užtrukti nuo 3 iki 10 metų, nauji veiksmai yra trapūs ir graso regresija.</p>
<p>8. Įvertinami nauji požiūriai ir veiklos metodai – nustatomas ryšys tarp naujų veikimo būdų ir organizacijos sėkmės bei sukuriamos priemonės, užtikrinančios tolimesnę vystimąsi ir sėkmingą veiklą</p>	<p>8. Pokyčiai neįsiskaido kultūroje. Kol naujas elgesys nėra giliai įaugęs į socialines normas bei bendras vertybes, jis linkęs į regresiją kai tik pokyčio varomosios jėgos pašalinamos</p>

Šis Kotterio (1996) modelis telpa į klasikinį K. Lewino modelį, kur pirmi keturi žingsniai gali būti priskiriami atšildymo – inicijavimo fazei, 5–6 žingsniai pokyčio įgyvendinimo fazei, 7–8 žingsniai užšaldymo fazei. Verta paminėti, jog šis modelis taip pat yra taikytinas autoservisų veikloje kaip vienas iš pokyčio valdymo metodų, kadangi jis yra ganėtinai išsamus ir priimtinesnis įmonėms kurioms pokyčiai nėra kasdienybė.



7 pav. Kotter 8 žingsnių bei Lewin 3 žingsnių modelių sąsaja (adaptuota pagal Stoškus, Beržinskienė, 2005)

2.4. Teorinės pokyčių valdymo gairės

Pokyčių valdymo įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas ir priklauso nuo pokyčių būtinumo, jų įgyvendinimo skubos, veiklos srities ir kitų veiksnių. Siekiant užtikrinti esminių pokyčių sėkmę, organizacija privalo būti pasiruošusi aktyviai veikti dažniausiai neprognozuojamoje aplinkoje. Tokiu atveju atsiranda pokyčių valdymo būtinybė. Apibendrinus pokyčių vadybos mokslinę literatūrą galima padaryti išvadą, kad būsimiems pokyčiams vienareikšmiškai pritaria tik 10–15 % organizacijos narių, 20 % – atsargiai tiki idėja, 40% – baiminasi dėl galimų pasekmių, o likusieji – prieštarauja. Vadovas, ruošdamasis pokyčių įgyvendinimui, privalo suburti aplink save palaikančiųjų koaliciją. Ir svarbiausia – visa aukščiausioji vadovybė privalo įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesus ir besąlygiškai jais tikėti (Koveni¹⁶ ir kt. 2004). Paprastai priimant sprendimus yra remiamasi organizacijos tikslais, naudojamomis technologijomis, struktūra, valdžios pasiskirstymu, informacijos kanalais, nustatytais veiklos taisyklėmis ir procedūromis. Tuo tarpu įvykus esmingiems pokyčiams organizacijoje, didžiulę reikšmę įgauna nematomieji veiklos ir organizacinės kultūros bruožai:

¹⁶ Coveney, Ganster, Hartlen, King (2004)

nuomonės, įsitikinimai, jausmai, vertybės, įvairūs konfliktai, neformalus santykiai, informacijos kanalų trikdžiai ir kitokie formaliame vadybos procese neįvertinami dalykai.

Pokyčių laikyti sėkmingu galima tik tada, kai jis atnešė lauktų rezultatų su suvaldytais kaštais ir reikiamu laiku. Ne mažiau yra svarbus ir pokyčio integracija į kasdienę ir nuolatinę veiklą, kad jis netaptų tik „vienadiene akcija“. Todėl, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas pokyčių plano formavimui. Apibendrinant įvairių autorių požiūrius apie pokyčių valdymą, būtina išgryninti sėkmingų pokyčių principus, bei reikalavimus, kurie leistų pokyčius ne tik suprasti, bet juos ir suvaldyti. Autoriai susieja žmonių atsakomybių vaidmenis ir jų požiūrį į pokyčius, pagal kuriuos žmonės mato, jaučia ir keičia procesus bei keičiasi patys.

Formuojant teorines pokyčių valdymo gaires yra labai paranku, remtis Kotter pokyčių įgyvendinimo modeliu (Kotter, 2005), kadangi modelis yra labai universalus ir lankstus.

Pokyčių gairės suformuotos remiantis teoriniu atžvilgiu, yra pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. Teorinės pokyčių gairės. (sudaryta autoriaus)

1.	Pokyčių būtinybės atsiradimas, kokie aplinkos veiksniai daro įtaką organizacijos pasirinkimams.
2.	Pokyčio sudėtingumo vertinimas, jų pagrindinės išraiškos, pokyčių aprašymai.
3.	Pokyčių vizijos, bei strategijos perteikimas komandai, kurios stabilios ir gana paprastos, sufokusuotos į emocinius ir kūrybiškumo aspektus, būtinus tobulinant produktus ir procesus ir gerinant efektyvumą.
4.	Į pokytį įtraukti tiek žmonių, kiek tik įmanoma, būtina komunikuoti apie esminius dalykus paprastai ir suprantamai, apeliuoti į žmonių poreikius ir atsakomybes.
5.	Suteikti galią veiksmui – pašalinti kliūtis, sukurti konstruktyvius grįžtamuosius ryšius ir užsitikrinkite didelį ir nuolatinį vadovų palaikymą.
6.	Sklandžiam pokyčio įgyvendinimui būtina įsitikinti, ar yra pašalinti visi trigdžiai, pokyčiui nesusiduriant su pasipriešinimu, viskas visuomet vyks greičiau ir grįžtamasis ryšys bus stipresnis.
7.	Pokyčių sklaida ir jų integravimas į organizacijos veiklą bei kultūrą, pokyčių rezultato aptarimas.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad automobilių remonto įmonėse pokyčio sąvoka suvokiama kaip procesas, kurio metu organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą, tai vykdomi norint patobulinti ar iš pagrindų modifikuoti įmonės elementus. Buvo išsiaiškinta, kad autoservisuose vyksta tiek, planuoti ir neplanuoti pasikeitimai, kurie dar yra skirstomi į techninius–technologinius,

ekonominius, organizacinius (vadybinius), ir kultūrinius pokyčius. Galima teigti, kad autoservisuose pagrindiniai pokyčiai kurie yra pastebimi dažniausiai yra techniniai pokyčiai, kurie įtakoja naujos įrangos naudojimą, taip pat svarbūs yra ekonominio ir organizacinio pobūdžio pokyčiai, kadangi autoserviso veikimui būtinos lėšos, taip pat aktualūs yra ir organizaciniai pokyčiai, kurie autoservisų veikloje daugiausiai apima darbuotojų veiklos motyvavimą ir personalo pokyčius. Aptarus pokyčių valdymo metodus, galima susidaryti nuomonę, jog autoservisų veikloje kylantiems pokyčiams optimaliausia yra naudoti Lewin 3 žingsnių metodą arba Kotter 8 žingsnių metodą. Teorinės pokyčių valdymo gairės buvo suformuotos pasitelkiant įvairių autorių nuomonę apie efektyviausius būdus pokyčių valdyme.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1 Tyrimo metodų pasirinkimas ir pagrindimas

Darbo problema. Nuolatiniai verslo aplinkos pasikeitimai, informacinių technologijų gausa, bei technologinių pasikeitimų svarba autoservisams suformuoja poreikį veikti rinkoje nuolat prisitaikant prie įvairiausių pokyčių. Todėl autoservisai, kaip ir kiekviena verslo įmonė ne tik turi taikytis prie pokyčių, bet ir žinoti kaip prisitaikyti prie atsirandančių pokyčių, tam būtina būti pasiruošus ir turėti suformuotas pokyčių valdymo gaires. Esant tokiai situacijai svarbu iširti kaip autoserviso paslaugas teikiančios įmonės tvarkosi su pokyčiais, bei pateikti pasiūlymus remiantis teorinėmis pokyčių valdymo gairėmis.

Darbo objektas. Pokyčių valdymas autoservisų veikloje.

Darbo tikslas. Iširti pokyčių valdymo gaires autoservisų veikloje.

Darbo uždaviniai:

1. Pagrįsti sudarytą tyrimo metodiką.
2. Atskleisti darbuotojų požiūrį į pokyčius, bei jų įtaką įmonei
3. Gautus tyrimo rezultatus panaudoti formuojant pokyčių valdymo gaires autoservisų veikloje.

Tyrimo metodo pasirinkimas

Literatūroje yra akcentuojami keli tyrimo metodų būdai – *kokybiniai*, bei *kiekybiniai*. Kokybiniai tyrimų metodai mokslinėje literatūroje dar vaizduojami kaip atvejo tyrimai, kurie yra paremti atskirų atvejų studijomis (Gall ir kt., 1996). Šis metodas tapatinamas su interpretacija, aiškinimu, kuris leidžia atskleisti apklaustųjų požiūrį, vertybes, bei motyvaciją. Tačiau, kiekybinio tyrimo metodas, visgi yra labiau orientuotas į skaičius. Kiekybiniu metodu siekiama paaškinimo, dėsnų, taisyklių ir universalumo. Ieškomi išoriniai požymiai skaičiuojami ir matuojami (Krathwohl, 2009). Atliekant kiekybinius tyrimus sąvokos ir kiti gauti duomenys yra suvedami į skaičius, išreiškiami – matuojant, lyginant, naudojant įvairias statistinės analizės procedūras (Nausėdienė, 2005).

Tyrimo atlikimui yra pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Nors tiek kokybiniai, tiek kokybiniai metodai ir turi įvairių pranašumų ar trūkumų, visgi kiekybinis metodas yra tinkamesnis baigiamojo darbo tyrimui atlikti būtent todėl, kad šiuo metodu gautus rezultatus patogiau analizuoti suvedus į skaičius. Kiekybinis tyrimo metodas išskiria keletą duomenų rinkimo būdų. Tai *stebėjimas*,

eksperimentas ir apklausa. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas apklausos metodas, nes jis yra tinkamiausias rinkti duomenims.

Apklausa teoriniu pobūdžiu aiškinama, kaip duomenų rinkimo metodas, kurio pagrindimas susijęs su tiriamos grupės respondentų atsakymais į pateiktus klausimus. Šis metodas yra itin paplitęs socialiniuose moksluose.

Apklausos suteikiami pagrindiniai privalumai yra šie:

- klausimai yra standartizuoti;
- išdėstomi nuosekliai;
- atsakymai leidžia suprasti tam tikro elgesio motyvus;
- priežastis (pvz. stebėjimo metodas neleidžia gauti tokio rezultato);
- apklausos duomenis paprasčiau analizuoti.

Galimos skirtingos apklausos rūšys – *anketinė apklausa, interviu, ekspertų apklausa, telefoninė apklausa, elektroninė anketa ir kt.* Apklausiai buvo pasirinkta elektroninė apklausa, kadangi iš šių apklausos metodų rūšių elektroninė anketa išsiskiria savo galimybe apklausti daug respondentų per trumpą laiką ir nenaudojant daug laiko ir finansinių lėšų. Apklausos metu respondentams yra pateikiamas fiksuotas klausimų rinkinys. Šis apklausos metodas pasirinktas todėl, kad tai yra patogi forma apklausai atlikti, nes trumpi anketos klausimai leidžia sutaupyti respondentų laiką bei sulaukti kuo tikslesnio jų atsakymo, taip pat didesnio susidomėjimo apklausa. Be to, surinkti duomenys gali būti nesunkiai išanalizuoti ir pateikti diagramose.

Tyrimo instrumentarijus parengimas

Duomenų rinkimo forma, atsižvelgiant į pasirinktą tyrimo metodą – anoniminė anketinė apklausa. Anketos klausimų formulavimas yra labai svarbus tyrimo etapas nulemiantis rezultatų analizės tyrimo išvadas. Anketa sudaryta iš 28-ių *uždaro tipo* klausimų. Anketos klausimų pagrindimas yra pateiktas priede Nr.2. Respondentas turi pasirinkti vieną iš pateiktų atsakymo variantų (jeigu nenurodyta kitaip). Uždari klausimyno klausimai yra skirti siekiant sutaupyti brangų respondento laiką, kadangi pateikiami galimi atsakymų variantai. Uždari klausimai taip pat pasirinkti, kadangi jie padeda išvengti subjektyvumo, nes nebereikia klasifikuoti atsakymų. Uždarus klausimus lengviau apdoroti ir sugretinti. Anketa (priedas nr. 1.) sudaryta iš:

1. Alternatyvių klausimų (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 28 kl.), kuomet reikia pasirinkti vieną atsakymo variantą;

2. Klausimų, kai galimi keli atsakymo variantai (9, 12, 13, 14, 15, 16, 24, 25, 27 kl.);

3. Klausimų, kurie yra vertinami balais (5 balų skalė) (20, 26 kl.).

Anketa suskirstyta į tris blokus:

1. Informacija apie respondentą ir įmonę;
2. Darbuotojo požiūris į pokyčius autoservise;
3. Pokyčių įtaka autoservisų veikloje.

Duomenų rinkimas. Sudarytą anketą respondentai vertino atlikdami apklausą, atsakinėdami į apklausoje pateiktus klausimus. Apklausa buvo vykdoma patalpinus anketą internetiniame apklausos portale www.apklausa.lt ir jos nuorodą išsiuntus įvairaus dydžio autoservisų darbuotojams atitinkamu elektroninio pašto adresu, bei patalpinus socialiniuose tinkluose kaip *Facebook*, *Twitter* ir pan. Iš viso apklausoje dalyvavo 168 respondentai.

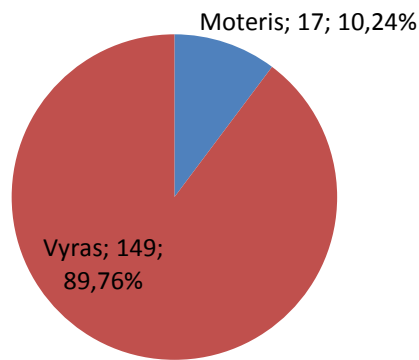
Statistinių duomenų apdorojimas. Gauti apklausos duomenys buvo apdoromi *Microsoft Office Excel* programos pagalba. Visos su tyrimo duomenimis susijusios diagramos buvo suformuotos iš tyrimo duomenų juos apdorojus naudojantis formulėmis, bei diagramų formavimo funkcijomis.

3.2. Pokyčių valdymo galimybių tyrimas Lietuvos autoservisų aplinkoje

Tyrimo rezultatų analizė ir jų aptarimas

Pirmąją anketos dalį sudaro klausimai, kurių pagalba siekiama surinkti informaciją apie respondentą ir autoservisą. Pirmąją anketos dalį sudarė 9 klausimai, padėję surinkti informaciją apie respondento lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą, pareigas įmonėje, bei informaciją apie patį autoservisą, veiklos vietą, veiklos laikotarpį, darbuotojų skaičius.

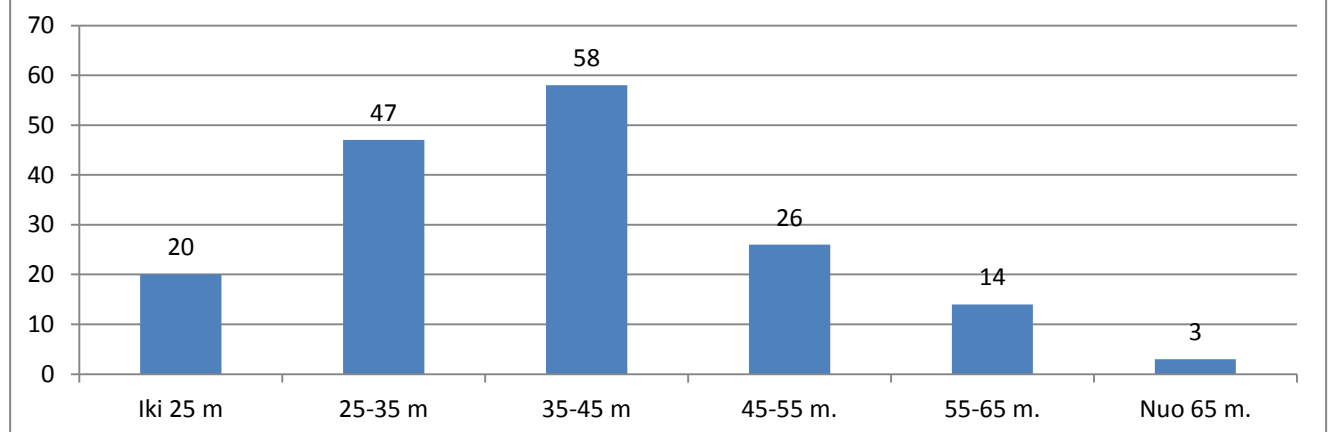
1. Respondento lytis



8 pav. Respondentai pagal lytį

Tyrimas parodė, kad iš visų 168 tyrime dalyvavusių respondentų 17 buvo moterys, jos sudarė 10,24 % ir 149 vyrai, kurie sudarė 89,76 %. (žr. 8 pav.)

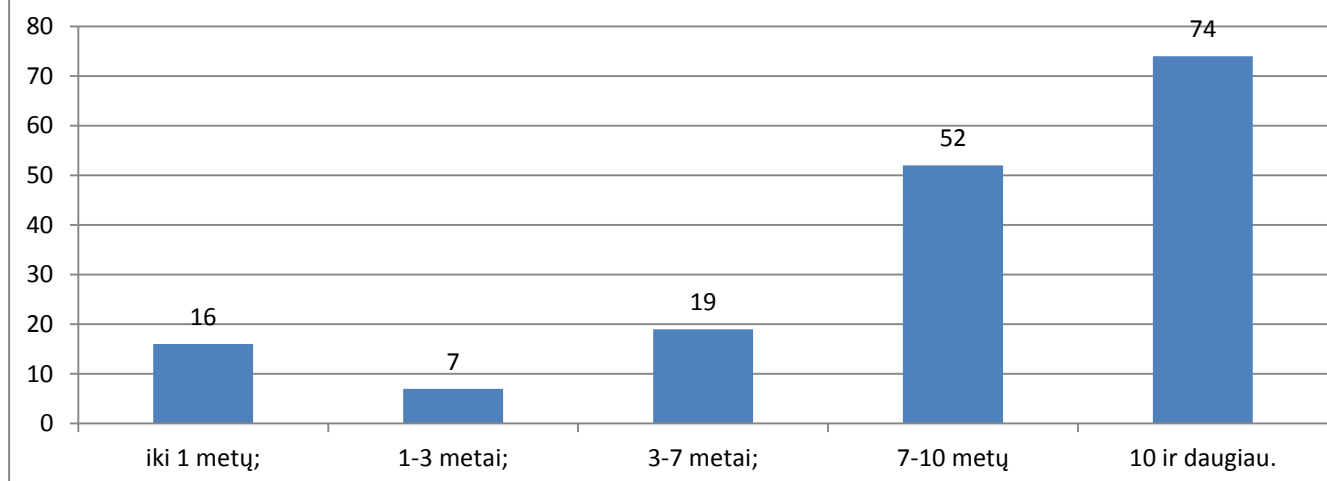
2. Respondentų amžius



9 pav. Respondentai pagal amžių

Analizuojant amžių (2 kl.) pateiktą 9 paveiksle yra matoma, kad 20 respondentų buvo 25 m ir jaunesni, 25–35 m. amžiaus grupę atitiko 47 respondentai, 58 į anketą atsakę buvo 35–45 m., 26 respondentai buvo 45–55 m., 14 respondentų buvo 55–65m. amžiaus ir tik 3 respondentai buvo vyresni nei 65m. Šis paveikslas rodo jog, 67 iš 168 respondentų nesiekė 35 m. amžiaus, tai reiškia, kad beveik trečdalis respondentų yra ganėtinai jauni. Šio paveikslo duomenis ypač papildė 11 paveikslas kuriame yra pateikiamas respondentų išsidėstymas, pagal darbo stažą.

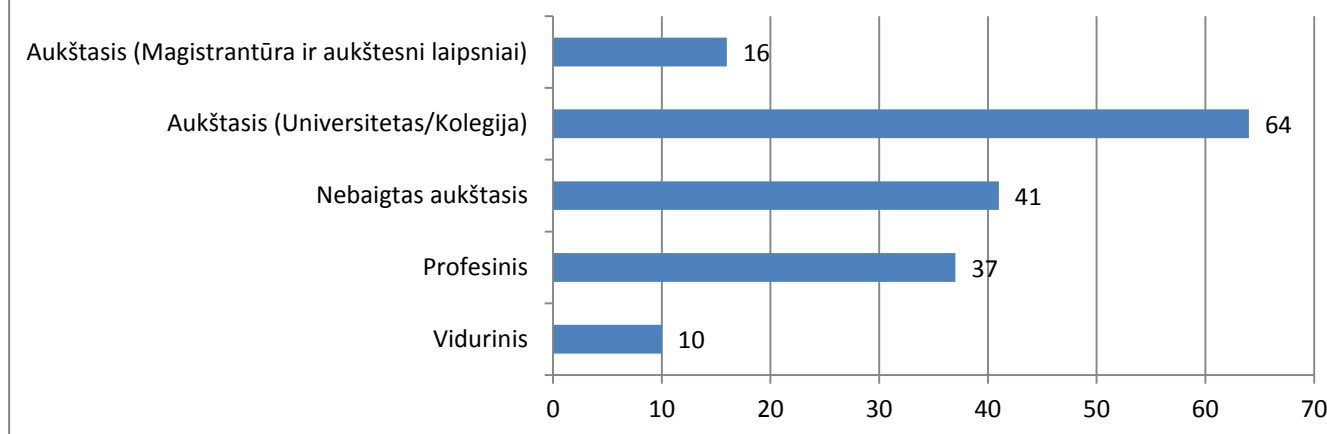
3. Respondento darbo stažas



10 pav. Respondentai pagal darbo stažą

Atliktas tyrimas parodė, kad 16 apklaustųjų darbo stažas nesiekė 1 metų, 7 apklaustieji teigė turintys 1–3 m. darbo patirtį, 19 respondentų nurodė, jog jų darbo stažas yra tarp 3–7 metų, turintys 7–10 metų darbo patirtį teigė 52 apklaustieji, net 74 respondentai anketoje nurodė, jog jie turi 10 ir daugiau metų darbo patirtį. (žr. 10 pav.)

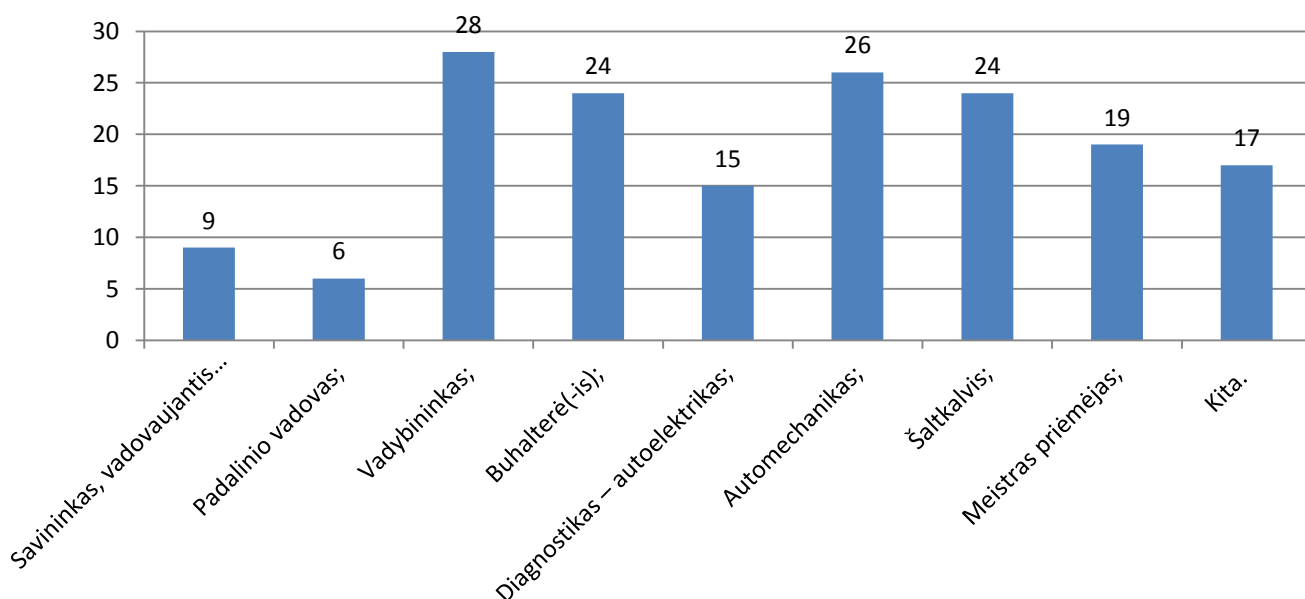
4. Respondento išsilavinimas:



11 pav. Respondentai pagal išsilavinimą.

Atliktas tyrimas parodė, kad 10 apklaustųjų turi vidurinį išsilavinimą, 37 teigia turintys profesinį išsilavinimą, 41 respondentas nurodė, jog yra mokėsi, tačiau nebaigę aukštojo išsilavinimo. 64 nurodė, kad yra baigę universitetą ar kolegiją ir yra įgiję aukštojo išsilavinimą, o 16 teigia, jog yra įgiję Magistro ir aukštesnį laipsnį. (žr. 11 pav.)

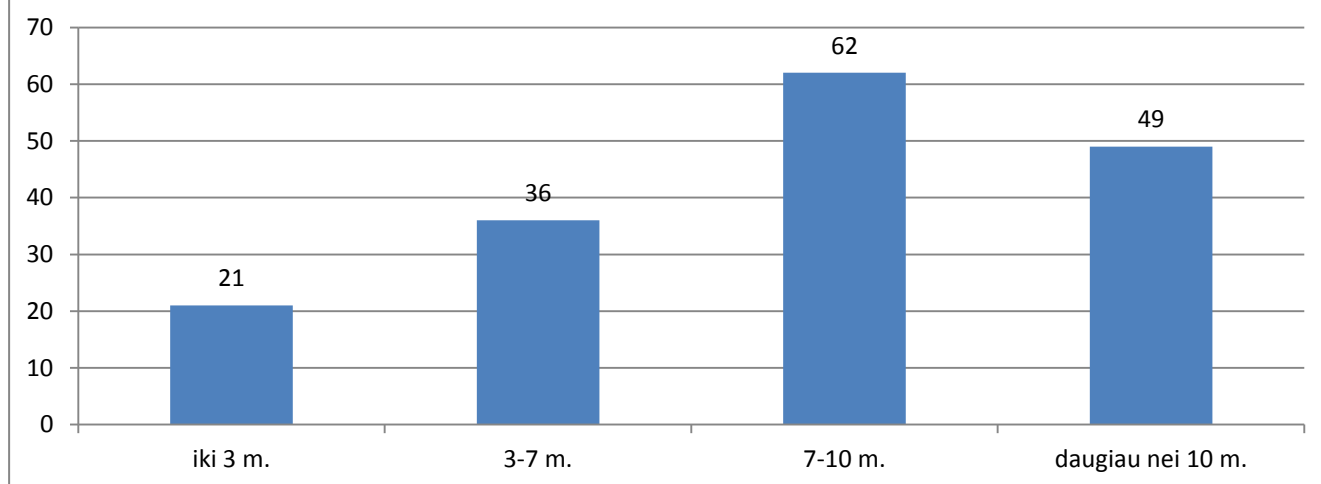
5. Respondento pareigos įmonėje



12 pav. Respondentų išsidėstymas pagal užimamas pareigas įmonėje.

Tyrimas atskleidė, kad 9 respondentai nurodė, jog yra savinkai, vadovaujantys įmonei. 6 apklaustieji teigė, jog jie yra padalinio vadovais, net 28 respondantai yra vadybininkai, 24 buhalteriai, 15 anketą užpildžiusių yra diagnostikai–elektrikai, 26 automechanikai, 24 šaltkalviai, 19 meistrų priėmėjų ir 17 respondentų nurodė, kad anketoje jų profesija nebuvo paminėta, todėl pažymėjo „kita“. (žr. 12 pav.)

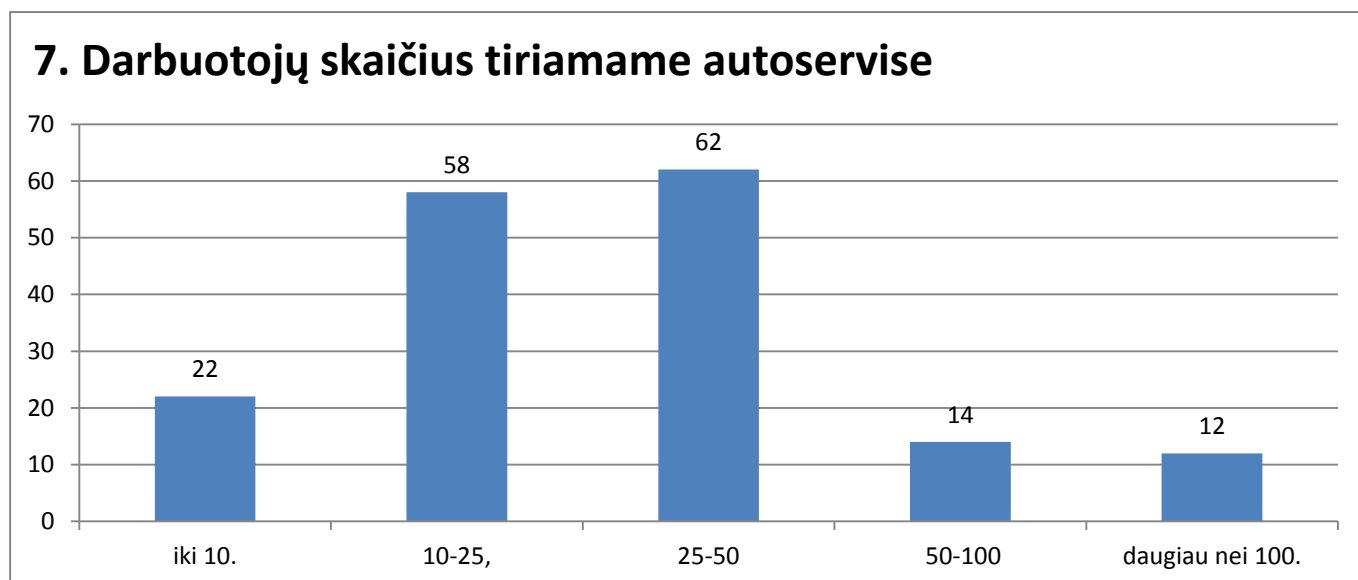
6. Kiek metų veikia autoservisas



13 pav. Autoservisų veiklos laikas.

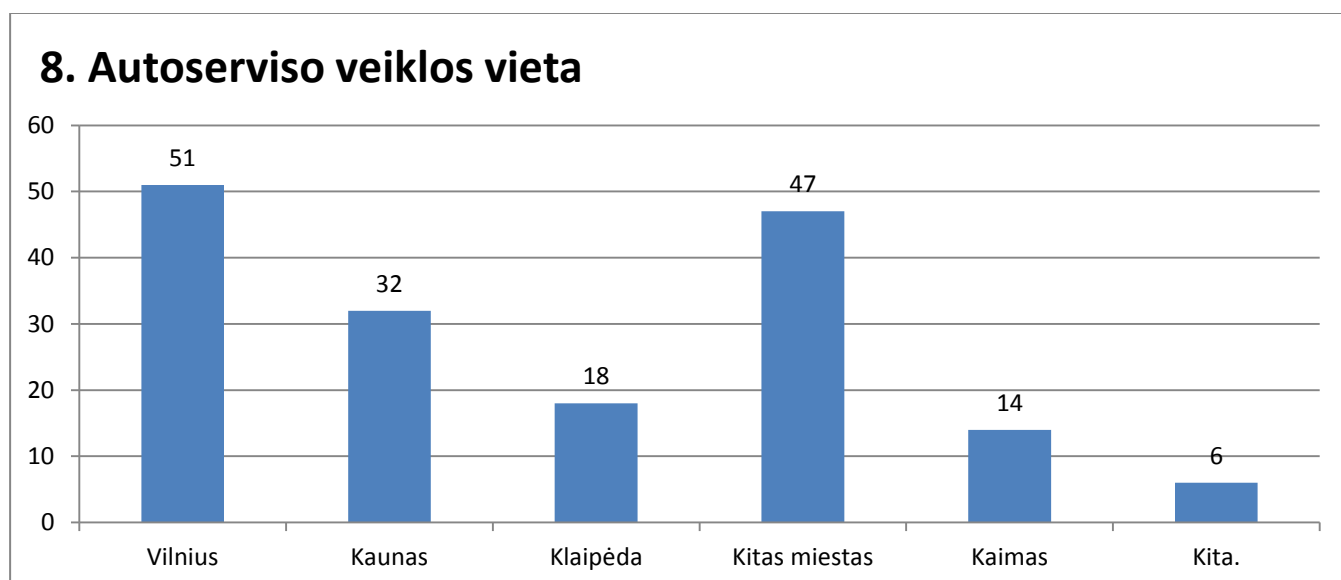
Tyrimo rezultatai parodė, kad 21 apklaustasis teigia, kad autoservisas kur jie dirba veikia mažiau nei 3 metus. 36 respondentas, anketoje pažymėjo, kad jų darbovietė veikia 3–7 metus, net 62 apklaustieji

dirba autoservise kuris veikia 7–10 metų, 49 respondentų autoservisai sėkmingai dirba daugiau nei 10 metų. (žr. 13 pav.)



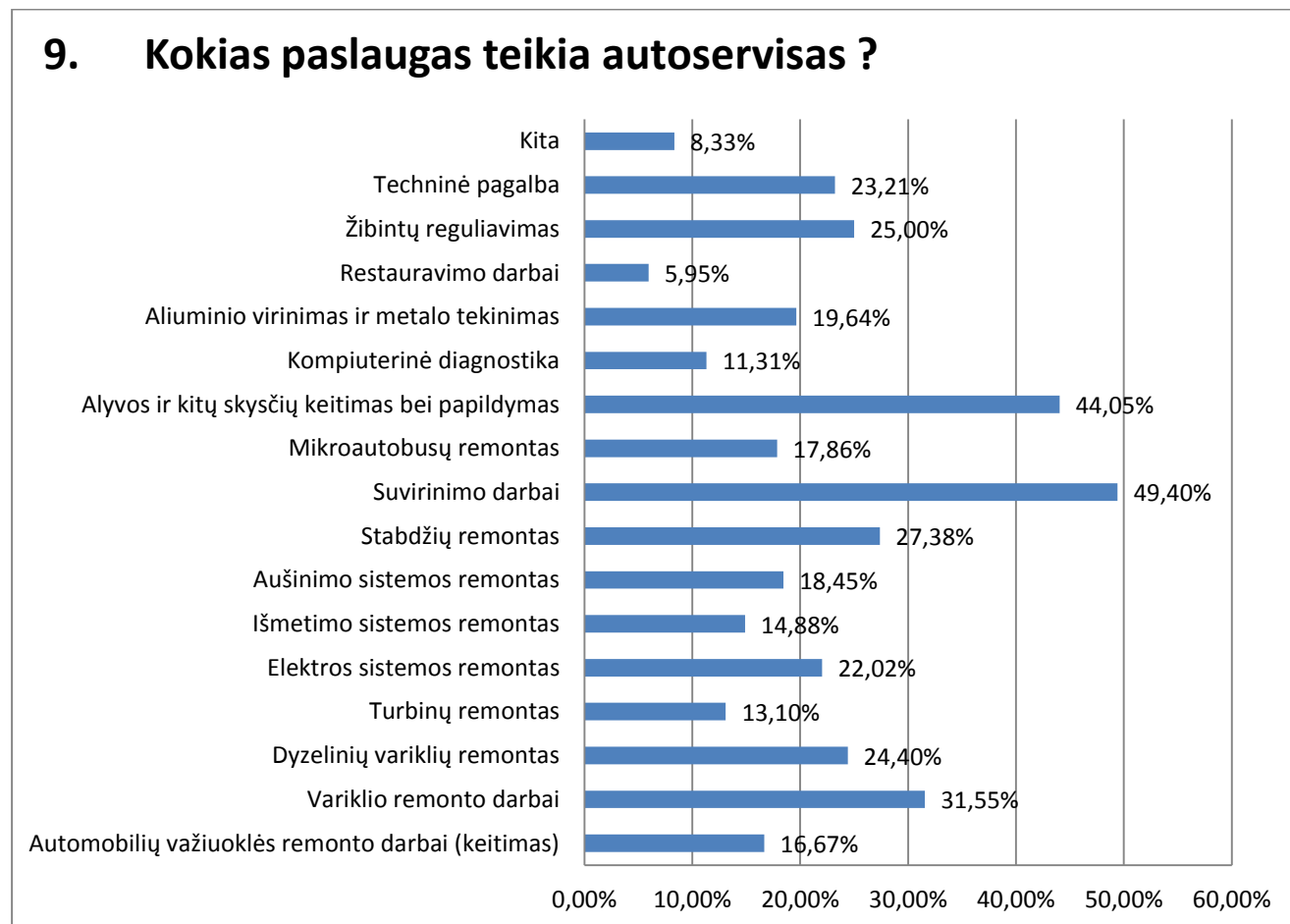
14 pav. Darbuotojų skaičius tiramuose autoservisuose.

Atliktas tyrimas parodė, kad 22 respondentai pažymėjo, jog jų įmonėje dirba mažiau nei 10 darbuotojų. 10–25 darbuotojai dirba 58–ių respondentų įmonėse, 62 apklaustieji pažymėjo, kad jų įmonėse dirba nuo 25 iki 50 darbuotojų. 14 apklausoje dalyvavusių tvirtina, jog jų įmonėje dirba 50–100 žmonių, ir 12 respondentų į klausimą atsakė, jog jų autoservise dirba virš 100 darbuotojų. (žr. 14 pav.)



15 pav. Autoservisai pagal veiklos vietą.

Tyrimas rodo, jog 51 apklaustasis dirba autoservisuose Vilniuje, 32 dirba Kauno autoservisuose, 18 respondentų dirba Klaipėdoje, 42 respondantai dirba mažesniuose miestuose, 14 respondentų teigia, jog jų autoservisai įsikūrę kaimo vietovėse, ir 6 anketą užpildę pažymėjo, jog jų autoserviso vieta neatinka išvardintų kriterijų todėl pažymėjo „kita“. (žr. 15 pav.)



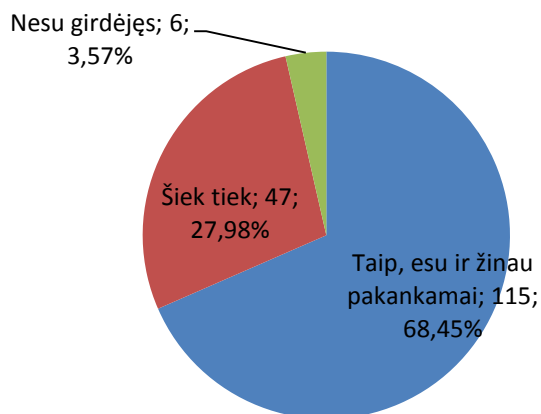
16 pav. Autoservisų paslaugų įvairovė.

Atliktas tyrimas parodė kaip pasiskirstė autoservisai, pagal teikiamas paslaugas. Būtina akcentuoti, kad respondentas galėjo pasirinkti kelis variantus. Važiuoklės remonto darbus teikia 16,67 % respondentų autoservisai, variklio remonto darbus teikia 31,55 % respondentų autoservisų, dyzelinių variklių remontą teikia 24,4 % įmonių, turbinų remontą teikia 13,1 % autoservisų, elektros sistemos remontą teikia 22,02% autoservisų, aušinimo sistemos remontą teikia 14,88 % autoservisų, stabdžių remontą teikia 27,38 % autoservisų, suvirinimo darbus teikia 49,4 % visų apklaustų autoservisų, mikroautobusų remontu užsiima 17,86 % autoservisų, alyvos ir kitų skysčių keitimu ir papildymu užsiima, net 44,05 % visų apklaustų autoservisų, kompiuterine diagnostika užsiima 11,31 % autoservisų, aliuminio tekinimu ir virinimu užsiima 19,67 % autoservisų, restauravimo darbais užsiima 5,95 % autoservisų, žibintų reguliavimo paslaugas teikia 25 % autoservisų, techninę pagalbą suteikti

gali 23,21 % apklaustų autoservisų, kitomis anketoje neįvardintomis paslaugomis užsiima 8,33 % autoservisų. (žr. 16 pav.)

Nuo 10 anketos klausimo prasidėjo klausimai kurie susiję su asmeniniu darbuotojų požiūriu į pokyčius kurie vyksta jų organizacijoje.

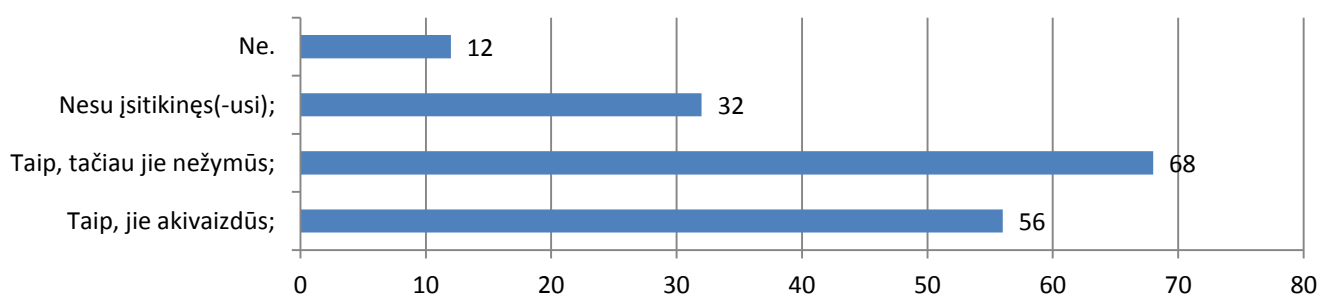
10. Ar esate susipažinęs su sąvoka „pokyčiai“?



17 pav. Kaip respondentai suvokia sąvoką.

Atliktas tyrimas parodė, kaip apklausoje dalyvavę žmonės supranta „pokyčius“. Matoma, kad didžioji dalis 115 respondentų atitinkančių 68,45 % yra susipažinę su sąvoka „pokyčiai“ ir žino pakankamai, 47 žmonės atitinkantys 27,98 % yra girdėję sąvoką ir žino šiek tiek. Tik 6 respondentai atitinkantys 3,57 % nėra girdėję kas yra „pokyčiai“. (žr. 17 pav.)

11. Ar pokyčiai pasireiškia įmonėje ?

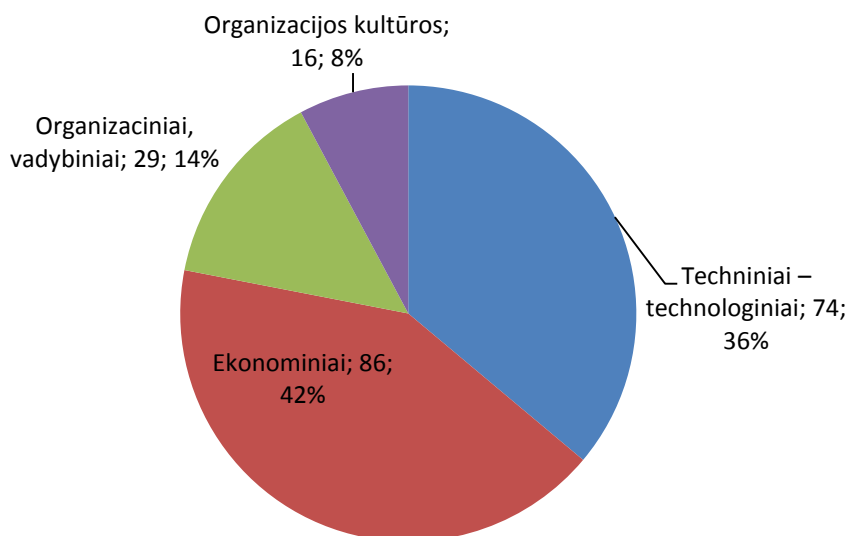


18 pav. Pokyčių pasireiškimas respondentų autoservisuose.

Tyrimo rezultatai parodė, kad 56 respondentai teigė, kad jų autoservise pokyčiai yra akivaizdūs. 68 tvirtino, jog pokyčiai yra, tačiau nežymūs. 32 apklaustieji nebuvo įsitikinę ar įmonėje vyksta ar nevyksta pokyčiai, ir 12 respondentų tvirtino, kad jų autoservise pokyčiai nesireiškia. Atsakiusieji „Ne“

pagal klausimyną turėjo pereiti prie 14 klausimo, kadangi sekančiuose dviejuose paveiksluose pateikiama su vykdomais pokyčiais susiję duomenys. (žr. 18 pav.)

12. Vykdomų pokyčių pobūdis.

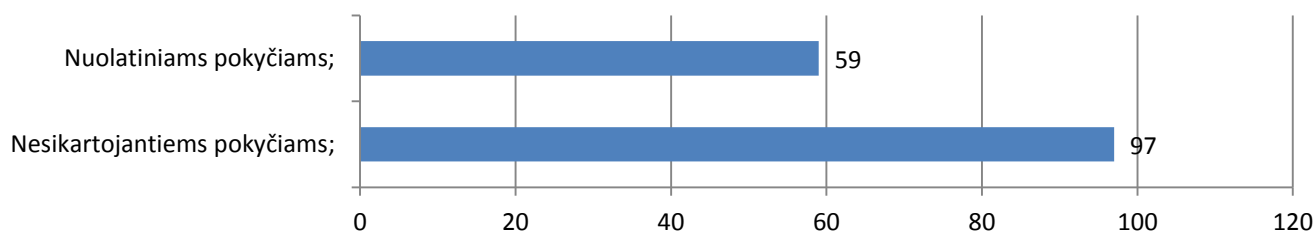


19 pav. Autoservisuose vykdomų pokyčių pobūdis pagal darbuotojų nuomonę.

Atliktas tyrimas parodė, kad 86 (42 %) apklaustieji mano, jog tai yra ekonominio pobūdžio pokyčiai. 74 (36 %) galvoja, kad tai techniniai–technologiniai pasikeitimai, 29 (14 %) mano, kad tai organizaciniai, vadybiniai pokyčiai ir 16 (8 %), galvoja, jog jų įmonėje vykdomi organizaciniai, kultūros pokyčiai. (žr. 19 pav.)

Toliau 20 paveikle pateikta diagrama papildo 19 paveiklo diagramą.

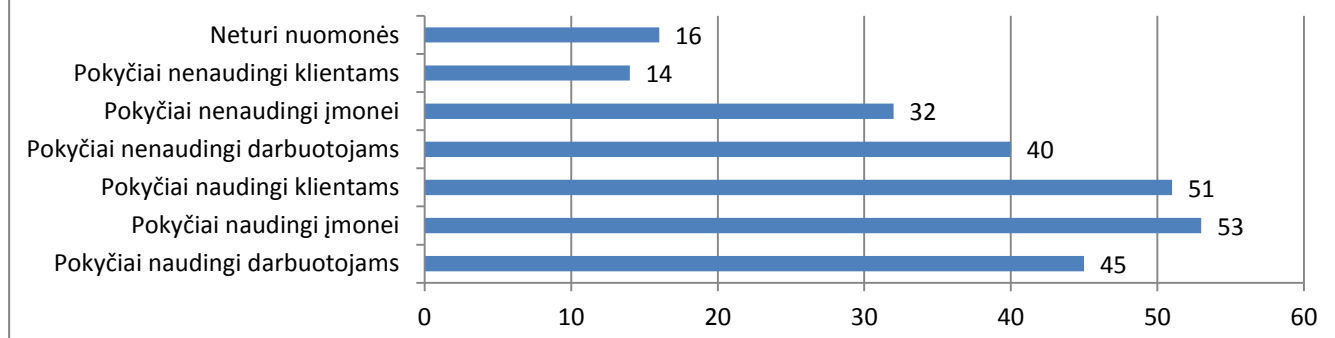
13. Vykdomų pokyčių rūšis organizacijoje



20 pav. Pokyčių rūšis respondentų organizacijose.

Atliktas tyrimas parodė apklausoje dalyvavusių žmonių nuomonių apie vykdomus pokyčius pasiskirstymą, 59 respondentai mano, kad jų organizacijoje vykdomi pokyčiai yra nuolatiniai, o 97 teigia, kad tai tik nesikartojantys (vienkartiniai) pasikeitimai. (žr. 20 pav.)

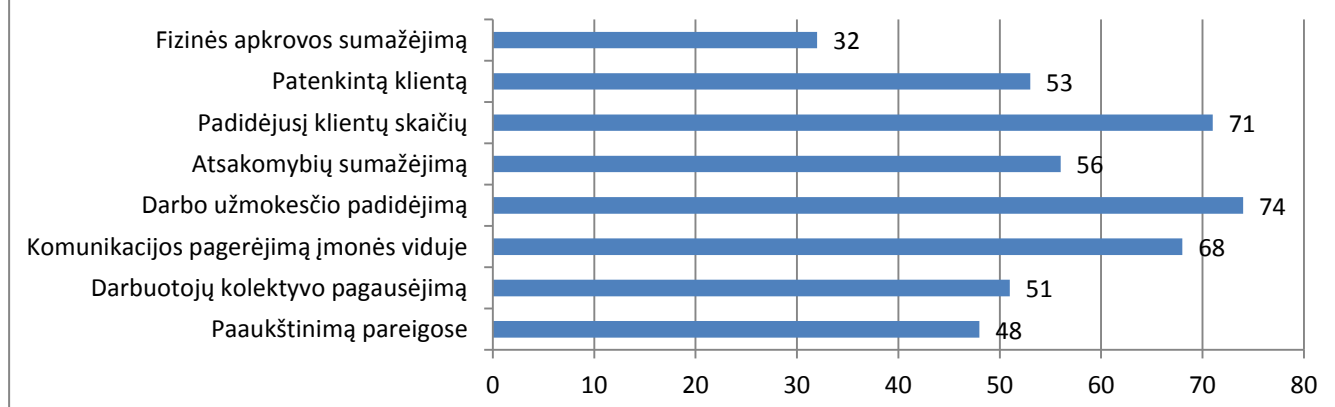
14. Respondentų nuomonė, kam yra naudingi pokyčiai.



21 pav. Nuomonės apie pokyčių naudą pasiskirstymas

Tyrimas atskleidė 20 apklausoje dalyvavusių respondentų nuomonę, kam naudingi ir nenaudingi pokyčiai. 53 respondentai mano, kad pokyčiai yra naudingi įmonei (autoservisui), 51 teigia, kad naudą gauna klientai o, 45 pažymėjo, jog pokyčiai naudingi taip pat ir darbuotojams. Tačiau, buvo ir tokių respondentų, kurie teigė, kad pokyčiai nėra naudingi: 40 mano, kad pokyčiai nenaudingi darbuotojui, 32 respondentai – nenaudinga įmonei, 14 tvirtino, kad nenaudinga klientams. 16 anketą užpildžiusių neturėjo nuomonės. (žr. 21 pav.)

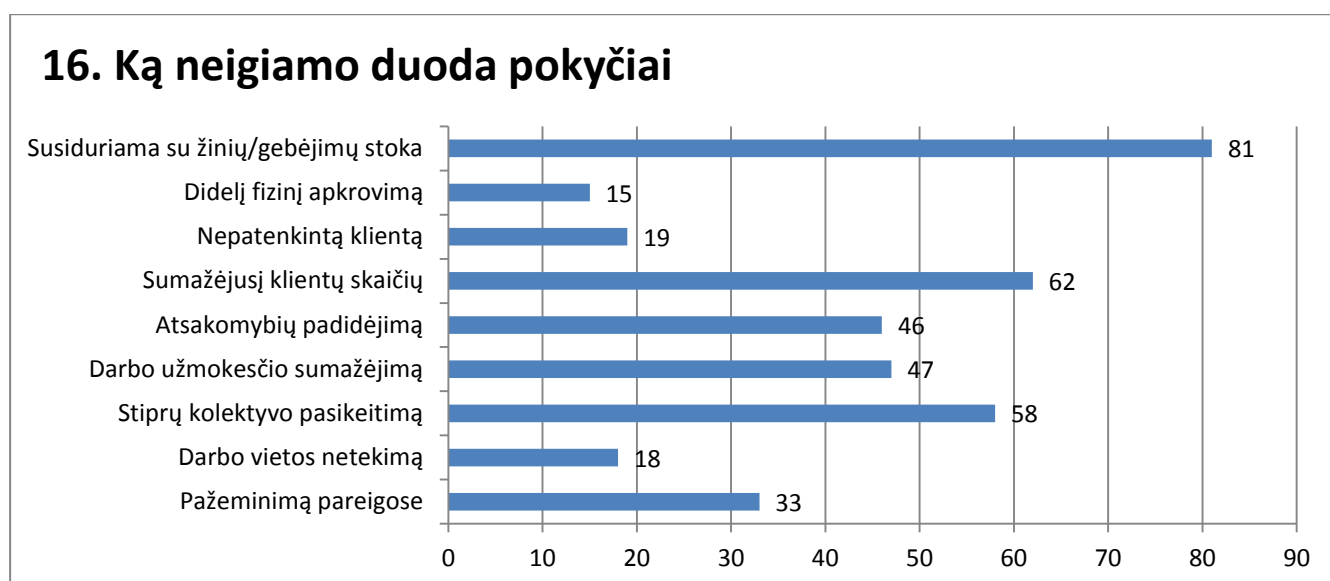
15. Ką teigiamo duoda pokyčiai



22 pav. Teigiami dalykai kuriuos duoda pokyčiai

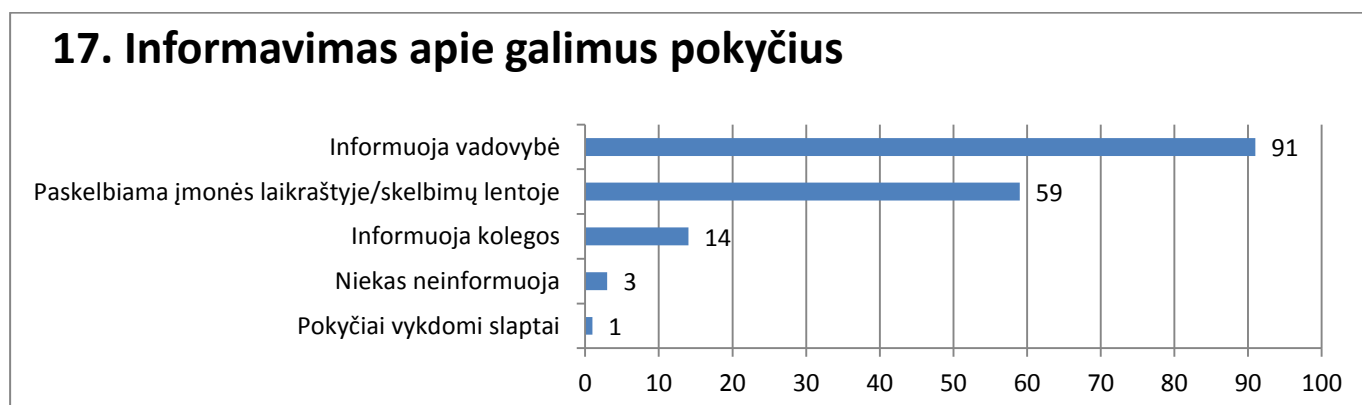
Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta ką teigiamo duoda pokyčiai bendrai, tiek darbuotojams tiek įmonei. 48 teigia, kad pokytis suteikia galimybę gauti paaukštinimą pareigose. 51 respondentas teigia, kad pokytis atnaujiną darbuotojų kolektyvą, 68 atsakiusieji į klausimą mano, jog pokytis suteikia geresnį komunikavimą įmonėje. 74 teigė, jog pokytis suteikia darbo užmokesčio padidėjimą. 56 apklausos

dalyviai, mano kad pokytis sumažina atsakomybes. 71 mano, jog pokytis yra padidėjusių klientų priežastis. 53 respondentai, tvirtina, jog patenkintas klientas irgi yra teigiamas pokyčio bruožas. 32 respondentai mano, kad pokyčiai sumažina fizinę apkrovą. (žr. 22 pav.)



23 pav. Neigiami dalykai kuriuos duoda pokyčiai

Tyrimas atskleidė, kad 33 respondentai mano, jog pokytis galimai duoda pažeminimą pareigose, o 18 mano, jog netgi ir darbo vietos netekimą. 58 respondentai mano, kad įvykus pokyčiui gali stipriai pasikeisti kolektyvas. 47 nerimauja, jog pokytis gali reikšti darbo užmokesčio sumažėjimą, 46–iems tai reiškia atsakomybių padidėjimą. 62 respondentai mano, kad pokyčiai gali atbaidyti klientus, 19 mano, kad klientas gali būti nepatenkintas. 15 respondentų mato, didesnę fizinę apkrovimą kaip pokyčių neigiamą bruožą. Net 81 respondentas mano, jog pokytis gali juos priversti susidurti su žinių ar gebėjimų stoka. (žr. 23 pav.)



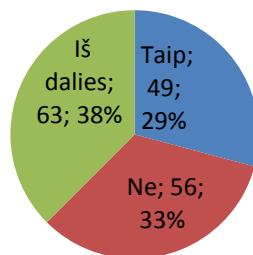
24 pav. Informavimo apie pokyčius lygis autoservisuose

Atliktas tyrimas atskleidė, kaip autoservisuose yra informuojama apie artėjančius pokyčius. Akivaizdu, kad didžiąją dalį respondentų t.y. 91–ą informuoja pati vadovybė, 59 apklaustieji tvirtina, kad apie

pokyčius yra skelbiama įmonės laikraštyje ar skelbimų lentoje. 14-ą apklausos dalyvių apie pokytį informuoja kolegos, 3 respondentai teigia, kad jų niekas neinformuoja ir 1 respondentas mano, kad pokyčiai yra vykdomi slaptai. (žr. 24 pav.)

Nuo 18 anketos klausimo prasideda klausimai kurie leistų suvokti pokyčių įtaką autoservisuose.

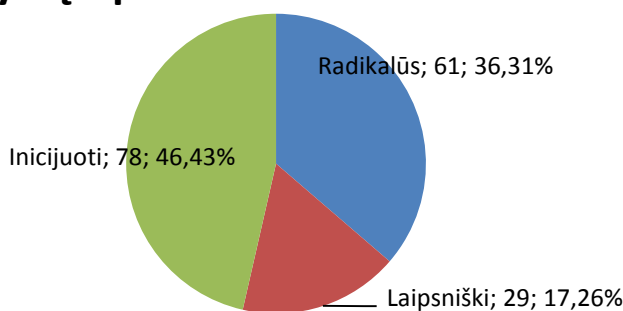
18. Ar prieš pokyčio vykdymą yra atsižvelgiama į darbuotojo nuomonę?



25 pav. Darbuotojo įtaką pokyčiui

Atliktas tyrimas parodė, kad 49 respondentai mano, kad jų įmonėje darbuotojo nuomonė yra svarbi pokyčių procese, 56-ių respondentų įmonėse darbuotojas neturi įtakos pokyčio procese. Svarbu ir tai, jog 63 respondentai tvirtina, jog darbuotojo nuomonė reikią kažką autoserviso pokyčių vykdyme, jie pažymėjo „Iš dalies“ kaip pasirinkimą. (žr. 25 pav.)

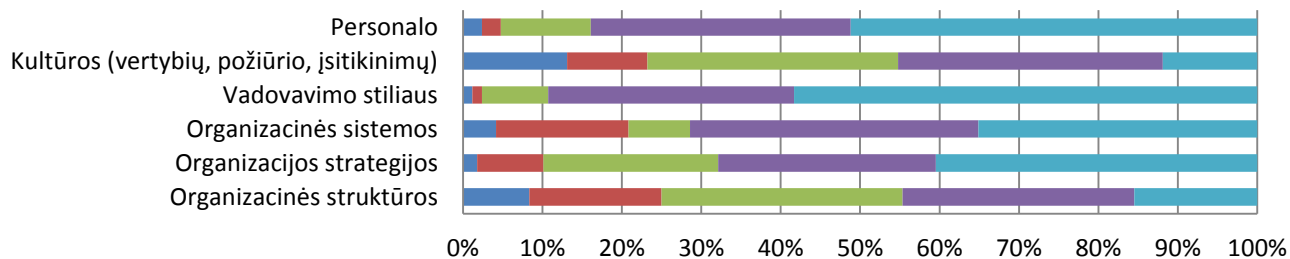
19. Dažniausias pokyčių tipas autoservise



26 pav. Dažniausias pokyčių tipas įmonėje

Tyrimas atskleidė, kad inicijuoto tipo pokyčiai yra dažniausi, nes 78 respondentai tvirtina, jog jų autoservise šio tipo pokyčiai pasitaiko dažniausiai, 61 anketą užpildęs respondentas teigia, kad jų įmonėje radikalūs pokyčiai visgi yra dažniausi. Iš visų dalyvavusių apklausoje 21 respondentas teigia, jog laipsniški pokyčiai yra dažniausi. Taigi yra matoma, kad inicijuoti pokyčiai (46,43%), visgi yra dažniausi, nors neverta atmesti ir radikalų (36,31 %), kadangi vos 10 % skirtumas reiškia, jog šių tipų pokyčiai vyksta pakankamai dažnai. (žr. 26 pav.)

20. Pokyčių įtakos įmonės veiklai vertinimas

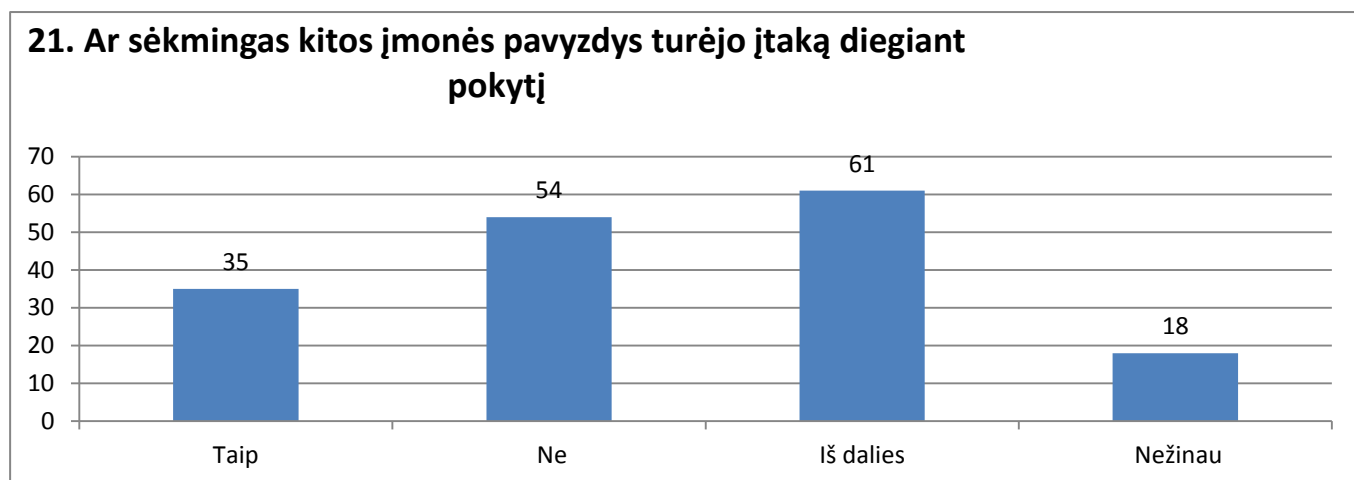


	Organizacinės struktūros	Organizacijos strategijos	Organizacinės sistemos	Vadovavimo stiliaus	Kultūros (vertybių, požiūrio, įsitikinimų)	Personalo
■ 1- neturi įtakos	14	3	7	2	22	4
■ 2- iš dalies neturi įtakos	28	14	28	2	17	4
■ 3- neturi nuomonės	51	37	13	14	53	19
■ 4- iš dalies turi įtakos	49	46	61	52	56	55
■ 5- turi įtakos	26	68	59	98	20	86

27 pav. Pokyčių įtakos vertinimas

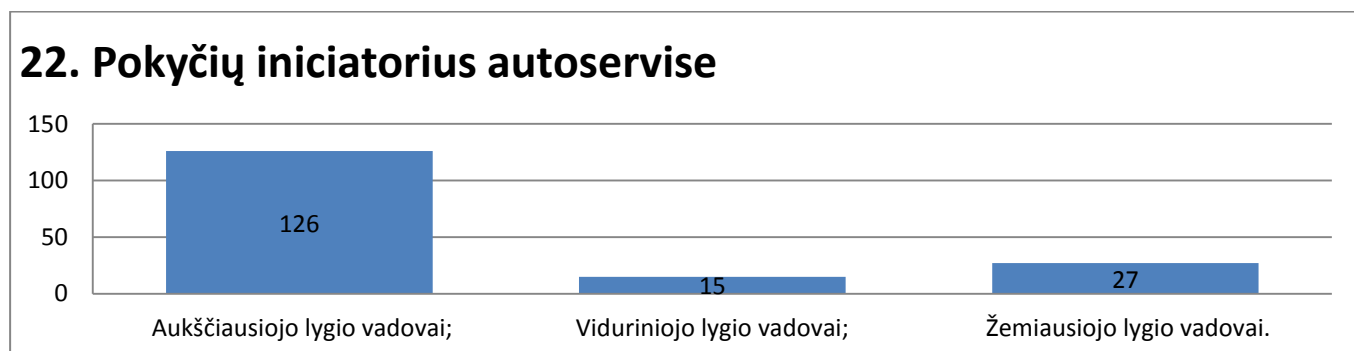
Tyrimo rezultatai atskleidė pokyčių įtakos vertinimą pagal respondentus. 14 tvirtina, kad įtakos neturi organizacinės struktūros pokyčiai. 3, tvirtina, kad įtakos neturi organizacinės strategijos pokyčiai. 7, pabrėžia kad įtakos neturi organizacinės sistemos pokyčiai. 2 respondentai, akcentuoja, kad įtakos neturi vadovavimo stiliaus pasikeitimai. 22 respondentai, pažymėjo, kad įtakos neturi kultūros pasikeitimai. 4 teigia, kad įtakos neturi personalo pokyčiai. 28 tvirtina, kad įtakos iš dalies neturi organizacinės struktūros pokyčiai. 14, tvirtina, kad įtakos iš dalies neturi organizacinės strategijos pokyčiai. 28, pabrėžia kad įtakos iš dalies neturi organizacinės sistemos pokyčiai. 2 respondentai, akcentuoja, kad įtakos iš dalies neturi vadovavimo stiliaus pasikeitimai. 17 respondentai, pažymėjo, kad kultūros pasikeitimai iš dalies neturi įtakos. 4 teigia, kad personalo pokyčiai iš dalies neturi įtakos. 51, tvirtina, kad neturi nuomonės apie organizacinės struktūros pokyčių įtaką. 37, tvirtina, kad neturi nuomonės apie organizacinės strategijos pokyčių įtaką. 13 neturi nuomonės apie organizacinės sistemos pokyčių įtaką. 14 neturi nuomonės apie vadovavimo stiliaus pasikeitimų įtaką. 53 neturi nuomonės apie kultūros pasikeitimų įtaką. 19 neturi nuomonės apie personalo pokyčių įtaką. 49, tvirtina, kad organizacinės struktūros pokyčiai iš dalies turi įtakos. 46, tvirtina, kad organizacinės strategijos pokyčiai iš dalies turi įtakos. 61, teigia, kad organizacinės sistemos pokyčiai iš dalies turi įtakos. 52, mano, kad vadovavimo stiliaus pasikeitimai iš dalies turi įtakos. 56, tvirtina, kad kultūros pokyčiai iš dalies turi įtakos. 55 tvirtina, kad personalo pokyčiai iš dalies turi įtakos. 26, tvirtina, kad organizacinės struktūros pokyčiai turi įtaką. 68, tvirtina, kad organizacinės strategijos pokyčiai turi įtaką. 59, teigia, kad organizacinės sistemos pokyčiai turi įtaką. 98, mano, kad vadovavimo stiliaus

pasikeitimai turi įtaką. 20, tvirtina, kad kultūros pokyčiai turi įtaką. 86, tvirtina, kad personalo pokyčiai turi įtaką. (žr. 27 pav.)



28 pav. Sėkmingo pavyzdžio įtaka

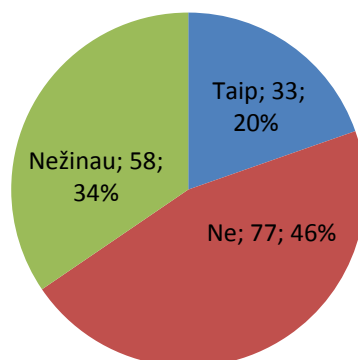
Tyrimo rezultatai parodė, kad 35 respondentai teigia, jog jų autoservisui turėjo įtaką kitos įmonės pavyzdys, 54 respondentų įmonėms įtakos tai neturėjo, 61 teigia, jog iš dalies, 18 respondentų nežinojo ar turėjo įtakos ar ne. (žr. 28 pav.)



29 pav. Pokyčių iniciatorius

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 126 respondentų autoservisuose pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio vadovai. 15 respondentų, teigia, kad jų įmonėje tai daro viduriniojo lygio vadovai, o 27 respondantai tvirtina, kad iniciatoriai būna žemiausiojo lygio vadovai. (žr. 29 pav.)

23. Ar buvo vykdyti nesėkmingi pokyčiai.

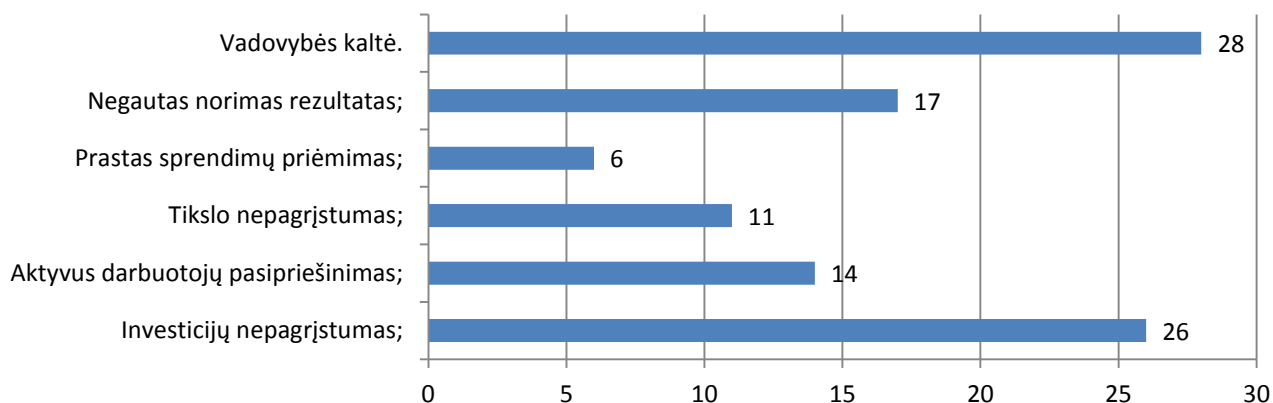


30 pav. Ar buvo nesėkmingų pokyčių

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 33 (20%) respondentų įmonėse visgi vyko nesėkmingi pokyčiai, 77 (46%) teigia, kad tokių pokyčių nebuvo, 53 (34%) respondentai nežinojo apie tokius pokyčius. (žr. 30 pav.)

Toliau pateiktame 31 paveiksle buvo giliau nagrinėjamos priežastys, kodėl vyko tokio pobūdžio pokytis.

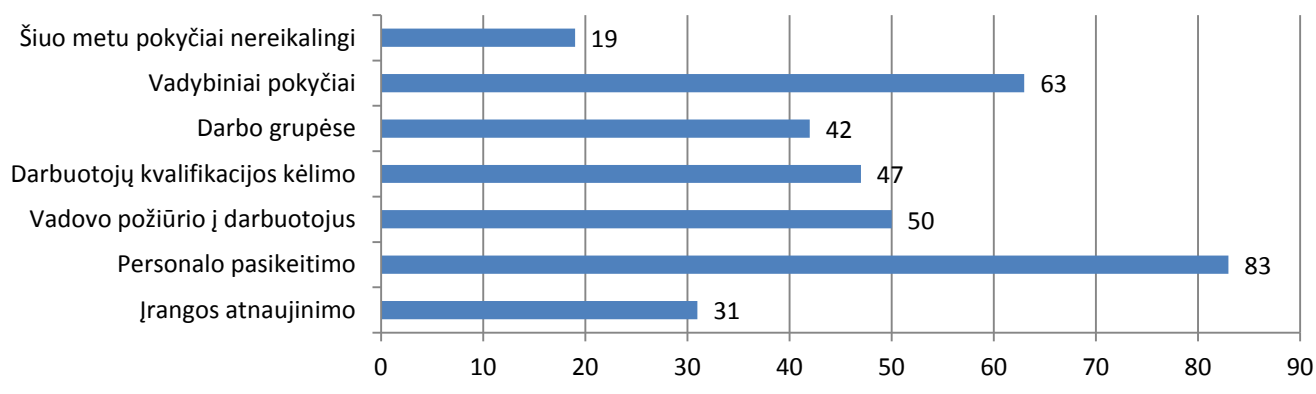
24. Nesėkmingų pokyčių priežastys



31 pav. Nesėkmingų pokyčių priežastys

Tyrimo rezultatai atskleidė, kas sukėlė nesėkmes. Atitinkamai 28 ir 26 respondentai teigė jog tai vadovybės kaltė ir investicijų nepagrįstumas. 17 respondentų, tvirtina, kad nebuvo gautas norimas rezultatas. 14 respondentų teigė, kad tai buvo darbuotojų pokyčių nenoras, 11 teigė, kad nebuvo aiškus pokyčio tikslas, 6 respondentai teigė, jog prastai buvo priimti sprendimai susiję su pokyčiais. (žr. 31 pav.)

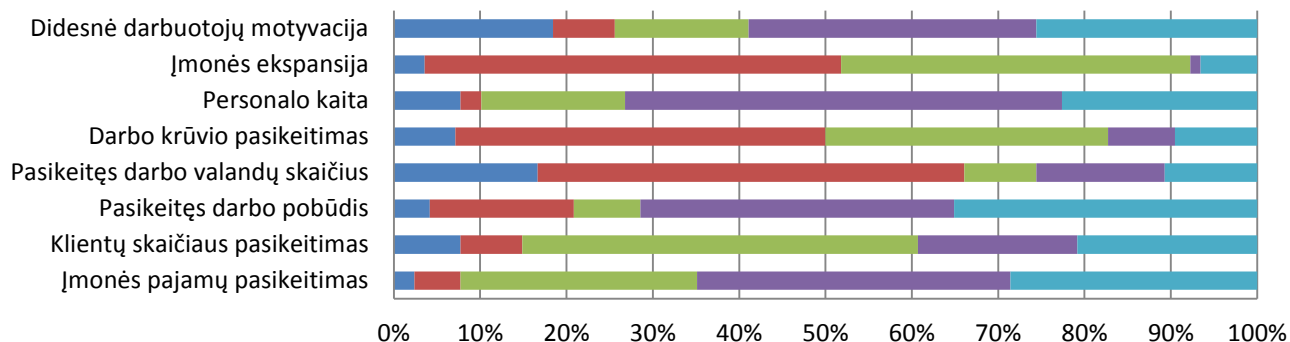
25. Kokie pokyčiai yra galimai reikalingi autoservise



32 pav. Galimai reikalingi pokyčiai autoservise

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 31 respondentas mano, kad įrangos atnaujinimas yra būtinas pasikeitimas, net 83, teigia, kad reikalinga personalo pasikeitimas, 50 respondentų nuomone vadovas turėtų keisti požiūrį į autoserviso darbuotojus. 47 respondentų nuomone autoserviso darbuotojams reikalinga kelti kvalifikaciją. 42 mano, kad darbas grupėje yra reikalingas pokytis. 63 respondentų nuomone autoservisui būtini vadybinio pobūdžio pasikeitimai. 19 respondentų tvirtina, kad pokyčių autoservisuose kur jie dirba nereikia. (žr. 32 pav.)

26. Kas būdinga sėkmingiems pokyčiams

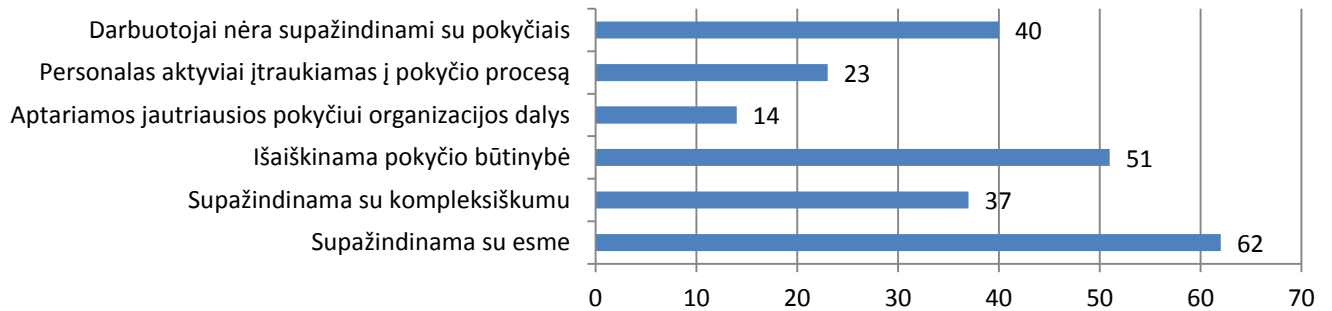


	Įmonės pajamų pasikeitimai	Klientų skaičiaus pasikeitimai	Pasikeitęs darbo pobūdis	Pasikeitęs darbo valandų skaičius	Darbo krūvio pasikeitimai	Personalo kaita	Įmonės ekspansija	Didesnė darbuotojų motyvacija
1- nebūdinga	4	13	7	28	12	13	6	31
2- iš dalies nebūdinga	9	12	28	83	72	4	81	12
3- neturi nuomonės	46	77	13	14	55	28	68	26
4- iš dalies būdinga	61	31	61	25	13	85	2	56
5- būdinga	48	35	59	18	16	38	11	43

33 pav. Įvairių pokyčių būdingumas sėkmingiems pokyčiams

Gauti tyrimo rezultatai pateikia išsamų įvairių faktorių būdingumą sėkmingiems pokyčiams, atsižvelgiant į autoservisų darbuotojus 4 teigia, kad įmonės pajamų pasikeitimas nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 13 teigia, kad klientų skaičiaus pasikeitimas nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 7 teigia, kad darbo pobūdžio pasikeitimas nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 28 teigia, kad darbo valandų pasikeitimas nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 12 teigia, kad pasikeitęs darbo krūvis nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 13 teigia, kad personalo kaita nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 6 teigia, kad įmonės plėtra nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 31 teigia, kad didesnė darbuotojų motyvacija nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 9 teigia, kad įmonės pajamų pasikeitimas iš dalies nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 12 teigia, kad klientų skaičiaus pasikeitimas iš dalies nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 28 teigia, kad darbo pobūdžio pasikeitimas iš dalies nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 83 teigia, kad darbo valandų pasikeitimas iš dalies nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 72 teigia, kad pasikeitęs darbo krūvis iš dalies nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 4 teigia, kad personalo kaita iš dalies nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 81 teigia, kad įmonės plėtra iš dalies nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 12 teigia, kad didesnė darbuotojų motyvacija iš dalies nebūdinga sėkmingam pokyčiui. 9 tvirtina, kad neturi nuomonės, dėl įmonės pajamų pasikeitimo būdingumo. 12 tvirtina, kad neturi nuomonės, dėl klientų skaičiaus pokyčio būdingumo. 28 tvirtina, kad neturi nuomonės, dėl darbo pobūdžio pasikeitimo būdingumo. 83 tvirtina, kad neturi nuomonės, dėl darbo valandų pasikeitimo būdingumo. 72 tvirtina, kad neturi nuomonės, dėl pasikeitusio darbo krūvio būdingumo. 4 tvirtina, kad neturi nuomonės, dėl personalo kaitos būdingumo. 81 tvirtina, kad neturi nuomonės, dėl įmonės plėtros būdingumo. 12 tvirtina, kad neturi nuomonės, dėl didesnės darbuotojų motyvacijos būdingumo. 61 teigia, kad įmonės pajamų pasikeitimas iš dalies būdinga sėkmingam pokyčiui. 31 teigia, kad klientų skaičiaus pasikeitimas iš dalies būdinga sėkmingam pokyčiui. 61 teigia, kad darbo pobūdžio pasikeitimas iš dalies būdinga sėkmingam pokyčiui. 25 teigia, kad darbo valandų pasikeitimas iš dalies būdinga sėkmingam pokyčiui. 13 teigia, kad pasikeitęs darbo krūvis iš dalies būdinga sėkmingam pokyčiui. 85 teigia, kad personalo kaita iš dalies būdinga sėkmingam pokyčiui. 2 teigia, kad įmonės plėtra iš dalies būdinga sėkmingam pokyčiui. 56 teigia, kad didesnė darbuotojų motyvacija iš dalies būdinga sėkmingam pokyčiui. 49 teigia, kad įmonės pajamų pasikeitimas būdinga sėkmingam pokyčiui. 35 teigia, kad klientų skaičiaus pasikeitimas būdinga sėkmingam pokyčiui. 59 teigia, kad darbo pobūdžio pasikeitimas būdinga sėkmingam pokyčiui. 18 teigia, kad darbo valandų pasikeitimas būdinga sėkmingam pokyčiui. 16 teigia, kad pasikeitęs darbo krūvis būdinga sėkmingam pokyčiui. 38 teigia, kad personalo kaita būdinga sėkmingam pokyčiui. 11 teigia, kad įmonės plėtra būdinga sėkmingam pokyčiui. 43 teigia, kad didesnė darbuotojų motyvacija būdinga sėkmingam pokyčiui. (žr. 33 pav.)

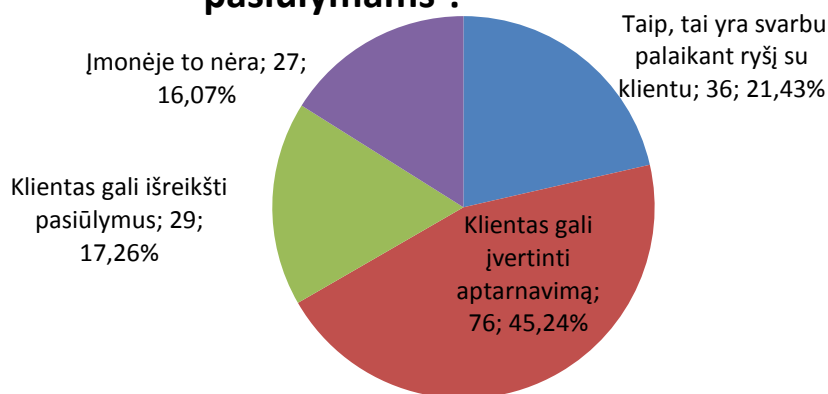
27. Jeigu, darbuotojai yra supažindinami su pokyčiais, kokie tai būdai.



34 pav. Darbuotojų supažindinimo su pokyčiais būdai

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kokie būdai dažniausiai naudojami darbuotojus supažindinti su galimais pokyčiais. Iš matoma, jog didžioji dalis tai yra 62 teigia, jog jų autoservise darbuotojai yra supažindinami su pokyčio esme, 51 teigė, jog jiems yra išaiškinama pokyčio būtinybė, 37 tvirtina, jog supažindinama su pokyčio kompleksišku, 23 respondentai teigia, kad darbuotojai yra aktyviai įtraukiami į patį pokyčio procesą, 14 apklausoje dalyvavusių žmonių teigia, kad jų autoservise kartu su darbuotojais yra aptariamos jautriausios įmonės dalys. 40 respondentų teigia, kad darbuotojai nėra supažindinami su pokyčiais ir jų procesu. (žr. 34 pav.)

28. Ar autoservisas yra atviras klientų vertinimams ir pasiūlymams ?



35 pav. Autoservisų klientų nuomonės įtaka

Gauti atlikto tyrimo rezultatai parodė, kaip autoservisai vertina klientų nuomonę. 36 (21,43%) respondentai teigia, kad jų autoservisas yra atviras klientų vertinimams ir pasiūlymai, kadangi klientų nuomonė yra svarbi. 76 (45,24%) respondentų teigia, kad jų autoservise klientas gali įvertinti aptarnavimą (darbų kokybę, bendravimą ir t.t.). 29 (17,26%) respondentai tvirtina, jog jų autoservise

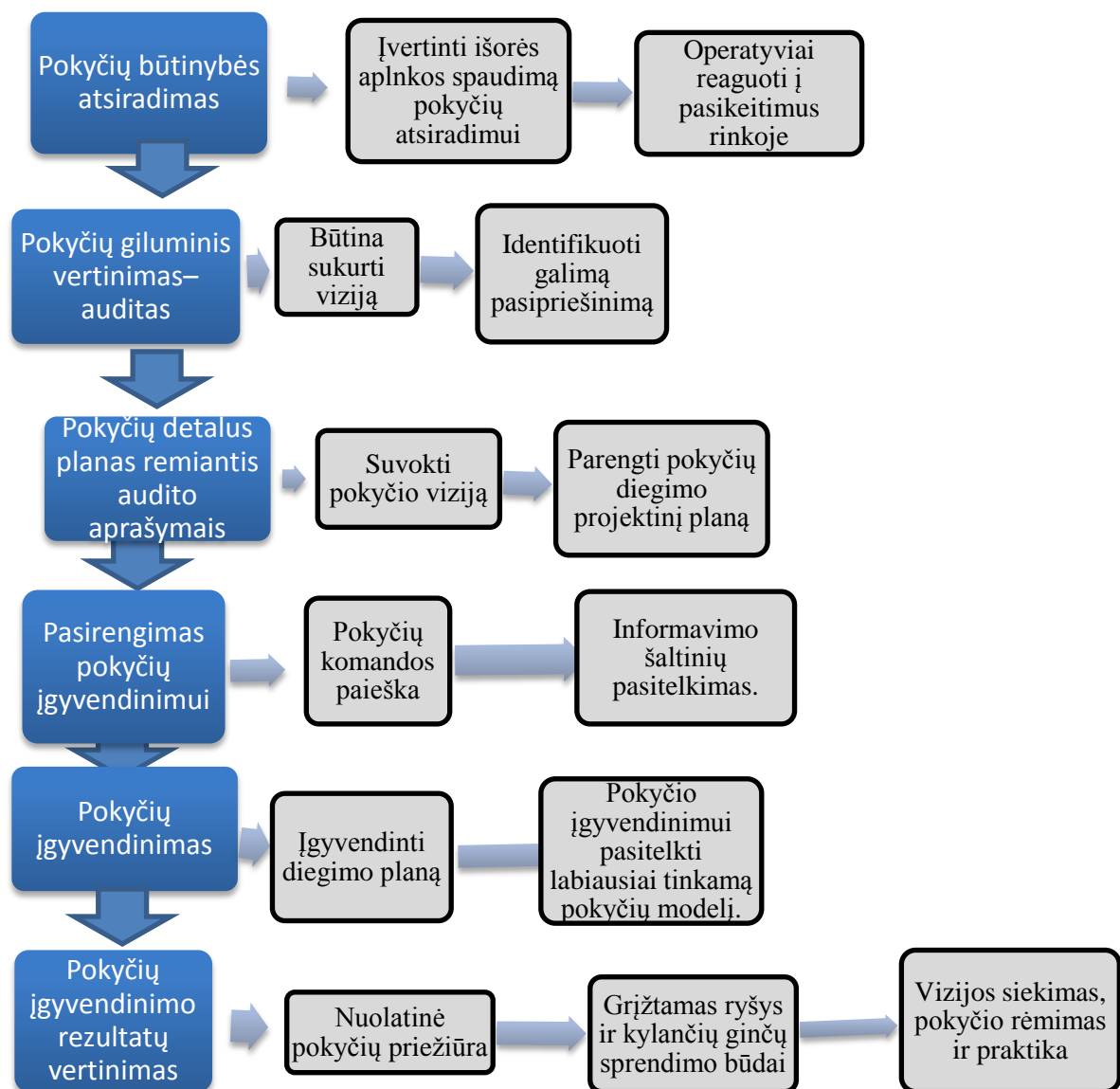
klientas gali išreikšti pasiūlymus. 27 (16,07 %) teigė, jog jų autoservisas nėra atviras klientų pasiūlymams ir vertinimams. (žr. 35 pav.)

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog apklausti autoservisų darbuotojai yra susipažinę su pokyčiais, o juos vertina pakankamai teigiamai, taip pat puikiai sugebėjo išskirti kam naudingi ir nenaudingi pokyčiai. Plačiau išanalizavus ką pokytis individualiai duoda teigiamo ar neigiamo, respondentų nuomonės išsiskyrė, tačiau galima susidaryti preliminarią nuomonę, kad tiek teigiami ir neigiami pokyčių duodami dalykai respondentų nuomone labiausiai buvo susiję su jų pozicija įmonėje, darbo užmokesčiu, pareigomis. Didžiausias baimes jiems kėlė susidūrimas su žinių ir gebėjimų stoka priėmus pokytį, tai galima lengvai suprasti, kadangi įvairūs pokyčių vadybos autoriai kaip, kad Knottas; Korsakienė; Braitmanas ir Moranas ir kt. dažnai labai pabrėžia, kad „priimant naujoves yra būtina nuolat adaptuotis“. Pokyčių įtakos diagrama parodė, jog „įtakingiausi“ pokyčiai autoservise visgi, yra teoriniu požiūriu nuspėjami, tai yra vadovavimo stiliaus pokyčiai, bei personalo pasikeitimai, tai leidžia suprasti, kad žmoniškųjų resursų pasikeitimas ir vadovavimo stilius daro vienokią ar kitokią įtaką. Tyrime taip pat buvo stengiamasi išsiaiškinti, ar autoservisai kreipia dėmesį į kitas įmones, jeigu joms sekasi rinkoje, ar valdant pokyčius, buvo išsiaiškinta, kad visgi, nėra skiriamas didelis dėmesys, nors nėra ir taip, kad nekreipiama dėmesio. Respondentai paklausti, kas jų nuomone yra būdinga pasisekusiam pokyčiui, bendros nuomonės neturėjo, tačiau daugumos nuomone personalo kaita yra iš dalies būdinga pasisekusiam pasikeitimui, iš dalies galima tai suprasti, kaip naujų kvalifikuotų darbuotojų priėmimą ir pan. Taip pat, buvo išsiaiškinta tyrimo pagalba, kad kiekviename autoservise darbuotojų supažindinimas ar įtraukimas į pokyčius skiriasi, kadangi, nors ir darbuotojai yra supažindinami su pokyčių esme ar net įtraukiami į pokytį, tačiau kitur darbuotojas visai neturi jokio kontakto su pokyčiu, tokiu atveju teoriniu atžvilgiu jis tampa „izoliuotas nuo pokyčio“ ir prisitaikymas darbuotojui tampa labai sunkiu ir ilgu procesu. Respondentai paklausti, kaip jų veiklą įtakoja klientai, vieni teigė, kad kliento pasiūlymai ir nuomonė yra labai svarbu, kitiems svarbi tik nuomonė ar vertinimas, tačiau tyrimo metu buvo atrasti ir autoservisai kuriems kliento nuomonė nėra svarbi, vėl gi remiantis teorija reikia akcentuoti, kad įmonei būtina turėti trilybę ryšį „**Vadovai–Darbuotojai–Klientai**“ siekiant, jog organizacija veiktų nesusiduriant su kliūtimis.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Pokyčių valdymo autoservisuose gairės

Remiantis tyrimu ir gautais jo rezultatais, galima teigti, kad tai pokyčiai tai ne vien procesas, bet kartu ir rezultatas. Siekiant užsibrėžto rezultato, yra privaloma galvoti ir apie patį procesą, kadangi esant prastam pokyčio procesui, rezultato gali ir nebūti arba jis bus žalingas organizacijai, tuomet visos organizacijos siekiami tikslai gali būti iškreipti. Lietuvoje esant tokiam dideliame pasirinkimui autoservisų yra pakankamai sudėtinga, rasti kažkuo išsiskiriantį, kuris nebijo pokyčių rizikos, vien dėl to, jog įmonių pagrindinis tikslas yra pelnas, o rizikingi pokyčiai tai gali sugriauti. Todėl prieš planuojant pokytį įmonė turi gerai apsvarstyti visas galimus variantus, nes netinkamai pradėtas vykdyti nors ir potencialą turintis pokytis greitai gali žlugti, vien dėl to, jog pokyčių iniciatorius ar iniciatoriai neskyrė laiko pokyčių plano apžvalgai. Kadangi pasiketimas organizacijoje yra laikomas esminiu organizacijos veiklos tobulinimo elementu, darančiu poveikį visam autoservisui, būtina apibrėžti pokyčio valdymo autoservise gaires. Geras pokyčio planas, ne tik leidžia išvengti potencialių rizikų, bet ir padeda susidoroti su iškilusiomis problemomis įmonės viduje. Siekiant efektyviai valdyti pokyčių procesą reikia tai įgyvendinant sisteminiu pagrindu, bei remiantis šio darbo parengtomis pokyčių valdymo gairėmis, kurių principinė išraiška pateikiama **36** pav.



36 pav. Pokyčių valdymo gairės autoservisuose (sudaryta autoriaus)

Pokyčių valdymo gairių autoservisuose paskirtis – padėti autoservisams lengviau tvarkytis planuojant pokyčius, pokyčio proceso metu, ir įdiegus pokytį–pokyčio palaikymo stadijoje. Vadovaujantis šiomis gairėmis, autoservise yra sukuriamas konkretus pokyčio valdymo planas, ar tai būtų planuojant jį ar jam rengiantis ir pan.

Kaip galima pastebėti iš 35 pav., pokyčių valdymo gairės susideda iš šešių labai svarbių pakopų pokyčių valdyme, kiekviena pakopa dar turi atitinkamą kiekį žingsnių kurie padeda tai užtvirtinti. Visgi pagal papildomų žingsnių kiekį galima suprasti kuri pakopa yra sudėtingesnė nei kitos. Pirma pakopa yra pokyčio būtinybės atsiradimas, kada yra stengiamasi identifikuoti kas duoda įtakos, jog

pokytis atsirastų, taip pat svarbu įvertinti ar pokyčio atsiradimui neturi įtakos verslo ar paprasta aplinka. Pokyčių giluminio vertinimo–audito pakopoje yra vertinamas pokytis, jo perspektyvos, kas gali priešintis pokyčiui, taip pat kuriama potencialaus pokyčio vizija. Kai pokytis yra įvertintas ir turima jo vizija, tuomet prieinama prie trečios pakopos – pokyčių detalaus plano remiantis vertinimu–auditu, šiame etape yra įsisavinama pokyčio suformuota vizija, bet pradedamas rengti vykdymo planas. Ketvirta pakopa yra pasirengimas pokyčių įgyvendinimui, šioje pakopoje yra ieškoma patikima pokyčių komanda sugebanti sėkmingai įmonę vesti į pokyčius. Taip pat svarbu šioje pakopoje informuoti darbuotojus, siekiant išvengti pasipriešinimo. Pokyčio įgyvendinimo pakopa yra svarbi tuo, kad susidorojus su pasipriešinimu ir turint pokyčio diegimo planą, galima labai lengvai, žingsnis po žingsnio kaip ir yra suplanuota įgyvendinti pokytį. Pokyčio modelio pasirinkimas yra svarbiausias žingsnis pokyčio įgyvendinimo pakopoje, kadangi literatūroje suformuoti pokyčių modeliai toli gražu nėra universalūs, vieni tinka smulkių pokyčių įgyvendinimui, kiti atvirkščiai skirti plataus pobūdžio pokyčiams, labiausiai žinomi literatūroje pokyčių modeliai yra Kotter (2005); Lewin (Stoškus, Beržinskienė t.t. Paskutinė pakopa yra pokyčių įgyvendimo rezultatų vertinimas, kuomet įdiegus pokytį jį reikia įtvirtinti, kad ir kaip paradoksalu tačiau būtent šiame etape pokytį veikia didžiausia rizika. Kliūtys galimai atsiranda dėl prarasto entuziazmo, kuomet darbuotojai bando grįžti prie senesnių jau nusistovėjusių darbų atlikimo būdų. Taip pat svarbu yra grįžtamasis ryšys, bei iškilusių ginčų sprendimas. Įvykus pokyčiui jį būtina remti, kad jis nusistovėtų ir darbuotojai priprastų ir jiems nereiktų stengtis adaptuotis, prisitaikyti.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

- 1) Teorinė analizė parodė, kad pokyčio sąvoka yra dažniausiai suprantama kaip procesas, kurio metu organizacija ar asmuo pereina iš vienos būsenos ar stadijos į kitą, taip at yra akcentuojama, jog pokyčiai organizacijose vykdomi norint patobulinti, ar iš pagrindų modifikuoti įmonės elementus. „Pokytis“ yra naudojama siekiant apibrėžti išorinius pasikeitimus, ar tai būtų socialiniai, politiniai elementai; technologijų, vartotojų, konkurentų, aplinkos struktūrų pasikeitimai ir pan. Šiuo žodžiu siekiama išreikšti ir vidinius pokyčius, atsirandančius dėl to, kad įmonė verčiama prisitaikyti prie aplinkos, kurioje yra įsitvirtinusi, pasikeitimų.
- 2) Atskleidžiant įvairių pokyčių rūšis, galima pastebėti ryškius skirtumus ar pokyčiai organizacijoje neplanuoti ar planuoti. Šie pokyčiai turi labai stiprius skirtumus, todėl prieš pokyčio pradžią vykdytojai privalo suteikti informaciją visiems kurie susiję su pokyčiai, tai yra įmonei. Akivaizdu, kad neplanuoti pokyčiai spontaniški ir organizacijai ir darbuotojams gali neduoti didelės naudos, tačiau planuotų pasikeitimų tikslas yra prengti organizaciją pačiam procesui, taip pat svarbu akcentuoti, kad šio pobūdžio pasikeitimai padeda lengviau prisitaikyti prie veikiančių išorinių pokyčių.
- 3) Apibendrinant, pokyčių išraiškas autoservisų veikloje, galima teigti, kad nėra taip, jog dažniausi yra vienokie ar kitokie pokyčiai. Aptarus pačią autoservisų veiklą ir remiantis moksline literatūra, buvo prieita nuomonės, jog techniniai–technologiniai pokyčiai turėtų būti patys svarbiausi, nes veikiant tokioje aplinkoje šiandien, kai technologijos taip sparčiai keičiasi, turima techninė įranga privalo būti keičiama. Su šiais pokyčiais glaudžiai susiję ir ekonominiai pasikeitimai, nes keičiant įrangą yra reikalingi piniginiai ištekliai, kurie tiesiogiai įtakoja įmonės finansinį lankstumą.
- 4) Atliktas pokyčių valdymo autoservisuose tyrimas Lietuvos autoservisų veikloje, parodė, kad apklausti respondantai yra susipažinę su pokyčiais, taip pat jie geba identifikuoti pokyčių tipą. Apklausos dalyviai teigia, kad jiems darbo vieta ir darbo užmokestis yra labai svarbu, todėl esant pokyčiui, iškilusi grėsmė minėtiems dalykams, juos verčia nerimauti, taip pat kada pokytis daro teigiamą įtaką darbo užmokesčiui ir užimamoms pozicijoms tai respondentams suteikia pozityvų požiūrį į pokyčius. Apibendrinus atlikto tyrimo duomenis taip pat buvo nustatyta, kad respondentų požiūriu didžiausią įtaką įmonės veiklai daro pokyčiai kurie modifikuoja įmonės personalą ar vadovavimo stilių (požiūrį ir pan.). Taip pat prie to pačio galima prisikirti ir ką respondantai įvardija kaip sėkmingo pokyčio rezultata, didelė dalis mano kad personalo pasikeitimas yra iš dalies būdingas įvykus pasikeitimui.

Tyrimo pagalba buvo išsiaiškinta, jog autoservisuose darbuotojų supažindinimas ar įtraukimas į pokyčius skiriasi ganėtinai pakankamai, kadangi, vienu atveju darbuotojai yra supažindinami su pokyčių esme ar net įtraukiami į pokytį, tačiau kitame autoservise darbuotojas visai neturi jokio kontakto su pokyčiu, todėl jis tampa „izoliuotas nuo pokyčio“. Respondentai paklausti, kaip jų veiklą įtakoja klientai, vieni teigė, kad kliento pasiūlymai ir nuomonė yra labai svarbu, kitiems svarbi tik nuomonė ar vertinimas, tačiau tyrimo metu buvo atrasti ir autoservisai kuriems kliento nuomonė nėra svarbi.

5) Tam, kad organizacijos veikla vyktų sklandžiai ir efektyviai pokyčio metu, būtina veikti pagal pokyčio gaires ar planą. Svarbu, kad ir organizacijos vadovybė, suprastų, kad pokyčių valdymo procese turėtų dalyvauti visa organizacija. Autoservisams, vis dėlto reikia skirti dėmesį ne tik į pokyčio valdymą teoriniu požiūriu, bet ir stengtis į procesą įtraukti darbuotojus, kadangi tyrimas parodė, kad vieni autoservisai supranta darbuotojo svarbą procese, o kiti to kol kas nepripažįsta, todėl siekiant išvengti pasipriešinimo verta bent jau informuoti apie pagrindinę pokyčio esmę. Siekiant darnaus pokyčių valdymo autoservise, buvo sudarytos pokyčių valdymo gairės, kurios susideda iš 6 stadijų:

- Pokyčių būtinybės atsiradimo;
- Pokyčių giluminio vertinimo–audito;
- Būtinų pokyčių detalaus aprašymas remiantis audito aprašymais;
- Pasirengimas pokyčių įgyvendinimui;
- Pokyčių įgyvendinimas;
- Pokyčių rezultatų įgyvendinimo vertinimo.

Šių gairių tikslas padėti autoservisams suvaldyti pokyčius susidūrus su neplanuotais netikėtumais, ar pasipriešinimu.

LITERATŪRA

1. Appleby R. C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė
2. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J. (2004) *Organizacijų vadyba*. Kauno Technologijos Universitetas
3. Boyet J.H., Boyet J.T. (1998) *The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. JAV: John Wiley and Sons Inc.
4. Buchanan D., Badham R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. Sage.
5. Butkus F. S. (2008) *Vadyba visiems*. Vilnius: Eugrimas
6. Conner D. (1993) *Managing At The Speed of Change*. JAV: Villard Books leidykla, Niujorkas
7. Coveney M., Ganster D., Hartlen B., King D. (2004). *The strategy gap. Leveraging technology to execute winning strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
8. Essex L., Kusy M. (1997) *Fast Forward Leadership*. JAV: Prentice Hall leidykla, Niujorkas.
9. Fullan M. (1998) *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba
10. Gall M. D., Borg W. R., Gall J. P. (1996). *Educational Research*. USA: White Plains, NY: Longman Publishers.
11. Gamintojų ir importuotojų asociacija. *Aplinkosaugos reikalavimai autoservisams. Atsakomybės principo įgyvendinimas*. [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, rugsėjo 19, adresu http://www.gia.lt/wp-content/uploads/2011/09/Autoservisu_met_med.pdf
12. Garbinčius G., (2012), *Automobilių techninė priežiūra ir remontas*. Vilnius : Technika
13. Miknevičius M. (2015, liepos 23) Kiek kainuoja verslas: nuo kioskų iki autoservisų *Verslo žinios*. [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, rugsėjo 18, adresu <http://vz.lt/smulkusis-verslas/2015/07/23/kiek-kainuoja-verslas-nuo-kiosku-iki-autoservisu#ixzz3m5xKeZNC>
14. Yodle Insights. Survey: What consumers want from Auto repair shops to improve [Interaktyvus] Peržiūrėta Peržiūrėta 2015, lapkričio 4, adresu <http://www.bodyshopbusiness.com/survey-finds-consumers-want-local-auto-repair-shops-improve-websites-increase-communication/>
15. Hopkins, D., Ainscow, M. & West, M. (1998). *School Improvement in an Era of Change*, London: Cassell.
16. Janiūnaitė B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. Kaunas.
17. Jucevičius R. (1998) *Strateginis organizacijų vystymasis*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras
18. Knott G. (2004) *Financial management: fourth edition*. New York: Palgrave Macmillan.

19. Korsakienė R. (2006) *Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas
20. Kotter J. P. (1996) *Leading change*. JAV: Harvard Business Press.
21. Kotter J. P., Rathgeber H. (2005). *Mūsų ledkalnis tirpsta. Pokyčiai ir sėkmė bet kokiomis sąlygomis*. Vilnius: VAGA.
22. Kovaliov, R., Snieška, V., Simanavičius, A. (2009). *Lietuvos autoverslo įmonių požiūris į ĮSA vertinimas*. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija.
23. Krathwohl D. R. (2009) *Methods of Educational and Social Science Research: The Logic of Methods*. USA: Waveland Press, Illinois.
24. Lewicki S. (2003) *The interactive Strategy Workout (Third edition). Analyze and develop the fitness of your business*. JAV: Prentice Hall leidykla, Niujorkas
25. „Lietuvos draudimas“. Tyrimas: autoservisų klientams svarbiausia – kokybiškas darbas ir remonto trukmė [Interaktyvus] Peržiūrėta Peržiūrėta 2015, lapkričio 3, adresu <http://www.alfa.lt/straipsnis/14885168/tyrimas-autoservisu-klientams-svarbiausia-kokybiskas-darbas-ir-remonto-trukme>
26. Lietuvos statistikos departamentas. Kelių transporto priemonių skaičius. [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, rugsėjo 16, adresu <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M7030303&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=5144&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>
27. Lietuvos statistikos departamentas. Variklinių transporto priemonių prekybos ir remonto apyvarta. [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, rugsėjo 16, adresu <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=61585>
28. Lietuvos techninės apžiūros įmonių asociacija. Automobilių, pateiktų apžiūrai, skaičius pagal amžių. (2014) [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, lapkričio 22, adresu <http://www.vta.lt/index.php/lt/ch/pagrindinis-meniu/informacija-ir-statistika/ta-statistika/automobiliu-pateiktu-apziurai-skaicius-pagal-amziu>
29. Mačiukas A. (2015, liepos 7) Autoservisų verslas. [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, rugsėjo 18, adresu <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/99/1/0/1/article/10360/autoservisu-verslas>
30. Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) *Leading organizational change. Career Development International*. JAV: Emerald Insight
31. Nadler D.A. (1997) *Champions of change*. San Francisko: Jossey – Bass publishers
32. Nausėdienė, I. (2005) *Marketingo tyrimų duomenų rinkimo metodai: kiekybiniai, kokybiniai ir jų deriniai*. Marketingas.

33. Paslaugų kontaktinis centras Verslo vartai. [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, rugsėjo 19, adresu <http://www.verslovartai.lt/lt/atmintines/autoservisas/5/>
34. Oškutienė R., Korsakienė R. (2012) *Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis*. Science: Future of Lithuania
35. Pfeiffer, Anderson LA, Anderson D. (2001) *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. JAV: San Fransiskas.
36. Pundzienė A. (2002) *Kaitos psichologinių veiksmų modeliavimas organizacijoje: daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas
37. Quinn James B. (1980) *Strategies for change: logical incrementalism*. Mičigano universitetas: R.D. Irwin
38. Seely A., (2010, liepos 6) Independent garages and the Motor Vehicle Block Exemption Regulation. [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, rugsėjo 20 <http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN05060/SN05060.pdf>
39. Staniulienė S. (2006) *Organizavimas ir ergoprojektavimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas
40. Stoner J. A. F., Freedman R. E., Gilbert D. R., (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
41. Stoškus S, Beržinskienė D. (2005) *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių Universiteto leidykla
42. Stuart R. (1999) *Experiencing Organizational Change: triggers, processes and outcomes of change journeys*. MCB University Press.
43. Šimanskienė L. (2008) *Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos Universitetas
44. Vainienė R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.
45. Vichanskij (1999). *Strateginis valdymas. (Стратегическое управление)* Rusija: Maskva.
46. Zakarevičius P. (2003) *Pokyčiai organizacijoje*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas
47. Zodynas.lt terminas – Pajamos. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 20, adresu <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/p/pajamos>
48. Zvincevičiūtė A. (2007, lapkričio 26) Slaptas pirkėjas – galimybė į aptarnavimą pažiūrėti pirkėjo akimis. *Delfi.lt* [Interaktyvus] Peržiūrėta 2015, rugsėjo 19, adresu <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/slaptas-pirkejas-galimybe-i-aptarnavima-paziureti-pirkejo-akimis.d?id=15127348>
49. Želvys R. (1999) *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis
50. Želvys R. (2003). *Švietimo politika. Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Garnelis

POKYČIŲ VALDYMAS AUTOSERVISŲ VEIKLOJE

Anketa

Aš, Rolandas Urbanavičius, esu Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantūros studentas. Atlieku tyrimą, kurio tikslas - parengti pokyčių valdymo autoservisų veikloje gaires.

Jūsų nurodyti duomenys bus naudojami tik baigiamajam magistro darbui rašyti. Duomenų konfidencialumą garantuoju.

Jei norėtumete gauti daugiau informacijos, susijusios su rašomu magistro darbu, tyrimu arba norėtumete pateikti pastabas, pasiūlymus, rašykite elektroniniu paštu: rolazz13@gmail.com

Tinkamus atsakymus pažymėkite

I. Informacija apie respondentą ir įmonę

1. Jūs esate:

- Moteris;
- Vyras.

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m
- 25-35 m
- 35-45 m
- 45-55 m.
- 55-65 m.
- Nuo 65 m.

3. Jūsų darbo stažas:

- iki 1 metų;

- 1-3 metai;
- 3-7 metai;
- 7-10 metų
- 10 ir daugiau.

4. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis (Universitetas/Kolegija)
- Aukštasis (Magistrantūra ir aukštesni laipsniai)

5. Jūsų pareigos įmonėje:

- Savininkas, vadovaujantis įmonėje;
- Padalinio vadovas;
- Vadybininkas;
- Buhalterė(-is);
- Diagnostikas – autoelektrikas;
- Automechanikas;
- Šaltkalvis;
- Meistras priėmėjas;
- Kita.

6. Kiek metų veikia Jūsų autoservisas:

- iki 3 m.
- 3-7 m.
- 7-10 m.
- daugiau nei 10 m.

7. Darbuotojų skaičius Jūsų įmonėje:

- iki 10.
- 10-25.
- 25-50
- 50-100
- daugiau nei 100.

8. Autoserviso veiklos vieta:

- Vilnius
- Kaunas
- Klaipėda
- Kitas miestas
- Kaimas
- Kita.

9. Kokias paslaugas teikia Jūsų autoservisas ? (galimi keli atsakymų variantai)

- Automobilių važiuoklės remonto darbai (keitimas);
- Variklio remonto darbai
- Dyzelinių variklių remontas
- Turbinų remontas
- Elektros sistemos remontas;
- Išmetimo sistemos remontas
- Aušinimo sistemos remontas
- Stabdžių remontas
- Suvirinimo darbai
- Mikroautobusų remontas
- Alyvos ir kitų skysčių keitimas bei papildymas;
- Kompiuterinė diagnostika
- Aliuminio virinimas ir metalo tekinimas
- Restauravimo darbai;
- Žibintų reguliavimas
- Techninė pagalba
- Kita

II. Darbuotojų požiūris į pokyčius autoservise

10. Ar esate susipažinęs su sąvoka „pokyčiai“?

- Taip, esu ir žinau pakankamai;
- Šiek tiek;
- Nesu girdėjęs.

11. Ar pokyčiai pasireiškia jūsų įmonėje ?

(Jeigu atsakėte, Ne pereikite prie 14 klausimo)

- Taip, jie akivaizdūs;
- Taip, tačiau jie yra nežymūs;
- Nesu įsitikinęs(-usi);
- Ne.

12. Kokio pobūdžio tai pokyčiai ?

(Galimi keli variantai)

- Techniniai – technologiniai;
- Ekonominiai;
- Organizaciniai, vadybiniai;
- Organizacijos kultūros;

13. Kokiai rūšiai priskirtumėte vykdomus pokyčius jūsų organizacijoje ?

- Nesikartojantiems pokyčiams;
- Nuolatiniam pokyčiams;

14. Jūsų nuomone, kam yra naudingi pokyčiai įmonės viduje? *(Galimi keli variantai)*

- Pokyčiai naudingi darbuotojams;
- Pokyčiai naudingi įmonei;
- Pokyčiai naudingi klientams;
- Pokyčiai nenaudingi darbuotojams;
- Pokyčiai nenaudingi įmonei;
- Pokyčiai nenaudingi klientams;
- Neturiu nuomonės;

15. Jūsų nuomone, ką teigiamo duoda pokyčiai ?

(Galimi keli variantai)

- Paaukštinimą pareigose;
- Darbuotojų kolektyvo pagausėjimą;
- Komunikacijos pagerėjimą įmonės viduje;
- Darbo užmokesčio padidėjimą;
- Atsakomybių sumažėjimą;
- Padidėjusį klientų skaičių;
- Patenkintą klientą;
- Fizinės apkrovos sumažėjimą;

16. Jūsų nuomone, ką neigiamo duoda pokyčiai ?

(Galimi keli variantai)

- Pažeminimą pareigose;
- Darbo vietos netekimą;
- Stiprų kolektyvo pasikeitimą;
- Darbo užmokesčio sumažėjimą;
- Atsakomybių padidėjimą;
- Sumažėjusį klientų skaičių;
- Nepatenkintą klientą;
- Didelį fizinį apkrovimą;
- Susiduriama su žinių/gebėjimų stoka;

17. Koku būdu sužinote apie ruošiamus(-ą) vykdyti pokyčius(-tį):

- Informuoja vadovybė;
- Paskelbiama įmonės laikraštyje/skelbimų lentoje;
- Informuoja kolegos;
- Niekas neinformuoja;
- Pokyčiai vykdomi slaptai.

III. Pokyčių įtaka autoservisų veikloje

18. Ar Jūsų įmonėje prieš pokyčio vykdymą yra atsižvelgiama į darbuotojo nuomonę?

- Taip;
- Ne.
- Iš dalies.

19. Jūsų manymu kokio tipo pokyčiai yra dažniausi Jūsų autoservise?

- Radikalūs;
- Laipsniški;
- Inicijuoti;

20. Įvertinkite (nuo 1 iki 5) pateikiamų pokyčių įtaką įmonės veiklai:

(1 - neturi įtakos, 5 - turi įtaką)

	1	2	3	4	5
Organizacinės struktūros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos strategijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacinės sistemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimo stiliaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultūros (vertybių, požiūrio, įsitikinimų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Jeigu turėjote pavyzdį, ar sėkmingas kito autoserviso pavyzdys diegiant pokytį turi/turėjo įtaką Jūsų autoservise:

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Nežinau.

22. Jūsų autoservise pokyčių iniciatorius dažniausiai būna:

- Aukščiausiojo lygio vadovai;
- Viduriniojo lygio vadovai;
- Žemiausiojo lygio vadovai.

23. Ar Jūsų įmonėje kažkada vykdyti pokyčiai nebuvo sėkmingi ? (Jeigu atsakėte, Ne pereikite prie 25 klausimo)

- Taip;
- Ne.
- Nežinau

24. Nesėkmingų pokyčių priežastis buvo:

(Galimi keli atsakymų variantai)

- Investicijų nepagrįstumas;
- Aktyvus darbuotojų pasipriešinimas;
- Tikslų nepagrįstumas;
- Prastas sprendimų priėmimas;
- Negautas norimas rezultatas;
- Vadovybės kaltė.

25. Kokie pokyčiai yra reikalingi Jūsų autoservise:

(Galimi keli atsakymų variantai)

- Įrangos atnaujinimo;
- Personalo pasikeitimo;
- Vadovo požiūrio į darbuotojus;
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo;
- Darbo grupėse;
- Vadybiniai pokyčiai,
- Šiuo metu pokyčiai nereikalingi.

26. Įvertinkite (Nuo 1 iki 5) kas yra būdinga sėkmingiems pokyčiams. (1 - nebūdinga, 5 – būdinga)

	1	2	3	4	5
Įmonės pajamų pasikeitimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klientų skaičiaus pasikeitimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasikeitęs darbo pobūdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasikeitęs darbo valandų skaičius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo krūvio pasikeitimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalo kaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės ekspansija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didesnė darbuotojų motyvacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Jeigu, Jūsų įmonėje darbuotojai yra supažindinami su pokyčiais, kokie tai būdai ?

(Galimi keli atsakymų variantai)

- Supažindinama su esme;
- Supažindinama su kompleksiškumu;
- Išaiškinama pokyčio būtinybė;
- Aptariamoms jautrausios pokyčiui organizacijos dalys;
- Personalas aktyviai įtraukiamas į pokyčio procesą;
- Darbuotojai nėra supažindinami su pokyčiais.

28. Ar Jūsų autoservisas yra atviras klientų vertinimams ir pasiūlymams ?

- Taip, tai yra svarbu palaikant ryšį su klientu;
- Klientas gali įvertinti aptarnavimą;
- Klientas gali išreikšti pasiūlymus;
- Įmonėje to nėra.

Ačiū už bendradarbiavimą ir geranoriškumą!

2 PRIEDAS

Anketos klausimų pagrindimas

Klausimas	Pagrindimas
1. Jūs esate.	Išskiria respondentus pagal lytį.
2. Jūsų amžius.	Išskiria respondentus pagal amžių.
3. Jūsų darbo stažas:	Leidžia suskirstyti respondentus darbo stažą.
4. Jūsų išsilavinimas:	Leidžia suskirstyti respondentus išsilavinimą.
5. Jūsų pareigos įmonėje	Išskiria respondentus pagal užimamas pareigas.
6. Kiek metų veikia Jūsų autoservisas	Nurodo respondento įmonės veiklos laiką.
7. Darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje.	Šis klausimas atskleidžia kokio dydžio organizacijoje dirba respondentas.
8. Autoserviso veiklos vieta:	Leidžia nustatyti respondento darbo vietą.
9. Kokias paslaugas teikia Jūsų autoservisas ?	Respondento atsakymas atskleidžia autoserviso veiklos sritis.
10. Ar esate susipažinęs su sąvoka „pokyčiai“?	Leidžia nustatyti ar respondentas turi sukauptą žinių apie pokyčius.
11. Ar pokyčiai pasireiškia jūsų įmonėje ?	Respondento atsakymas atskleidžia pokyčių reiškinio lygį jo organizacijoje.
12. Kokio pobūdžio tai pokyčiai ?	Papildo 11 klausimą, ir yra sužinoma autoservise vykdomų pokyčių pobūdis.
13. Kokiai rūšiai priskirtumėte vykdomus pokyčius?	Šiuo klausimu atskleidžiamas pokyčių dažnumas.
14. Jūsų nuomone, kam yra naudingi pokyčiai įmonės viduje?	Respondento atsakymas išreiškia jo nuomonę apie pokyčių naudą.
15. Jūsų nuomone, ką teigiamo duoda pokyčiai?	Šis klausimas leidžia suvokti ką teigiamo respondentas mato pokyčiuose.
16. Jūsų nuomone, ką neigiamo duoda pokyčiai?	Šis klausimas leidžia suvokti ką neigiamo respondentas mato pokyčiuose.
17. Kokiu būdu sužinote apie ruošiamus(-ą) vykdyti pokyčius(-tį)	Šis klausimas leidžia nustatyti informavimo apie pokyčius lygį.

18. Ar Jūsų įmonėje prieš pokyčio vykdymą yra atsižvelgiama į darbuotojo nuomonę?	Šis klausimas leidžia geriau suvokti darbuotojo vaidmenį pokyčių procese.
19. Jūsų manymu kokio tipo pokyčiai yra dažniausi Jūsų autoservise?	Nurodo dažniausiai vykdomų pokyčių tipą.
20. Įvertinkite (nuo 1 iki 5) pateikiamų pokyčių įtaką įmonės veiklai:	Leidžia sudaryti vaizdą, apie tam tikrų pokyčių daromą įtaką.
21. Jeigu turėjote pavyzdį, ar sėkmingas kito autoserviso pavyzdys diegiant pokytį turi/turėjo įtaką Jūsų autoservise:	Šis klausimas atskleidžia ar įmonė domisi savo konkurentų pokyčiais.
22. Jūsų autoservise pokyčių iniciatorius dažniausiai būna:	Leidžia daugiau suvokti apie pokyčių iniciatoriaus užimamas pozicijas.
23. Ar Jūsų įmonėje kažkada vykdyti pokyčiai nebuvo sėkmingi ?	Šis klausimas leidžia sužinoti ar visi vykdomi pokyčiai buvo sėkmingi.
24. Nesėkmingų pokyčių priežastis buvo:	Papildo 23 klausimą, leidžia suprasti nesėkmingo pokyčio priežastis.
25. Kokie pokyčiai yra reikalingi Jūsų autoservise:	Nurodo pokyčius kurie yra galimai reikalingi, bet nevykdomi.
26. Įvertinkite (Nuo 1 iki 5) kas yra būdinga sėkmingam pokyčiui	Leidžia susidaryti vaizdą apie tam tikrų rezultatų būdingumą pokyčiams.
27. Jeigu, Jūsų įmonėje darbuotojai yra supažindinami su pokyčiais, kokie tai būdai.	Šio klausimo tikslas išsiaiškinti būdus kurie yra naudojami siekiant darbuotojus supažindinti su pokyčiais.
28. Ar Jūsų autoservisas yra atviras klientų vertinimams ir pasiūlymams ?	Šio klausimo tikslas išsiaiškinti ar klientų teikiamos pastabos turi įtakos autoserviso veiklos vykdymui.