



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Sandra Avižiūtė

POKYČIŲ VALDYMAS VERSLO ĮMONĖJE

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Prof. dr. Asta Valackienė

PANEVĖŽYS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

POKYČIŲ VALDYMAS VERSLO ĮMONĖJE

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

(parašas) Prof. dr. Asta Valackienė
(data)

Recenzentas

(parašas)
(data)

Projektą atliko

(parašas) Sandra Avižiūtė
(data)

PANEVĖŽYS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Sandra Avižiūtė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Pokyčių valdymas verslo įmonėje“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 20 d.
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Sandros Avižiūtės**, baigiamasis projektas tema „Pokyčių valdymas verslo įmonėje“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO
Ekonomikos ir verslo katedra

TVIRTINU
Katedros vedėja
Nida Kyedraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui Sandrai Avižiūtei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Pokyčių valdymas verslo įmonėje

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)

Change Management in an Enterprise

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2016 m. gegužės 24 d.

Duomenys baigiamajam projektui Mokslinė literatūra. Įmonės dokumentai. Antriniai statistiniai duomenys. Tyrimo konstravimas.

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Atskleisti pokyčių ir pokyčių valdymo teorinį konceptą.
2. Išanalizuoti pokyčių valdymo verslo įmonėje procesus ir būdus, konstruojant strategines išvalgas ir pagrindžiant pokyčių valdymo veiksmų planą. Aptarti verslo procesų valdymą įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.
3. Empiriškai patikrinti pokyčio valdymo ypatumus UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiančioje kokybės vadybos sistemą.
4. Sukonstruoti verslo įmonės pokyčių valdymo modelį, diegiant kokybės vadybos sistemą, atskleidžiant pokyčių valdymo principus ir numatyti gaires.

Vadovas

Prof. dr. Asta Valackienė

(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau:

Sandra Avižiūtė

(studento parašas, vardas, pavardė)

2016 m. balandžio 15 d.

Avižiūtė, Sandra. Pokyčių valdymas verslo įmonėje. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Asta Valackienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *pokyčių valdymas, procesų valdymas, verslo įmonė, kokybės vadybos sistema*.

Panevėžys, 2016. 123 p.

SANTRAUKA

Magistriniame darbe sprendžiami pokyčių valdymo verslo įmonėje klausimai yra aktualūs visoms, greitai besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje veikiančioms organizacijoms. Pastebima, kad vis daugiau įmonių su pokyčiais susiduria siekdamos pertvarkyti ar optimizuoti veiklos procesus, leidžiančius sumažinti veiklos sąnaudas, siekiant pagerinti prekių ar paslaugų kokybę, patenkinti vartotojų lūkesčius. Šiuolaikinė verslo aplinka lemia, kad kokybė tampa vienu svarbiausių verslo įmonių išlikimo ir sėkmės veiksniumi, o kokybės vadybos sistemų diegimas, įgyvendinant tarptautinių standartų reikalavimus, yra labiausiai įgalinantis šią verslo aplinką būdas. Darbo objektas – pokyčių valdymas verslo įmonėje. Analizės tikslinimui yra išskirtas darbo dalykas – pokyčių valdymas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant kokybės vadybos sistemą. Darbo tikslas - įvertinti pokyčių valdymą verslo įmonėje. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai atsispindi trijose darbo dalyse: pirmoje darbo dalyje pristatomas pokyčių ir pokyčių valdymo teorinis konceptas, pateikiant pokyčių atsiradimo priežastis, klasifikavimo būdus, aptariant pokyčių valdymo sėkmės veiksnius ir dažniausiai pasitaikančias kliūtis vykdant pokyčius; antroje darbo dalyje conceptualizuojami pokyčių valdymo verslo įmonėje procesai ir būdai, analizuojant moksliniuose šaltiniuose pateikiamus pokyčių valdymo modelius ir metodus, išryškinant verslo procesų raišką pokyčių valdyme, akcentuojant verslo procesų valdymą, diegiant kokybės vadybos sistemą verslo įmonėje; trečioje darbo dalyje pristatomi kombinuoto tyrimo (taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategijas) rezultatai, pateikiamas sukonstruotas pokyčių valdymo modelis. Darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti pasirenkami šie metodai: mokslinės literatūros analizė, atvejo studija (UAB „Kėdainių konservų fabrikas“), pusiau struktūruotas interviu (vykdytas su tiriamos įmonės aukščiausio lygio vadovais) ir anketinė apklausa (atlikta su tiriamos įmonės darbuotojais).

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įvertinus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, konstruojamas „Pokyčių valdymo modelis verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą“. Modelis paaiškina tris kokybės vadybos sistemos diegimo fazes ir imperatyvus, apibūdinančius kiekvieną iš fazių. Pokyčių valdymo modelyje akcentuojami empirinio tyrimo metu pastebėti trūkumai komunikacijos ir personalo kvalifikacijos kėlimo procese. Sukonstruotas sisteminis modelis įgalina verslo įmones pasirengti pokyčių valdymui, diegiant kokybės vadybos sistemą. Modelio veiksmingumas gali būti pritaikomas verslo praktikoje ir kitose įmonėse.

Avižiūtė, Sandra. *Change Management in an Enterprise (Each Word of the Title is Written in Capital Letters): Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. dr. Asta Valackienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: change management, process management, an enterprise, quality management system.

Panevėžys, 2016. 123 p.

SUMMARY

Master thesis deals with issues related to change management in a business relevant to all organisations acting in a rapidly changing and dynamic environment. It is noted that more and more companies face changes in striving to reform or optimise their activity processes permitting to reduce operating costs, in order to improve the quality of goods or services, to meet consumer expectations. It is determined by the modern business environment that the quality becomes one of the most important factors for business survival and success, and the introduction of quality management systems, with the implementation of requirements of international standards, is the most reasonable approach enabling this business environment. Object of the work: Management of Change in an Enterprise. For the specification of analysis, the subject of the work – Management of Change in the Company UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ in Introducing the Quality Management System – is highlighted. The aim of the research work is to assess change management in an enterprise. To achieve this aim, the following objectives reflected in three parts of the work have been set: the first part of the work introduces the theoretical concept of changes and change management by giving the reasons for such changes and methods of classification, by discussing the factors for successful change management and the most common obstacles in making the necessary changes; the second part of the work conceptualises processes and methods of change management in an enterprise by analysing the models and methods of change management presented in scientific sources, highlighting the expression of business processes in the change management, and emphasizing the management of business processes in the introduction of the quality management system in a business; the third part of the work presents results of the combined research (by applying the strategies of quantitative and qualitative analyses) and introduces a developed model for management of change. To achieve the aim and the objectives of the work, the following methods were chosen: analysis of scientific literature, case study (UAB „Kėdainių konservų fabrikas“), semi-structured interview (conducted with the top level management of the company researched), and questionnaire survey (conducted with workers of the company researched).

From the analysis of scientific literature and after assessment of results obtained during the empirical study, the “Model for Change Management in an Enterprise with Introducing the Quality Management System” is developed. The model explains three phases of introduction of the quality management system and imperatives describing each of phases. The model for change management emphasizes weaknesses in the process of communication and the staff qualification improvement noticed during the empirical study. The systematic model developed enables businesses to prepare themselves for change management in introducing the quality management system. The efficiency of the model may be applied in a business practice and other companies.

TURINYS

Ižanga	8
1. Pokyčių, pokyčių vadymo konceptas	10
1.1. Pokyčių, pokyčių vadymo sampratos teoriniai aspektai	10
1.2. Pokyčių atsiradimo priežastys ir klasifikacija	15
1.3. Pokyčių vadymo kliūtys ir jų įveikimas	23
1.4. Pokyčių vadymo sėkmės veiksniai	29
2. Pokyčių vadymo verslo įmonėje procesai ir būdai	35
2.1. Pokyčių vadymo modeliai	35
2.2. Pokyčių vadymo metodai	43
2.3. Verslo procesų raiška pokyčių valdyme	47
2.4. Verslo procesų valdymas, diegiant kokybės vadybos sistemą	56
3. Tyrimas „Pokyčių valdymas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant kokybės vadybos sistemą.....	63
3.1. Tyrimo metodologija	63
3.2. UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ atvejo analizė	69
3.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas	75
3.3.1. Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė ir interpretacija	75
3.3.2. Anketinės apklausos duomenų analizė ir interpretacija	83
3.4. Pokyčių vadymo modelis verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą	95
Išvados ir rekomendacijos.....	101
Literatūra	103
Priedai	116

IŽANGA

Per pastaruosius metus šiuolaikinio verslo plėtrai ir ekonominiams pokyčiams didelę įtaką turėjo padidėjusi rinkų integracija, prekybos liberalizavimo procesai, nuožmi konkurencija vidaus ir išorės rinkose, skatinanti organizacijas įgyvendinti pasaulinio lygio kokybės standartus, kurie lemia verslo filosofijos, organizacijos struktūros, gamybinius ir technologinius pasikeitimus bei skatina valdyti pokyčius. Organizacijos yra priverstos įgyvendinti sisteminius pokyčius, susijusius su modernių bei pažangių veiklos vertinimo sistemų (visuotinės kokybės vadyba, veiklos sritimis grįsta kaštų apskaita, subalansuotų rodiklių sistema ir kt.) diegimu ir kontrole (Adams & Neely, 2000; Bhasin, 2008; Christauskas ir Kazlauskienė, 2009; Martin-Castilla & Rodriguez-Ruiz, 2008; Monkevičienė ir Vaikšnoras, 2003).

Wardale (2008) pokyčių valdymą apibrėžia kaip kontroliuojamą procesą, kurio metu, remiantis iš anksto apibrėžtu modeliu bei nedidelėmis jo modifikacijomis, yra įgyvendinami sisteminiai pokyčiai. Tuo tarpu Moran & Brightman (2001) pokyčių valdymą apibūdina kaip procesą, kurio metu atnaujinama organizacijos kryptis, struktūra ir galimybės, siekiant patenkinti nuolat besikeičiančių vartotojų poreikius. Senior & Fleming (2006) pabrėžia, kad dėl nuolatos didėjančio organizacijos pokyčių reikšmingumo gebėjimas valdyti ir kontroliuoti pokyčius tampa svarbiu ir siektinu įgūdžiu.

Pastebima, kad vis daugiau organizacijų su pokyčiais susiduria siekdamos pertvarkyti veiklos procesus, kurie leidžia sumažinti prekių ar paslaugų kainą, sutrumpinti darbų atlikimo laiką ar pagerinti vartotojų pasitenkinimą. Neretai šiam tikslui pasitelkiamas informacinių technologijų ar kokybės vadybos sistemų diegimas (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic & Heras, 2012; Daunorienė ir Bagdonienė, 2008; Franceschini, Galetto & Cecconi, 2006; Garza-Reyes, Rocha-Lona & Kumar, 2015; Gutierrez-Gutierrez, Tamayo-Torres & Barrales-Molina, 2010; Iden, 2012). Šiuolaikinė verslo aplinka lemia, kad kokybė tampa vienu svarbiausių organizacijos išlikimo ir sėkmės veiksniais, o kokybės vadybos sistemų diegimas, įgyvendinant tarptautinių standartų reikalavimus, yra labiausiai pripažįstamas būdas (Baronienė, 2007; Christauskas ir Kazlauskienė, 2009; Gotzamani, Tsiotras, Nicolaou, Nicolaides & Hadjiadamou, 2007; Magd, 2008; Najmi & Kehoe, 2001; Zhang, 2000).

Mokslinė problema ir teorinis reikšmingumas. Nors mokslinėje literatūroje yra pakankamai informacijos apie pokyčius, jų valdymo sampratą, struktūrą bei pokyčių valdymo strategijas, *tačiau pasigendama gilesnio teorinio struktūrinimo, kuris leistų identifikuoti pokyčių valdymo principus ir numatyti gaires verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.* Įvardinti analizės aspektai reikalauja naujų konceptualių išvalgų ir tyrimo instrumento, įgalinančio sėkmingai valdyti pokyčius įmonėje. Konceptualus ir sisteminis požiūris atskleidžia mokslinę problemą,

reikalaujančią konstruoti strategines išvalgas, pagrindžiant pokyčių valdymo veiksmų planą verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą, apibendrinant pokyčių valdymo principus, kuriais vadovaujantis įmonė galėtų sėkmingai vykdyti pokyčius.

*Iškeliami **probleminiai klausimai**, kurie sudaro tyrimo mokslinį pagrindą: kaip teoriškai pagrįsti pokyčių valdymo svarbą verslo įmonėje? Kokie veiksniai lemia sėkmingą pokyčių valdymą verslo įmonėje, kurioje diegiama kokybės vadybos sistema? Kaip planuoti ir sėkmingai įgyvendinti pokyčius, siekiant sumažinti neigiamus padarinius verslo įmonėje?*

Remiantis teorinių konstrukcijų nuostatomis bei empiriškai jas patikrinus, darbe konstruojamas pokyčių valdymo modelis verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.

Praktinis taikymas. Konceptaliai pagrindus ir trikampiai tyrimu patikrinus, sukonstruotas modelis padės išryškinti pokyčių valdymo kompetencijos trūkumus kitose, kokybės vadybos sistemą diegiančiose verslo įmonėse; įgalins identifikuoti pokyčių valdymo procesus; leis prevenciškai pasiruošti pokyčių valdymui.

Darbo objektas – pokyčių valdymas verslo įmonėje.

Darbo dalykas - pokyčių valdymas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant kokybės vadybos sistemą.

Darbo tikslas - įvertinti pokyčių valdymą verslo įmonėje.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti pokyčių, pokyčių valdymo teorinį konceptą.
2. Išanalizuoti pokyčių valdymo verslo įmonėje procesus ir būdus.
3. Ištirti pokyčių valdymo ypatumus UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant kokybės vadybos sistemą.
4. Pateikti verslo įmonės pokyčių valdymo modelį, diegiant kokybės vadybos sistemą.

Duomenų rinkimo metodai:

- mokslinė literatūros analizė;
- atvejo studija;
- pusiau struktūrizuotas interviu;
- anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai:

- atvejo analizė ir interpretacija;
- pusiau struktūruoto interviu kokybinė turinio (*anglų k. Content*) analizė;
- statistinė analizė, panaudojant Microsoft Office programų paketą.

1. POKYČIŲ, POKYČIŲ VALDYMO KONCEPCIJA

1.1. Pokyčių, pokyčių valdymo sampratos teoriniai aspektai

Pokyčiai ir pokyčių valdymas yra neatsiejama šiuolaikinio verslo dalis, kuri pastaraisiais dešimtmečiais vis plačiau nagrinėjama vadybinėje mokslinėje literatūroje. Nors moksliniuose šaltiniuose nepateikiama bendra ir vieninga pokyčių bei pokyčių valdymo samprata, tačiau sutariama, kad pokyčių tempas niekada nebuvo toks spartus kaip šiuolaikinio verslo aplinkoje ir, kad išorinėje ir vidinėje aplinkoje vykstantys pokyčiai turi įtakos visoms organizacijoms (Todnem, 2005).

Klimas ir Ruževičius (2009) pokyčius apibūdina kaip organizacijos reakciją į išorinius ir vidinius pasikeitimus. Autoriai teigia, kad globalizacijos sąlygomis pokyčių identifikavimas bei spartus jų įgyvendinimas yra aktualus kiekvienai organizacijai. Pažymima, kad pokyčiai, kuriems nėra sistemingai ar tinkamai pasiruošta, yra sunkiai išgyvenami bei gali tapti lemtingu išbandymu, siekiant išlikti nuolat tobulėjančioje rinkoje (Klimas ir Ruževičius, 2009).

Anot Vanago (2007), Laumenskaitės ir Vasiliausko (2006), organizacijose pokyčiai vyksta nuolatos, kaskart įgaudami vis didesnę pagreitį. Vanagas (2007) teigia, kad organizacijos, siekiančios išlikti konkurencingoje aplinkoje ir vartotojams teikti kokybišką paslaugą arba produktą, privalo nuolatos įgyvendinti pokyčius. Tuo tarpu Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006) pabrėžia, kad pokyčiai turi įtakos daugeliui organizacijos darbuotojų, mat vykstant pokyčiams kinta ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeninės pažiūros, nuomonės, įsitikinimai.

Lodienė (2005) pokytį apibūdina kaip didelio masto pasikeitimą, kuris gali būti susijęs su organizacijos vizijos ar misijos pokyčiais, veiklos reorganizavimu ar procesų restruktūrizavimu, naujų technologijų diegimu, kelių įmonių susijungimu bei su kitais, didelę įtaką organizacijos veiklai turinčiais pasikeitimais. Bagdonas ir Bagdonienė (2004) pažymi, kad pokytis organizacijoje yra naujų elementų ir ryšių tarp jų atsiradimas arba išnykimas. Pundzienė (2004) pokytį apibūdina kaip daugialypį fenomeną, apimantį įvairių socialinių mokslų sričių (psichologijos, sociologijos, edukologijos, ekonomikos, vadybos ir kt.) tyrimo objektus.

Pokyčių mokslo pradininkas Lewin (1954) pokytį apibrėžia kaip nukrypimą nuo pusiausvyros, kurį skatina jį varančios jėgos (aplinkos reikalavimai ar organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva) arba stabdo trukdančios jėgos (riboti ištekliai ar neigiamos darbuotojų nuostatos) (cit. iš Išoraitė, 2012).

Quinn (1980), Magnusen (1981), Carnall (1990), Colenso (1990) pokytį apibūdina kaip pasikeitimą, kuris vykdomas siekiant patobulinti ar iš esmės pakeisti vieną ar kitą organizacijos elementą ar elementus. Anot autorių, šiuos pasikeitimus lemia išorinėje ar vidinėje aplinkoje vykstantys kaitos procesai. Panašų požiūrį plėtoja Leifer (1989) teigdamas, kad pokytis yra normali ir natūrali reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos sąlygas.

Kiti autoriai (Hurst, 1995; Johnson, 1987; Morgan, 1986) pokytį apibūdina kaip pasikeitimą organizacijos viduje ar aplinkoje, vykstantį objektyviai ir nepriklausomai nuo organizacijos veiklos rezultatų, pobūdžio ar kitų vadybos aspektų. Organizacija ir joje dirbantys žmonės neturi galimybės pokyčių keisti, pakreipti norima linkme ar kaip nors kitaip turėti jiems įtakos (Vanagas, 2007). Šią mintį papildė Campbell & Lucks (1998) ir Christensen (2004) akcentuodami, kad pokyčiai yra neišvengiami, nenuspėjami ir sunkiai prognozuojami.

Hannan, Polos & Carroll (2007) teigia, kad pokytis – rizikinga strategija, susijusi su organizacijos esminių vertybių ir, galimai, organizacijos identiteto keitimu, transformavimu. Tuo tarpu Burnes (2009) pabrėžia, kad pokytis yra organizacijos gyvavimo dalis, susijusi tiek su operatyviniu, tiek su strateginiu organizacijos lygmeniu. Pasak autorės, kiekviena organizacija turi žinoti savo tikslus ir priemones, kaip bus valdomi pokyčiai, siekiant sėkmingo užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Burnes (2009), Rieley & Clarkson (2001) nuomone, organizacijoje vykstantys pokyčiai negali būti nutolę/nesusiję su organizacijos įgyvendinama strategija ar atvirkščiai. Worley & Mohrman (2014) pokytį suvokia kaip gilų ir visą organizaciją paliečiantį procesą. Pasak autorių, pokytis turi įtakos organizacijos struktūrai bei elgsenai, taip pat reikalauja ženklų pasikeitimų sisteminiame organizacijos požiūryje.

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 1 lent.) įvardijama pirminiuose ir antriniuose moksliniuose šaltiniuose randama pokyčio sąvokos įvairovė bei skirtingas autorių požiūris.

1 lentelė

Pokyčių samprata (sudaryta darbo autoriaus)

Autorius, metai	Sąvoka „Pokytis“	Ypatumai
Lewin (1954)	Pokytis – nukrypimas nuo pusiausvyros, kurį skatina jį varančios jėgos (aplinkos reikalavimai ar organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva) arba stabdo trukdančios jėgos (riboti išteklių ar neigiamos darbuotojų nuostatos).	Nukrypimas
Quinn (1980), Magnusen (1981), Carnall (1990), MColenso (1990)	Pokytis – pasikeitimas, kuris yra vykdomas, siekiant patobulinti ar iš esmės pakeisti vieną ar kitą organizacijos elementą ar elementus.	Tobulėjimo siekimas
Hurst (1995), Johnson (1987), Morgan (1986)	Pokytis – pasikeitimas organizacijos viduje ar aplinkoje, vykstantis objektyviai ir nepriklausomai nuo organizacijos veiklos rezultatų, pobūdžio ar kitų vadybos aspektų.	Vidiniai ir išoriniai pokyčiai
Beckhard & Harris (1987)	Pokytis – tai pereinamasis laikotarpis, per kurį turi pereiti organizacija, siekdama išsivystyti iš esamos būsenos į trokštamą.	Judėjimas iš esamos į trokštamą būseną
Leifer (1989)	Pokytis – normali ir natūrali reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos sąlygas.	Reakcija į aplinką

Ragsdell (2000)	Pokytis – judėjimas iš esamos į norimą poziciją.	Judėjimas
Bagdonas ir Bagdonienė (2004)	Pokytis – naujų elementų ir ryšių tarp jų atsiradimas arba išnykimas.	Naujų elementų atsiradimas
Pundzienė (2004)	Pokytis – tai daugialypis fenomenas, apimantis įvairių socialinių mokslo sričių tyrimo objektus.	Daugialypis fenomenas
Lodienė (2005)	Pokytis – didelio masto pasikeitimas, kuris gali būti susijęs su organizacijos vizijos ar misijos pokyčiais, veiklos reorganizavimu ar procesų restruktūrizavimu, naujų technologijų diegimu, kelių įmonių susijungimu bei su kitais, didelę įtaką organizacijos veiklai darančiais pasikeitimais.	Vizijos ir misijos pokyčiai, veiklos reorganizavimas
Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006)	Pokytis – tai ne inertiška veikla, bet iniciatyvi naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje.	Tobulėjimas
Hannan et al. (2007)	Pokytis – tai rizikinga strategija, susijusi su organizacijos esminių vertybių ir, galimai, organizacijos identiteto keitimu, transformavimu.	Identiteto keitimas
Burnes (2009)	Pokytis – yra organizacijos gyvavimo dalis, susijusi tiek su operatyviniu, tiek su strateginiu organizacijos lygmeniu.	Operatyviniai ir strateginiai pasikeitimai
Klimas ir Ruževičius (2009)	Pokytis – organizacijos reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus.	Reakcija į aplinkos pokyčius
Worley & Mohrman (2014)	Pokytis – gilus ir visą organizaciją paliečiantis procesas.	Procesas

Siekiant sėkmingai reaguoti į išorinėje ar vidinėje aplinkoje vykstančius pokyčius bei norint išvengti prieštaravimų organizacijos viduje, būtinas efektyvus bet kokių iškylančių pokyčių valdymas. Pasak Burke (2013), pokyčių valdymo literatūroje randama daugybė skirtingų požiūrių, strategijų ir veiksmų, kurių dėka pokyčiai yra ir gali būti įgyvendinami bei valdomi.

Lodienė (2005) išskiria tris dalykus, kurie yra būtini valdant bet kokį pokyčių procesą. Visų pirma, tai žinios, padedančios identifikuoti ir suprasti dalykus, kuriuos norime keisti ir kodėl norime keisti. Antra, tai noras keistis bei ketinimas keistis. Trečia, tai gebėjimai ir įgūdžiai, kurie parodo, kaip keistis. Zakarevičius (2006) teigia, kad pokyčių valdymas yra susijęs su pokyčių identifikavimu, galimų neigiamų pasekmių eliminavimu, stiprybių panaudojimu ir strateginiu planavimu. Hurn (2012) pokyčių valdymą sieja su planuota veikla, kuri nukreipta į kaitą, siekiant reaguoti ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

Neretai autoriai pokyčių valdymą sieja su procesu. Anot der Waldt & Knipe (1998), pokyčių valdymas - „procesas, apimantis pokyčio poreikio ir pokyčių jėgų identifikavimą; problemos diagnozavimą; alternatyvų, susijusių su organizacijos plėtra, nustatymą; apribotų aplinkybių įvertinimą; pokyčių metodo pasirinkimą; pokyčių strategijų įgyvendinimą, valdymą ir kontrolę“ (cit. iš Govender, Moodley & Brijball Parumasur, 2005, p.79). Moran & Brightman (2001) pokyčių valdymą apibūdina kaip nuolatinį procesą, kurio metu atnaujinama organizacijos kryptis, struktūra

bei gebėjimai, siekiant patenkinti nuolat besikeičiančius vartotojų poreikius. Wardale (2008) pabrėžia, kad tai kontroliuojamas procesas, kurio metu, remiantis iš anksto apibrėžtu modeliu bei nedidelėmis jo modifikacijomis, yra įgyvendinami sisteminiai pokyčiai. Marković (2008) pažymi, kad pokyčių valdymas – procesas, kurio metu diegiamos naujos procedūros ir technologijos, atpažįstamos ir valdomos žmonių emocijos ir reakcijos siekiant, kad produktyvumo mažėjimas pokyčių įgyvendinimo metu turėtų kuo mažiau neigiamos įtakos organizacijos rezultatams. Gill (2002) & Spicker (2012) teigia, kad pokyčių valdymas – tai procesų, lemiančių pokyčių įgyvendinimą, planavimas, koordinavimas, organizavimas ir valdymas.

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 2 lent.) pateikiama pirminiuose ir antriniuose moksliniuose šaltiniuose randama pokyčių valdymo sąvokos įvairovė bei skirtingas autorių požiūris.

2 lentelė

Pokyčių valdymo samprata (sudaryta darbo autoriaus)

Autorius, metai	Sąvoka „Pokyčių valdymas“	Ypatumai
der Waldt & Knipe (1998)	Pokyčių valdymas – tai procesas, apimantis pokyčio poreikio ir pokyčių jėgų identifikavimą; problemos diagnozavimą; alternatyvų, susijusių su organizacijos plėtra, nustatymą; apribotų aplinkybių įvertinimą; pokyčių metodo pasirinkimą; pokyčių strategijų įgyvendinimą, valdymą ir kontrolę.	Planavimas ir kontrolė
Moran & Brightman (2001)	Pokyčių valdymas – nuolatinis procesas, kurio metu atnaujinama organizacijos kryptis, struktūra bei gebėjimai, siekiant patenkinti nuolat besikeičiančius vartotojų poreikius.	Organizacijos procesų keitimas
Zakarevičius (2006)	Pokyčių valdymas – veikla, susijusi su pokyčių identifikavimu, galimų neigiamų pasekmių eliminavimu, stiprybių panaudojimu bei strateginiu planavimu.	Planavimas
Marković (2008)	Pokyčių valdymas – procesas, kurio metu diegiamos naujos procedūros ir technologijos, atpažįstamos ir valdomos žmonių emocijos ir reakcijos siekiant, kad produktyvumo mažėjimas pokyčių įgyvendinimo metu turėtų kuo mažiau neigiamos įtakos organizacijos rezultatams.	Naujų procedūrų ir technologijų diegimas
Wardale (2008)	Pokyčių valdymas – kontroliuojamas procesas, kuriuo remiantis iš anksto apibrėžtu modeliu bei nedidelėmis jo modifikacijomis yra įgyvendinami sisteminiai pokyčiai.	Proceso kontrolė, sistemiškumas
Kotter (2011)	Pokyčių valdymas – procesų, priemonių ar mechanizmų rinkinys, kuris sudaromas siekiant išlaikyti kontrolę bei išvengti įvairaus tipo bei masto problemų įgyvendinant pokyčius.	Procesų rinkinys kontrolei palaikyti
Hurn (2012)	Pokyčių valdymas – planuota veikla, kuri yra nukreipta į kaitą, siekiant reaguoti ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.	Veiklos planavimas
Gill (2002), Spicker (2012)	Pokyčių valdymas – tai procesų, lemiančių pokyčių įgyvendinimą, planavimas, koordinavimas, organizavimas ir valdymas.	Procesų valdymas
Burke (2013)	Pokyčių valdymas – planuotas kitimo valdymas.	Planavimas

Atlikus pokyčių sampratos analizę galima teigti, kad pokyčių ir pokyčių valdymo esmę bei pagrindinius aspektus daugelis autorių suvokia skirtingai, todėl pokyčio ir pokyčių valdymo samprata yra plati ir nevienalytė. Pristatydami pokyčio sąvoką, vieni autoriai (Hurst, 1995; Johson, 1987; Klimas, Ruževičius, 2009; Leifer, 1989; Morgan, 1986) akcentuoja vidinės ir išorinės aplinkos pasikeitimus bei iš to atsirandantį poreikį keistis. Kiti autoriai (Carnall, 1990; Colenso, 1990; Kotter, 1996; Lodienė, 2005; Magnusen, 1981; Marković, 2008; Quinn, 1980) pabrėžia tobulėjimo ir technologijų svarbą nuolatos ir greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje. Grupė autorių (Beckhard & Harris, 1987; Ragsdell, 2000; Worley & Mohrman, 2014) pokyčių sąvoką paaiškina kaip procesą, kuris suponuoja visų įvykių eigą, skatina organizacijas pereiti iš esamos į trokštamą būseną, išreikštą organizacijos vizijoje. Kalbant apie pokyčių valdymo sąvoką, Burke (2013), Hurn (2012), Zakarevičius (2006) pabrėžia planavimą, kuris susijęs su išorinės ir vidinės aplinkos identifikavimu, strategijų ir metodų pasirinkimu bei pokyčių įgyvendinimu. Kiti autoriai (Gill, 2002; Kotter, 2011; Marković, 2008; Moran & Brightman, 2001; Spicker, 2012; der Waldt & Knipe, 1998; Wardale, 2008) pokyčių valdymo sąvoką sieja su procesu, kurio metu įgyvendinami organizaciniai, struktūriniai ar sisteminiai pokyčiai; diegiamos naujos procedūros ar technologijos; atnaujinama organizacijos kryptis ir struktūra; planuojami, koordinuojami ir kontroliuojami veiksmai, siekiant sklandaus pokyčio įgyvendinimo.

Konceptualizuojant pokyčių raišką organizacijoje, nustatytas jų procesiškumas – tai išorinių bei vidinių aplinkos sąlygų veikiamas procesas, kurio metu ne tik tobulinami procesai ir procedūros, diegiamos naujos technologijos bei pereinama iš esamos būsenos į kitą, bet taip pat keičiama organizacijos struktūra, kryptis ir jos identitetas.

1.2. Pokyčių atsiradimo priežastys ir klasifikacija

Šiuolaikinio verslo aplinkoje organizacijos susiduria su sparčia technologijų kaita, politinės bei teisinės aplinkos pokyčiais, globalios rinkos permainomis, vartotojų ir visuomenės lūkesčių pasikeitimais. Visi šie veiksniai turi įtakos organizacijų veiklai bei skatina mažesnio ar didesnio masto organizacinius pokyčius.

Pasak Išoraitės (2012), pokyčius gali lemti įvairūs aspektai, tačiau visas organizacijas veikia keletas bendrų priežasčių, o svarbiausios iš jų yra: aplinka, verslo santykiai, technologijos, nauji darbuotojai ir naujas vadovas.

Zakarevičius (2006), Jacobs, van Witteloostuijn & Christe-Zeyse (2013) išskiria išorines ir vidines priežastis, kurios lemia pokyčių atsiradimą organizacijoje. 3 lentelėje pateikiamas pokyčių atsiradimo priežasčių skirstymas pagal Zakarevičių (2006).

3 lentelė

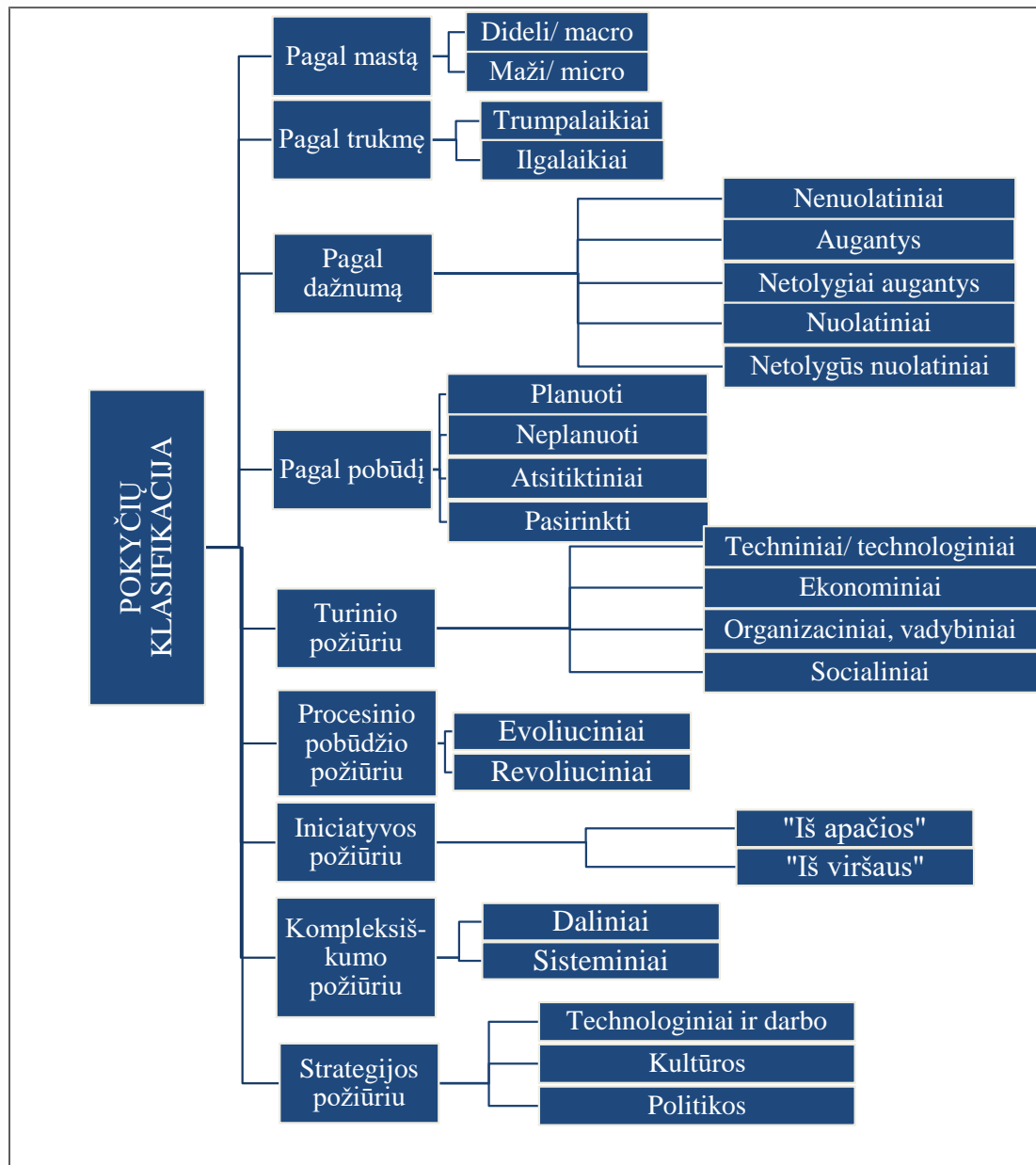
Vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, lemiantys pokyčių atsiradimą (adaptuota pagal Zakarevičius, 2006)

IŠORINĖS PRIEŽASTYS	<i>Nauji mokslo atradimai</i>	Lemia pasikeitimus, susijusius su produktų ar paslaugų gamyboje naudojamomis medžiagomis, įrenginiais, aparatūra, įranga, technologiniais procesais, informacijos panaudojimo galimybėmis ir kitais aspektais.
	<i>Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose</i>	Lemia pokyčius socialiniuose – politiniuose santykiuose tarp valstybių, aljansų ir tarptautinių organizacijų.
	<i>Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmas</i>	Lemia pokyčius, susijusius su produktų, kapitalo ar darbo rinkų struktūromis, pardavimo kanalų sistemomis ir kitais panašiais aspektais.
	<i>Ekonomikos globalizacijos ir internacionalizacijos procesai</i>	Susiję su produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principų, rinkodaros sistemų ir finansinių santykių pokyčiais.
VIDINĖS PRIEŽASTYS	<i>Organizacijos personalo kokybinis augimas</i>	Šiam procesui įtakos turi naujų žinių įsisavinimas, bendras visuomenės išsivystymo lygio didėjimas, socialiniai, politiniai ir kultūriniai pasikeitimai. Toks tobulėjimas keičia ne tik darbuotojų vertybes, lūkesčius, bet ir jų sampratą apie organizacijos misiją, viziją, tikslus ir uždavinius.
	<i>Organizacijos kiekybinis plėtimasis</i>	Šiam procesui įtakos turi objektyvus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimas, naujų realizavimo rinkų atsiradimas. Tokia plėtra sukelia objektyvius struktūrų, funkcijų ar procesų pasikeitimus.
	<i>Organizacijos išsigimimas (kitaip – revitalizacija)</i>	Šiam procesui įtakos turi technologinių, vadybinių, organizacinių ar motyvavimo sistemų stagnacija ir objektyvi būtinybė keistis. Revitalizacijos atveju pakeitimai ir atgaivinimo procesai organizacijose pavyksta ne visuomet.

Vertinant pokyčius sąlygojančias išorines ir vidines priežastis, pažymima, kad joms būdingos kelios savybės (netikėtumas ar neapibrėžtumas, tiesioginių požymių nebuvimas, greiti procesų vystymosi tempai, priežastį apibūdinančių veiksnių nevienodumas), trukdančios visapusiškai įvertinti pokyčių svarbą organizacijoms ir priimti optimalius sprendimus. Išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių nustatymas, vertinimas ir reagavimas į juos yra sudėtingas, tačiau neišvengiamas procesas (Jacobs et al., 2013; Zakarevičius, 2006). Jacobs et al. (2013) išorinės aplinkos keliamas galimybes ir grėsmes rekomenduoja vertinti remiantis politiniais, socialiniais, ekonominiais, technologiniais ir teisiniais šalies ar regiono aspektais. Tuo tarpu vidinių organizacijos stiprybių ir silpnybių analizę siūloma įgyvendinti remiantis keturiais kriterijais: turtas – galimybės – kompetencijos – išteklių vertinimas (*anglų k. ACCRE: assets – capabilities – competencies – resources evaluation*).

Zakarevičiaus (2006) ir Jacobs et al. (2013) mintis papildoma kiti autoriai. Anot Dubausko (2006), krizė yra vienas pagrindinių veiksnių, kuris skatina pokyčius ir turi įtakos visai organizacijos veiklai. Beck & Bruderl (2008) teigia, kad nuosmukio metu rinkoje išsilaikyti siekiančios organizacijos dažniausiai privalo vykdyti tam tikrus pokyčius. Burtonshaw-Gunn (2008) pažymi, kad pokyčiai yra neišvengiami, kai siekiama patenkinti nuolat besikeičiančių vartotojų poreikius ir sumažinti atsilikimą nuo rinkos lyderių. Stanleigh (2008) pabrėžia, kad pagrindinės pokyčių varomosios jėgos yra: „inovacijos, technologijos, restruktūrizavimas, mažėjančios pajamos arba rinkos dalis, globalizacija, ekspansija ir vystymasis, skubos jausmas, kai 75 proc. lyderių yra įsitikinę, jog įmonė negali būti tokia, kokia buvo iki šiol“ (p. 35). Lodienė (2005) teigia, kad „organizacinius pokyčius sukelia kai kurios didžiausios išorinės varomosios jėgos, pvz. esminiai atsargų apkarpymai, naujų rinkų/ klientų kreipimasis, produktyvumo/paslaugų dramatiško augimo poreikis ir t.t.“ (p. 101). Neretai organizacijose pokyčius lemia naujo vadovo paskyrimas, kai jo pažiūros ir nuostatos pradeda plisti organizacijoje (Lodienė, 2005).

Išanalizavus pokyčius organizacijose lemiančias priežastis ir siekiant geriau suprasti pokyčių sampratą, sudaryta pokyčių klasifikacija (žr. 1 pav.).



1 pav. Pokyčių klasifikacija (sudaryta autoriaus, remiantis Al-Haddad & Kotnour, 2015; Burnes, 2004; Dunphy & Stace 1993; Sujova & Rajnoha, 2012; Todnem 2005 ir kt.)

Pokyčių klasifikacija pagal mastą:

- *Dideli/ macro*. Didelio masto pokytis apibrėžiamas kaip holistinis procesų ar elgesio normų pasikeitimas, turintis įtakos visoms organizacijos sistemoms (Oldham, 2009). Didelių pokyčių metu vykdomi esminiai ir funkciniai pakeitimai. Šio tipo pokyčiai, siekiant sėkmingo jų įgyvendinimo, neretai lemia akcininkų išitraukimą, taip pat reikalauja efektyvios komunikacijos, bendradarbiavimo ir stipraus lyderio (Boga & Ensari, 2009; Boyd, 2009; Margolis et al., 2010; Oldham, 2009). Kotnour, Barton, Jennings & Bridges (1998) pabrėžia strategijos, aiškių procedūrų, vaidmenų ir atsakomybių paskirstymo svarbą, siekiant sėkmingo didelio masto pokyčių valdymo. Bennett & Segerberg (2012) pažymi, kad tokie pasikeitimai reikalauja didelių organizacinių resursų.

- *Maži/micro*. Šio tipo pokyčiai apibūdinami kaip mažiau reikšmingi, palyginti su didelio masto pokyčiais, turi mažiau įtakos organizacijai kaip visumai. Neretai mažų pokyčių metu įgyvendinami profesiniai, smulkūs pakeitimai. Anot Boga & Ensari (2009), Stock (1993), mažesnio masto pokyčiai yra lengviau inicijuojami ir valdomi, nereikalauja tiek daug kompetencijų, įgūdžių ar stiprios lyderio pozicijos.

Nors ir retai, tačiau mokslinėje literatūroje sutinkamas ir kitoks pokyčių klasifikavimas pagal mastą. Todnem (2005), Dunphy & Stace (1993) pokyčius pagal mastą skiria į keturias grupes:

- *Puikiai derantys pokyčiai (anglų k. Fine tuning)*. Šie pokyčiai apibūdinami kaip nuolatiniai procesai, atitinkantys organizacijos strategiją, procedūras, struktūrą ir žmonių požiūrį. Anot Dunphy & Stace (1993), puikiai derančių pokyčių tikslas – plėtoti darbuotojų požiūrį, kuris atitiktų organizacijos strategiją; sieti organizacijos mechanizmus ir kurti specializuotus padalinius; tobulinti procedūras ir metodus, kurie leistų pasiekti geresnių veiklos rezultatų, valdant kaštus ir užtikrinant produkto/paslaugos kokybę.

- *Augančio prisiderinamumo pokyčiai (anglų k. Incremental adjustment)*. Šio tipo pokyčiai apima atskiras modifikacijas procesų valdymo ir organizacijos strateginiame lygmenyje, tačiau nėra susiję su radikaliais pokyčiais. Tai pokytis, kurio metu organizacija stengiasi prisiderinti prie besikeičiančios aplinkos (Todnem, 2005).

- *Pertvarkymo pokyčiai (anglų k. Podular transformation)*. Šie pokyčiai apibūdina didelio masto pasikeitimus, apimančius vieną ar kelis organizacijos padalinius. Skirtingai nei augančio prisiderinamumo pokyčiai, gali būti radikalūs. Pažymima, kad neretai pertvarkymo pokyčiai yra susiję su viena organizacijos dalimi ir neapima visos organizacijos (Todnem, 2005).

- *Įmonių pertvarkymo pokyčiai (anglų k. Corporate transformation)*. Šio tipo pokyčiai apima visą organizaciją, pasižymi radikaliu organizacijos strategijos keitimu. Pasak Dunphy & Stace (1993), pertvarkymo pokyčiai yra susiję su vizijos, misijos, pagrindinių vertybių performavimu ar net visos organizacijos reorganizavimu.

Pokyčių klasifikacija pagal trukmę:

- *Trumpalaikiai*. Trumpo laikotarpio pasikeitimai neretai pripažįstami kaip sėkmingesni nei ilgalaikiai pokyčiai (Shields, 1999; Ulrich, 1998). Organizacijos, kurios sugeba nuspėti, planuoti ar laiku sureaguoti į trumpalaikius pasikeitimus, įgyja konkurencinį pranašumą varžovų tarpe. Berwick (1998) teigia, kad trumpalaikiai pokyčiai, vykstantys sąlyginai mažuose procesuose, gali atnešti naudos, įgyvendinant didesnio masto pokyčius ir iniciatyvas.

- *Ilgalaikiai*. Neretai ilgai trunkantys pokyčiai tampa iššūkiu organizacijai bei reikalauja stipraus ir efektyvaus vadovavimo, visų darbuotojų įtraukimo į pokyčių procesus (Harrison, 2011; Rachele, 2012; Schalk, van der Heijden, de Lange, & van Veldhoven, 2011). Anot Harrison (2011), ilgalaikiai pokyčiai retai būna įgyvendinti neturint stipraus lyderio. Taip pat svarbus darbuotojų

įtraukimas ir motyvavimas. Pozityviai nusiteikę ir noriai pokyčius priimančios organizacijos nariai turi didelės įtakos sėkmingam pokyčių įgyvendinimui (Rachele, 2012; Shields, 1999).

Pokyčių klasifikacija pagal dažnumą:

- *Nenuolatiniai pokyčiai (anglų k. Discontinious change)*. Pasak Grundy (1993), šio tipo pokyčiai pasižymi greitais pasikeitimais organizacijos strategijos, struktūros ar kultūros lygmenyse. Šiuos pakitimus gali sukelti vidinės problemos arba ženklūs išorinės aplinkos pokyčiai. Luecke (2003) tokio pobūdžio pokyčius apibūdina kaip vienkartinius įvykius, kuriuos skatina didelės bei ženklios iniciatyvos, po kurių seka ilgi ramybės ir įtvirtinimo periodai. Leucke (2003) nenuolatinį pokytį apibūdina kaip „pavienį, staigų pasitraukimą iš dabartinės pozicijos“ (p. 78). Anot Nadler & Tushman (1997), tai radikalūs pokyčiai, pasireiškiantys įvairiose organizacijos srityse (galimi organizacijos struktūros, strategijos, darbo principų, kultūros pokyčiai). Nors šio tipo pokyčiai pastaraisiais metais vis dar sutinkami, tačiau pabrėžiama, kad jie atneša vis mažiau naudos. Nenuolatiniai pokyčiai sąlygoja rutiną, pasipriešinimą pokyčiams ir dėmesio sutelkimą tik į organizacijos vidinę aplinką, o tai lemia situacijas, kuomet didelės reformos ar perversmai tampa neišvengiami (Todnem, 2005).

- *Augantys pokyčiai (anglų k. Incremental change)*. Šie pokyčiai yra vienas iš pagrindinių būdų susipėti su greitai besikeičiančia aplinka. Neretai apibūdinami kaip gebėjimas nuolat keistis bei dažniausiai lemia atskirų organizacijos padalinių ar procesų pakitimus (Todnem, 2005).

- *Netolygiai augantys pokyčiai (anglų k. Bumpy incremental change)*. Šie pokyčiai charakterizuojami kaip santykiniai ramybės periodai, kuriems įtakos turi spartesnis pokyčių tempas. Netolygiai augančius pokyčius Balogun & Hope Hailey (2004) ir Burnes (2004) apibūdina kaip pasižyminčius pusiausvyra.

- *Nuolatiniai pokyčiai (anglų k. Continious change)*. Burnes (2004) šio pobūdžio pokyčius apibūdina kaip sugebėjimą nuolatos keistis, prisitaikant prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Nuolatiniai pokyčiai yra susiję su visos organizacijos strategija, požiūriu ir gebėjimu pritapti prie kintančios vidinės ir išorinės aplinkos. Anot Nadler & Tushman (1997), šio tipo pokyčiai susiję su kasdieninių problemų sprendimu ir veiklos gerinimu, užtikrinančiu organizacijos tapatumą ir stabilumą.

- *Netolygūs nuolatiniai pokyčiai (anglų k. Bumpy continious change)*. Šis papildomas pokyčių tipas išskirtas, siekiant apibūdinti sąlyginai ramius periodus, kurie gali būti pertraukiami spartaus pokyčių tempo organizacijos operatyviniame ar strateginiame lygmenyje (Todnem, 2005).

Pokyčių klasifikacija pagal pobūdį:

- *Planuoti pokyčiai (anglų k. Planned)*. Tai sąmoningi ir apsvarstyti veiksmai, siekiant patobulinti organizacijos veiklą. Šie pokyčiai prasideda tada, kai pastebimi logiški ir racionalūs būdai iškilusioms problemoms spręsti. Planuoto pokyčio įgyvendinimo metu yra nustatomi aiškūs tikslai,

sudaromas veiksmų plano vykdymo grafikas (Senior & Swailes, 2010). Anot Stoškaus ir Beržinskienės (2005), planuotų pokyčių tikslas – organizacijos paruošimas prisitaikyti prie didelio masto pokyčių ar organizacijos krypties pasikeitimo.

- *Neplanuoti pokyčiai (anglų k. Emergent)*. Šio tipo pokyčiai atsiranda siekiant tobulėti, prisitaikyti prie aplinkos arba dėl įvairių pasikeitimų, dažniausiai neturinčių nei tikslios pradžios, nei pabaigos. Neplanuoti pokyčiai vyksta staiga, todėl neįmanoma jų identifikuoti, suplanuoti ar pasiruošti jų įgyvendinimui (Weick, 2000). Neretai neplanuoti pokyčiai yra susiję su konfliktinėmis situacijomis, stresais, yra sunkiau valdomi, sulaukia neigiamos reakcijos (Stoškus ir Beržinskienė, 2005).

- *Atsitiktiniai pokyčiai (anglų k. Contingency)*. Kaip ir neplanuoti pokyčiai, šio tipo pasikeitimams nėra būdingas planavimas – jie gali įvykti arba neįvykti. Atsitiktiniai pokyčiai pasižymi tuo, kad sunku prognozuoti pokyčius lemiančius veiksniai ir kokią įtaką jie turės organizacijai (Todnem, 2005).

- *Pasirinkti pokyčiai (anglų k. Choice)*. Šie pokyčiai pasirenkami, siekiant patenkinti vartotojų ir visuomenės poreikius. Pasirinkti pokyčiai organizacijai nėra būtini, tačiau gali turėti naudos, tenkinant suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir poreikius bei gerinant organizacijos įvaizdį (Todnem, 2005).

Pokyčių klasifikacija pagal turinį:

- *Techniniai technologiniai*. Šie pokyčiai susiję su įrengimų, įrenginių, medžiagų, technologinių procesų ar žaliavų pasikeitimais.

- *Ekonominiai*. Tokio tipo pokyčiai charakterizuoja finansinių išteklių įsigijimo, panaudojimo ar paskirstymo pakeitimus.

- *Organizaciniai – vadybiniai*. Šio tipo pokyčiai yra susiję su pasikeitimais valdymo bei organizavimo srityse. Skirstomi į organizacijos strategijos, formų ir struktūrų, veiklos funkcijų ir procesų, personalo ir motyvavimo priemonių bei organizacinės kultūros pokyčius (Zakarevičius, 2003).

Sujova & Rajnoha (2012) papildė pokyčių klasifikaciją pagal turinį, išskirdami ir *socialinius pokyčius*, kurie susiję su motyvavimo sistemų, kvalifikacijos, įgūdžių, bendravimo, darbuotojų mąstymo ar organizacinės kultūros pasikeitimais.

Pokyčių klasifikacija procesinio pobūdžio požiūriu:

- *Evoliuciniai*. Tokie pokyčiai vyksta pamažu, kai tolygiai keičiasi vieni ar kiti organizacijos parametrai (Zakarevičius, 2003). Evoliuciniai pasikeitimai vykdomi siekiant patobulinti organizacijos struktūrą, veiklos rezultatus, procesus, vidinę kultūrą ar prisitaikymą prie kintančių aplinkos sąlygų. Šio tipo pokyčiai vykdomi be drastiškų priemonių, palapsniui keičiant organizacijos veiklą ir jos elementus. Toks pokyčių proceso organizavimas lemia, kad evoliuciniai

pasikeitimai yra susiję su nuolatiniu, tolygiu vystymusi ir tobulėjimu (evoliucija), bet ne su esminiais ar didelę įtaką organizacijos veiklai turinčiais pokyčiais (Maes & Hootegem, 2011).

- *Revoliuciniai.* Šie pokyčiai vyksta staigiai ir iš esmės pakeičia vienus ar kitus parametrus (Zakarevičius, 2003). Revoliuciniai pasikeitimai neretai apibūdinami kaip nauja pradžia, kuriai būdingas netikėtumas ir didelio masto permainos. Struktūriniai pokyčiai bei spartus tempas – pagrindiniai revoliucinių pokyčių elementai (Fornaciari, Lamont, Mason & Hoffman, 1993). Įgyvendinant šio tipo pokyčius būtinas inovatyvus, naujoviškas mąstymas, leidžiantis panaikinti arba pertvarkyti įsisenėjusias, įprastas veiklas ir tradicijas.

Pokyčių klasifikacija iniciatyvos požiūriu:

- *Inicijuojami "Iš apačios".* Šiuo atveju žemutinės grandies darbuotojai inicijuoja pokyčius bei siūlo galimus pokyčių įgyvendinimo variantus.

- *Inicijuojami "Iš viršaus".* Tokie pokyčiai yra inicijuojami ir įgyvendinami organizacijos vadovybės (Zakarevičius, 2003).

Pokyčių klasifikacija kompleksiško požiūriu:

- *Daliniai.* Šie pokyčiai vykdomi viename ar keliuose organizacijos elementuose (Zakarevičius, 2003).

- *Sisteminiai.* Šio tipo pokyčiai paliečia visus organizacijos elementus ir keičia pagrindinius parametrus. Zakarevičius (2003) teigia, kad vertinant sisteminius pokyčius dažniausiai yra aptariami trys organizacijų transformacijos būdai: restruktūrizavimas (organizacijos padalinių jungimas ar išskyrimas, struktūros pertvarkymas, ryšių kanalų optimizavimas, funkcijų perskirstymas ir kt.), reorganizavimas (vadybinių veiklos būdų ir metodų keitimas, dažniausiai siejamas su personalo mokymu, ugdymu) ir reconceptualizavimas (praktinis naujų organizacinių ir vadybinių koncepcijų taikymas, apjungiant restruktūrizavimą ir reorganizavimą).

Pokyčių klasifikacija strategijos požiūriu:

- *Technologiniai ir darbo pokyčiai.* Jų metu keičiami darbo organizavimo ir struktūros principai, technologijos, atsižvelgiama į konkurentus, verslo aplinką, užduočių delegavimą ir vykdymą.

- *Kultūros pokyčiai.* Susiję su organizacijos istorija, simbolika ir vertybėmis. Neretai šio tipo pokyčiai vykdomi keičiant vadovavimo stilių, organizacijos nuostatas, vertybes ar normas.

- *Politikos pokyčiai.* Susiję su formalios valdžios įtaka, turimos informacijos ir įgūdžių panaudojimu, naujos strategijos suderinamumu su esamomis organizacijos vertybėmis (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006).

Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006) strateginius pokyčius rekomenduoja vertinti kaip transformacinius. Autoriai skiria nustatytinį (strateginiai pokyčiai įgyvendinami organizacijos lygmeniu, pokyčius vykdančioms asmenims veiksmų planas pateikiamas „iš viršaus“) ir plėtotinį

(strategijos pasirinkimas ir įgyvendinimas vyksta ne tik organizacijos, bet ir individo lygmeniu. Strateginius pokyčius vykdančios organizacijos nariai tiesiogiai dalyvauja diskusijose, eksperimentuose, darbo grupėse) požiūrį strateginių pasikeitimų aiškinimui.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, identifikuojant pokyčių priežastis, nustatyta, kad pokyčius organizacijose lemia tiek išorinės, tiek vidinės priežastys, sąlygojančios verslo aplinkos pokyčius, verslo santykių ir technologijų kaitą, struktūrinius ir organizacinius pokyčius. Atliktas pokyčių tipologijos vertinimas leidžia teigti, kad mokslinėje literatūroje pateikiama plati pokyčių klasifikacijų įvairovė, t. y. pokyčiai gali būti skirstomi pagal mastą, trukmę, dažnumą, pobūdį, turinį, taip pat procesinio pobūdžio, iniciatyvos, kompleksiskumo ar strategijos požiūriu. Pažymima, kad pateikta pokyčių klasifikacija – teorinė abstrakcija, padedanti analizuoti pasirinktą objektą, tačiau realioje verslo aplinkoje pokyčiai vyksta integruotai.

1.3. Pokyčių valdymo kliūtys ir jų įveikimas

Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingomis, pokyčius turi vertinti kaip natūralų procesą ir stengtis pasinaudoti jų teikiamomis galimybėmis (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Anot Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer (2007), Higgs & Rowland (2005), Burnes (2003), daugelis organizacijų susiduria su nesėkmėmis, siekiant įgyvendinti pokyčių iniciatyvas, todėl tikslinga įvertinti pagrindines kliūtis, lemiančias pokyčių valdymo nesėkmes.

Zakarevičius (2006) pokyčių valdymo kliūtis skiria į keturias grupes:

1. *Ekonominės kliūtys*. Šio pobūdžio kliūtys yra susijusios su pokyčių įgyvendinimui reikalingų lėšų paieška, įsigijimu ir panaudojimu.
2. *Techninės – technologinės kliūtys*. Lėtai vykstantys procesai stabdo ir trukdo visos technologinės grandinės ir organizacijos vystymąsi.
3. *Vadybinės kliūtys*. Organizacinės struktūros sustabarėjimas (neieškoma ir nesistengiama modernizuoti veiklos organizavimo, hierarchinė struktūra, formalizuota sprendimų priėmimo procedūra), netinkamas aukščiausio lygio vadovų valdymo stilius ir veiklos organizavimas (autoritarinis vadovavimas), žema organizacijos personalo kvalifikacija.
4. *Socialinės – psichologinės kliūtys*. Šio pobūdžio kliūtys susijusios su psichologiniu mikroklimatu, pokyčių baime, išorine sociopsichologine atmosfera (nesėkminga kitų organizacijų patirtis, politinis nestabilumas).

Reiss (1997), Rosenstiel, Lanz & Stuttgart (1997) pateikia penkias pokyčių procesą stabdančias kliūtis (cit. iš Vienažindienė ir Čiarnienė, 2007):

1. *Žinių kliūtis* – susijusi su informacijos, procedūrų ar procesų netinkamumu bei kompetencijos trūkumais.
2. *Gebėjimo kliūtis* – susijusi su pasiruošimo bei galimybių įgyvendinti pokyčius stoka. Neretai gebėjimo kliūtys atsiranda dėl organizacijos narių kvalifikacijos stokos. Svarbu, kad darbuotojai būtų nuolatos ir tikslingai mokomi atlikti naujas užduotis, prisitaikyti prie besikeičiančios darbo aplinkos.
3. *Valios kliūtis* – susijusi su nenoru arba specifiniu žmonių elgesiu, kuris pagrįstas tam tikrais tikslais ar motyvais.
4. *Standartų kliūtis* – susijusi su tam tikromis, savitomis normomis ir kultūriniais šablonais, kurie turi įtakos organizacijos aktyvumui bei darbuotojų galimybių raiškai. Valstybinių institucijų darbuotojų potencialas dažnai nėra pilnai išnaudojamas, kadangi juos riboja tam tikros normos ir taisyklės.
5. *Sistemų kliūtis* – susijusi su išteklių stoka, kuomet asmenys ar jų grupės dėl laiko, finansinių ar kitų išteklių neturi galimybės pasiekti nustatytų tikslų.

Nors šios kliūtys nėra priklausomos viena nuo kitos, tačiau jų įtaka ir poveikis viena kitai yra stipri ir didžiulė (Vienažindienė ir Čiarnienė, 2007).

Kotter (1996) nurodo aštuonias organizacijų ir jų vadovų klaidas, kurios neretai daromos vykdant pokyčius:

1. Per didelė ramybės būsena įgyvendinant pokyčius.
2. Nesėkmė, kuriant valdančiąją/ lyderiaujančią pokyčių koaliciją.
3. Nepakankamas vizijos įvertinimas.
4. Nutolimas nuo vizijos.
5. Nesugebėjimas valdyti kliūčių, stabdančių naujos vizijos įgyvendinimą.
6. Nesugebėjimas kurti trumpalaikių laimėjimų.
7. Skubotas pergalės deklaravimas.
8. Pastangų trūkumas įtvirtinant pokyčius organizacinėje kultūroje.

Anot Videikienės ir Šimanskienės (2014), įvairūs autoriai, kalbėdami apie pokyčių realizavimo kliūtis, akcentuoja skirtingus aspektus. Vieni autoriai daugiau dėmesio skiria valdymo problemoms, kiti – lyderiavimo aspektui, treči pabrėžia emocines priežastis. Pažymima, kad dažna kliūtimi tampa klaidingas požiūris – į pokyčius žiūrima ne kaip į visumą, bet kaip į tam tikros problemos sprendimą (Gill, 2002; Higgs & Rowland, 2005). Kotter & Stangleigh (2008) papildė šią mintį teigdami, kad neretai pokyčius vykdantys asmenys pamiršta, jog pokyčių procesas turėtų vykti nuosekliai pagal tam tikrus etapus, o vieno ar kelių žingsnių praleidimas sukuria tik greitesnio pokyčio įgyvendinimo iliuziją, tačiau nesuteikia norimo pokyčių rezultato.

Nors kiekviena iš anksčiau paminėtų kliūčių gali būti reikšminga konkrečios organizacijos rezultatams, tačiau mokslinėje literatūroje dažniausiai akcentuojamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Tai svarbus veiksnys, galintis lemti pokyčių įgyvendinimo sėkmę arba nesėkmę, todėl tikslinga šį veiksnių analizuoti plačiau.

Anot Videikienės ir Šimanskienės (2014), pasipriešinimas pokyčiams gali būti apibūdinamas kaip „elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos status quo arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius“ (p. 110). Anot Valackienės (2015), „pasipriešinimas yra natūrali individo reakcija į permainas“ (p.26). Pasak Waddell & Sohal (1998), Wardale (2008), Manikandan (2010), priešinimasis pokyčiams dažnai lemia neigiamą darbuotojų požiūrį arba neproduktyvų elgesį, darbą. Sutinkamos įvairios darbuotojų priešinimosi pokyčiams formos – nuo pasyvaus iki aktyvaus ar net agresyvaus bandymo jiems pakenkti (Kotter & Schlesinger, 2008). Anot Self & Schraeder (2009), apkalbos, kenkimas, kritikavimas ir atrinktų faktų naudojimas priskiriami aktyviam pasipriešinimui, tuo tarpu viešas paramos deklaravimas, tačiau pokyčių nevykdymas, atidėliojimas, informacijos slėpimas ir paramos nesuteikimas – pasyviu pasipriešinimui.

Frona & Moriceau (2008) išskiria tris darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formas:

- *Maištas*. Tai atviras ir aktyvus pasipriešinimas, pasireiškiantis streikais, mitingais, darbuotojų nuteikinėjimu, atsisakymu dirbti ir kitais atvirais, aiškiai nepasitenkinimą parodančiais metodais.

- *Pasišalinimas*. Tai pasyvus pasipriešinimas, susijęs su slogia būsena darbe, pasireiškiantis darbo aplinkos ignoravimu.

- *Atsargus pasipriešinimas pokyčiams*. Tai labiausiai paplitusi pasipriešinimo forma, dažniausiai pasireiškianti sulėtėjusiu darbo tempu.

Svarbu žinoti ne tik formas, kuriomis gali pasireikšti darbuotojų pasipriešinimas, bet ir priežastis, lemiančias šį reiškinį. Anot Kotter & Schlesinger (2008), darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemiančios priežastys yra keturios:

1. *Baimė*, nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas domėjimasis pokyčiais. Dažnai darbuotojai yra orientuoti į savo, bet ne į organizacijos interesus.

2. *Klaidingas supratimas* ir/arba pasitikėjimo stoka. Pasipriešinimas pokyčiams vyksta tada, kai darbuotojai nesupranta jų esmės. Tokios situacijos kyla, kai trūksta pasitikėjimo tarp darbuotojų ir pokyčius inicijuojančių asmenų.

3. *Skirtingi vertinimai*. Pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia, kai darbuotojai situaciją suvokia kitaip nei juos inicijuojantys asmenys. Neretai pokyčių iniciatoriai vadovaujasi klaidinga prielaida, kad su pokyčių procesu susiję asmenys turi visą reikalingą informaciją analizei atlikti.

4. *Nepakantumas pokyčiams*. Darbuotojų pasipriešinimas susijęs su baime ir nuogastavimu, kad jie nesugebės prisitaikyti prie naujų reikalavimų, neįgis reikalingų įgūdžių ir kompetencijų, nepajėgs prisitaikyti prie naujų elgesio normų ar negebės dirbti taip, kaip iš jų tikimasi. Kartais darbuotojai priešinasi net ir tada, kai suvokia, kad pokyčiai yra reikalingi ir gali atnešti naudos.

Gill (2002), Klimas ir Ruževičius (2009) pabrėžia, kad tarp darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemiančių veiksnių vieni reikšmingiausių yra emociniai ir psichologiniai aspektai. Kalbant apie psichologinius veiksnius, mokslininkai (Campbell & Luchs, 1998; Hammer, 2001; Kaplan & Norton, 2004, Klimas ir Ruževičius, 2009) pažymi, kad dažniausiai, vykdant pokyčius, susiduriama su šiais psichologinio pobūdžio aspektais:

- *Nustebimu*, kai darbuotojai nėra psichologiškai pasirengę priimti pasikeitimų ir tai lemia darbuotojų susierzinimą ar sąmyšį.

- *Inertiškumu*, kai darbuotojai yra įpratę prie nusistovėjusios darbo tvarkos, procesų ir procedūrų, o tai organizacijos nariams sukuria profesinio saugumo jausmą.

- *Įgūdžių trūkumu* dirbti naujomis, pakitusių darbo sąlygomis.

- *Emociniais padariniais*, kuomet sumažėja įtakos sfera, padidėja atsakomybių ir įtampos, stinga pasitikėjimo savimi ar keičiasi bendravimo normos.

- *Pasitikėjimo stoka*, kuomet stinga pasitikėjimo vadovybe ir priimamų sprendimų teisingumu.

- *Galimų nesėkmių baime*.

- *Asmeniniais konfliktais*, kuomet padidėja įtampa ir galimų nesutarimų tikimybė su pokyčių iniciatoriais, koordinatoriais ar įgyvendintojais.

Rimas (2000) akcentuoja specifines pasipriešinimo pokyčiams priežastis: nestabili materialinė padėtis (pavojus prarasti darbo vietą ir pajamas), neapibrėžtumas (permainos, miglota ir neaiški perspektyva), sudėtingumas (sunkių problemų ir klausimų sprendimas), vadovų ir darbuotojų santykių kitimas (pokyčiai gali lemti statuso, pavaldumo pasikeitimus). Anot Rimo (2000), dažnai priešinamasi ne dėl techninių ar technologinių, bet dėl galimų socialinių, materialinių ir dvasinių pakitimų. Lussier (2009) skiria tris šaltinius, lemiančius pasipriešinimą pokyčiams. Visų pirma – faktai, kurie yra neretai iškraipomi. Teisingas faktų ir situacijos vertinimas padėtų įveikti nežinomybės jausmą. Antra – įsitikinimai. Faktus galima įrodyti, įsitikinimų – ne, jie pasižymi subjektyvumu. Trečia – vertybės, atskleidžiančios žmonių poreikius bei lemiančios tam tikrą elgesį.

Anot Gill (2002), Ruibytės ir Raubienės (2006), siekiant, kad pokyčių valdymas būtų paprastesnis ir sklandesnis, vadovai, susidūrę su darbuotojų pasipriešinimu, turėtų ne kovoti su šiuo reiškiniu, bet pritaikyti tam tikrus metodus ir technikas, nukreipiančias pasipriešinimo energiją sėkmingo pokyčių įgyvendinimo link. Kotter & Schlesinger (2008) pateikia šešis metodus, padedančius įveikti pasipriešinimą pokyčiams:

1. Mokymas ir bendravimas. Pasipriešinimas gali būti įveiktas arba sumažintas bendradarbiaujant su darbuotojais, juos apmokant ir padedant suprasti pokyčių esmę dar prieš prasidedant pokyčių įgyvendinimo procesui. Dalinimasis žiniomis su darbuotojais gali būti vykdomas taikant asmeninius pokalbius, pranešimus, atmintines ar publikacijas.

2. Dalyvavimas ir įtraukimas. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą lemia sėkmingesnę pokyčių įgyvendinimą, kadangi pasiekiamas didesnis žmonių suinteresuotumas galutiniu rezultatu. Taikant šį metodą sumažinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, kadangi jie patys priima arba turi įtakos sprendimų priėmimui.

3. Parama. Šis metodas susijęs su vadovais bei jų sugebėjimu įsijausti į darbuotojų situaciją. Vadovų tikslas – motyvuoti ir palaikyti organizacijoje dirbančius žmones. Tai įgyvendinama organizuojant mokymus, ugdant darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas, atsižvelgiant į organizacijos narių nuomonę, pageidavimus.

4. Derybos ir susitarimas. Šis metodas taikomas siekiant sumažinti arba išvengti darbuotojų pasipriešinimo pokyčių metu. Kaip kompensacija už pasikeitusias darbo sąlygas gali būti skiriamas didesnis darbo užmokestis. Tokio pobūdžio derybos ir susitarimai naudingi, kai įgyvendinamas pokytis turės neigiamų aspektų (pavyzdžiui, didės darbo krūvis).

5. Manipuliacija ir kooptacija. Tai sąmoningas tam tikros informacijos panaudojimas ir apgalvotas įvykių sekos pateikimas. Kooptacija susijusi su tam tikru pokyčių įgyvendinimo vaidmens išskyrimu ir jos suteikimu darbuotojui.

6. Aiški arba numatoma prievarta. Tai metodas, kurį taikant organizacijos darbuotojai yra netiesiogiai arba tiesiogiai verčiami priimti pokyčius (grasinama netekti paaukštinimo ar darbo vietos). Tai rizikingas būdas ir šiuolaikinėse organizacijose retai sutinkamas, kadangi tokiu būdu įgyvendinti pokyčiai nesulaukia darbuotojų paramos. Gali būti taikomas tik tokiose situacijose, kai reikalingas skubus pokyčio įgyvendinimas arba kai žinoma, kad pokytis bet kuriuo atveju nebus palankiai sutiktas.

Zakarevičius (2003) papildoma Kotter & Schlesinger (2008) mintis teigdamas, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, pokyčių neišvengiamumo ir svarbos aiškinimas – svarbiausios priemonės pasipriešinimui mažinti. Anot autoriaus, lygiagrečiai turi vykti darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir kitus organizacijos valdymo darbus. Zakarevičius (2003) pabrėžia, kad vadovų pastangos turi būti nukreiptos antrepreneriškumo linkme, t.y. organizacija turi tapti atvira pasikeitimams ir naujoms iniciatyvoms.

4 lentelė

Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo metodai (adaptuota pagal Kotter & Schlesinger, 2008)

Metodas	Kada taikoma	Privalumai	Trūkumai
Mokymas ir bendradarbiavimas	Kai darbuotojams trūksta informacijos apie pokyčių įgyvendinimą, pasekmes bei įgyvendinimo eigą.	Darbuotojai, žinodami pokyčio naudą, gali prisidėti prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.	Gali pareikalauti nemažai laiko norint informuoti kuo daugiau darbuotojų.
Dalyvavimas ir įtraukimas	Kai pokyčių iniciatoriai neturi visos reikalingos informacijos pokyčiams įgyvendinti ir yra reali grėsmė pasipriešinimui.	Dalyvaujantys žmonės jaučia įsipareigojimą, yra suinteresuoti sėkmingu pokyčio įgyvendinimo rezultatu.	Gali pareikalauti daug laiko, siekiant efektyvaus darbuotojų įtraukimo ir dalyvavimo.
Parama	Kai darbuotojai priešinasi, bijodami blogai atlikti pavestas naujas užduotis arba jaučiasi neužtikrinti.	Išsprendžia problemas, susijusias su darbuotojų prisitaikymu prie besikeičiančios situacijos.	Gali užtrukti ilgą laiko tarpą, neretai būna brangūs ir nevisuomet pasiekiami norimų rezultatų.
Derybos ir susitarimas	Kai asmuo arba asmenų grupė nesugeba susidoroti su pasikeitimais ir turi didelę galią/ įtaką pasipriešinimui.	Gana paprastas būdas išvengti didelio pasipriešinimo.	Gali būti brangūs, taip pat gali skatinti darbuotojų manipuliavimą.
Manipuliacija ir kooptacija	Kai kiti metodai neveikia arba yra labai brangūs.	Sąlyginai greitas, veiksmingas ir nebrangus būdas bet kokiam pasipriešinimui sumažinti ar panaikinti.	Ateityje gali sukelti rimtų problemų jei žmonės pajus, jog jais yra manipuluojama.

4 lentelėje atskleidžiama, kada kiekvieną iš pateiktų, darbuotojų pasipriešinimą mažinančių metodų yra tikslinga taikyti, kokie galimi privalumai ir trūkumai. Pabrėžiama, kad kiekviena organizacija, priklausomai nuo įgyvendinamo pokyčio turinio ar susiklosčiusios situacijos, turi gebėti

pritaikyti skirtingus metodus, galinčius įveikti pasipriešinimą (Kotter & Schlesinger, 2008, Zakarevičius, 2003).

Apibendrinant pokyčių valdymo organizacijoje kliūtis bei jų įveikimo priemones, išryškėjo, kad vadovų nelankstumas, prasti vadovavimo įgūdžiai, silpna lyderystė, skuboti ir nenuoseklūs pokyčių diegimo procesai, iniciatyvos, išteklių ar pastangų stoka įtraukti darbuotojus į pokyčių procesą – tai pagrindiniai veiksniai, turintys neigiamą įtaką pokyčių valdymui. Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Nustatyta, kad baimė, klaidingas supratimas, pasitikėjimo stoka, įgūdžių ir kompetencijų trūkumas, nusistovėjusios darbo tvarkos, procedūrų ir bendravimo normų keitimas yra svarbiausi veiksniai, lemiantys darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Pažymima, kad identifikuoti darbuotojų pasipriešinimą mažinantys metodai (mokymas ir bendradarbiavimas, dalyvavimas ir įtraukimas, parama, derybos ir susitarimas, manipuliacija ir kooptacija) turi būti taikomi sistemiskai, t.y. vienas metodas negali pašalinti visų pasipriešinimą lemiančių priežasčių, svarbus organizacijų gebėjimas pritaikyti kelis metodus vienu metu.

1.4. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Al-Haddad & Kotnour (2015) teigia, kad mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė pokyčių valdymo organizacijose atvejų, tačiau tik mažiau nei 30 proc. pokyčių iniciatyvų yra sėkmingos. Analizuojant pastarųjų metų mokslinius straipsnius (Jacobs et al. 2013; Jansson, 2013; Michel, Todnem & Burnes, 2013; Rouse, 2011), pastebima, kad šis rodiklis negerėja ir išlieka žemas. Aukštas pokyčių valdymo nesėkmių rodiklis reiškia, kad reikalingi nuolatiniai tyrimai, kurių metu būtų identifikuoti veiksniai, padidinantys pokyčių valdymo sėkmės tikimybę.

Pasak Ruževičiaus (2006), Klimo ir Ruževičiaus (2009), pokyčių valdymo sėkmei įtakos turi sistemos – pokyčiai, vadovybė, organizacijos bendruomenė – darba. Autorių teigimu, pagrindiniai darnos užtikrinimo imperatyvai yra šie:

- Sistemingas bei operatyvus visų organizacijos narių informavimas apie pokyčius, tobulinimo tikslus ir priežastis, metodus, problemas, dabartinius ir būsimus pasikeitimus, krizines situacijas bei jų įveikimo priemonės.
- Pozityvus organizacijos darbuotojų požiūris – tik tada, kai organizacijos nariai teigiamai įvertina vadovybės priimamus sprendimus bei pritaria siūlomoms priemonėms ir veiksams, galima tikėtis ir laukti permainų veiksmingumo.
- Sistemingai rengiami organizacijos narių susirinkimai – jų metu rekomenduojama analizuoti, kaip sugebama patenkinti darbuotojų poreikius, ar įgyvendinami organizacijos narių pasiūlymai ir pageidavimai, ar sukuriama pozityvi ir teigiama atmosfera darbe.
- Organizacijos tikslų suvokimas – svarbu, kad darbuotojai suvoktų ne tik savo asmeninius ar savo skyriaus tikslus ir uždavinius, bet taip pat žinotų kitų padalinių veiklos poreikius ir specifiką, suprastų organizacijoje vykstančių permainų ir procesų pertvarkos poreikį.
- Procesų šeimininkai – kiekvienas naujas arba pertvarkytas procesas privalo turėti šeimininką – proceso valdytoją.

Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006), kalbėdami apie nuolatos besimokančią ir darnią organizaciją, skiria penkis veiksnus, turinčius įtakos sėkmingam pokyčių valdymui:

1. Nuolatinis aplinkos ir konkurencinės padėties vertinimas. Tyrimai atliekami nuolatos, neapsiribojant vienkartiniais vertinimais.
2. Pasirinktas pokyčių valdymo stilius turi atitikti organizacijos kultūrą ir joje susiklosčiusias aplinkybes.
3. Strateginių pokyčių siejimas su veiklos pokyčiais.
4. Žmogiškojo kapitalo valdymas.
5. Pokyčių valdymo darnos užtikrinimas.

Anot Laumenskaitės ir Vasiliausko (2006), penktas veiksnys yra sudėtingiausias, kadangi apima ne tik pirmų keturių etapų įgyvendinimą, bet taip pat turi užtikrinti, kad procesui bus būdingas

nuoseklumas (tikslai neturi prieštarauti vienas kitam), suderinamumas (numatyti pokyčiai neturi padaryti žalos aplinkai), konkurencinis pranašumas (tinkamas organizacijos išteklių vertinimas) bei įvykdomumas (nustatyti tikslai turi būti objektyvūs ir pasiekiami).

Kotter (1996) teigia, kas organizacijos, siekiančios sėkmingo pokyčio valdymo, privalo įsidėmėti keletą aspektų. Visų pirma, pokyčių procesas vyksta etapais, kurie įprastai užtrunka nemažai laiko. Nors kartais susidaro įspūdis, kad praleidžiant kelis etapus būtų galima pasiekti greitesnio rezultato, tačiau tai neretai tampa įgyvendinamo pokyčio nesėkmės priežastimi. Antra – bet kuriame etape padaryta kritinė klaida gali turėti neigiamą poveikį – sulėtinti pokyčio įgyvendinimo procesą arba net panaikinti pasiektus laimėjimus. Siekiant sėkmingo pokyčio valdymo, Kotter (1996) rekomenduoja vadovautis aštuoniais principais:

1. Įkvėpti organizacijos narius daryti svarbius ir būtinus pokyčius.
2. Sukurti lyderiaujančią pokyčių komandą, pasižyminčią tinkamu emociniu nusiteikimu, reikalingomis kompetencijomis ir įgūdžiais.
3. Pateikti teisingą viziją ir strategiją, kuri būtų paprasta ir suprantama visiems organizacijos nariams, akcentuojant kūrybiškumą ir emocinius aspektus, reikalingus produktams ir procesams tobulinti ir efektyvumui didinti.
4. Komunikuoti pokyčių viziją – įtraukti kiek įmanoma daugiau organizacijos narių, pateikti esminius dalykus paprastai, akcentuoti darbuotojų atsakomybę ir poreikius.
5. Sukurti sąlygas veikti – kliūčių šalinimas, nuolatinis lyderių palaikymas, grįžtamojo ryšio kūrimas.
6. Kurti trumpalaikes pergalės ir laimėjimus siekiant ilgalaikių tikslų.
7. Užtvirtinti laimėjimus bei skatinti tebevykdomo pokyčio tęstinumą, organizacijos narių atkaklumą ir ryžtingumą.
8. Įtvirtinti įgyvendintus pokyčius organizacijos veikloje ir kultūroje.

Al-Haddad & Kotnour (2015), Romme & van Witteloostuijn (1999), Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006) pažymi vadovavimo ir lyderystės svarbą organizacijose, siekiančiose sėkmingai valdyti pokyčius. Anot autorių, vadovavimas gali būti apibrėžtas kaip procesas, kurio metu žmogus arba žmonių grupė daro įtaką likusiems organizacijos darbuotojams ir nukreipia juos užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo link. Kouzes & Posnes (1995) išskiria penkis pagrindinius vadovavimo aspektus, leidžiančius pasiekti pavyzdinį vadovavimo lygį: strategijos ir organizacijos krypties nustatymas, vizijos kūrimas ir dalijimasis, procesų tobulinimas, skatinimas veikti bei organizacijos narių įkvėpimas, motyvavimas. Soderholm (1989) teigia, kad vadovavimas yra susijęs su idėjų inspiravimu, inovacijų kūrimu bei naujų konceptų diegimu. Verslumas, kūrybiškumas ir inovacijos yra svarbios vadovavimo dalys, lemiančios sėkmingą pokyčių valdymą.

Tuo tarpu lyderis gali būti apibūdinamas kaip žmogus, kuris užtikrina organizacijos vystymą tinkama kryptimi (Winston, 2004). Nuolatos ir sparčiai besikeičianti verslo aplinka reikalauja greito atsako ar veiksmų, kuriuos lyderis gali ir turi inicijuoti bei kontroliuoti. Viena pagrindinių vadovo užduočių įgyvendinant pokyčius – priimti tinkamus sprendimus tinkamu metu, motyvuoti žmones, sukurti formalią, teisėtą bei organizacijos narių įsipareigojimais grįstą aplinką (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Goleman, 2000; Haidar, 2006; Shamir, House & Arthur, 1993). Pokyčių lyderiai – žmonės, pasižymintys kūrybiškumu, gebantys sukurti naują viziją, įtikinti kitus organizacijos narius jos patikimumu bei galintys ją paversti realybe. Lyderių dėka organizacijos nariai gali būti tinkamai parengiami pokyčiams, motyvuojami prisiimti atsakomybę ir būti vykstančių pasikeitimų dalimi (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013; Van den Heuvel, Demerouti & Bakker, 2014). Van Knippenberg & Hogg (2003) identifikavo lyderystės svarbą apibrėžiančius aspektus ir pabrėžė lyderio vaidmens svarbą organizacijos identitetui ir tęstinumui. Anot autorių, lyderis turi gebėti atspindėti organizacijos identitetą ir atitikti jam priskirtą vaidmenį – elgtis drąsiai bei savo elgesiu rodyti pavyzdį kitiems organizacijos nariams. Marsee (2002) pateikia dešimt rekomendacijų, kuriomis turėtų vadovautis lyderiai, siekiantys teisingai suprasti organizacijos kultūrą ir suvokti žmonių santykius tokioje aplinkoje. Efektyviau valdyti pokyčius bei nukreipti juos į padalinių lygmenį padeda šios rekomendacijos:

1. Vadovavimo stilių vienykite su organizacijos kultūra.
2. Per daug nepasikliaukite pokyčių misionieriais.
3. Saugokite pokyčių agentus.
4. Apibrėžkite problemą.
5. Išlaikykite dėmesį prasidėjus pokyčių procesui.
6. Nustatykite ir pašalinkite kliūtis prieš pradėdant įgyvendinti veiksmų planą.
7. Paskirstykite atsakomybes organizacijos nariams.
8. Suteikite galios pokyčių procesą koordinuojančiai komandai.
9. Sukurkite skubotumo jausmą.
10. Švęskite pasiekimus ir svarbiausių etapų pabaigas.

Analizuojant lyderystės bei vadovavimo svarbą pokyčius įgyvendinančiose organizacijose, pastebimas ir kitas svarbus aspektas – darbuotojų į(si)traukimas į pokyčius bei įsipareigojimo jausmo organizacijai stiprinimas. Pasak Thom & Ritz (2004), daugelis mokslininkų pripažįsta, kad darbuotojų į(si)traukimas į pokyčių įgyvendinimo procesą būtinas – organizacijos narių pritarimas vykstantiems pasikeitimams yra viena pagrindinių prielaidų sėkmingam pokyčių įgyvendinimui ir įtvirtinimui. Autoriai (Ramsay, Scholarios & Harley, 2000; Schuler, 1989) teigia, kad organizacijos narių į(si)traukimas į pokyčių procesą tiesiogiai susijęs su teigiamais veiklos rezultatais bei pasiekimais. Anot Lin (2006), Valackienės (2015), darbuotojų į(si)traukimas gali būti vertinimas kaip

vienas svarbiausių veiksnių, padedantis sumažinti verslo procesų valdymo kliūtis, sukuriantis naudą daugeliui organizacijos narių bei lemiantis mažesnę darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Halliden & Monks (2005) pabrėžia, kad organizacijos, kurios orientuojasi į darbuotojus bei integruoja juos į vykstančius pasikeitimus, įgyja konkurencinį pranašumą bei pasiekia geresnius našumo ir darbo efektyvumo rodiklius. Šią mintį papildė Lin (2006) teigdamas, kad ilgalaikis organizacijos narių į(si)traukimas į pokyčių procesus, nuolatinė komunikacija ir vadovų palaikymas, tinkamos darbo aplinkos sukūrimas lemia aukštą kompetenciją, pasitenkinimą darbu bei stipresnę įsipareigojimo organizacijai jausmą.

Ruževičiaus (2006) nuomone, kokybės vadybos sistemos taikymas yra viena iš priemonių, padedančių įtraukti darbuotojus į pokyčių procesą. Autorius teigia, kad neretai kokybės vadybos sistemų taikymas lemia geresnę pareigų žinojimą, suvokimą ir efektyvesnę komunikaciją tarp organizacijos narių. Vienas populiariausių pasaulinio lygio standartų (ISO 9001:2000) pateikia rekomendacijas, siekiant efektyvesnio darbuotojų įtraukimo ir tobulėjimo. Pagrindiniai standarto principai apibūdinami šiais aspektais:

- Galimybė nuolatos tobulėti ir planuoti karjerą.
- Konkrečių darbuotojų atsakomybių ir įgaliojimų nustatymas.
- Individualių ar grupių tikslų nustatymas bei vertinimas.
- Darbuotojų skatinimas aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje.
- Darbuotojų vertinimas, motyvavimas už atliktus darbus, nuopelnus.
- Atviros komunikacijos skatinimas.
- Darbuotojų poreikių vertinimas.
- Novatoriškumo skatinimas.
- Darbuotojų pasitenkinimo lygio nustatymas.
- Darbo grupių veiksmingumo užtikrinimas.
- Darbuotojų kaitos priežasčių analizė ir vertinimas.

Teorines autorių išvalgas pagrindžia ir 2008 metais Estijos verslo organizacijose atliktas tyrimas, atskleidžiantis, kad visų organizacijos narių įtraukimas į pokyčių procesą ankstyvoje stadijoje yra vienas pagrindinių sėkmingą pokyčių valdymą lemiančių veiksnių (Alas, 2008).

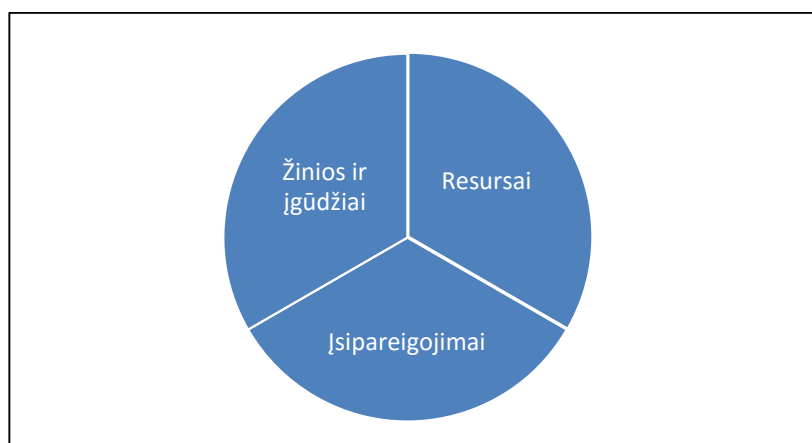
Kiti autoriai (Jacobs et al., 2013; Grant, 1996) pabrėžia žinių pasidalijimo ir technologijų svarbą valdant pokyčius. Organizacijų mokymąsi ir tobulėjimą, sėkmingą pokyčių plano sudarymą lemia žinios, kurios yra pagrįstos rinkoje bei kitų organizacijų patikrintomis patirtimis ir praktikomis. Žinių dalijimasis mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip potencialiai naudingos informacijos keitimas tarp dviejų ar daugiau dalyvių, apimantis ne tik naujų žinių ir informacijos siekimą, bet ir jų dalijimąsi (Davenport, 1997; Ipe, 2003). Žinių dalijimasis netūrėtų būti vertinamas kaip atskiras ar izoliuotas procesas, tai greičiau sąveika tarp organizacijų, žmonių ir technologijų (Berg, Dean,

Gottschalk & Karlsen, 2008), susijusi su konkurencinio pranašumo įgijimu bei pastoviais ir gerėjančiais veiklos rezultatais (Slater & Narver, 1995). Taip pat Jacobs et al. (2013) didelį dėmesį skiria technologijoms, jų suteikiama nauda apibrėžiama kaip lengvesnis žinių pasidalijimas, naujų praktikų, metodikų ar funkcijų taikymas.

Smith (2002) atliko studiją, siekdamas pateikti pagrindines pokyčių sėkmę lemiančias priežastis. Sudarytas klausimynas pateiktas 210 respondentams (vadovams) iš skirtingų industrijų ir pramonės šakų visoje Šiaurės Amerikoje. Tyrimo rezultatai atskleidė pagrindinius veiksnius, lemiančius sėkmingą pokyčių įgyvendinimą: nuolatinė ir apčiuopiama parama, susijusi su darbuotojų poreikiais, pakankamas resursų kiekis, skirtas pokyčiui įgyvendinti ir valdyti. Smith (2002), vertindamas rezultatus, padarė išvadą, kad vykdomi pokyčiai turėtų atitikti verslo strategiją, o visi organizacijos padaliniai turėtų prisidėti ir paremti pokyčių įgyvendinimą.

Smith nuomonę papildė kitų autorių (Ackerman, Linda & Anderson, 2010; Bridges & NetLibrary, 2003; Griffith-Cooper & King, 2007; Kenny, 2006; LaMarsh, 1995) mokslinės studijos, atskleidžiančios šiuos sėkmės elementus: aiškiai nurodyta pokyčio vizija ir tikslai, apibrėžti pokytyje dalyvaujančių darbuotojų vaidmenys, darbuotojų mokymai, stiprus įsipareigojimo jausmas, kvalifikuotas žmogiškasis kapitalas, pasiektų rezultatų objektyvus vertinimas. Anot Ackerman et al. (2010), tinkamas planavimas bei analizė padeda aiškiai apibrėžti situaciją, kurioje organizacija yra dabar ir kurioje ji nori būti. Hotek & White (1999) ir Kotter (1996) teigia, kad organizacijoms svarbu nustatyti vidinės ir išorinės aplinkos sąlygas, reikalingas sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. P. S. Weber & J. E. Weber (2001) pažymi, kad darbuotojų suvokimas apie organizacijos pasirengimą pokyčiams taip pat turi įtakos pokyčių sėkmei. Teigiamas organizacijos narių požiūris ir įsipareigojimas pokyčių metu yra pagrindiniai elementai, apibūdinantys organizacijos pasirengimą pokyčiams. Anot Chrusciel & Field (2006) ir Kenny (2006), siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo ir valdymo, svarbu planuoti pokytį, nustatyti tikslų laikotarpį bei įvardyti kritinius sėkmės veiksnius.

Al-Haddad & Kotnour (2015), išanalizavę daugelio mokslininkų siūlomus pokyčių valdymo sėkmės veiksnius, pateikia savo skirstymą, kuris atskleidžiamas 2 paveiksle.



2 pav. Pokyčių sėkmės veiksniai (Al-Haddad & Kotnour, 2015, p. 245)

Pažymima, kad žinios ir įgūdžiai, resursai ir įsipareigojimai įgyja vienodai svarbią reikšmę, siekiant sėkmingo pokyčių valdymo. Diagramoje atsispindi dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojami pokyčių valdymo sėkmę lemiantys veiksniai. Pateiktas skirstymas leidžia daryti išvadą, kad sėkmingas pokyčių įgyvendinimas didžiąja dalimi priklauso nuo žmogiškojo kapitalo.

Aptariant pokyčių valdymo organizacijoje sėkmės veiksnius, išryškėjo tokie sėkmės elementai: pokyčių vizijos ir tikslų identifikavimas, pokyčio trukmės nustatymas, žmogiškojo kapitalo ir resursų poreikis, lyderystės, vadovavimo, žinių pasidalijimo ir technologijų svarba. Visgi, nepaisant strateginių, organizacinių ar valdymo aspektų svarbos, dažniausiai mokslinėje literatūroje minimi pokyčių sėkmės veiksniai yra susiję su žmogiškųjų resursų valdymu, t. y. sistemingas ir operatyvus visų organizacijos narių informavimas apie pokyčius, aiškūs pokytyje dalyvaujančių darbuotojų vaidmenys, darbuotojų kompetencija, pozityvus darbuotojų požiūris į organizacijos pasirengimą pokyčiams, darbuotojų asmeninių vertybių ir požiūrių tapatumas su organizacijos perspektyva, darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, nuolatinė ir apčiuopiama parama, susijusi su darbuotojų poreikiais.

Apibendrinant pirmame skyriuje pristatomus teorinius konstruktus, išryškėjo, kad pokyčiai ir pokyčių valdymas yra nenutrūkstamas procesas organizacijose, siekiant išlikti aukštu konkurencingumo lygiu pasižyminčiose rinkose. Nustatyta, kad pokyčiai – vidinių ir išorinių sąlygų veikiamas procesas, kurio metu atnaujinama organizacijos kryptis ir struktūra, diegiamos naujos procedūros ar technologijos, tobulinami verslo procesai, įgyvendinami organizaciniai, struktūriniai ar sisteminiai pokyčiai. Atlikta pokyčių valdymo kliūčių ir sėkmės veiksnių analizė atskleidė, kad įgyvendinant pokyčius didelis dėmesys turi būti skiriamas žmogiškųjų resursų valdymui, kadangi pasipriešinimas pokyčiams yra identifikuojama kaip viena didžiausių kliūčių, tuo tarpu darbuotojų į(si)traukimas ir įsipareigojimas organizacijai suvokiamas kaip vienas svarbiausių sėkmės veiksnių vykdant pokyčius. Pokyčių valdymas yra paremtas tam tikrais procesais ir būdais, kurie analizuojami tolesnėse darbo dalyse.

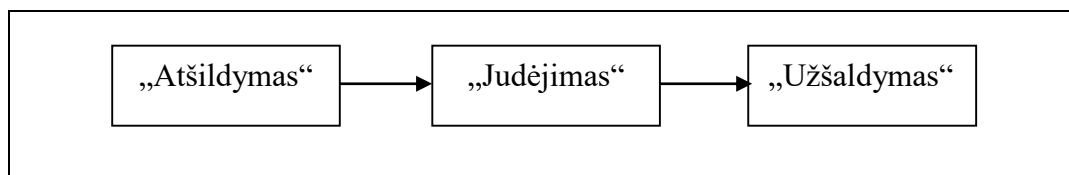
2. POKYČIŲ VALDYMO VERSLO ĮMONĖJE PROCESAI IR BŪDAI

2.1. Pokyčių valdymo modeliai

Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai pokyčių valdymo modelių, atskleidžiančių esminius pokyčių valdymo proceso elementus. Šiame poskyryje analizuojami dažniausiai mokslinėse studijose sutinkami modeliai, kurių paskirtis – padėti organizacijoms suprasti ir sėkmingai valdyti pokyčius.

Lewin (1947) trijų žingsnių pokyčių valdymo modelis

Tarpasmeninių, grupinių, tarpgrupinių ir bendruomeninių santykių teoretikas, praktikas ir tyrinėtojas Lewin (1947) pasiūlė pokyčių valdymo modelį, kuris ir šiandien dažnai sutinkamas įvairiose mokslo studijose bei verslo praktikose. Autoriaus teigimu, siekiant sėkmingai adaptuoti pokytį ar naują požiūrį, visų pirma, iki šiol egzistavęs elgesys ar požiūris turi būti panaikintas. Lewin (1947) teigė, kad organizacijos, siekiančios sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, turi taikyti trijų žingsnių modelį: esamos situacijos ar būsenos „atšildymas“ (*anglų k. Unfreezing*), perėjimas į naują situaciją ar būseną – „judėjimas“ (*anglų k. Moving*), naujos situacijos ar būsenos įtvirtinimas – „užšaldymas“ (*anglų k. Refreezing*). Tai pirmasis tyrinėtojas, pasiūlęs pokyčių įgyvendinimo procesą suskirstyti į tris etapus (cit iš. Burnes, 2009).



3 pav. Lewin (1947) trijų žingsnių pokyčių valdymo modelis

Pirmo etapo metu („atšildymas“) organizacija yra ruošiamą pokyčiui: pateikiama informacija, atskleidžianti neatitikimus tarp situacijos, kurios organizacijos nariai nori, ir situacijos, kuri egzistuoja. Šioje stadijoje organizacijos nariai yra motyvuojami imtis pokyčių.

Antro etapo metu („judėjimas“) keičiamas organizacijos, atskirų padalinių ar individų elgesys. Šios stadijos metu vystomos naujos vertybės, elgesys ir požiūris, įgyjant naujus gebėjimus bei kompetencijas.

Trečio etapo metu („užšaldymas“) siekiama stabilumo naujoje organizacijos būsenoje. (Worley & Mohrman, 2014).

Ilgus metus Lewin (1947) pasiūlytas modelis buvo laikomas efektyviu, tačiau nuo 1980-ųjų sulaukė vis daugiau kritikos. Todnem (2005) straipsnyje cituojami autoriai (Bamford & Forrester, 2003; Burnes, 2004; Katner, 1983; Senior, 2003) teigia, kad Lewin (1947) požiūris yra tinkamas nedidelės apimties arba nuolat vykstantiems pokyčiams, tačiau nėra pritaikomas, kuomet reikalingi staigūs ir didelio masto pokyčiai. Antra, trijų žingsnių modelis yra paremtas prielaida, kad organizacijos veikia pastoviomis sąlygomis, tačiau vis dažniau kylančios diskusijos apie greitai ir

nuolat besikeičiančią aplinką silpnina planuotų pokyčių reikšmingumą. Trečia, planuoto pokyčio požiūris ignoruoja situacijas, kuomet staigi reakcija organizacijose yra būtina ir nėra laiko ilgiems svarstymams ar konsultacijoms.

Bullock & Batten (1985) keturių etapų planuojamų pokyčių modelis

Bullock & Batten (1985), išanalizavę trisdešimt planuotų pokyčių modelių, pasiūlė keturių etapų planuojamų pokyčių modelį, kuriame pokyčių įgyvendinimo procesas skiriamas į: tyrimo, planavimo, veikimo ir integracijos etapus (žr. 5 lent.).

5 lentelė

Bullock & Batten (1985) keturių etapų planuojamų pokyčių modelis

Pokyčių valdymo etapai	Būsena	Procesai
Tyrimas	Organizacija tiria ir sprendžia, ar pokytis reikalingas, skiria išteklius jo planavimui.	Suvokiamas pokyčio poreikis, ieškoma pagalbos išorėje (konsultantai, pagalbininkai) planuojant bei įgyvendinant pokytį.
Planavimas	Organizacijos problemų ar abejonių įvardijimas, supratimas.	Siekiant teisingo problemos diagnozavimo renkama informacija, formuluojami pokyčių tikslai, sudaromas veiklos planas tikslams pasiekti, įgyjamas politinis pritarimas ir palaikymas pokyčio įgyvendinimui.
Veikimas	Planuoto pokyčio įgyvendinimas.	Valdomi, vertinami ir poreikiui esant koreguojami pokyčio procesai.
Integravimas	Pokyčio įtvirtinimas – siekiama, jog įgyvendinti pasikeitimai taptų kasdieninės organizacijos veiklos dalimi, nereikalaujantys specialaus dėmesio ar pastangų jiems palaikyti.	Skatinamas naujas elgesys (grįžtamojo ryšio ir atlyginimų pagalba), palapsniui atsisakoma konsultantų, organizuojami mokymai vadovams ir darbuotojams, visoje organizacijoje skleidžiama patirtis, žinios, susijusios su sėkmingo pokyčio įgyvendinimu.

Autorių pateiktas modelis planuotą pokytį apibūdina dviem aspektais: pokyčio etapais (įvardijamas būsenos, kurias organizacija pereina įgyvendinant pokytį) ir pokyčių procesais (nurodoma, koku būdu ir kaip pereinama iš vienos būsenos į kitą).

Lyginant Bullock & Batten (1985) ir Lewin (1947) modelius, pastebima, kad pagrindiniai etapai sutampa, išskyrus tai, kad planuojamų pokyčių modelyje „atšildymo“ etapas yra išskaidomas į tyrimo ir planavimo etapus. Šiuo veiksmu pabrėžiama būtinybė išsiaiškinti, ar pokytis organizacijoje yra reikalingas. Anot Cummings & Huse (1989), Bullock & Batten (1985) modelis gali būti plačiai pritaikomas, kadangi yra įtraukiami pagrindiniai daugelio pokyčių valdymo modelių aspektai ir aiškiai atskiriama pokyčio būsena nuo pokyčio procesų, kas neretai kituose modeliuose persipina bei kelia sumaištį.

Beckhard & Harris (1987) pokyčių valdymo modelis

Beckhard & Harris (1987) pateiktame pokyčių valdymo modelyje didelis dėmesys skiriamas pereinamajam laikotarpiui (organizacijos judėjimui iš esamos būsenos į trokštamą ateities būseną). Anot autorių, pirmiausia organizacijos nariams kyla nepasitenkinimas esama situacija, o tuomet nustatoma trokštama ateities būseną. Pereinamojo laikotarpio metu apibrėžiami nauji vaidmenys, struktūros ir funkcijos, kurias organizacijai tenka įsisavinti. Tai papildytas Lewin (1947) modelis, etapų skaičių išplečiant iki šešių (žr. 4 pav.):

1. Išankstinė diagnozė/ organizacijos analizė. Šio etapo metu išsiaiškinama, ar pokytis yra pagrįstas, įvertinama, ar jis reikalingas.

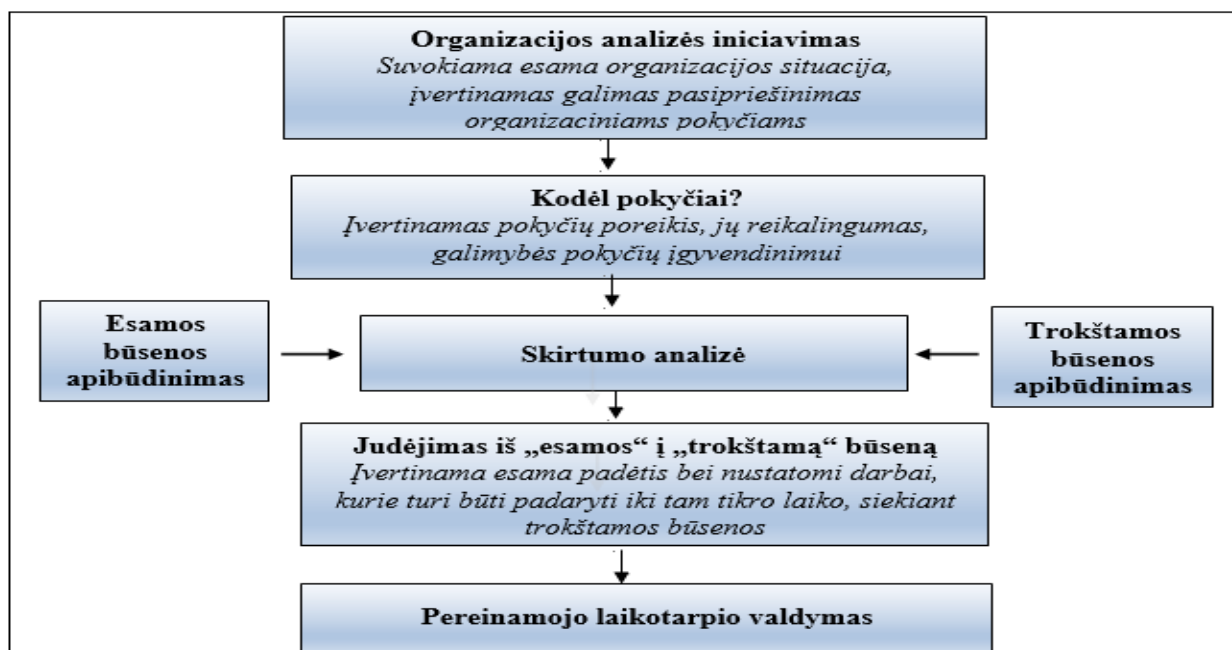
2. Ateities numatymas. Šiame etape atsakoma į klausimus: koks mūsų tikslas, ko mes siekiame, ką bandysime keisti. Taip pat įvertinama, kokia būtų situacija nesiimant jokių veiksmų ir pokyčių.

3. Dabarties apibūdinimas. Etapo metu atsakoma į klausimus: ko iš mūsų tikimasi, kodėl mes čia esame, kas mus stabdo. Svarbu identifikuoti silpniausius esamos situacijos aspektus.

4. Atotrūkio tarp dabarties ir ateities nustatymas. Etapo metu sprendžiama, kokie veiksmai bus daromi toliau, kas vadovaus, kokio pasipriešinimo galima tikėtis.

5. Vadovavimas perėjimui iš dabarties į ateitį. Nusakomi tikslūs darbai ir jų atlikimo terminai, paskiriami atsakingi asmenys, sukuriama skatinimo sistema už laiku ir tinkamai atliktus darbus.

6. Pokyčio įvertinimas ir kontrolė. Vertinama, ar pokyčiai įgyvendinti sėkmingai, ar jie tebevykdomi. Stengiamasi nustatyti, ar pokyčių metu padaryta pažanga, ar ko nors išmokta ir kaip tai pritaikyta.



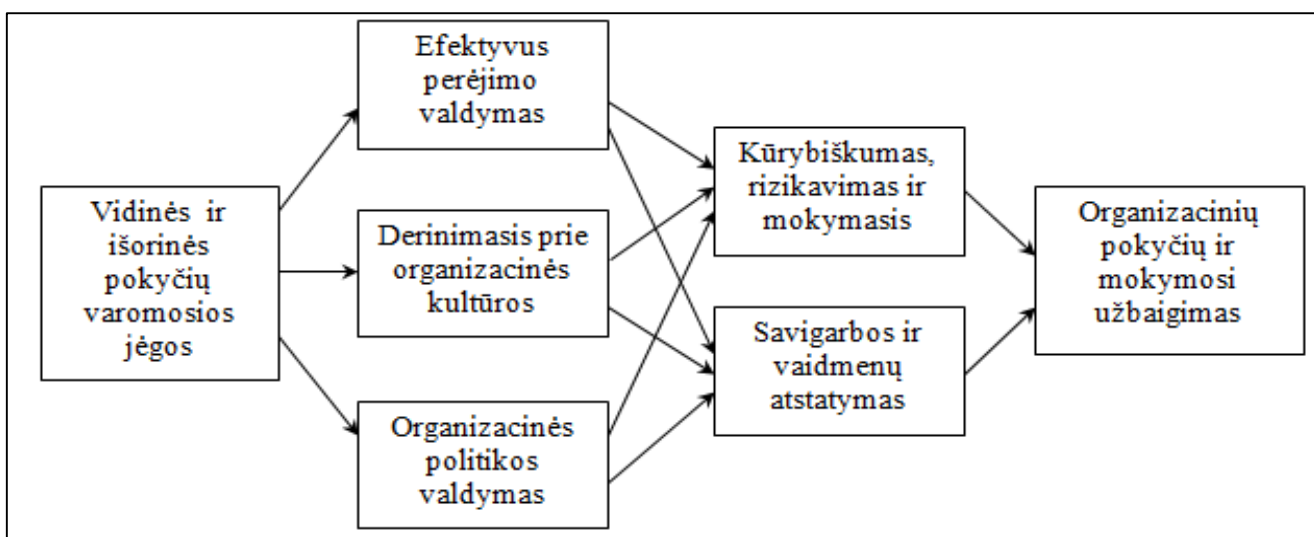
4 pav. Beckhard & Harris (1987) pokyčių valdymo modelis

Beckhard & Harris (1987), taikant šį modelį, rekomenduoja atlikti du žingsnius. Visų pirma, sukurti pereinamojo laikotarpio valdymo komandą (*anglų k. Transition Management Team – TMT*), kurią sudarytų išmintingi, racionalūs ir gerbiami lyderiai. Svarbu, kad komanda turėtų pakankamai išteklių bei įtakos valdyti pokyčių procesą. Šios priemonės taikymą kiek vėliau patvirtino ir taip pat rekomendavo Duck (1993), Kotter & Rathgeber (2006). Antra, parengti pokyčio įgyvendinimo planą, kuriame būtų detalizuojamos visos pereinamojo laikotarpio užduotys, užtikrinančios trokšamos ateities būsenos pasiekimą. Pateiktame modelyje vaizduojama loginė pokyčių proceso seka, kuri vėlesniuose etapuose išplėtojama į atsakomybių ir užduočių paskirstymą.

Beckhard & Harris (1987) modelį papildė Duck (1993) mintys apie pokyčių dinamiškumą, t.y. pereinamojo laikotarpio komandos valdymas turi apimti dinamiškus pokyčių aspektus, nuolatos ir efektyviai bendradarbiaujant su visa organizacija. Šį procesą Duck (1993) apibūdina kaip prielaidą sėkmingam pokyčių valdymui. Nustatyta, kad Beckhard & Harris (1987) papildė trijų žingsnių Lewin (1947) modelį, įtraukdami aplinkos analizės, rezultatų vertinimo ir kontrolės funkcijas bei tokiu būdu pokyčių valdymo modelį pavertė informatyvesniu ir išsamesniu.

Carnall (1990, 2007) pokyčių valdymo modelis

Carnall (1990) teigia, kad organizacijos efektyvumas priklauso nuo to, kaip efektyviai ji sugeba valdyti žmogiškąjį kapitalą (darbuotojus ir vadovus). Anot autoriaus, pagrindinė prielaida sėkmingam žmogiškojo kapitalo valdymui yra mokymasis. Carnall (1990) pagrindinės pokyčių valdymo idėjos yra pateikiamos 5 paveiksle. Esminė ir reikšmingiausia šio modelio dalis – sintezė tarp efektyvaus perėjimo valdymo, gebėjimo prisitaikyti prie organizacinės kultūros ir konstruktyvaus organizacinės politikos valdymo, kuri turi įtakos kūrybiškos, rizikuojančios bei nuolat besimokančios aplinkos sukūrimui. Efektyvus minėtų elementų įgyvendinimas sukuria galimybę sėkmingai užbaigti mokymosi procesą ir vykdyti pokyčius.



5 pav. Carnall (1990) pokyčių valdymo modelis

Carnall (2007) pateiktas pokyčių valdymo modelis išskiria tris etapus, kurie yra būtini, siekiant efektyvaus pokyčių įgyvendinimo:

1. Pokyčių įsisąmoninimas. Šio etapo metu išskiriamos ir atpažįstamos problemos, lemiančios pokyčio būtinumą, įvertinamas pokyčio įgyvendinimo procesas, kuriamas supratimas, kokie pasikeitimai laukia organizacijos.

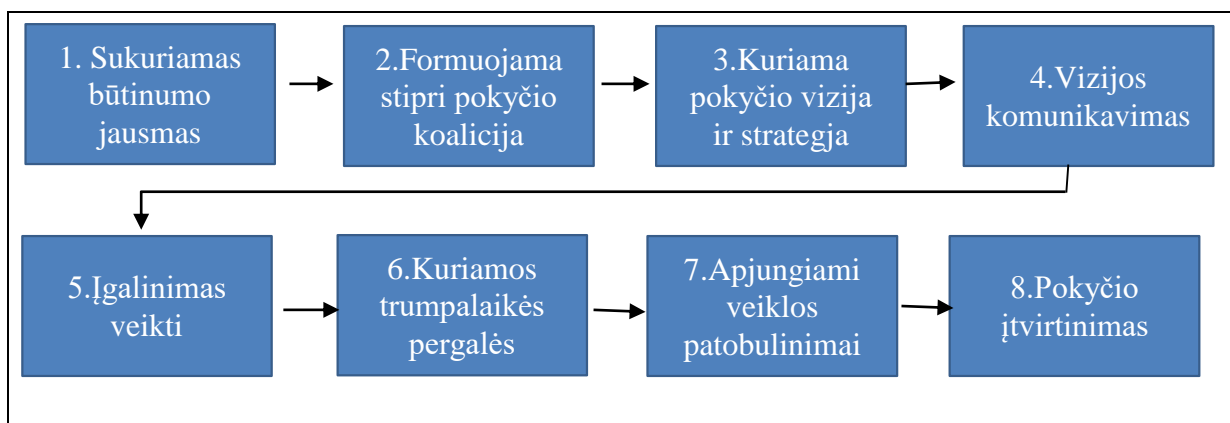
2. Sugebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi pokyčio įgyvendinimui. Nauji įgūdžiai formuojami ir diegiami organizacijos vidinėje aplinkoje, kai suvokiama, kad be jų organizacijoje įgyvendinami pokyčiai nebus sėkmingi. Dažnai šio etapo metu atliekami pilotiniai bandymai – žvelgiama į organizacijų, diegusių tokį patį ar panašų pokytį, patirtį. Didelis dėmesys skiriamas naujoms idėjoms bei naujo elgesio, politikos formavimui.

3. Įsitraukimas į pokyčių įgyvendinimo procesą. Šiame etape svarbi komunikacija su pokyčio procese dalyvaujančiais organizacijos nariais. Etapo metu stengiamasi veikti pagal sudarytą planą, pasiekti nustatytus tikslus, pasiruošti netikėtumams, pasirūpinti reikalingais ištekliais, nuolatos mokyti personalą bei pritaikyti jų įgytas žinias ir įgūdžius sėkmingam pokyčio įgyvendinimui.

Palyginus Carnall (2007) ir Lewin (1947) pokyčių valdymo modelius, galima teigti, kad ženklus skirtumo nėra: įsisąmoninimo etapas sutampa su „atšildymu“, sugebėjimų ugdymas ir įsitraukimas su „judėjimo“ ir „užšaldymo“ etapais atitinkamai. Išskirtinis Carnall (1990, 2007) pokyčių valdymo modelių požymis – didelis dėmesys skiriamas organizacijos narių tobulėjimui ir mokymui, komunikacijos procesui ir visų organizacijos narių įsitraukimui į pokyčių procesą.

Kotter (1996) aštuonių etapų pokyčių valdymo modelis

Kotter (1996) pateikė aštuonis etapus, skirtus sėkmingam pokyčių valdymui. Autorius teigia, kad pokyčių procesas turi pereiti tam tikrus etapus, kurie trunka tam tikrą laiką. Anot Kotter (1996), net 70 proc. organizacijų patiria nesėkmes įgyvendinant pokyčius, kadangi nėra laikomasi hoalisticio požiūrio, t.y. praleidžiant tam tikrus etapus sukuriama spartumo iliuzija, tačiau užkertamas kelias norimo rezultato pasiekimui. Pateiktame paveiksle (žr. 6 pav.) atskleidžiama aštuonių etapų pokyčių valdymo modelio esmė.



6 pav. Kotter (1996) aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis

Pirmo etapo metu sukuriama skubos ir būtinumo jausmas įgyvendinti pokyčius. Šiame etape nustatomos galimos grėsmės ir galimybės, vertinama rinkos situacija ir kuriami ateities scenarijai. Antro etapo metu formuojama stipri pokyčių valdymo koalicija, pasižyminti tinkamomis kompetencijomis ir įgūdžiais, turinti autoritetą bei organizacijos vadovų palaikymą. Koalicija kuria pokyčių neišvengiamumo jausmą organizacijos narių tarpe. Trečio etapo metu pateikiama paprasta ir visiems organizacijos nariams suprantama vizija ir strategija, akcentuojant kūrybiškumą ir emocinius aspektus reikalingus produktų ir procesų tobulinimui bei efektyvumo didinimui. Ketvirtas etapas apima pokyčių vizijos komunikavimą ir organizacijos narių įtraukimą į pokyčių procesą. Pabrėžiami darbuotojų poreikiai, jų atsakomybės, pateikiama informacija kaip vyks pokyčių įgyvendinimo procesas. Penkto etapo metu sukuriama sąlyga vykdyti pokyčius, t.y. šalinamos kliūtys, skatinamas grįžtamasis ryšys, suteikiama galia ir vadovų palaikymas įgyvendinti pokyčius. Šeštasis etapas pažymi trumpalaikių pergalių ir laimėjimų svarbą. Sėkmingas trumpalaikių tikslų įgyvendinimas skatina organizacijos narius siekti didesnių pergalių. Septinto etapo metu užtvirtinami jau pasiekti laimėjimai, pokyčių proceso dalyviai skatinami ir toliau ryžtingai bei atkakliai siekti pagrindinio tikslo. Aštuntas etapas skirtas pokyčių, naujų procedūrų, taisyklių, vertybių ir normų įtvirtinimui organizacijos kultūroje.

Galima teigti, kad Kotter (1996) patobulino Lewin (1947) pokyčių valdymo modelį. Pirmi keturi žingsniai gali būti tapatinami su „atšildymo“ faze, penktas ir šeštasis atspindi „judėjimo“ etapą, septintas ir aštuntas – „užšaldymo“. Pateiktas modelis – priemonė organizacijai sėkmingai pereiti pokyčių procesą ir patobulėti. Aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis užtikrina sklandesnį pokyčių įgyvendinimą ir valdymą, sumažinant darbuotojų pasipriešinimą bei finansinius nuostolius (Kotter, 1996).

Hiatt (2003) ADKAR pokyčių valdymo modelis

Hiatt (2003), atlikęs tyrimus daugiau kaip 900 organizacijų, pateikė ADKAR pokyčių valdymo modelį. Autorius išskiria penkis etapus, būtinus sėkmingam pokyčių valdymo procesui:

A (*anglų k. Awareness*). Svarbu, kad prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius, organizacijos nariai būtų informuoti apie pokyčių reikalingumą ir suprastų jų būtinumą. Žmonių supratimą padeda formuoti planuota komunikacija, paaiškinanti pokyčių motyvus ir svarbą.

D (*anglų k. Desire*). Kiekvienas organizacijos narys, suvokdamas pokyčių būtinumą, atlieka asmeninį pasirinkimą – išreiškia didesnę ar mažesnę norą ir paramą vykstantiems pokyčiams. Motyvavimo priemonių taikymas – vienas efektyviausių metodų, skatinantis iniciatyvumą ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą.

K (*anglų k. Knowledge*). Organizuojami mokymai, konsultacijos, žinių ir kompetencijų ugdymo kursai, kurių metu pateikiama informacija apie pokyčių vykdymą, procesus, roles, naujas elgesio normas ir taisykles, ypatingą dėmesį skiriant pereinamajam laikotarpiui.

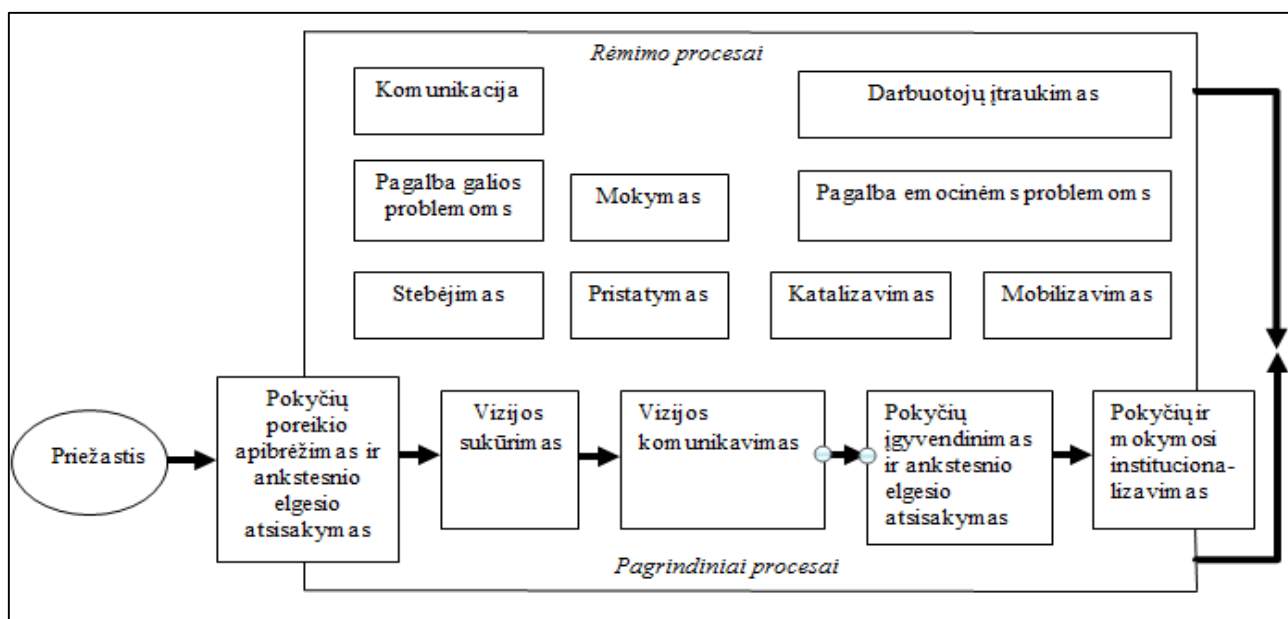
A (*anglų k. Ability*). Šio etapo metu įgytos žinios ir naujos kompetencijos yra įsisavinamos jas pritaikant praktikoje. Neretai šis procesas užtrunka, kol organizacijos narys ar jų grupė parodo įgūdžius vykdyti pokyčius.

R (*anglų k. Reinforcement*). Šio etapo metu stengiamasi įsisavinti ir išsaugoti pokyčius. Siekiama, kad organizacijos nariai negrįžtų prie ankstesnių darbo normų ir taisyklių. Vykdomas veiklos vertinimas ir darbuotojų skatinimas už pasiektus rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad Hiatt (2003) pateiktas modelis – paprastas įrankis, siekiant sistemiskai valdyti pokyčius organizacijoje. Lyginant Hiatt (2003) ir Lewin (1947) modelius, pastebima, kad abiem modeliams būdingi tie patys etapai: žmonių supratimas ir pokyčių pripažinimas tapatus „atšildymui“, organizacijos narių įtraukimas į pokyčius, mokymai bei naujų įgūdžių ir kompetencijų įtvirtinimas praktikoje apibūdina „judėjimo“ etapą, pokyčių išsaugojimas ir įtvirtinimas asocijuojasi su „užšaldymu“.

Alas (2008) Procesinis organizacinių pokyčių valdymo modelis

Atlikus Estijos kompanijų tyrimą, Alas (2008) įvardijo keturiolika procesų, kurie yra svarbūs valdant pokyčius. Pateiktame paveiksle (žr. 7 pav.) vaizduojamas procesų paskirstymas į pagrindinius ir rėmimo.



7 pav. Procesinis organizacinių pokyčių valdymo modelis (Alas, 2008, p. 295)

Pagrindinio proceso pirmas žingsnis susijęs su išorinės aplinkos bei organizacijos vidinės aplinkos analize, taip pat organizacijos intelektualinio turto bei patirties vertinimu. Antrame etape sukurama nauja organizacijos vizija, atitinkanti naują (siektiną) narių patirtį, požiūrį ir elgesį. Vizijoje pabrėžiama, kokie požiūriai, poelgiai ar veiksmai turi būti pamiršami ir kas bus kuriama bei puoselėjama ateityje. Trečio žingsnio metu vizija iškomunikuojama organizacijos darbuotojams, esamiems ir potencialiems klientams bei partneriams. Šio etapo metu vadovai turi įsitikinti, kad

organizacijos nariai tinkamai suprato viziją. Ketvirtame žingsnyje keičiama organizacijos struktūra, procesai, funkcijos. Nariai yra skatinami mokytis naujų įgūdžių, tobulėti, įgyti naujų kompetencijų. Vadovo pareiga – skatinti darbuotojų norą mokytis ir padėti to siekti. Penktame etape vertinami rezultatai ir pastangos. Sėkmingai pokyčių įgyvendinimo metu įdiegti procesai, procedūros, elgesio normos pradedamos vertinti kaip naujos organizacijos taisyklės.

Rėmimo procesai turi užtikrinti, kad pokyčių metu organizacijos darbuotojai išliktų įsipareigoję organizacijai, t. y. nariai turi būti skatinami ir motyvuojami pamiršti senas procedūras, elgesio normas bei priimti naujas. Taip pat turi vykti nuolatinė komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų, siekiant informuoti darbuotojus apie vykstančių pokyčių reikšmę, įtaką ir svarbą (Alas, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad Alas (2008) remiasi Lewin (1947) trijų žingsnių modeliu, tačiau jį išplečia. Pokyčių poreikio apibrėžimas ir ankstesnio elgesio atsisakymas atitinka „atšildymą“, vizijos sukūrimas, komunikacija ir pokyčių įgyvendinimas – „judėjimą“, pokyčių ir mokymosi institucionalizavimas – „užšaldymą“.

Apibendrinat pokyčių valdymo modelius, galima teigti, kad išvestinis yra Lewin sukonstruotas modelis, kuris pritaikomas, modifikuojamas ir su korekcijomis neretai perteikiamas kituose. Pastebėta, kad daugeliui pokyčių valdymo modelių trūksta sisteminio aiškumo, neretai pateikiamos tik rekomendacinio pobūdžio gairės. Teigtina, kad kiekviena organizacija, žinodama savo veiklos specifiškumą bei susipažinusi su mokslinėse studijose siūlomais pokyčių valdymo modeliais, turėtų konstruoti sau tinkamą pokyčių valdymo modelį ar bent jau identifikuoti pagrindines gaires, padėsiančias sėkmingai valdyti ir įgyvendinti pokytį.

2.2. Pokyčių valdymo metodai

Moksliniuose šaltiniuose pateikiami ne tik pokyčių valdymo modeliai, bet ir metodai, paaiškinantys pokyčių proceso etapus ir identifikuojantys pokyčių vykdymo gaires. Anot Al-Haddad & Kotnour (2015), pokyčių metodai gali būti apibrėžiami kaip organizacijų vadovų atliekami veiksmai, siekiant suvaldyti pokyčius ir gali būti skiriami į dvi kategorijas: *sisteminius pokyčių metodus ir pokyčių valdymo organizacijoje metodus*.

Anot Zook (2007), *sisteminiai pokyčių metodai* apima procesus ir priemones, padedančius organizacijoje atsakingiems asmenims inicijuoti, priimti, tęsti ar stabdyti tam tikrus sprendimus. Šio tipo metodai apima esamos situacijos diagnozavimo, apibūdinimo, pokyčių planavimo, komunikavimo, pokyčių įgyvendinimo ir diegimo procesus. Al-Haddad & Kotnour (2015) išskiria devynis sisteminių pokyčių metodus (žr. 1 Priedas):

Planavimo metodas. Šis metodas pasižymi ciklišku, jį įgyvendinant reikalaujamas nuolatinis pokyčių proceso tobulinimas, kuris pasiekiamas tiriant ir žvalgant organizacijos situaciją kiekvieną kartą stabilizavus pokyčius. Planavimo metodą sudaro septyni žingsniai, apimantys organizacijos situacijos diagnozavimą ir ištyrimą, veiksmų planavimą, pokyčių įgyvendinimą, stabilizavimą bei įvertinimą (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

„Ką“ ir „Kaip“ metodas. Šio metodo autorius Conner (1998) teigia, kad pokytis turi būti vertinamas kaip sistema, apimanti daugialypius procesus. „Ką“ ir „Kaip“ metodas pabrėžia stiprios lyderystės svarbą valdant pokyčius, kuriant organizacijos viziją, strategiją bei formuojant individualius tikslus ir užduotis. Modelyje akcentuojamas lyderio vaidmuo ir kompetencijos siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo ir valdymo.

Dalyvių veiklos tyrimas (anglų k. PAR – Participatory action research). Šis metodas tapo populiarus 6 dešimtmetyje ir apima sisteminių situacijos ištyrimą, atsižvelgiant į perspektyvą ir į žmonių patirtas emocijas, kurias lemė įgyvendinami pokyčiai. Dalyvių veiklos tyrimas gali tapti sėkmingu metodu vykdant pokyčius, kadangi jo metu renkama informacija apie žmones, jų patirtį ir emocijas – darbuotojai yra įtraukiami į organizacijoje vykdomus pakeitimus. Narių dalyvavimas problemų sprendimo, produktų kūrimo ar kituose procesuose turi įtakos ir kultūriniais organizacijos pokyčiams (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Šešių žingsnių metodas. Šį metodą sukūrė autoriai (Beer, Eisenhardt & Spector, 1990) akcentuoja užduočių suderinamumą, kuris suprantamas kaip darbuotojų vaidmenų, atsakomybių ar ryšių reorganizavimas, siekiant išspręsti specifines verslo problemas (Beer et al., 1990). Pasak autorių, šešių žingsnių metodas geriausiai įgyvendinamas ir pritaikomas mažuose padaliniuose, kai užduotys aiškiai apibrėžtos ir paskirtos atsakingiems asmenims, siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Šešių žingsnių metodas akcentuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, siekiant nustatyti tikslų ir sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Pasak Beer et al. (1990), pateikto metodo

taikymas padrąšina mažus pokyčius, skatina individualų mokymąsi ir gali sumažinti narių pasipriešinimą pokyčiams.

Rato metodas. Galpin (1996) pasiūlė devynių žingsnių metodą (sudarančių uždara ratą), siekiant efektyviai įtraukti žmones į techninį pokyčių įgyvendinimo procesą. Anot autoriaus, daugelis pokyčių žlunga, kadangi organizacijos nariams skiriamas per mažas dėmesys. Šiame metode akcentuojamas pokyčių poreikio nustatymas, atsakingas pokyčių proceso planavimas ir įgyvendinimas bei dėmesys besikeičiančiam organizacijos narių elgesiui. Galpin (1996) pabrėžia, kad įgyvendinant pokyčius svarbu skirti pakankamai laiko ir dėmesio organizacijos elgsenos, politikos bei kultūros aspektams.

ERA (vertinimo, pakartotinio vertinimo ir veiksmo) metodas. Šis metodas apima tris fazes: vertinimo, pakartotinio vertinimo ir veiksmo. Metodo autoriai (Chen, Yu & Chang, 2006) teigia, kad palyginti su kitais pokyčio metodais, ERA pateikia detalesnį vaizdą, kokią įtaką organizacijai turi nedideli pokyčių procesai. Pirmos dvi metodo fazės apima esamos situacijos, organizacijos sistemų ir vertybių analizavimą, vartotojų poreikių identifikavimą bei pakartotini situacijos, vertybių ir sistemos ištyrimą. Trečioji fazė – pokyčio įgyvendinimas, apimantis strategijos kūrimą, plėtojimą ir išsamaus veiksmų plano paruošimą (Chen et al., 2006).

Visuotinės kokybės valdymas.. Šis metodas tapo populiarus 6 dešimtmetyje, kuomet Juran, Gryna & Seder (1962) pirmieji įvardino tris pagrindinius kokybės aspektus (planavimą, tobulinimą ir kontrolę) ir pasiūlė metodus bei priemones siekiant organizacinio tobulumo. Kitas žymus, kokybės temą plėtojęs autorius Deming (2000) pasiūlė paprastą, tačiau efektyvią priemonę, padedančią spręsti iškylančias problemas bei siekti nuolatinio tobulėjimo darbo aplinkoje. Ši technika vadinama „Deming“ arba „PDCA“ (anglų k. *Plan, Do, Check, Act*) ratu ir apima planavimo, darymo, tikrinimo ir veikimo etapus.

Six sigma. Šis metodas buvo įgyvendintas pasaulinėje telekomunikacijų bendrovėje Motorola ir prisidėjo prie teigiamų įmonės finansinių rezultatų (Gill, 1990; Mader, 2008). Schroeder, Linderman, Liedtke & Choo (2008) teigia, kad mokslinėje literatūroje randama mažai tyrimų, susijusių su šiuo metodu. *Six Sigma* remiasi griežtai struktūrizuotais cikliniais etapais, siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus ir galiausiai pasiekti maksimalią proceso klaidos normą, lygią 3,4 incidentams/ defektams iš milijono galimybių/ produktų (ReVelle, 2004). Šis metodas remiasi požiūriu, vadinamu *DMAIC* (anglų k. *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) ratu, kurį sudaro šie veiksmai: apibrėžti, matuoti, analizuoti, tobulinti ir kontroliuoti.

Procesų reorganizavimas. Tai metodas, kurio tikslas pasiekti radikalius patobulinimus ir inovacijas organizaciniuose procesuose, naudojant kaštų, kokybės, aptarnavimo, greičio ir kitus veiklos vertinimo būdus (Hammer & Champy, 2006). Įprastai verslo procesai apima veiklas, kurių tikslas sukurti pridėtinę vertę klientams teikiant paslaugas ar produktus. Siekiant maksimalaus

rezultato, verslo procesus sudaro ne tik tradiciniai veiklos būdai (pardavimai ar gamyba), bet ir kiti, palaikantys procesai, kurių tikslas – nuolatos gerinti, tobulinti bei stiprinti pagalbinės organizacijos funkcijas (Pareira & Aspinwall, 1997).

Pokyčių valdymo organizacijoje metodai pasižymi didesniu konceptualizavimu nei sisteminiai pokyčių metodai. Jų tikslas – pagalba vadovams, planuojant pokyčius, kuriant viziją, gretinant pokyčių iniciatyvas su visos organizacijos tikslais ir strategija bei įtraukiant organizacijos narius į pokyčių procesą (Grover, 1999). Pokyčių valdymo procesas padeda pokyčių įgyvendinimą paversti organizacijos kultūros dalimi. Worren, Ruddle & Moore (1999) teigia, kad pagrindinę pokyčių valdymo teorijos ir struktūros esmę sudaro sociologijoje taikomi principai ir priemonės, informacinės technologijos bei strateginių pokyčių teorijos. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi pokyčių valdymo metodai, tačiau Al-Haddad & Kotnour (2015) skiria keturis pagrindinius metodus (žr. 2 Priedas):

Judson metodas. Judson (1991) pasiūlytas pokyčių įgyvendinimo metodas susideda iš penkių etapų: organizacijos analizavimas, pokyčių planavimas, komunikavimas, pokyčių sustiprinimas, pokyčių institucionalizavimas. Autorius taip pat išskiria kliūtis, kurios gali iškilti kiekvieno etapo metu, bei pateikia veiksmų planą siekiant sumažinti minimų kliūčių poveikį. Judson (1991) nuomone, pasipriešinimas pokyčiams yra didžiausia kliūtis, kuri pasireiškia ne tik su tiesioginiais pasikeitimais susiduriančių darbuotojų tarpe, bet ir tarp žemesnio lygio vadovų, kurie dažnai yra svarbiausia grandis įgyvendinant pokyčius.

Kanter, Jick, & Stein metodas. Autoriai (Kanter, Jick & Stein, 1992) pateikia išsamų ir visapusišką pokyčių įgyvendinimo metodą, susidedantį iš dešimties etapų. Pagrindiniai metodo etapai: esamos situacijos analizė, plano ir vizijos sukūrimas, stipri lyderystė įgyvendinant pokyčius, komunikacija ir pokyčių institucionalizavimas. Kanter et al. (1992) identifikuoja vidines ir išorines jėgas, turinčias įtakos pokyčių įgyvendinimui, bei akcentuoja pokyčių agento svarbą – kiekvienai organizacijai privalu turėti žmogų, atsakingą už pokyčių formulavimą, kontrolę ir įgyvendinimą.

Luecke metodas. Šio metodo autorius akcentuoja pokyčių būtinumą ir reikalingumą. Anot Luecke (2003), organizacijos, pokyčius vertinančios kaip galimybę, o ne grėsmę, turi didesnę potencialą juos įgyvendinti ir adaptuoti organizacijos kultūriniame lygmenyje. Luecke (2003) metodas pabrėžia stiprios lyderystės svarbą ruošiantis pokyčiams, motyvuojant ir skatinant darbuotojus priimti pasikeitimus. Autorius išskiria kelias skirtingas, bet tuo pačiu tikėtinas darbuotojų reakcijas į pokyčius. Žinodami ir tinkamai įvertindami šią informaciją, vadovai gali padėti organizacijos nariams prisitaikyti prie pokyčių bei su jais susijusių padarinių. Pirmieji Luecke (2003) metodo etapai – egzistuojančių problemų identifikavimas ir sprendimų ieškojimas, tuomet seka bendros organizacijos vizijos plėtojimas, lyderystės identifikavimas, pokyčių įgyvendinimas, strategijų stebėjimas ir, poreikiui esant, jų koregavimas visose pokyčių proceso dalyse.

Hamel metodas. Modelio autorius teigia, kad radikalūs, neplanuoti pokyčiai ir inovacijos, kurios skiriasi nuo konkurentų atliekamų veiksmų ir strategijų, yra būtini kiekvienai organizacijai, siekiančiai išlaikyti aukštas rinkos pozicijas bei susikurti palankias ateities galimybes. Hamel (2000) pasiūlė aštuonių žingsnių modelį, kuris pradedamas sukuriant organizacijos planą, aprašant veiklos kryptis, suformuojant stiprią palaikymo komandą, įgyvendinant pokyčius ir galiausiai integruojant ir institucionalizuojant pokyčius organizacijoje. Autorius pažymi, kad pokyčiai turi būti tarsi nenutrūkstantis ratas, susidedantis iš vaizduotės, kūrimo, eksperimentavimo, vertinimo, inovatyvių idėjų svarstymo.

Apibendrinant pokyčių valdymo metodų taikymą organizacijoje, išryškėjo sisteminis požiūris, atliepantis pokyčių cikliškumą, pabrėžiantis dalyvių veiklas ir lyderio vaidmenį, paaiškinantis pagrindinius kokybės aspektus ir apibūdinantis procesų tobulinimą organizacijoje. Akcentuojama, kad siekiant išlaikyti aukštas rinkos pozicijas bei susikurti palankias ateities galimybes, būtina inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, nebūdingus kitoms organizacijoms. Sisteminiai pokyčių metodai pateikia išsamų ir detalų vaizdą, kokią įtaką organizacijai turi nedideli pokyčių procesai, tokie kaip: pokyčio poreikio nustatymas, pokyčio poreikio tobulinimas, dalyvių veiklos tyrimas, kokybės aspektų tobulinimas, lyderystės, darbuotojų vaidmenų ir arsakomybių pasiskirstymas ar orientacija į vartotojus. Tuo tarpu pokyčių valdymo organizacijoje metodai apima visapusišką pokyčių valdymą – nuo esamos situacijos ir pokyčių poreikio identifikavimo iki pokyčių institucionalizavimo ir įtvirtinimo kultūriniame organizacijos lygmenyje.

2.3. Verslo procesų raiška pokyčių valdyme

Verslo procesų valdymo disciplina susijusi su žiniomis, kaip valdyti, kurti ar tobulinti paslaugų ar prekių teikimo sistemą (Vilkas, 2013). Organizacijos, siekiančios sukurti didesnę pridėtinę vertę klientams, verslo procesų tobulinimą turi vertinti kaip vieną svarbiausių strateginių tikslų. Intensyvi konkurencija vietos ir užsienio rinkose lemia, kad verslo procesų pokyčių realizavimas tampa neatsiejama organizacijų dalimi. Noras pagerinti organizacijos veiklą ar vidinius procesus yra suponuojamas tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos, o būtinybė tobulinti ar keisti veiklos procesus sukelia pokyčių poreikį (Sujova & Rajnoha, 2012).

Mokslinėje literatūroje susiduriama su skirtingais sąvokų – procesas, verslo procesas, verslo procesų valdymas – apibrėžimais, klasifikacijomis ir valdymo metodikomis.

Klimas ir Ruževičius (2009) procesą apibūdina kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių organizacijos veiksmų visumą, kuomet gaviniai yra paverčiami rezultatais (produktu). Pasak Ruževičiaus (2006), procesas organizacijų praktikoje yra suvokiamas kaip veiksmų grandinė, skirta tam tikram rezultatui pasiekti bei turinti apibrėžtą pradžią ir pabaigą. Proceso metu yra sujungiami materialiniai, finansiniai ir intelektualiniai ištekliai bei veiklos, reikalingos rezultato užtikrinimui. Neretai, vieno proceso rezultatas tampa kito proceso gaviniu. Sistemingas tokių procesų matavimas, identifikavimas, tarpusavio sąveikų nagrinėjimas bei valdymas yra apibūdinamas kaip procesinis požiūris (Klimas ir Ruževičius, 2009).

Anot Hammer & Champy (2006), verslo procesas – tai vykdomų veiklų apimtis, reikalaujanti tam tikrų išteklių panaudojimo bei jų transformavimo, norint gauti ir perteikti rezultatą klientui. Taip pat verslo procesas gali būti apibrėžiamas kaip dalinai sutvarkytų veiklų rinkinys, naudojamas užsibrėžto tikslo siekimui (Kosanke, 2003). Panašią nuomonę pateikia Zairi (1997), Slack, Chambers, Johnston & Beets (2009), Harmon (2014) teigiantys, kad verslo procesas – seka nuolatos arba nutrūkstamai įgyvendinamų veiklų, kurios yra tarpusavyje susijusios ir vykdomos, siekiant užtikrinti tam tikrus veiklos rezultatus.

Verslo procesų valdymas – tai reglamentuotai, nuosekliai ir tikslingai vykdoma veikla, kuomet proceso įėjimai yra transformuojami į galutinius išėjimo rezultatus, suteikiančius vartotojams (klientams) naudą (Chang, 2005). Anot Klimo ir Ruževičiaus (2009), verslo procesų valdymas apima penkias sritis (proceso kūrimas (pertvarkymas), modeliavimas, vykdymas, priežiūra, optimizavimas), padedančias užtikrinti optimalų procesų visumos (kaip valdymo sistemos) funkcionavimą ir sąveiką. Ypatingas dėmesys skiriamas procesų modeliavimui – šio etapo metu ne tik identifikuojami procesų trūkumai, bet ir ugdoma darbuotojų savimonė kokybės srityje. Pasak Becker, Rosemann & von Uthmann (2000), verslo procesų valdymas yra reikalingas tiek naujam, tiek jau egzistuojančiam verslui – jo pagalba organizacijos optimizuoja dabartinius verslo procesus bei

ateityje vykšiančias operacines ar organizacines permainas. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip ji geba valdyti savo procesų ciklą (Becker et al., 2000).

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebima, kad nėra pateikiamas vieningas verslo procesų grupavimas. Becker et al. (2000) verslo procesus skirsto į:

- *Įmonės viduje vykstančius verslo procesus* (pavyzdžiui, produktų gamyba).
- *Tarp įmonių vykstančius verslo procesus* (pavyzdžiui, verslas – verslui transakcijos).
- *Vadybinius verslo procesus* (pavyzdžiui, darbuotojų samdymo procesai).
- *Operacinius verslo procesus* (pavyzdžiui, klientų aptarnavimo servisas).
- *Į įmonės veiklą orientuotus verslo procesus* (pavyzdžiui, pokyčiai duomenų saugykloje).

Klimas ir Ruževičius (2009) pateikia tris procesų grupes:

- *Vadovybės procesai* (susiję su strateginiu valdymu ir vadybos sistemų valdymu).
- *Pagrindiniai procesai* (susiję su projektavimu ir tobulinimu, naujų gaminių ar paslaugų kūrimu ir įgyvendinimu, gamybos ar paslaugų teikimu, pirkimu ir kitais procesais).
- *Palaikantys procesai* (susiję su žmogiškaisiais ištekliais bei infrastruktūros valdymo procesais).

Zakarevičius (2010) apibrėžia šešis pagrindinius gamybinėje organizacijoje vykstančius procesus:

- *Produkto gamybos paruošimo procesas* (techniniai ir organizaciniai aspektai).
- *Produkto gamybos procesas*.
- *Produkto pardavimo ir aprūpinimo ištekliais procesas*.
- *Finansinis – ekonominis procesas*.
- *Produkto kokybės užtikrinimas* (kokybinių parametrų stebėjimas).
- *Socialinis procesas* (darbuotojų poreikių tenkinimas, interesų derinimas, tarpusavio santykiai ir pan.).

Tuo tarpu Sujova & Rajnoha (2012) verslo procesų pokyčius pagal pokyčių sritį išskiria į:

- *Verslo procesų perkūrimą* (tai esminiai verslo procesų pakeitimai siekiant ženklaus procesų tobulėjimo. Esminis procesų perkūrimo principas – identifikuoti pasenusias taisykles, procesus ir normas bei pakeisti juos efektyvesniais principais ir metodais).
- *Nuolatinį procesų tobulinimą* (tai nuolatos besitęsiantis procesas, kurio metu gamybos ir pardavimo procesai yra tobulinami po truputį, siekiant didesnio konkurencinio pranašumo).

Vis daugiau organizacijų, norėdamos sumažinti veiklos išlaidas, sutrumpinti procesų trukmę, pagerinti produktų kokybę ar vartotojų poreikius, yra priverstos optimizuoti ir operatyviai pertvarkyti savo veiklą, įgyvendinant veiksmingas reorganizacijas. Pokyčiai, kuriems nėra tinkamai ar sistemingai pasirengta, gali tapti rimtu išbandymu, siekiant organizacijos veiklos tobulinimo ar

išlikimo rinkoje. Klimas ir Ruževičius (2009) pateikia procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelį (žr. 8 pav.), padedantį identifikuoti galimų rizikų ir jų šaltinių atsiradimą. Organizacijos dydis, struktūra, veiklos procesai, turimi ištekliai, įtaka visuomenėje lemia pokyčių ir procesų pertvarkymo metu išskylančias grėsmes bei jų dydį. Anot Klimo ir Ruževičiaus (2009), pokyčių iniciatoriai turi gerai apgalvoti kiekvieną etapą siekiant numatyto rezultato. Svarbu, kad prieš pradedant įgyvendinti pokytį, būtų įvertinta reali organizacijos situacija, psichologinis ir emocinis darbuotojų nusiteikimas.

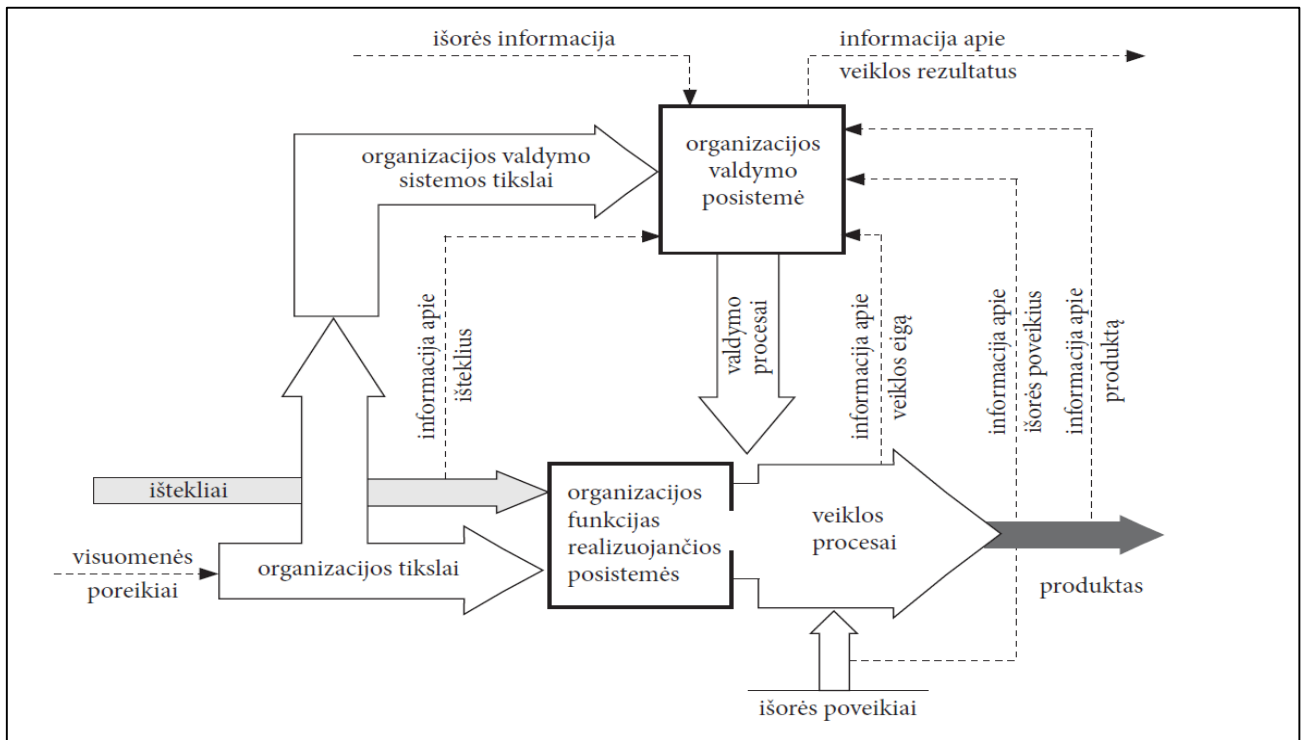


8 pav. Procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelis (Klimas, Ruževičius, 2009, p. 83)

Anot Klimo ir Ruževičiaus (2009), pateiktas modelis palengvina pokyčių struktūrizavimą ir nuoseklų jų diegimą, taip pat tai tinkama prevencinė priemonė rizikai identifikuoti ir valdyti. Anot autorių, rizikų vertinimas galimas kiekviename inovacijų ar pokyčių diegimo etape, atsižvelgiant į jų įtaką siekiamam ir galutiniam rezultatui.

Zakarevičius (2010) pateikia sisteminį veiklos procesų valdymo modelį (žr. 9 pav.), vaizduojantį visuminį organizacijos valdymą. Sprendimų rengimas, priėmimas ir įgyvendinimas yra vykdomas reguliuojant organizacijos funkcijas realizuojančius procesus. Įgyvendinant sprendimus

organizacijų vadovams tenka reguliuoti gamybinius, komercinius, ekonominius, finansinius ir socialinius procesus.



9 pav. Organizacijos veiklos procesų sisteminis modelis (Zakarevičius, 2010, p. 128)

Siekiant vykdyti veiklos procesus formuojama organizacijos valdymo sistema, apimanti valdymo funkcijas, kurių praktinė išraiška/ rezultatas – valdymo procesai. Anot Zakarevičiaus (2010), gamybinių organizacijų valdymo sistemos tikslas – užtikrinti organizacijos funkcionavimo eigą bei gamybinių, technologinių, komercinių, finansinių ir socialinių procesų optimalų veikimą, remiantis visapusiška informacija (žinios apie išteklius, veiklos eigą, išorės poveikius, produktą, visuomenės poreikius). Siekiant šio tikslo, organizacijos valdymo sistema turi užtikrinti šių funkcijų vykdymą:

- produkto gamybos organizacinių bei technologinių procesų reguliavimas;
- tiesioginių produkto gamybos bei techninio aptarnavimo procesų reguliavimas;
- produkto pardavimo bei reikalingų išteklių įsigijimo procesų reguliavimas;
- finansinių – ekonominių procesų reguliavimas;
- socialinių (personalo veikla ir santykiai) procesų reguliavimas;

Šių funkcijų praktinis rezultatas – organizacijos veiklos procesų valdymas, apjungiantis: *produkto gamybos paruošimo procesą* (naujų produktų kūrimas, technologijų projektavimas, organizacinis projektavimas, aprūpinimas įrenginiais ir įranga, technologinių linijų montavimas ir paleidimas), *produkto gamybos organizavimo procesą* (gamybos pajėgumo nustatymas ir išdėstymas, aptarnavimo galimybių įvertinimas, darbo optimizavimas ir koordinavimas, technologinė priežiūra, medžiagų panaudojimo galimybės, operatyvinė apskaita, kiekybinė ir kokybinė kontrolė), *produkto pardavimo ir aprūpinimo procesą* (marketingo tyrimai, asortimento nustatymas, kainodaros

sudarymas, pardavimų skatinimas ir reklama, produkto paskirstymo kanalai, žaliavų įsigijimas, sandėliavimas, logistika), *finansinės veiklos procesą* (finansų apskaita, finansinė politika, ilgalaikis finansavimas ir investicijos, trumpalaikis finansavimas ir apyvartinis kapitalas), *socialinių reikmių tenkinimo procesą* (personalo formavimas, darbo taisyklių reglamentavimas, personalo vertinimas, motyvavimas, ugdymas, saugios darbo aplinkos užtikrinimas). Penki pagrindiniai valdymo procesai yra išskaidomi į smulkesnius procesus, kurie vyksta visuose organizacijos padaliniuose bei struktūriniuose lygiuose, todėl visuminis valdymo procesas yra suvokiamas kaip integruotas, sudėtingas, kompleksinis reiškinys.

Tuo tarpu Sujova & Rajnoha (2012) pateikia keturis etapus, kurie padeda verslo procesuose vykdomus pokyčius įgyvendinti sėkmingai:

1. Pradinių pokyčių įgyvendinimo projekto taškų nustatymas.

Pradiniai projekto taškai yra susiję su vidiniais verslo procesais, jų parametrais, vidinėmis struktūromis, procesų matavimu ir analize.

Procesų identifikavimas vyksta tuomet, kai nustatomi pagrindiniai (vertę kuriantys) ir pagalbiniai procesai. Procesų identifikavimo tikslas – suprasti procesų veikimo principus bei tarpusavio ryšius. Verslo procesai yra skiriami į šias kategorijas (Rašner & Rajnoha, 2007):

- *Pagrindiniai procesai.* Tai procesai, tiesiogiai prisidedantys prie organizacijos vizijos, misijos ir tikslų įgyvendinimo bei pridėtinės vertės vartotojui sukūrimo. Pagrindiniais procesais laikomi marketingo (klientų ir rinkų analizė, produktų įvedimas į rinką, tikslinės auditorijos išskyrimas), inovacijų (nauji produktai ir paskirstymo kanalai), gamybos (gautas kliento užsakymas paverčiamas produktu) ir tiekimo (produktų pardavimas vartotojams) procesai.

- *Pagalbiniai procesai.* Šių procesų dėka yra kuriamas pagalbinis produktas, suteikiantis netiesioginę pridėtinę vertę klientams.

- *Valdymo procesai.* Į šiuos procesus įtraukiamas strateginis valdymas, kokybės vadyba, žmogiškųjų išteklių valdymas, finansų ir investicijų vadyba, logistikos procesai, tiekimo grandinės valdymas, sveikatos apsauga ir saugumo priežiūra. Valdymo procesų dėka kuriama maksimaliai efektyvi ir paprasta procesų vadybos ir valdymo sistema, leidžianti pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Šių procesų rezultatas yra nukreiptas į vidinę organizacijos aplinką.

- *Palaikymo procesai.* Tai funkciniai procesai, būtini pagrindinių procesų veiklai. Šiems procesams priskiriama: veiklos atstatymas ir priežiūra, kontrolė ir bandymai, atsargų įsigijimas, pirkimas ir sandėliavimas, vidinė logistika bei informacinės technologijos. Palaikymo, kaip ir valdymo procesai, yra nukreipti į vidinę organizacijos aplinką.

Procesų parametų apibrėžimas. Dažniausiai skiriami šie procesų parametrai (Borovsky, 2005; Šmida, 2007):

- *Procesų tikslas.* Organizacijos yra skatinamos išskirti pagrindinius aspektus (ir sudėlioti juos prioriteto tvarka), kurių bus siekiama vykdant verslo procesus. Dažniausiai skiriami aspektai: kokybė, kaina, visalaikis produkcijos tiekimas, produktyvumas, saugumas, klientų pasitenkinimas, finansinis stabilumas, patikimi klientai.

- *Indėlis į procesą.* Siekiant sėkmingai vystyti ir valdyti procesus organizacijoms reikalingas ne tik materialus turtas ir finansinės žinios, bet taip pat asmeninės savybės, valdymo patirtis, kompetencijos.

- *Procesų kaina.* Dažniausiai procesų kaina yra apskaičiuojama remiantis sąnaudų apskaitos modeliu.

- *Procesų rezultatas.* Tai išoriniams arba vidiniams vartotojams skirtas produktas, informacija, prototipas ar sistema.

- *Procesų indikatoriai.* Tai parametrai (kaina, produktyvumas, kokybė, inovacijų kiekis, trukmė, gauta vertė ar pareikalautas žinių kiekis), kuriais vertinamas procesų efektyvumas. Indikatoriai gali būti naudojami tiek proceso, tiek tam tikros veiklos vertinimui.

- *Proceso prižiūrėtojas.* Tai asmuo, kuris vadovauja komandai, dirba su procesais ir yra atsakingas už efektyvų procesų (arba tam tikro proceso) veikimą ir tobulinimą.

- *Ryšiai tarp procesų.* Siekiant nustatyti proceso pradžią ir pabaigą išskiriami buvę ir būsiami procesai.

- *Proceso trukmė.* Tai visų, procesą sudarančių veiklų trukmė.

Procesų vidinės struktūros apibrėžimas. Kiekvienas pagrindinis procesas (marketingo, inovacijų, gamybos, tiekimo) gali turėti vidinę struktūrą, kurią sudaro (Kotter, 2000; Šmida, 2007):

- Tam tikrų papildančių procesų bei juos sudarančių veiklų identifikavimas ir įsivaizdavimas.

- Nuoseklių žingsnių, kuriuos sudaro papildomi procesai ir veiklos, identifikavimas ir įsivaizdavimas.

- Kiekvienos veiklos trukmės nustatymas.

- Įėjimo ir išėjimo informacijos identifikavimas.

- Išteklių bei limitų nustatymas.

Procesų matavimas ir analizė. Tai įrankiai ir priemonės, kurios suteikia galimybę detaliau apibūdinti procesų veikimą norint rasti trikdžius ar kritinius aspektus. Procesų analizė skirstoma į:

- Proceso veikimo analizė – aiškinamasi, kur yra trūkumų.

- Proceso variacijų analizė – identifikuojami galimi proceso nukrypimai.

- Kritinių taškų analizė – identifikuojamos esminės proceso problemos.

- Laiko analizė – identifikuojamos proceso vėlavimo ar atidėjimo priežastys.

- Proceso rezultatų analizė – aiškinamasi, kokie produktai klientams nebėra paklausūs.

- Pridėtinės vertės analizė – išskiriamos proceso veiklos, kurios nekuria pridėtinės vertės.
- Proceso priežiūros analizė – aiškinamasi, ar procesas prižiūrimas optimaliai subalansuoto personalo.
- Proceso kainos analizė – identifikuojamos neproduktyvios veikos.
- Gamybos ir pirkimo analizė – aiškinamasi, kurį procesą (gamybos ar pirkimo) vykdydama organizacija įgyja daugiau naudos.

2. Detalus pokyčių projekto išdėstymas.

Atlikus vidinę verslo procesų analizę, dėmesys skiriamas pokyčių projekto detalizavimui – vykdomas pasiruošimas pokyčių įgyvendinimui. Šio etapo tikslas – parengti sistemingą ir efektyvų pokyčių projekto įgyvendinimo planą, išskiriant svarbiausius principus ir detales. Šis etapas pradedamas identifikuojant problemines sritis, baigiamas – sukuriama detalų planą, kuriame pateikiami veiksmai užsibrėžto tikslo pasiekimui. Šis etapas apima šešis žingsnius (Sujova & Rajnoha, 2012; Zauškova & Kusa, 2011):

- *Projekto komandos formavimas.* Projekto komandą turėtų sudaryti: *lyderis* (žmogus, galintis užtikrinti, kad darbai vyks sklandžiai, bus pasiekti maksimalūs rezultatai ir eliminuoti barjerai, susiję su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams), *pasiruošimo ir valdymo komanda* (tai aukštesnio lygio vadovai, kurie nustato strategiją, rengia pokyčių projektą, stebi pokyčių įgyvendinimo procesą) ir *įgyvendinimo komanda* (tokia komanda gali būti formuojama kiekvienai pokyčių sričiai atskirai arba visam procesui bendrai, rūpinasi už sklandų pokyčių įgyvendinimą).

- *Projekto tikslo ir strategijos identifikavimas.* Organizacijos nustato tikslus, norėdamos pasiekti tam tikrus finansinius rezultatus, padidinti įmonės konkurencingumą ar vidines galimybes. Strategijos yra kuriamos numatant būdus ir priemones, įgalinančias pasiekti užsibrėžtus tikslus.

- *Procesų veiklos parametrų nustatymas.* Visų pirma, atliekama lyginamoji analizė, kurios metu nustatomi geriausi šakos rezultatai. Vėliau, remiantis jais, yra identifikuojamos procesų parametrų vertės, kurias organizacija nori pasiekti. Įprastai, procesai yra vertinami atsižvelgiant į šiuos parametrus: sukurta pridėtinė vertė, trukmė, reikalingi žmogiškojo kapitalo ištekliai, patiriamos sąnaudos.

- *Reikalingų proceso pakeitimų identifikavimas.* Neretai procesų pakeitimai identifikuojami lyginant organizacijos pasiektus ir norimus (siektinus) rezultatus. Kai pagrindiniuose procesuose pastebimi trūkumai ar problemos, stabdantys organizacijos tobulėjimą bei prastinantys veiklos rezultatus, tuomet atsiranda pretekstas inicijuoti tam tikrus pasikeitimus.

- *Grafiko sudarymas.* Sudaromas detalus veiksmų planas, kuriame pateikiami konkretūs veiksmai kiekvieno proceso atveju, veiksmų realizavimo seka ir terminai.

- *Pokyčių įgyvendinimui reikalingų išteklių nustatymas.* Svarbu, kad šiame žingsnyje būtų įvertinti visi galimi ištekliai (laiko sąnaudos, žmogiškasis kapitalas, informacinės technologijos, finansiniai ištekliai ir kt.) ir apskaičiuotos visos su šiais ištekliais susijusios išlaidos.

3. Siūlomų pokyčių įgyvendinimas.

Atlikus verslo procesų analizę ir išteklių identifikaciją, įgyvendinami numatyti pokyčiai. Rekomenduojama, kad už pokyčių įgyvendinimą atsakingiems asmenims ir jų komandos nariams būtų taikoma motyvavimo sistema. Pokyčių įgyvendinimo procesas susideda iš trijų žingsnių: atšildymo, pokyčių įgyvendinimo, užšaldymo.

- *Atšildymas.* Tai tinkamos pokyčiams aplinkos sukūrimas, paremtas jėgos lauko analize ir reikiamų išteklių paruošimu. Esminis sėkmingo pokyčio įgyvendinimo aspektas – žmonių nuteikimas ir paruošimas pasikeitimams. Siekiant, kad organizacijos nariai susiformuotų palankią nuomonę apie pokyčius, būtina informacijos sklaida, aiškinimas, mokymas, konsultavimas, motyvavimo sistemos sukūrimas. Svarbu, kad įgyvendinant pirmą žingsnį organizacija turėtų pakankamai informacijas apie galimas klaidas, trukdžius bei jų įveikimo priemones (Palan, 2002; Šmida, 2007).

- *Pokyčių įgyvendinimas.* Tai pasiūlytų pokyčių pritaikymas organizacijos veikloje (Kotter, 2000; Kusa, 2010). Procesų optimizavimas atliekamas vykdant įvairius pokyčius: išteklių paskirstymo ar procesų struktūros pakitimai, veiklos trukmės trumpinimas, kainų mažinimas. Procesų perkūrimas yra susijęs su drastiškomis inovacijomis, reikalaujančiomis radikalių procesų pokyčių, siekiant ženklaus patobulėjimo kainos, kokybės, greičio prekių ar paslaugų tiekimo srityse. Procesų šaltinio keitimas yra susijęs su procesų rezultato pirkimu iš išorinio tiekėjo. Šis aspektas svarbus, kuomet kalbama apie pagalbinius procesus, kuriančius mažą pridėtinę vertę.

- *Užšaldymas.* Tai įvykdytų proceso pokyčių įtvirtinimas. Užšaldymo tikslas – pašalinti riziką, kuri susijusi su grįžimu prie ankstesnių procesų, veiklų ar normų. Įgyvendinus pokyčius organizacijoje gali kilti nedidelių problemų, neplanuotų ir nestabilių situacijų, todėl procesų ir pokyčių įtvirtinimas yra būtinas (Sujova & Rajnoha, 2012).

4. Pakeistų procesų stebėseną.

Sėkmingai įgyvendinti pokyčiai dar neužtikrina, kad tolimesnė organizacijos veikla bus efektyvi. Nemažiau svarbu yra stebėti, ar įvykdyti pasikeitimai procesuose atneša naudą ir ar darbuotojai geba prisitaikyti prie jų. Šio etapo tikslas – eliminuoti galimą darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams (kuriant motyvavimo sistemas, bet ne sankcijas už naujų procedūrų nesilaikymą), įtvirtinti procesų pakitimus bei užtikrinti, kad pokyčių projekto tikslai ir uždaviniai būtų įgyvendinti. Didelis dėmesys skiriamas ne tik stebėsenos, bet ir kontrolės mechanizmui. Stebėseną apima žemiau išvardintas veiklas (Kusa, 2010; Zauškova & Kusa, 2011):

- *Tam tikrų pakeistų parametru išlaikymas.* Norint, kad pasiekti rezultatai būtų išlaikyti, visi nauji procesai yra reguliariai tikrinami. Vykdoma monitoringo procedūra leidžia laiku pastebėti nukrypimus bei atlikti korekcinis veiksmus.

- *Procesų rezultatų taikymas organizacijos strategijoje.* Vykdamas stebėseną kiekviename procese užtikrinamas informacijos gavimas realiu laiku bei šios informacijos pritaikymas organizacijos veikloje, strategijoje.

- *Pakeistų procesų tobulinimas.* Organizacija, norėdama išvelgti ateities galimybes, turi nuolatos vertinti savo veiklą. Investicijos ir dėmesys turi būti skiriamas ne tik vadovavimo ir strateginėms funkcijoms, bet taip pat ir žmogiškajam kapitalui. Norint atrasti tobulintas sritis, dėmesys turėtų būti kreipiamas į gaminio kūrimo, tobulinimo ir kokybės aspektus, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, tinkamą jų panaudojimą ir paskirstymą bei kitas veikiančias sritis.

Apibendrinant verslo procesų raišką pokyčių valdyme, išryškėjo konkurencingumo didinimo ir verslo procesų tobulinimo aspektas. Aptartos gairės ir pagrindiniai principai, kuriais turėtų vadovautis organizacijos, siekiančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius, vykdamas verslo procesus. Nustatyti pagrindiniai procesinių pokyčių valdymo aspektai, t.y. procesinių pokyčių poreikio identifikavimas, tinkamos jėgos lauko sukūrimas, pokyčių projekto paruošimas, galimų rizikų įvertinimas, darbuotojų psichologinis bei emocinis paruošimas, pokyčių projekto įgyvendinimas bei pasiektų pokyčio rezultatų stebėjimas.

2.4. Verslo procesų valdymas, diegiant kokybės vadybos sistemą

Keletą pastarųjų dešimtmečių verslo procesų valdymas, kuriant ir diegiant kokybės vadybos sistemas, yra aktuali ir vis dažniau analizuojama tema. Vis daugiau organizacijų, siekdamos pagerinti vartotojų pasitenkinimą, sumažinti prekių ar paslaugų savikainą ar sutrumpinti darbų atlikimo laiką, susiduria su poreikiu pertvarkyti veiklos procesus. Neretai šiam tikslui pasitelkiamas informacinių technologijų ar vadybos kokybės sistemų diegimas (Bernardo et al., 2012; Daunorienė ir Bagdonienė, 2008; Franceschini et al. 2006; Garza-Reyes et al. 2015; Gutierrez-Gutierrez, 2010; Iden, 2012). Šiuolaikinio verslo sąlygos lemia, kad kokybė tampa vienu svarbiausių organizacijos išlikimo ir sėkmės veiksniais ir tai skatina organizacijas lygiuotis į pasaulinius arba regioninio lygio standartus (Christauskas, Kazlauskienė, 2009).

Šiandien organizacijose kokybiškas veiklos matavimas priklauso ne nuo vieno, o nuo visos grupės rodiklių, kurie yra svarbūs matavimo posistemio elementai. Tradiciniai rodikliai, skirti veiklos vertinimui, nebepadeda spręsti dinamiškų verslo sąlygų kontekste kylančių vadybinių problemų. Vis didesnę reikšmę įgyja modernūs ir pažangūs veiklos vertinimo būdai – subalansuoti rodikliai, visuotinės kokybės vadybos sistemos, veikla grįstų kaštų, srautų apskaita (Christauskas, Kazlauskienė, 2009). Slatkevičienė ir Vanagas (2001) pabrėžia, kad visuotinė kokybės vadyba, jos siūlomos sistemos kartu su moderniomis valdymo apskaitos koncepcijomis įgijo didelę reikšmę vertinant organizacijų veiklą. Autoriai pažymi, kad kokybės vadybos sistemų principai gali būti suvokiami kaip terpė modernių vertinimo koncepcijų diegimui ir funkcionavimui.

Galleto (1999) teigia, kad kokybės vadybos sistema – tai organizacijos valdymo politika, didžiausią dėmesį skirianti kokybės siekimui, grindžiama visų organizacijos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės, teikiant naudą visuomenei, organizacijos nariams bei tenkinant vartotojų poreikius. Krikštaponytė (2002) pažymi, kad tai organizacijos kultūrinis įsipareigojimas, kai naudojant integruotą metodų, priemonių ir mokymų sistemą tenkinami vartotojų poreikiai; kokybės vadybos sistemos susijusios su nuolatiniu organizacijos procesų tobulėjimu, kurio rezultatas – kokybiški produktai ir paslaugos. Vanagas (2008) pabrėžia, kad kokybės vadybos sistema yra susijusi su koordinuota tarpusavyje sąveikaujančių veiklų visuma, kuri nustato kokybės politiką, tikslus bei nukreipia organizacijos valdymą užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo link. Rocha-Lona, Garza - Reyes & Kumar (2013) kokybės vadybos sistemą sieja su integruotu verslo požiūriu, apimančiu kokybės vadybos metodų, modelių ir priemonių, derančių prie verslo strategijos, planavimą ir įgyvendinimą. Nors mokslinėje literatūroje kokybės vadybos sistemos samprata nėra apibrėžiama vieningai, tačiau visuotinai pripažįstama šių sistemų svarba organizacijos tikslų įgyvendinimui, kokybės užtikrinimui, veiklos procesų tobulinimui bei vartotojų poreikių patenkinimui.

Lietuvos ir užsienio autoriai (Bartkus ir Kriauciūnaitė, 2007; Escanciano, Fernandez & Vazquez, 2001; Ruževičius, Adomaitienė ir Sirvidaitė, 2004; Ruževičius, 2006; Urbonavičius,

2004), kalbėdami apie organizacijos apsisprendimą diegti kokybės vadybos sistemas, išskiria dviejų tipų motyvus:

- *Vidinius* (prekių ar paslaugų savikainos mažinimas, pelno ir efektyvumo didinimas, organizacijos valdymo procedūrų tobulinimas).
- *Išorinius* (santykių su organizacijos klientais ar tiekėjais gerinimas, rinkos dalyvių poreikių tenkinimas).

Nepaisant to, kad kokybės vadybos sistemos yra skirtos vidinių organizacijos procesų ir procedūrų tobulinimui, Lietuvos autorių (Ruževičius ir kt., 2004, Čipkutė ir Ruževičius, 2007) atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad vidiniai motyvai sudaro tik apie 25 proc. Tyrimai atskleidė, kad didžioji dalis organizacijų kokybės sistemas diegia skatinamos išorinių stimulų – geresnis vartotojų poreikių patenkinimas, įvaizdžio formavimas ir stiprinimas, konkurencingumo didinimas. Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatus patvirtina ir užsienio autoriai (Escanciano et al., 2001; Douglas, Coleman & Oddy, 2003; Poksinska, Dahlgaard & Antoni, 2002; Magd & Curry, 2003), teigiantys, kad išorinių motyvų svarba (nuožmi konkurencija, verslo partnerių spaudimas, prestižas, rinkos plėtros galimybės) yra ženkliai didesnė nei vidinių.

Vanagas (2008), Lambert & Quedraogo (2008) teigia, kad kokybės vadybos sistemas diegiančios organizacijos siekia dviejų pagrindinių tikslų:

– *Patenkinti vartotojų poreikius*. Sertifikuota kokybės vadybos sistema – kokybiško produkto/ paslaugos garantas.

– *Gerinti organizacijos veiklos rezultatus ir kokybę*. Procedūros, instrukcijos, rašytinos taisyklės padeda efektyviau kontroliuoti ir valdyti veiklos procesus. Tinkamas procesų reglamentavimas ir reguliavimas padidina darbo efektyvumą, sumažina neatitiktinio produkto atsiradimo galimybes bei vartotojų nusiskundimų skaičių.

Kiti autoriai identifikuoja šiuos kokybės vadybos sistemos privalumus: informacijos asimetriškumo tarp pirkėjų ir pardavėjų mažinimas, organizacijos išskyrimas tarp kitų rinkos dalyvių (Nicolau, Sellers, 2002); pripažinimas ir veiklos akreditavimas tarptautiniu mastu (Ruževičius, 2006); veiklos efektyvumas ir akcininkų poreikių tenkinimas (Bernardo et al., 2012); rizikos ir neigiamų padarinių atsiradimo verslo procesuose mažinimas, veiklos rezultatų kontrolė, galimybė vykdyti arba plėsti veiklą tam tikrose geografinėse zonose/ rinkose, mažesnis išorinių kokybės auditų skaičius (Iden, 2012).

Aptarta kokybės vadybos sistema nauda atskleidžia pasaulyje vyraujančių kokybės vadybos sistemų diegimą ir paplitimą. Visgi, identifikuoti kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai dažniau pabrėžia išorinę naudą, nors pagrindinė šių sistemų paskirtis – tobulinti vidinius organizacijos procesus ir procedūras. Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos ne visada tinkamai suvokia kokybės vadybos sistemų paskirtį ir prasmę. Kokybės sistemų ar standartų teikiami privalumai

jaučiami tada, kai siekiama ne tik formalaus standartų atitikimo ir išorinės naudos, bet vystoma vidinė organizacijos kultūra ir suvokimas, kad standartų diegimas yra vienas svarbiausių veiklos tobulinimo būdų (Franceschini et al., 2006).

Apibrėžiant kokybės vadybos sistemą sudarančius elementus, nustatyta, kad jie gali būti skirstomi į žmogiškąjį kapitalą, procesus, verslo strategiją, informacines technologijas, valdymo metodus, modelius ar priemones. Organizacijos, siekdamos įgyti pranašumą konkurentų tarpe ir įgyvendinti savo tikslus, taiko įvairius kokybės vadybos metodus – Visuotinė kokybės vadyba (*anglų k. TQM – Total Quality Management*), ISO (*anglų k. International Standardization Organization*), Lean, Six Sigma, Veiklos tobulinimo modelis (*anglų k. BEMs – Business Excellence Models*), Verslo procesų reorganizavimas (*anglų k. BPR – Business Process Reengineering*) – padedančius užtikrinti rezultatyvų ir efektyvų organizacijos valdymą (Garza-Reyes et al., 2015). Organizacijos, kurios savo veiklą grindžia gerai struktūrizuotomis ir išvystytomis kokybės vadybos sistemomis, neretai savo konkurentus lenkia šiose srityse: aukštesnis vartotojų pasitenkinimo lygis (Casadesus & de Castro, 2005); nuolatinis pajamų augimas (McTeer & Dale, 1996); aukštesnė produktų ar paslaugų kokybė, aptarnavimas, didesnis veiklos produktyvumas ir efektyvumas (Gutierrez-Gutierrez et al., 2010); geresni finansiniai rodikliai, veiklos procesai ir procedūrų kontrolė, efektyvesnis komandinis darbas ir lyderystė (Dale, van der Wiele & van Iwaarden, 2007).

Anot Franceschini et al. (2006), nuo aštuntojo dešimtmečio kokybės principų laikymasis ir taikymas tapo vis populiariesnis organizacijų tarpe. Kariuomenės standartai (Jungtinės Amerikos Valstijos, 5-as dešimtmetis) buvo pirmieji kokybės principus garantuojantys dokumentai, vėliau sekė Visuotinės kokybės vadyba, Lean, Six Sigma metodas bei kiti, skatinantys įtraukti ir integruoti visas organizacijos kompetencijas, galinčias prisidėti prie kokybės ir konkurencingumo didinimo. Skirtingose šalyse, taikant skirtingas kokybės sistemas, buvo susidurta su įvairaus pobūdžio problemomis, kurias 1987 m. išsprendė Tarptautinė standartizacijos organizacija (*anglų k. International Standardization Organization, ISO*), išleisdama kokybės vadybos standartus, šiandien visame pasaulyje žinomus kaip ISO (Franceschini et al., 2006).

Kokybės problemų identifikavimo kontekste ISO tapo pagrindine organizacija, atspindinčia vyraujančias tendencijas ir kokybės vadybos principus, kuriais remiantis grindžiama organizacijų kokybės valdymo struktūra ir logika. ISO – plačiai pripažįstama ir dažniausiai organizacijų pasirenkama tarptautinė standartizavimo kokybės sistema (Bartkus ir Kriauciūnaitė, 2007; Bernardo et al, 2012; Gutierrez-Gutierrez et al., 2010). Be šių standartų neįsivaizduojamas organizacijų veikimas tarptautinėse rinkose (Magd & Curry, 2003). Pažymima, kad kokybės vadybos sistemų diegimas, įgyvendinant tarptautinių standartų reikalavimus, yra vienas populiariausių bei labiausiai pripažįstamų būdų (Baronienė, 2007). Kiti kokybės vadybos metodai, tokie kaip Lean, Six Sigma ar

subalansuoti veiklos rodikliai, yra mažiau populiarūs ir rečiau taikomi organizacijose (Jurkienė, 2013).

ISO 9000 – tai kokybės vadybos standartų šeima, apimanti daugiau kaip 10 įvairių standartų (ISO 9000, ISO 1400, ISO 22000, ISO 26000, ISO 3166, ISO 50001, ISO 31000, ISO 4217, ISO 639, ISO 20121, ISO 45001) bei tinkanti visoms organizacijoms, veikiančioms visuose ekonomikos sektoriuose. ISO standartas išskiria ir detalizuoja esminius formalios kokybės vadybos sistemos aspektus, tačiau nepateikia būdų ar taisyklių paketo, kaip šie reikalavimai turėtų būti įgyvendinti – tai standartą diegiančių organizacijų kompetencija (Čipkutė, 2008). Standartai parengti ir pateikiami taip, kad juos galėtų pritaikyti visų dydžių ir tipų organizacijos, siekiančios rezultatyvios ir efektyvios kokybės vadybos sistemos (Zairi, 2002). Organizacijos kokybės sistemos sertifikavimas garantuoja tam tikrų specifinių reikalavimų atitikimą, o tai kuria pasitikėjimą gamintojų, tiekėjų ir vartotojų tarpe – tai vienas iš pagrindinių ISO šeimos standartų tikslas (van der Wiele, Iwaarden, Williams & Dale, 2005).

ISO standartų reikšmę bei populiarumą įvairių organizacijų tarpe atskleidžia šių standartų (ISO 9001, ISO 22000, ISO 14000, ISO 22301, ISO 5001, ISO/IEC 27001, ISO/TS 16949) taikymas. 2014 metų pabaigoje daugiau kaip 1 600 000 ISO standartų buvo įdiegta įvairiose organizacijose daugiau kaip 170 šalyse. Lietuvoje šių standartų skaičius 2005 – 2014 metų laikotarpyje išaugo daugiau kaip 2,5 karto, nuo 802 iki 2019 (www.iso.org).

Visų ISO šeimos standartų pagrindą sudaro *aštuoni kokybės vadybos principai* (Misevičius, 2007):

1. *Orientavimasis į vartotoją.* Organizacijos sėkmę didžiaja dalimi lemia vartotojai, todėl svarbu suprasti esamus ir būsimus jų poreikius, tenkinti jų reikalavimus bei viršyti lūkesčius.
2. *Lyderystė.* Lyderiai formuoja tikslus, nustato veiklos kryptį bei kuria organizacijos aplinką, kurioje visi nariai yra orientuoti į organizacijos tikslų pasiekimą.
3. *Darbuotojų įtraukimas.* Visų lygių darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą leidžia atskleisti jų sugebėjimus bei nukreipti juos organizacijos tikslų įgyvendinimo link. Tai turėtų būti kiekvienos organizacijos pagrindu.
4. *Procesinis požiūris.* Norimą rezultatą organizacija gali pasiekti greičiau ir efektyviau, kai visa veikla ir su ja susiję ištekliai yra valdomi grindžiantis procesiniu požiūriu.
5. *Sisteminis požiūris į vadybą.* Geresnius veiklos rezultatus galima pasiekti identifikuojant tarpusavyje susijus procesus bei supratus atskirų sistemų veikimą.
6. *Nuolatinis gerinimas.* Nuolatinis organizacijos veiklos gerinimas turėtų būti vertinimas kaip vienas iš pagrindinių organizacijos tikslų.
7. *Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas.* Racionalūs sprendimai gali būti priimami grindžiant juos objektyvia organizacijos duomenų analize.

8. *Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju.* Organizacija ir jos tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų, abipusiai naudingi ryšiai padeda sukurti didesnę vertę abiem pusėms.

Kokybės standartų diegimas bei kokybės sistemos tobulinimas, remiantis ISO standartais, rekomendacijomis ir principais sukuria naudą visoms organizacijoms, apjungiant darbuotojų, klientų, tiekėjų, pačios organizacijos ir visuomenės interesus (Bauer, Duffy & Westcotts, 2006; Kara, 2006; Wolniak, 2011). Organizacijų įgyjama nauda dažniausiai yra skiriama į tris grupes ir vertinama atsižvelgiant į finansinius, ekonominius bei organizacinius (organizacijos tobulėjimo) rodiklius. Pasak autorių (Magd & Curry, 2008; Thawesaengskultai & Tannock, 2008; Seetharaman, Sreenivasan & Peng Boon, 2006), *ISO šeimos standartų suteikiama vertė organizacijai apibūdinama šiais aspektais:*

- organizacijos procedūrų tobulinimas;
- geresnė organizacijos struktūra;
- kokybės planavimas;
- efektyvios lyderystės / vadovavimo tobulinimas;
- kontrolės procesų tobulinimas;
- didesnės tiekėjų pasirinkimo galimybės;
- bendradarbiavimo su tiekėjais tobulinimas;
- produkto kokybės tobulinimas;
- išorinių reikalavimų atitikimas;
- aplinkos saugojimas;

Taip pat išskiriamos *naudos, kurios yra svarbios visoms organizacijoms, veikiančioms aukštu konkurencingumo lygiu pasižyminčiose vietinėse ar tarptautinėse rinkose* (Karapetrovic & Willbor, 2005; Magd & Curry, 2008; Thawesaengskultai & Tannock, 2008; Seetharaman et al., 2006):

- mažesnis vartotojų nusiskundimų skaičius;
- geresnė komunikacija su vartotojais;
- organizacijos įvaizdžio gerinimas;
- geresnis vartotojų poreikių patenkinimas;
- didesnis pasitikėjimas organizacija;
- stiprėjantis vartotojų lojalumas bei augantis pelningų klientų skaičius;

Jei aukščiau minėti aspektai turi teigiamos įtakos organizaciniams rodikliams, tai *finansinių ir ekonominių rodiklių gerėjimą gali lemti* (Fuentes et al., 2003; Mathews 2005; Magd & Curry 2008; Rusjan & Alic, 2010):

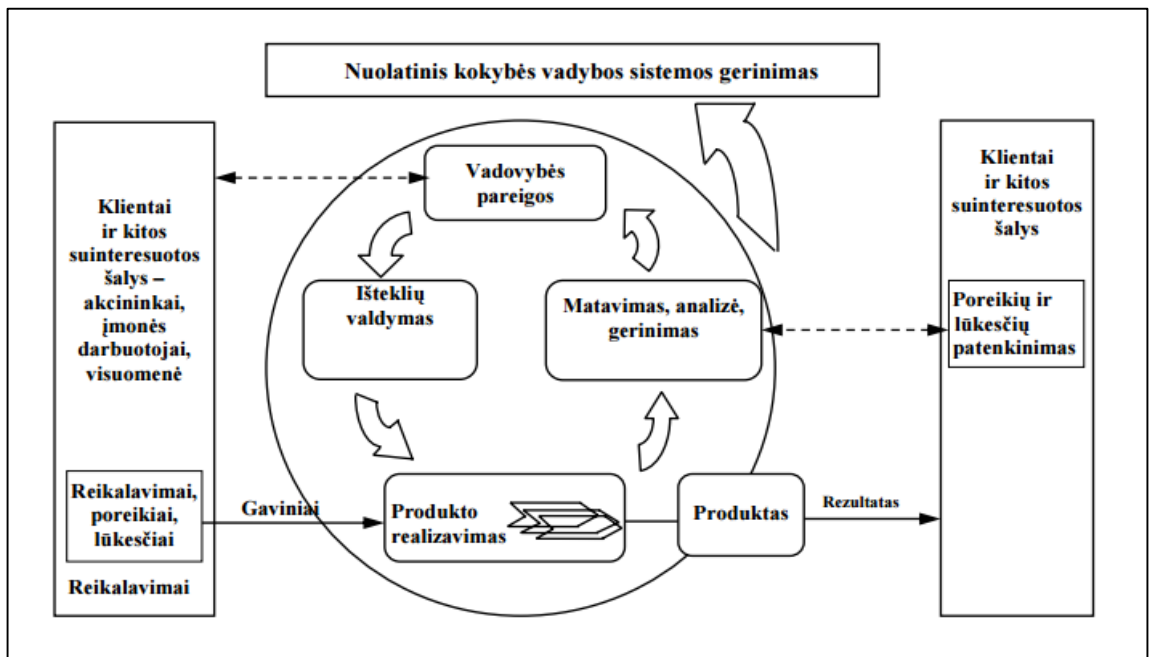
- mažesnė rizika bei su tuo susijusių kaštų mažinimas;
- mažesni organizacijos valdymo kaštai;
- pelno ir pajamų augimas;

- geresnis finansų planavimas;
- aukštesnis vieno darbuotojų pelningumas;
- didesnis finansinis efektyvumas;

Organizacijos valdymas, remiantis procesiniu požiūriu, yra pabrėžiamas ISO 9001:2000 standarte, akcentuojant ir dėmesį skiriant organizacijos veikos ir užduočių stebėjimui ir optimizavimui, bet ne galutinio produkto tikrinimui. Siekiant rezultatyvaus ir efektyvaus organizacijos veikimo, būtinas tarpusavyje susijusių bei sąveikaujančių procesų identifikavimas ir valdymas. Remiantis ISO 9001:2000 standarte išdėstytomis nuostatomis, kokybės sistema yra padalijama 4 pagrindines sritis (Lietuvos Standartizacijos Departamentas [LSD], 2001):

- Valdymo procesas, apimantis valdymo struktūrą, politiką bei tikslus.
- Išteklių valdymo procesas, apimantis resursų, personalo, dokumentacijos valdymą.
- Produkto gamybos procesas, apimantis kokybės užtikrinimą, plėtrą ir vystymąsi.
- Vertinimo ir duomenų rinkimo procesas, apimantis vidinius auditus, korekcinius veiksmus, kokybės sistemos veiklos tyrimus.

10 paveiksle pateiktas procesais grindžiamas kokybės vadybos modelis vaizduoja svarbų suinteresuotųjų šalių vaidmenį, tiekiant gavinius organizacijoms. Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimas reikalauja visapusiško jų lūkesčių suvokimo bei vertinimo. Vienas svarbiausių organizacijos veiklos gerinimo aspektų – kokybiškos bei reikalavimus atitinkančios produkcijos tiekimas (Kolyta, Masandukaitė, Mikšys, Rastauskaitė ir Vaitkevičius, 2002).



10 pav. Kokybės vadybos sistemos modelis, grindžiamas procesais (LSD, 2001)

ISO 9001:2000 standartas didelį dėmesį skiria veiklos procesams bei procesinio požiūrio (reikalavimų supratimas ir tenkinimas; procesų nagrinėjimas pridėtinės vertės atžvilgiu; procesų eigos ir rezultatyvumo duomenų nustatymas; nuolatinis procesų gerinimas, atlikus objektyvius matavimus) diegimui visose kokybės sistemos elementuose. Remiantis šiomis nuostatomis bei apibrėžtais, nustatytais ir nuosekliais elementais kuriama kokybės sistema, leidžianti pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus.

Analizuojant verslo procesų valdymą, išaiškėjo, kad kokybės vadybos sistemos tampa neatsiejama šiuolaikinių verslo organizacijų dalimi. Kokybės vadybos sistemos diegimas, įgyvendinant tarptautinių standartų reikalavimus, yra populiariausias ir labiausiai pripažįstamas būdas. Tarptautinės standartizacijos organizacijos (anglų k. International Standardization Organization, ISO) 1987 m. išleisti kokybės vadybos standartai yra plačiai pripažįstama ir dažniausiai organizacijų pasirenkama tarptautinė standartizavimo kokybės sistema. ISO šeimos standartai ir kitos, pasauliniame lygmenyje pripažįstamos sertifikavimo sistemos suteikia vertę organizacijai, tobulinant organizacijos procedūras ir kontrolės procesus; kuriant kokybiškus produktus; stiprinant pozicijas aukštu konkurencingumo lygiu pasižyminčiose vietinėse ar tarptautinėse rinkose; užtikrinant mažesnę vartotojų nusiskundimų skaičių; gerinant organizacijos įvaizdį, finansinius ir ekonominius rodiklius; mažinant riziką ir su tuo susijusius kaštus.

Antrame skyriuje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė pokyčių valdymo modelių ir metodų įvarovę. Nustatyta, kad dažniausiai teoriniuose pokyčių valdymo modeliuose akcentuojami aspektai yra: organizacijos aplinkos tyrimas; pokyčių įgyvendinimo planas; pokyčio vizijos, tikslų nustatymas ir komunikavimas; įgyvendinamo pokyčio proceso vertinimas, kontrolė ir tobulinimas; darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir įtraukimas į pokyčio procesą. Išryškintas verslo procesų valdymo ir tobulinimo aspektas, siekiant konkurencinio pranašumo, geresnių veiklos rezultatų, verslo procesų optimizavimo ir efektyvumo. Atskleista, kad kokybės vadybos sistemos diegimas, remiantis pasaulinio lygio standartais, yra vienas populiariausių verslo procesų tobulinimo būdų.

3. TYRIMAS „POKYČIŲ VALDYMAS UAB „KĖDAINIŲ KONSERVŲ FABRIKAS“, DIEGIANT KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ“

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslingumo pagrindimas. Mokslinės literatūros analizė (Alas, 2008; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Bullock & Batten, 1985; Burnes 2004, 2009; Carnall, 1990, 2007; Išoraitė, 2012; Jacobs et al., 2013; Klimas ir Ruževičius, 2009; Kotter, 1996, 2011; Kotter & Stangleigh, 2008; Luecke, 2003; Moran & Brightman, 2001; Sujova & Rajnoha, 2012; Todnem, 2005; Wardale, 2008; Worley & Mohrman, 2014; Zakarevičius, 2003, 2006 ir kt.), atliepanti pokyčių valdymo verslo įmonėje ypatumus, diegiant kokybės vadybos sistemą, atskleidė, kad pokyčiai ir jų valdymas yra sudėtingas procesas, apimantis ne tik iniciavimo, planavimo, įgyvendinimo ir institucionalizavimo etapus, bet taip pat reikalaujantis finansinių ir žmogiškųjų išteklių. Sėkmingas pokyčių valdymas yra svarbus, siekiant užtikrinti ilgalaikę įmonės veiklą ir gerus finansiniams rodiklius, formuojant teigiamą įvaizdį vartotojų ir partnerių tarpe, stiprinant konkurencingumą vietos ir užsienio rinkose. Nors mokslinėje literatūroje gausu pokyčių valdymo modelių (Alas, 2008; Beckhard & Harris, 1997; Bullock & Batten, 1985; Carnall, 1990, 2007; Hiatt, 2003; Judson, 1991; Kotter, 1996 ir kt.), tačiau pasigendama sisteminio, integruoto vizualaus modelio, kurį galėtų taikyti verslo įmonės, įgyvendinančios kokybės sistemų ar verslo procesų tobulinimo pokyčius. Tyrimu siekiama, remiantis sukonstruotomis teorinėmis išvalgomis ir apibrėžtais tyrimo kriterijais, iširti pokyčių valdymo lauką verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą; atskleisti įmonės darbuotojų ir vadovų patirtis, sąlygojančias sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.

Empiriškai patikrinus teorines išvalgas, bus konstruojamas pokyčių valdymo modelis, įgalinantis verslo įmonėse įgyvendinti procesinius ir kokybinius pokyčius.

Tyrimas yra sukonstruotas remiantis keturiomis teorinėmis išvalgomis:

Pirmoji išvalga grindžiama teorine prielaida, paaiškinančia pokyčių lauką įmonėje – pokyčiai yra natūrali įmonės reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos pasikeitimus (Hurn, 2012; Hurst, 1995; Johson, 1987; Klimas ir Ruževičius, 2009; Leifer, 1989; Morgan, 1986), o pokyčių valdymas yra svarbus procesas, kurio metu įgyvendinami organizaciniai, struktūriniai ar sisteminiai pokyčiai, atnaujinama įmonės kryptis ir struktūra, planuojami, koordinuojami ir kontroliuojami veiksmai, siekiant sklandaus pokyčio įgyvendinimo (Burke, 2013; Hurn, 2012; Gill, 2002; Kotter, 2011; Markovic, 2008; Moran & Brightman, 2001; Spicker, 2012; Wardale, 2008; Zakarevičius, 2006). Pokyčiai ir jų valdymas turėtų būti kiekvienos įmonės, siekiančios tobulėjimo, konkurencingumo ir vartotojų poreikių patenkinimo, dalimi.

Antroji išvalga suformuota remiantis teorinėmis žiniomis, atliepančiomis procesinius veiksmus įmonėje – akcininkus ir vartotojus tenkinantys rezultatai neatsiranda savaime – tai procesinio veiklos veiksmų sąveikos rezultatas. Verslo procesų valdymas padeda optimizuoti

dabartinius verslo procesus ir ateityje vykšiančias operacines ar organizacines permainas, užtikrina tam tikrų veiklos rezultatų ar tikslų realizavimą, lemia įmonės pajamų maksimizavimą, paslaugų ir prekių kokybės gerinimą bei vartotojų poreikių patenkinimą (Becker et al., 2000; Chang, 2005; Hammer & Champy 2006; Harmon, 2014; Klimas ir Ruževičius, 2009; Kosanke, 2003; Slack et al., 2009; Zairi, 1997; Zakarevičius, 2010).

Trečioji išvalga paremta teoriniais konstruktais, paaiškinančiais psichologinius pokyčių aspektus – tik mažiau nei 30 procentų pokyčių iniciatyvų yra sėkmingos (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Jacobs et al., 2013; Jansson, 2013; Michel et al. 2013; Rouse, 2011), o viena dažniausių pokyčių įgyvendinimo ir valdymo kliūčių yra darbuotojų pasipriešinimas pasikeitimams (Gill, 2002; Fronza & Moriceau, 2008; Kotter & Schlesinger, 2008; Manikandan, 2010; Rimas 2000; Ruibytė ir Raubienė 2005; Valackienė, 2015; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Waddell & Sohal, 1998; Wardale, 2008). Svarbu, kad verslo įmonių vadovai gebėtų nustatyti pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir galėtų parinkti tinkamus būdus ir metodus jiems pašalinti.

Ketvirtoji išvalga susijusi su kokybės vadybos sistemų verslo įmonėse diegimu, siekiant konkurencingumo, efektyvių vadybinių problemų sprendimų, organizacijos procesų ir procedūrų tobulinimo, informacijos asimetriškumo tarp pirkėjų ir pardavėjų mažinimo, įvaizdžio formavimo, stiprinimo ir pripažinimo tarptautiniu mastu, geresnio vartotojų ir akcininkų poreikių patenkinimo, rinkos plėtros galimybių (Bernardo et al., 2012; Douglas et al., 2003; Escanciano et al., 2001; Franceschini et al., 2006; Garza-Reyes et al., 2015; Gutierrez- Gutierrez, 2010; Iden, 2012; Magd & Curry, 2003; Nicolau & Sellers, 2002; Poksinska et al., 2002; Ruževičius, 2006, Vanagas, 2008 ir kt.). Kokybė tampa vienu svarbiausių išlikimo ir sėkmės veiksniumi, skatinančiu įmones lygiuotis į pasaulinius arba regioninio lygio standartus (Bhasin, 2008; Christauskas ir Kazlauskienė, 2009; Martin-Castilla & Rodriguez-Ruiz, 2008).

Tyrimo tikslas – ištirti pokyčių valdymo lauką UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant kokybės vadybos sistemą, vadovaujantis BRC (7 versija) ir ISO 22000 reikalavimais.

Tyrimo uždaviniai: atskleisti darbuotojų ir vadovų veiksmus ir patirtis, turinčius įtakos sėkmingam pokyčių valdymui, diegiant kokybės vadybos sistemą.

Tyrimo metodika. Pokyčių valdymo, diegiant kokybės vadybos sistemą verslo įmonėje, tyrimui atlikti ir teorinėms išvalgoms pagrįsti pasirinktas **kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas**. Kokybinio tyrimo strategiją galima apibūdinti kaip visumą metodų, procedūrų ar technikų, kurios skirtos tyrimo duomenims rinkti bei analizuoti, įskaitant ir tyrėjo požiūrį (Luobikienė, 2010). Polit & Hunder (2004) teigimu, kokybinis tyrimas leidžia konceptualizuoti tyrimo objektą, jis pagrindžiamas gautais tyrimo duomenimis. Anot Edmonson & McManus (2007), pagrindinis kokybinio tyrimo tikslas – atskleisti konkrečią patirtį ir, remiantis kokybinės analizės metodu, pateikti platesnį supratimą, pagrįstą kontekstu ir situacija. Pasirinkta

kiekybinio tyrimo strategija padidina tyrimo validumą ir objektyvumą analizuojamo socialinio reiškimo atžvilgiu. Autoriai (Kardelis, 2007; Šaparnis ir Merkys, 2000) nurodo, kad kiekybiniai metodai pasižymi objektyvumu, juos atliekant stengiamasi rasti išorinius reiškimo požymius, pateikiant rodiklius, kurie gali būti matuojami arba išreiškiami skaičiais. Darbe taikomi *ieškomojo* (iš anksto apgalvotas ir suplanuotas, plačios aprėpties duomenų rinkimas, siekiant maksimalios apibendrinančių radinių apimties) bei *aprašomojo* (įvairių metodų, skirtų tyrimo objekto bruožų, savybių, charakteristikų matavimui ir rezultatams aprašyti, taikymas) tyrimo principai (Krašenkienė, 2013).

Taikant kokybinio tyrimo strategiją, duomenys yra renkami atvejo studijos ir pusiau struktūruoto interviu metodu. Šis metodas naudojamas siekiant atskleisti tiriamo fenomeno prigimtį ir pateikti holistinę, interpretacinę požiūrį į jį. Darbo autorius nesiekia kontroliuoti tyrimo proceso eigos, jo tikslas – suprasti verslo įmonės vadovų požiūrį į vykstančius pokyčius ir jų valdymą, diegiant kokybės vadybos sistemą. Anot Stebbins (2008), atvejo ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje, norint giliau suvokti tiriamą reiškinį, yra tinkamiausias taikant kokybinį tyrimą, duomenų rinkimo metodu pasirenkant atvejo studiją ir interviu.

Moksliniuose šaltiniuose **atvejo studija** apibrėžiama kaip „kokybinis tyrimo metodas, kai giliai ištiriamas vienas ar keli reiškinio, proceso atvejai“ (Blatter, 2008, p. 68). Berg (2001) atvejo studiją apibūdina kaip procesą, kurio metu renkama informacija apie konkretų asmenį, įvykį, aplinką ar grupę, siekiant suvokti, kaip jis veikia ir funkcionuoja. Atvejo studijos tikslas – suprasti sudėtingus, fenomenalius socialinius reiškinius (tokius kaip organizaciniai ir vadybiniai procesai) realaus gyvenimo kontekste, atliekant detalų konkretaus atvejo ar įvykio ištyrimą (Yin, 2009; Stake, 2005). Vienas pagrindinių šio metodo privalumų - tyrėjas, gilindamasis į organizacijų ar žmonių elgsenos, veiklos subtilumus, ypatumus, analizuodamas sudėtingas situacijas, nenumatytus veiksnius, gali apčiuopti daugiau nei taikant kitas tyrimo strategijas (Verschuren, 2003).

Atvejo studijos metodologinis ypatumas paaiškinamas konstruktyvistine paradigma, kuri reikalauja tikslios reiškinio analizės, tiriant vieną ar kelis atvejus (Baxter & Jack, 2008; Yin, 2009). Šiame darbe atliekama aprašomoji (*anglų k. Descriptivite*) vieno atvejo (*anglų k. Single case*) studija. Atvejo analizei atlikti taikomi pirminiai (įmonės vidaus dokumentai, taisyklės, posėdžių protokolai) ir antriniai (straipsniai spaudoje, statistiniai duomenys, informacija internetiniuose portaluose) informacijos šaltiniai.

Mokslinėje literatūroje **interviu** apibūdinamas kaip duomenų rinkimo metodas, kuris taikomas siekiant atskleisti asmenines informantų nuomones, požiūrius, patirtis ar vertinimus. Šį metodą sudaro kryptingas informantų klausinėjimas ir įdėmus jų klausymasis (Frechtling & Sharp, 1997). Nors interviu reikalauja nemažai laiko informacijos rinkimui, transkribavimui ir analizei, tačiau pasižymi duomenų gilumu (Sinicrope, Noris & Watanabe, 2007). Pasirinktas **pusiau**

struktūruotas interviu yra vienas priimtinausių metodų atliekant kokybinius tyrimus, kadangi tyrėjas iš anksto numato pokalbio temas ir problemas, apgalvoja klausimus, tačiau jie gali būti papildomi, pateikiami ne eilės tvarka, respondentui yra suteikiama didelė atsakymo laisvė (Bitinas, 2006; Kaffemanienė, 2006; DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Pusiaus struktūruoto interviu metu siekiama atskleisti respondentų nuomones ir detalai išanalizuoti tiriamą socialinį reiškinį. Vienas svarbiausių pusiau struktūruoto interviu elementų – aktyvus pašnekovas, drąsiai reiškiantis savo mintis ir atskleidžiantis savo patirtį analizuojamo reiškinio kontekste. Svarbu, kad „akis į akį“ vykstančių interviu metu interviuotojas turi galimybę stebėti neverbalinę pašnekovo kalbą – gestus, kūno kalbą, mimikas, balso tono ir tembro pokyčius (Holstein & Gubrium, 1995; Wolcott, 2001).

Atsakymų turinys, gautas pusiau struktūruoto interviu metu, atskleidžiamas taikant **kokybinę turinio** (*anglų k. Content*) **analizę**. Tai validus metodas, kurį taikant, remiantis analizuojamu tekstu, galima padaryti specifines išvadas (Mayring, 2000, 2014). Pagrindiniai Content analizės tikslai: atskleisti, kaip tiriamas, reflektuodamas savo patirtį, suvokia tiriamą fenomeną; kokie skirtumai identifikuojami, lyginant teorinį tiriamo fenomeno apibūdinimą ir jo raišką socialinėje aplinkoje (Fridlund & Hildingt, 2001). Kokybinę turinio analizę sudaro keturi žingsniai: daugkartinis teksto skaitymas; kategorijų išskyrimas remiantis raktiniais žodžiais; kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas; kategorijų bei subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas (Mayring, 2014; Žydzūnaitė, Merkys ir Jonušaitė, 2004). Anot Valackienės (2012), kokybinė turinio analizė padeda susisteminti interviu metu gautą informaciją, išryškinant pagrindines siužetines linijas, kurias iliustruoja informantų teiginiai.

Taikant kiekybinę tyrimo strategiją, naudojamas anketinės apklausos metodas. Valackienė (2007, p. 80) anketinę apklausą apibūdina kaip „susistemintą informacijos iš respondentų rinkimą, pateikus anketą“. Pasak Tidikio (2003), anketavimas yra vienas populiariausių ir dažniausiai taikomų tyrimo metodų, leidžiantis greitai gauti didelį kiekį pirminės informacijos. Neretai apklausa trunka trumpą laiko tarpą, todėl respondentų tarpe yra priimama noriai ir pozityviai. Šis metodas leidžia eliminuoti tyrėjo įtaką tiriamųjų sprendimams, tokiu būdu užtikrinant didesnę tyrimo validumą ir objektyvumą (Tidikis, 2003).

Anketinė apklausa atliekama siekiant nustatyti verslo įmonėje dirbančių žmonių požiūrį ir patirtį, susijusią su įmonėje vykstančiais pokyčių procesais, diegiant kokybės vadybos sistemą. Tyrimas atliekamas vykdant anoniminę anketinę apklausą. Anketoje pateikiami uždaro tipo klausimai, kurie vertingi siekiant išryškinti klausimo esmę, tiksliau interpretuoti atsakymus ir lengviau išreikšti juos kiekybiniais mastais (Tidikis, 2003). Kiekybinio tyrimo duomenys apdorojami statistiškai, naudojant *Microsoft Office* programą.

Tyrimo imties sudarymui taikyta netikimybinė tikslinė atranka, pagal kurią tam tikri įvykiai, asmenys ar aplinkos atsirenkamos labai tikslingai, siekiant gauti tyrėją dominančią pirminę

informaciją, kuri nėra prieinama kitu būdu (Hartley, 2004). Magistrinio darbo tyrimui pasirinkta Lietuvoje veikianti gamybinė maisto įmonė – UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegianti kokybės vadybos sistemą.

Pusiau struktūruotas interviu atliktas taikant netikimybinę tikslinę atranką su 8 aukščiausio lygio vadovais (generalinis direktorius, komercijos direktorius, komercijos direktoriaus pavaduotoja, gamybos vadovas, kokybės vadovas, pardavimų vadovas Lietuvos rinkai, pardavimų vadovas eksporto rinkai, vyr. technologas), kurie dalyvauja ir turi įtakos įmonėje vykstantiems pokyčiams ir jų valdymui.

Atliekant anketinę apklausą respondentų atrankai taikoma tikimybinė atsitiktinė atranka – „kai kiekvienas asmuo (ar grupė) turi vienodas galimybes patekti į ją, nepriklausomai nuo individualių savybių ar skirtumų“ (Luobikienė, 2010, p. 45). Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2007):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

N – generalinė aibė (300)

Δ – paklaidos dydis (5proc.)

n (imtis) = 170 respondentų.

Tyrimo rezultato validumui užtikrinti grąžinamų anketų skaičius turi būti ne mažesnis nei 170.

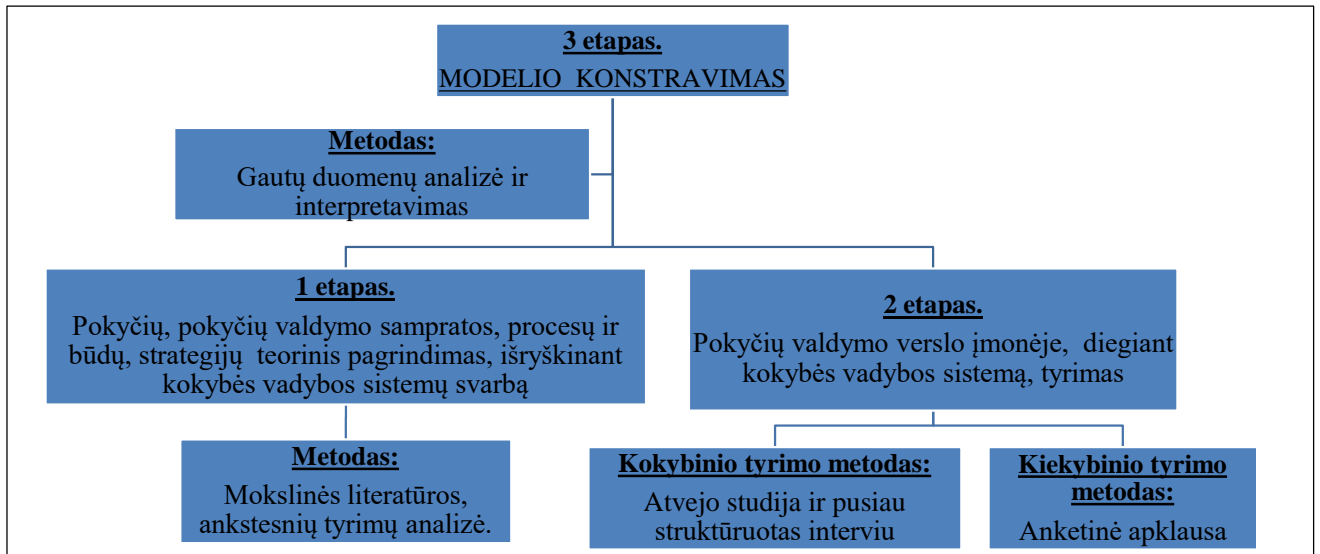
Tyrimo plano sudarymas.

Siekiant sėkmingo tyrimo įgyvendinimo, sudaromas tyrimo planas, reglamentuojantis tyrėjo veiklą, įgalinantis organizuoti, metodologiškai pagrįsti tyrimą ir atitikti mokslo krypties keliamus reikalavimus (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Pasirinkto tiriamo reiškinių analizę sudaro trys esminiai, tarpusavyje sąveikaujantys etapai (žr. 11 pav.).

Pirmą etapą sudaro mokslinės literatūros ir ankstesnių tyrimų analizė, atskleidžianti pokyčių ir pokyčių valdymo koncepciją, išryškinant didėjančią kokybės vadybos sistemų svarbą ir sėkmingam pokyčių valdymui įtaką turinčius procesus, metodus ir būdus.

Antro etapo metu, siekiant atskleisti verslo įmonės darbuotojų ir vadovų veiksmus, vykdant pokyčius kokybės vadybos sistemos diegimo metu, atliekamas kombinuotas pokyčių valdymo tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas ir metodus. Kokybinio tyrimo metodai - atvejo studija ir pusiau struktūruotas interviu, duomenų apdorojimui naudojant *Content* metodą. Kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, duomenų analizei taikant *Microsoft Office* programą.

Trečią etapą sudaro modelio konstravimas, kurio pagrindas – lyginamoji duomenų analize ir interpretacija, leidžianti atskleisti ir išryškinti konstruojamo modelio reikšmingumą.



11 pav. Tyrimo loginė schema

Siekiant tyrimo metodologijos išbaigtumo sudaromas tyrimo instrumentarijus, remiantis trimis kriterijais ir septyniais indikatoriais (žr. 3 Priedas).

Tyrimo kriterijai:

1. *Verslo įmonėje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių iniciavimo, įgyvendinimo ir valdymo ypatumus.*
2. *Nustatomos pokyčių įgyvendinimo galimybės, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000 kokybės standartus, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų įtraukimui į pokyčių procesą.*
3. *Verslo įmonės pokyčių valdymo modelio, padedančio sistemiškai sėkmingiau valdyti pokyčius, diegiant kokybės vadybos sistemą, konstravimas.*

Tyrimo indikatoriai:

1. *Verslo įmonėje vykstančių pokyčių ir juos lemiančių priežasčių identifikavimas.*
2. *Verslo įmonėje vykstančių pokyčių planavimo ir kontrolės elementai.*
3. *Pokyčių valdymo sėkmę lemiančių veiksnių identifikavimas.*
4. *Pokyčių iniciavimo, įgyvendinimo ir valdymo ypatumai, diegiant kokybės standartus verslo įmonėje.*
5. *Veiklos procesų tobulinimas verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.*
6. *Darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymo lauką.*
7. *Verslo įmonės pasiruošimo įgyvendinti ir valdyti pokyčius analizė (organizacijos darbo kultūra, vidinė atmosfera).*

Atliekant kombinuotą, kokybinį (atvejo studija ir pusiau struktūruotas interviu) ir kiekybinį (anketinė apklausa), tyrimą, siekiama atskleisti verslo įmonės darbuotojų ir vadovų požiūrį bei veiksmus, turinčius įtakos sėkmingam pokyčių valdymui, diegiant kokybės vadybos sistemą. Mokslinės literatūros analizės metu suformuluotos teorinės išvalgos bei empirinio tyrimo metu gauti rezultatai pritaikomi pokyčių valdymo modelio konstravime.

3.2. UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ atvejo analizė

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ įkurtas 1944 m. Šiandien tuometės, valstybinės įmonės veiklos tradicijas tęsia 1996 m. privatizuota, renovuota ir 2004 m. į naujai pastatytą, modernų fabriką persikėlusį įmonė. UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ – aukščiausias pozicijas vietos rinkoje užimanti gamybinė įmonė, vartotojams siūlanti daugiau nei 200 rūšių produkciją. Įmonės asortimentą sudaro majonezų, pomidorų padažų, marinuotų daržovių, grybų, sriubų, uogienių, džemų, tuno ir lašišos gaminiai. Kasmet parduodama daugiau kaip 20 mln. vienetų produkcijos, metinė apyvarta siekia daugiau kaip 15 mln. EUR.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ orientuojasi tiek į vidaus, tiek į užsienio rinką. Kasmet augant produkcijos paklausai atrandamos naujos produktų realizavimo galimybės. Pagal pardavimo mastus ir pelną didžiausia rinka yra Lietuva (2015 metais realizuota 76,1 proc. produkcijos), tačiau kasmet vis daugiau produkcijos eksportuojama į Estiją, Latviją, Rusiją, Vokietiją, Airiją, Ispaniją, Graikiją, Australiją, Kanadą, Jungtines Amerikos Valstijas.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ dirba ~300 darbuotojų (sezono metu darbuotojų skaičius išauga iki 330 – 350 darbuotojų).

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ priklauso įmonių grupei – koncernui „Vikonda“. Įmonė turi aukščiausią valdymo organą – Valdybą, kurią sudaro 5 asmenys iš šio koncerno valdančiųjų. UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ valdymo struktūra pateikiama 4 Priede.

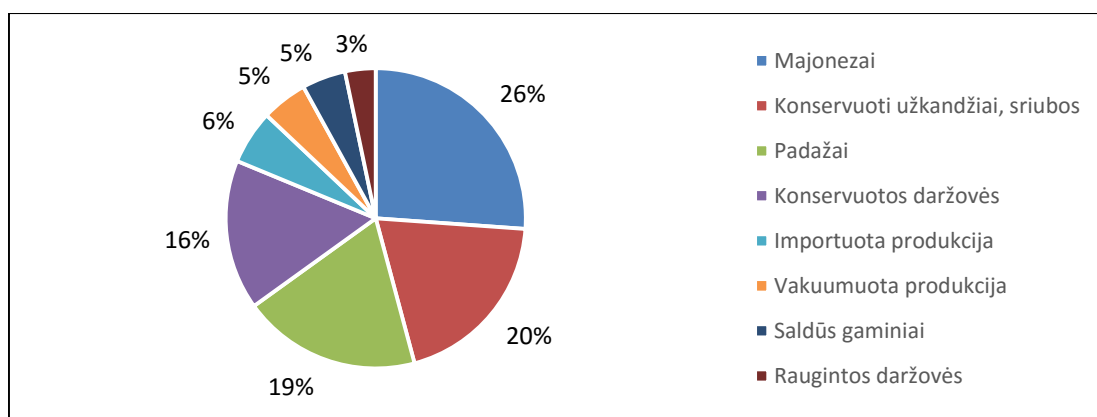
Įmonės misija – gaminti aukštos kokybės, sveikus, saugius, plataus asortimento konservuotus maisto produktus, puoselėti lietuviškas gamybos tradicijas bei tenkinti vartotojų ir akcininkų poreikius.

Įmonės vizija – augantis, modernus konservų fabrikas, atitinkantis visus ES reikalavimus. Žinomas ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio rinkose.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ asortimentas

12 paveiksle pristatomas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ asortimentas pagal prekių grupes, taip pat procentine išraiška pateikiamos kiekvienos prekių grupės generuojamos pajamos 2015 metais. Majonezai, konservuotos sriubos ir užkandžiai, pomidorų padažai generuoja 65 proc. visų uždirbamų pajamų 2015 metais.

Rinkos tyrimų duomenimis, 2015 metais UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ užima 25 proc. majonezų, 32 proc. pomidorų padažų, 51 proc. uogienių ir džemo, 39 proc. konservuotų daržovių, 31 proc. konservuotų užkandžių ir sriubų rinkos Lietuvoje.



12 pav. UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ prekių asortimentas pagal grupes ir pajamas
UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ yra vienas stipriausių Lietuvos rinkos lyderių majonezų, pomidorų padažų, marinuotos ir konservuotos produkcijos segmente.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ ekonominiai rodikliai

Siekiant įvertinti UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ galimybes vykdyti įsipareigojimus klientams ir akcininkams bei plėsti veiklą, yra atliekama ekonominių rodiklių analizė. Ji padeda nustatyti, kaip efektyviai įmonės sugeba panaudoti žmogiškuosius ir gamybinius resursus. Analizuojant ekonominius rodiklius stengiamasi atskleisti esmines prielaidas valdymo efektyvumui ir pelnui didinti (Girdzijauskas ir Jefimovas, 2006).

6 lentelė

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pelno/nuostolio ataskaitos horizontali analizė

	2013, EUR	2014, EUR	2014-2013, EUR	2014-2013, %
PARDAVIMO PAJAMOS	14.428.109	16.181.676	1.753.567	12,15%
PARDAVIMO SAVIKAINA	10.629.296	11.546.930	917.634	8,63%
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	3.798.813	4.634.746	835.933	22,01%
VEIKLOS SĄNAUDOS	2.544.010	2.798.627	254.617	10,01%
Pardavimo	1.586.622	1.693.452	106.830	6,73%
Bendrosios ir administracinės	957.388	1.105.175	147.787	15,44%
TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1.254.803	1.836.119	581.317	46,33%
KITA VEIKLA	11.885	17.822	5.938	49,96%
Pajamos	11.885	18.251	6.366	53,56%
Sąnaudos	289,62	428,64	139	48,00%
FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	-56.847	-42.616	14.231	-25,03%
Pajamos	100.942	92.295	-8.647	-8,57%
Sąnaudos	157.789	134.911	-22.878	-14,50%
ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1.209.841	1.811.326	601.485	49,72%
PAGAUTĖ	0	0	0	0%
NETEKIMAI	0	0	0	0%
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	1.209.841	1.811.326	601.485	49,72%
PELNO MOKESTIS	157.677	78.556	-79.121	-50,18%
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1.052.164	1.732.770	680.606	64,69%

Atlikus pelno/nuostolio ataskaitos horizontalią analizę, pastebima, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ grynojo pelno augimui 64,69 proc. įtakos turėjo 12,15 proc. padidėjusios pardavimų pajamos, 53,56 proc. išaugusios kitos veiklos pajamos, 14,50 proc. sumažėjusios finansinės veiklos sąnaudos. Veiklos rezultatų stabilumą tiesiogiai taip pat lemia žemas personalo kaitos rodiklis ir gamybos apimčių didinimas 8% 2014 metais. Lyginant 2014 metų ir 2013 metų UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ finansinius duomenis, pastebima, kad įmonės veikla 2014 metais buvo efektyvė, tai lėmė aukštesnius grynojo pelno rezultatus. Žemiau pateikiami detalizuoti pelningumo rodikliai (žr. 7 lent.).

7 lentelė

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pelningumo rodikliai

Rodiklis	Formulė	UAB Kėdainių konservų fabrikas		Šakos: Maisto produktų gamyba	
		2013	2014	2013	2014
Turto pelningumas, proc.	Grynasis pelnas/Turtas*100	7,03%	9,65%	4,86%	4,87%
Nuosavo kapitalo pelningumas, proc.	Grynasis pelnas/Nuosavas kapitalas*100	13,71%	15,98%	11,31%	10,41%
Bendrasis pardavimų pelningumas, proc.	Bendrasis pelnas/Pardavimai*100	26,33%	28,64%	13,72%	12,48%
Grynasis pardavimų pelningumas, proc.	Grynasis pelnas/Pardavimai*100	7,29%	10,71%	2,61%	2,60%

Pelningumo rodikliai leidžia įvertinti, ar įmonės veikla buvo vykdoma sėkmingai. 7 lentelėje pateikiama ne tik įmonės, bet ir šakos, kurioje veikia UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, pelningumo rodikliai. Analizuojant rezultatus pastebima, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pelningumo rodikliai 2014 m. yra kur kas aukštesni nei šakos rodikliai (bendrasis ir grynasis pelningumo rodikliai yra daugiau nei dukart didesni už analizuojamos šakos rodiklius). Lyginant 2014 metų ir 2013 metų rezultatus, nustatyta, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pagerino visus pelningumo rodiklius. Šiems rezultatams įtakos turėjo išaugusios pardavimų pajamos, sumažėjusios finansinės ir investicinės sąnaudos. Apibendrinant galima teigti, kad įmonės veikla vykdoma sėkmingai.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pardavimo apimtys ir rinkos

Kaip ir minėta anksčiau, pagrindinė UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ rinka yra Lietuva. 2011 – 2015 metais vietos rinkoje realizuota daugiau nei 70 proc. pagamintos produkcijos. Svarbiausios eksporto rinkos: Didžioji Britanija, Vokietija, Rusija, Airija, Latvija, Jungtinės Amerikos Valstijos (2015 metais pardavimai į šias šalis sudarė 20,29 proc. visų pardavimų), likusios šalys dideliais pardavimo mastais nepasižymi ir bendrai sudaro tik 3,63 proc. visų pardavimų (žr. 8 lent.).

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pardavimo mastai ir pagrindinės rinkos

Prekybos zona	2011, EUR	%	2012, EUR	%	2013, EUR	%	2014, EUR	%	2015, EUR	%
Lietuva	9.574.063	79,47%	10.174.289	77,42%	11.320.482	75,62%	12.556.631	74,89%	13.835.459	76,08%
Didžioji Britanija	780.551	6,48%	900.598	6,85%	1.052.521	7,03%	1.057.812	6,31%	1.139.845	6,27%
Vokietija	738.338	6,13%	880.925	6,70%	999.226	6,67%	1.096.800	6,54%	1.085.393	5,97%
Rusija	294.862	2,45%	490.418	3,73%	637.741	4,26%	542.510	3,24%	511.015	2,81%
Airija	215.188	1,79%	251.379	1,91%	231.960	1,55%	311.448	1,86%	381.133	2,10%
Latvija	102.126	0,85%	62.920	0,48%	92.748	0,62%	195.347	1,17%	348.730	1,92%
Amerika	119.556	0,99%	177.003	1,35%	180.914	1,21%	254.911	1,52%	224.655	1,24%
Izraelis	51.719	0,43%	27.461	0,21%	137.137	0,92%	152.349	0,91%	147.373	0,81%
Kipras	0	0,00%	22.176	0,17%	44.636	0,30%	86.319	0,51%	75.720	0,42%
Suomija	0	0,00%	0	0,00%	94.500	0,63%	181.230	1,08%	64.071	0,35%
Kanada	46.518	0,39%	34.449	0,26%	48.041	0,32%	45.526	0,27%	53.656	0,30%
Estija	29.114	0,24%	16.965	0,13%	10.542	0,07%	71.699	0,43%	33.790	0,19%
Ispanija	30.704	0,25%	37.029	0,28%	61.358	0,41%	47.803	0,29%	19.814	0,11%
Norvegija	1.972	0,02%	6.601	0,05%	12.114	0,08%	24.920	0,15%	18.838	0,10%
KITOS*	62061	0,52%	59823	0,46%	47189	0,32%	141795	0,85%	246980	1,36%
VISO:	12.046.772		13.142.036		14.971.109		16.767.100		18.186.471	

*Austrija, Baltarusija, Rumunija, Graikija, Japonija, Alžyras, Danija, Islandija, Vengrija, Ukraina, Lenkija, Švedija, Australija ir kt.

9 lentelėje parodoma, kad eksporto apimtys per pastaruosius penkerius metus padidėjo neženkliai – 3,4 proc., nuo 20,5 proc. 2011 metais iki 23,9 proc. 2015 metais.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ Lietuvos ir eksporto rinka 2011 – 2015 metais

	2011	2012	2013	2014	2015
Eksporto rinka	20,5%	22,6%	24,4%	25,1%	23,9%
Lietuvos rinka	79,5%	77,4%	75,6%	74,9%	76,1%
VISO:	100%	100%	100%	100%	100%

10 lentelėje palyginami UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ ir šakos (maisto produktų gamyba) eksporto mastai. Pateikti rodikliai atskleidžia, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pardavimo mastai užsienio šalyse 2014 metais yra beveik dvigubai mažesni nei šakos vidurkis. Teigtina, kad kiti maisto produktų gamintojai prekybą tarptautinėje arenoje vykdo efektyviau bei didesniais mastais.

**UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ ir šakos (maisto produktų gamyba) eksporto
mastai 2011 – 2015 metais**

	2011	2012	2013	2014	2015
UAB „Kėdainių konservų fabrikas“	20,50%	22,60%	24,40%	25,10%	23,90%
Šakos: maisto produktų gamyba	38,90%	40,70%	39,50%	40,20%	-

Šaltinis: Oficialiosios statistikos šaltinis

Ateinančiais metais, siekiant išlaikyti aukštas rinkos pozicijas bei pagerinti eksporto rodiklius, svarbu ne tik identifikuoti strateginę pokyčių kryptį, bet taip pat turėti priemonių planą šiam tikslui pasiekti. Svarbu ne tik gaminti kokybišką ir kainos atžvilgiu konkurencingą produkciją, bet taip pat atitikti pasaulinio lygio standartus ir reikalavimus.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ strategija ir tikslai

Atlikus atvejo analizę, darbo autorius išskyrė strateginę pokyčių kryptį – eksporto apimčių didinimas. Numatyti strateginiai, taktiniai ir operatyviniai tikslai strategijai įgyvendinti. Tai įmonės veiklos gairės, kurios nukreipia veiklą teisinga linkme, sutelkia darbuotojų pastangas, orientuoja įmonės planus ir sprendimus bei padeda įvertinti pasiektą pažangą (Melnikas ir Smaliukienė, 2007).

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ strateginiai tikslai:

1. 2016 – 2021 metų laikotarpiu eksporto apimčių padidinimas 10 procentinių punktų, nuo 24 proc. iki 34 proc.

Per pastaruosius dešimtį metų populiacija Lietuvoje sumažėjo 13 proc. (nuo 3.355.220 gyventojų 2005 metų pradžioje iki 2.921.262 gyventojų 2015 metų pradžioje), tai yra prielaida vidaus paklausos ir vartojimo mažėjimui (www.osp.stat.gov.lt). Pastebima, kad konkurencinė aplinka majonezų, pomidorų padažų, užkandinių gaminių segmente nuolatos intensyvėja, rinkos pozicijas stengiasi užimti ne tik vietos gamintojai (UAB „Daumantai LT“, UAB „Vilniaus majonezo gamykla“, UAB „Gerovės konservų fabrikas“, UAB „Suslavičius – Felix“, privatus prekinis ženklas „Favorit“), bet ir užsienio kompanijos (H. J. Heinz Company, SIA Spilva, Hellmann’s, Hamker, Čumak). Norint išlaikyti esamas pozicijas, reikalingos nuolatinės investicijos į naujus projektus, rinkodarą. Situaciją taip pat sunkina didžiųjų prekybos tinklų stipri derybinė pozicija bei nuolatinis spaudimas, susijęs su didesnėmis kainomis, apyvartos, logistikos nuolaidomis ar didesniu marketingo biudžeto panaudojimu. Šioje situacijoje eksportas tampa viena pagrindinių alternatyvų, siekiant išlaikyti aukštesnę produkcijos antkainį ir pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ taktiniai tikslai:

1. Per 3 metus aplankyti bent 10 tarptautinių maisto parodų.

Tarptautinės parodos yra vienas iš būdų, padedantis užmegzti kontaktus su užsienio prekybininkais. Svarbu ne tik dalyvauti, bet ir įvertinti parodose gaunamą naudą bei atnešamą vertę kompanijai (pavyzdžiui, ataskaitų pateikimas apie naujus kontaktus ir pradėtus prekybinius ryšius).

2. Kontaktų užmezgimas su Skandinavijos šalių prekybininkais.

Vertinant UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pardavimo apimtis eksporto šalyse, pastebima, kad kol kas su viena artimiausia (geografiniu požiūriu) Skandinavijos rinka šiuo metu nėra vykdomi didelio masto pardavimai (2015 m. eksportas į Daniją, Suomiją, Švediją ir Norvegiją sudarė ~1 proc. visų pardavimų). Remiantis šia statistika, eksporto vadovams formuluojamas tikslas – glaudesnių ryšių su Skandinavijos rinka užmezgimas bei pardavimų didinimas šiame regione.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ operatyviniai tikslai

1. Kokybės vadybos sistemos diegimas

Siekiant užmegzti sėkmingus prekybinius santykius vis dažniau Lietuvos ir užsienio kompanijoms tenka įrodyti savo patikimumą bei maisto produktų saugumą. Vienas iš būdų, užtikrinančių, kad įmonės laikosi maisto saugos ir kokybės principų – tai pasaulyje pripažintų standartų diegimas. UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ neretai susiduria su situacija, kuomet norint pradėti prekybinius santykius su užsienio rinkomis, yra reikalaujamas tam tikrų standartų taikymas ir laikymasis (pvz., ISO 22000, BRC, IFS, SQF 2000, FSSC 22000). UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ dėl tam tikros eksporto rinkų specifikos bei planuojamos plėtros ateityje, 2014 metais pasirinko diegti BRC (7 versija) ir ISO 22000. 2015 m. pabaigoje BRC (7 versija) buvo suteiktas majonezų, pomidorų padažų ir kečupų gamybai. Kitų prekių grupių sertifikavimas pagal BRC (7 versija) ir ISO 22000 yra prioritetinis operatyvinis tikslas 2016 metais.

Atlikus UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ atvejo analizę, pastebėta, kad pastarųjų metų finansiniai rodikliai yra geri ir stabilūs, tačiau vietos ir užsienio rinkos tendencijos skatina tam tikrų pokyčių vykdymą. Visų pirma, mažėjantis gyventojų skaičius lemia, kad perkamoji galia Lietuvoje nedidėja arba didėja neženkliai. Norint išlaikyti aukštą pardavimų lygį vietos gamintojai yra priversti konkuruoti ne tik tarpusavyje, bet ir su užsienio kompanijomis ir tarptautinį pripažinimą turinčiais prekiniais ženklais. Neretai tokia konkurencija pareikalauja didelių marketingo išlaidų, tačiau realios naudos įgyjama nedaug – rinka nedidėja, vyksta tik rinkos dalies persiskirstymas tarp gamintojų. Eksportas ir naujos prekybinės zonos tampa viena svarbiausių alternatyvų šioje situacijoje. Pastebima, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ eksporto apimtys 2010 – 2015 metais išaugo tik 3,4 proc., vadinasi, siekiant padidinti pardavimų mastą užsienio rinkose, UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ yra priverstas orientuotis į pasaulinio ir regioninio lygio standartus, be kurių prekybinių santykių užmezgimas su užsienio klientais vis dažniau tampa neįmanomas.

3.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas

3.3.1. Pusiau struktūruoto interviu analizė ir interpretacija

Pusiau struktūruotas interviu organizuotas 2015 m. lapkričio – gruodžio mėn. su tiriamos įmonės vadovais (N = 8). Interviu metu stengiamasi susidaryti platesnį holistinį paveikslą, paaiškinantį vadovų veiksmų įtaką įmonėje vykstantiems pokyčiams, diegiant kokybės vadybos sistemą. Pusiau struktūruoto interviu instrumentą sudaro 26 klausimai. *Klausimai grupuojami remiantis dvejomis siužetinėmis linijomis, kurios sudarytos tyrimo kriterijų ir indikatorių pagrindu.* Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė atliekama taikant kokybinę turinio (*anglų. k. Content*) analizę.

Pirmoji siužetinė linija yra susijusi su įmonė vykstančiais pokyčiais, jų atsiradimo priežastimis, įgyvendinimu ir remiasi kriterijumi – „*Verslo įmonėje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių iniciavimo, įgyvendinimo ir valdymo ypatumus*“. Kriterijus tikrinamas indikatoriais: įmonėje vykstantys pokyčiai ir juos lemiančių veiksnių identifikavimas; įmonėje vykstančių pokyčių planavimo ir kontrolės elementai; pokyčių valdymo sėkmę lemiančių veiksnių identifikavimas. Pirmąją klausimų grupę sudaro 1 – 10 klausimas (žr. 5 Priedas).

Antroji siužetinė linija siejama su kokybės vadybos sistemos diegimu verslo įmonėje ir su šiuo procesu susijusių pokyčių valdymu, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų įtraukimui į pokyčių procesą. Antroji siužetinė linija remiasi kriterijumi – „*Nustatomos pokyčių įgyvendinimo galimybės, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000 kokybės standartus, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų įtraukimui į pokyčių procesą*“, kuris grindžiamas indikatoriais: pokyčių iniciavimo, įgyvendinimo ir valdymo ypatumai, diegiant kokybės standartus verslo įmonėje; veiklos procesų tobulinimas įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą; darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymo lauką; verslo įmonės pasiruošimo įgyvendinti ir valdyti pokyčius analizė. Ši grupė apima 11 – 26 klausimus (žr. 5 Priedas).

Pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys yra **transkribuojami** – priskiriama klausimyno ir informantų koduotė. Tyrimo klausimai yra įvardijami K1, K2, K3 ir t. t. (kur K1 reiškia 1 klausimą, K2 – 2 klausimą ir t. t.), tyrimo dalyviai, siekiant neatskleisti jų asmenybių, yra koduojami A1, A2, A3 ir t. t. (kur A1 reiškia 1 informantas, A2 – 2 informantas ir t. t.). Pusiau struktūruoto interviu duomenų patikimumas yra tikrinamas duomenis lyginant su darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Analizuojant informantų refleksijas, atliekama atsakymų analizė:

Pirmoji klausimų grupė atskleidė, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pokyčiai vyksta „nuolatos“, „nepertraukiamai“, tačiau neretai įgyvendinami pokyčiai skiriasi mastu, trukme, investicijų poreikiu ar darbuotojų įtraukimo aspektu. Anot informantų, pastaraisiais metais daugiausiai pokyčių įvykdoma kokybės ir techninių – technologinių aspektų srityse. Siekiant užtikrinti saugaus produkto gamybą, „*investuojama į pažangius prietaisus, technologijas, taip pat*

kuriami ir rinkai pristatomi inovatyvūs gaminiai“ (A1, A4). Dažniausiai įmonėje vykstantiems pokyčiams įtakos turi išorinės priežastys – „rinka“, „vartotojų sąmoningumo didėjimas ir išprusimas“, „konkurentų investicijos į pažangias, inovatyvias technologijas“ (A2 – A7), o pokyčių iniciatyva kyla „iš viršaus“ – dideli ir reikšmingi pasikeitimai įgyvendinami akcininkų ir įmonės vadovų iniciatyva.

Kalbėdami apie pokyčių valdymo ir kontrolės aspektus, informantai, reflektuodami pastarųjų metų praktiką, teigia, kad „*motyvuotos atsakingų asmenų ar grupės sukūrimas*“ atneša didelę naudą įgyvendinant ir valdant pokyčius. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad pokyčių procesą kontroliuojančiam asmeniui ar grupei žmonių turi būti pateikiami aiškūs tikslai, užduotys ir jų atlikimo terminai, taip pat turi būti sukurama skatinimo sistema, t. y. už laiku ir sėkmingai įgyvendintus pokyčius turi būti taikomos motyvavimo priemonės. Dažniausiai, įgyvendinant ir valdant pokyčius, UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai pasitelkia įmonėje dirbančių žmonių kompetencijas, įgūdžius ir žinias. Vykdamas didelio masto pokyčius (tokius kaip kokybės vadybos sistemos diegimas ar programinės apskaitos sistemos keitimas) išorės konsultantų ar specialistų pagalbos poreikis yra nekvestionuojamas.

Tyrimo informantai, kalbėdami apie pokyčių valdymui įtakos turinčius sėkmės veiksnius ir kliūtis, ypatingą dėmesį skiria darbuotojams. „*Darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą*“, „*pozityvus nusiteikimas*“ „*vidiniai ir išoriniai mokymai*“, „*supažindinimas su pokyčio proceso etapais, jo teikiama nauda bei neišvengiamumu*“, „*komunikacija su darbuotojais*“ – dažniausiai tyrimo dalyvių (A1 – A8) minimi sėkmės veiksniai. Rečiau akcentuojami, tačiau taip pat sėkmingam pokyčių valdymui svarbūs veiksniai yra: „*aukščiausio lygio vadovų strateginiai sugebėjimai*“, „*teisingo biudžeto sudarymas ir finansų paskirstymas*“, „*vidurinėsios grandies vadovų supratimas apie pokyčius*“, „*sisteminis požiūris*“, „*darbų plano sudarymas ir terminų nustatymas*“, „*atsakingų asmenų priskyrimas ir koordinavimas*“ (A2, A4, A6 – A8). Kalbėdami apie kliūtis, trukdančias efektyviai valdyti pokyčius, UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai pabrėžia: „*darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stoka*“, „*priešinimąsi bet kokiems pokyčiams*“, „*naujų neigimą*“, „*konservatyvų, sustabarėjusių mąstymą*“ (A1 – A5, A7). „*Blogai apskaičiuotas biudžetas*“, „*finansų stoka*“, „*ryžto stoka prisiimti atsakomybę ar imtis didelio masto pasikeitimų*“ (A1 – A3, A8) – rečiau pasitaikančios ir mažesnius nuostolius sąlygojančios kliūtys.

Antroji klausimų grupė padėjo atskleisti, kaip buvo vykdomas kokybės vadybos sistemos diegimas (įgyvendinant BRC (7 versija) ir ISO 22000 reikalavimus), su kokiais pasikeitimais ir iššūkiais susidūrė UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai. Išsiaiškinta, kad sprendimą diegti pasaulinio lygio standartus priėmė akcininkai, atsižvelgę į UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadybininkų ir vadovų siūlymus sertifikuoti įmonės veiklą (pastaraisiais metais vis dažniau susiduriama su situacija, kai sertifikato neturėjimas užkerta kelią dalyvauti užsienio rinkose

organizuojamuose konkursuose). Įtakos turėjo ir vietinės rinkos situacija – prastėjant demografiniams rodikliams vartojimas nedidėja arba didėja neženkliai, o norint išlaikyti aukštas pozicijas įmonės privalo išsiskirti iš kitų rinkos dalyvių, suteikti pridėtinės vertės savo gaminamiems produktams.

Interviu metu išsiaiškinta, kad pirminėje pokyčių įgyvendinimo stadijoje UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai naudojosi išorinių konsultantų paslaugomis. Konsultuojanti įmonė supažindino su fundamentaliaisiais sertifikatų reikalavimais, dokumentų rengimo procedūromis ir gairėmis, nurodančiomis, kokiais etapais turi būti įgyvendinti pokyčiai, susiję su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu. Paskirtas už kokybės standartų diegimą ir pokyčių proceso kontrolę atsakingas asmuo – kokybės vadovas. BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimas turėjo įtakos kokybės skyriaus plėtrai – pasamdytas žmogus, turintis pasirūpinti reikalingos informacijos surinkimu ir teisingų dokumentų pateikimu. Visiems UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojams organizuoti mokymai. Siekiant veiksmingesnių mokymo rezultatų, pasitelkti ir išorinių mokymų kuratoriai, kurie padėjo įmonės darbuotojams tobulėti tinkama linkme. Sutvarkius ir paruošus reikalingus dokumentus, standartų reikalavimai pradėti naudoti praktiškai – organizacijos veikla suskirstyta į procesus, paskirti procesų šeimininkai, atlikti vidiniai ir išoriniai auditai, kurių tikslas – remiantis sertifikatų reikalavimais ir aprašytais procedūromis rasti neatitiktis bei užfiksuoti tobulintinas sritis.

Pusiau struktūruoto interviu metu išsiaiškinta, kokioje stadijoje ir kokiais būdais įmonės vadovai komunikavo, įtraukė darbuotojus į pokyčių procesą. Paaiškėjo, kad administracijos darbuotojai apie kokybės vadybos sistemos diegimą buvo informuoti iškart po sprendimo priėmimo (2014 metų rugpjūčio – rugsėjo mėn.). Tuo tarpu gamybos darbuotojai ir darbininkai su šia informacija supažindinti, kai pasaulinio lygio standartų reikalavimai pradėti taikyti praktiškai darbo aplinkoje (2015 metų vasario – kovo mėn.). Anot A2, A3, A5, A6 ir A7 informantų „<...> 95 proc. įmonės darbuotojų žino apie diegiamus BRC ir ISO standartus. 5 proc. nežinojimas gali susidaryti dėl darbuotojų kaitos. Visi darbuotojai yra įtraukiami į pokyčių procesą, visi jaučia su tuo susijusius pasikeitimus“. Pasak UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų, komunikacija su gamybos darbuotojais ir darbininkais vyksta nuolatos. Anot A1 – A4 ir A6, „<...>kai baigiasi teoriniai mokymai, prasideda praktiniai. Gamybos meistrai savo pavyzdžiu ugdo darbuotojus. Kokybės skyriaus žmonės keliskart per dieną tikrina, kaip vyksta darbas prie produkcijos gamybos linijų. Radę neatitikimų moko žmones dirbti teisingai“. Svarbų vaidmenį, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000, turi tiesioginiai darbo vadovai – jie perduoda informaciją bei supažindina sau pavaldžius asmenis su pasikeitimais. Administracijos darbuotojai yra pasiekiami įvairiais vidiniais kanalais: elektroniniu paštu, susirinkimų metu, metinių pokalbių ar mokymų metu, intraneto pagalba. Tuo tarpu gamybos darbuotojų ir darbininkų informavimas didžiąja dalimi priklauso nuo tiesioginio darbo vadovo: „<...> tiesioginiai vadovai yra pagrindinis mūsų komunikavimo šaltinis. Gamybai vykstant 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, svarbu, jog tiesioginis darbo vadovas perduotų teisingą

informaciją laiku“ (A3, A5 – A8). Teigtina, kad komunikacija organizacijoje vyksta nuosekliai ir sklandžiai – nuo aukščiausių įmonės vadovų komunikacijos (pristatomi būsimi pokyčiai, jų svarba ir reikalingumas, būsima įmonės vizija), teorinių ir praktinių mokymų, iki nuolatinio ir nenutrūkstamo bendradarbiavimo, mokymosi kartu su visais įmonės darbuotojais.

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai, paprašyti įvertinti BRC (7 versija) ir ISO 22000 įtaką įmonės procesiniam valdymui, tvirtino, kad *„procesų tobulinimas lemia veiklos efektyvumo didinimą“*. Tyrimo dalyviai pažymėjo, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ veiklą padalijus į atskirus procesus, juos aprašius ir paskyrus procesų šeimininkus atsirado daugiau aiškumo – *„apibrėžta už ką atsakingas tam tikras procesas“*, *„kokias funkcijas ir kas atlieka“*, *„užduočių delegavimas tapo paprastesnis ir aiškesnis“*, *„supaprastinta neatitiktinių produktų atsekamumo procedūra“* (A1 – A8). Pastebėta, kad kokybės vadybos sistema, paremta pasaulinio lygio standartų diegimu, užtikrina ne tik kokybiško ir saugos produkto gamybą, bet taip pat lemia efektyvesnę verslo procesų valdymą. Svarbu, kad dokumentaliai įformintos taisyklės, normos, užduotys, atsakomybės ir kiti aspektai būtų taikomi kasdieniniame darbe – naudojami praktiškai, o ne tik formaliai.

Vienas iš pusiau struktūruoto interviu tikslų buvo sužinoti, kaip UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojai priima pokyčius. Tiriamos įmonės vadovų teigimu, didžioji dalis darbuotojų pokyčiams nesipriešino, juos priėmė kaip natūralų procesą, savo darbu prisidėjo prie sėkmingo vykstančių pokyčių įgyvendinimo (*„džiugu, jog dauguma darbuotojų buvo atsakingi“*, *„priėmė kaip natūralų procesą“* (A2 – A4)), mažesnę dalis darbuotojų į pasikeitimus reagavo sunkiai, nenoriai (*„vyresnio amžiaus žmonėms buvo sunkiau priprasti prie naujos tvarkos“*, *nemažai laiko užtruko pratinant darbuotojus pildyti reikalingus žurnalus ir kitus dokumentus“* (A1, A3)) ir tik nedidelę dalį įmonės narių sudarė asmenys, kurie neigė ir priešinosi pokyčiams (*„nesistengė dirbti pagal naujus reikalavimus“*, *„naujos tvarkos nepripažino, neigė“*, *„kada galėsime dirbti kaip anksčiau?“*, *„nori dirbti kaip patogiausiai“* (A3 – A8)). Stengiantis sumažinti kylantį pasipriešinimą buvo imtasi tiek švelnių (*„kalbėjimas“*, *„aiškinimas“*, *„mokinimas“* (A6, A7)), tiek griežtesnių priemonių (*„keičiami tam tikrų pamainų pameistriai, kurie nesugeba arba nenori perduoti teisingos informacijos savo pamainos nariams“*, *„surašomi tarnybiniai pranešimai už sąmoningai netinkamai atliekamą darbą“* (A6,A7)).

Pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys analizuojami taikant kokybinę turinio (*anglų k. Content*) analizę. Pirmoji siužetinė linija yra tikrinama indikatoriais, išskiriant kategorijas ir subkategorijas bei jas pagrindžiant informantų teiginiais (žr. 11 lent.).

Pokyčių iniciavimo, įgyvendinimo ir valdymo ypatumai tiriamoje įmonėje – analizės matrica

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis teiginys
<i>Pokyčių tipai tiriamoje organizacijoje</i>	<i>Kokybiniai</i>	„kokybiniai pokyčiai yra vieni iš dažniausiai pasitaikančių“ „tobuliname su kokybe susijusius procesus, kad užtikrintume produkto saugą“ „savo vartotojams garantuojame kokybišką ir saugų produktą, todėl skatiname kokybinius pasikeitimus“
	<i>Techniniai – technologiniai</i>	„investuojame į pažangius prietaisus, tokius kaip lazeriniai detektoriai, kurių pagalba fiksuojamos net smulkiausios stiklo, metalo, akmens, žvyro ar skaldos priemaišos produkte ir tokiu būdu tobuliname, keičiame technologinį procesą“ „kuriamo inovatyvius gaminius“
	<i>Struktūriniai</i>	„ilgą laiko tarpą struktūrinių pokyčių nebuvo, tačiau pasikeitus įmonės vadovui keitėsi įmonės struktūra“ „keli skyriai apjungti, sukurtos naujos pozicijos, pakeista atskaitomybių schema“
	<i>Strateginiai</i>	„nemaža dalis pokyčių yra numatomi įmonės 1-erių, 3-jų ir 5-erių metų strategijose“
	<i>Planuoti</i>	„didelius bei nemažų investicijų reikalaujančius pokyčius numatome įmonės strateginiuose planuose“ „planuojame pokyčius bei numatome jiems skirtą biudžetą“
	<i>Neplanuoti</i>	„tik nedidelė dalis pokyčių vyksta neplanuotai“ „kai kurie neplanuoti pokyčiai tampa neišvengiami, pasikeitus rinkoms ar politinėms situacijoms“
	<i>Procedūriniai</i>	„įsteigus juristo etatą, keitėsi sutarčių kūrimo ir pasirašymo procedūra“
<i>Pokyčių atsiradimo priežastys tiriamoje organizacijoje</i>	<i>Išorinės</i>	„rinka diktuoja naujas sąlygas“ „vartotojų sąmoningumo didėjimas, išprusimas verčia keistis ir mums patiems“ „konkurentų investicijos į pažangias, inovatyvias technologijas skatina neatsilikti nuo jų“ „Lietuvos rinkla nebedidėja“
	<i>Vidinės</i>	„produktų asortimento didinimas lemia technologinius, žmogiškojo kapitalo pokyčius“ „personalo plėtra ir naujų kompetentingų, kvalifikuotų asmenų samda susijusi su tam tikrais pasikeitimais“ „savininkų noras“ „noras daugiau parduoti, kokybiškiau gaminti, palengvinti darbą, procesus“
<i>Pokyčių iniciavimas tiriamoje organizacijoje</i>	<i>Iš apačios</i>	„nedidelio masto pasikeitimai gali būti vykdomi ir darbuotojų iniciatyva. Kiekvienas darbuotojas, pasiūlęs finansiškai naudingą patobulinimą / pakeitimą, gauna motyvaciją, kurios dydis priklauso nuo atneštos finansinės naudos organizacijai. Tai lemia, jog vis daugiau mažų pasikeitimų, ypač gamybos ceche, inicijuoja paprasti darbuotojai“
	<i>Iš viršaus</i>	„tai buvo savininkų noras“ „esminius pokyčius numato įmonės vadovai“

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis teiginys
Pokyčių proceso eigos kontroliavimas	<i>Pagalba iš išorės</i>	„pasitelkiami konsultantai“ „kokybės vadybos sistemų klausimais mus konsultavo tuo užsiimanti įmonė“ „kviečiamės kitų, tačiau tam pačiam koncernui priklausančių įmonių specialistus“
	<i>Vidiniai resursai</i>	„pasitelkiamos organizacijoje dirbančių žmonių kompetencijos ir žinios“ „pokyčius stengiamės suvaldyti ir įgyvendinti savo jėgomis“ „motyvuotos atsakingų asmenų ar grupės sukūrimas“
Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai	<i>Darbuotojai</i>	„darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą“ „būtina komunikacija su darbuotojais“ „darbuotojai atlieka didžiąją dalį darbo, jei jie neįsitrauks, pokyčiai nebus sėkmingi“ „pozityvus nusiteikimas“ „vidiniai ir išoriniai mokymai“ „supažindinimas su pokyčio proceso etapais, jo teikiama nauda bei neišvengiamumu“ „kuo aiškiau supras pokyčių esmę“ „darbuotojų įsipareigojimas organizacijai“ „teisingos pokyčių vizijos, informacijos darbuotojams pateikimai“
	<i>Vadovai</i>	„aukščiausio lygio vadovų strateginiai sugebėjimai“ „atsakingi vadovai“ „vidurinėsios grandies vadovų supratimas apie pokyčius“
	<i>Finansai</i>	„reikalingo biudžeto turėjimas“ „tinkamai paskirstyti pinigai“
	<i>Darbo organizavimo principai</i>	„sistemiškas požiūris“ „darbų plano sudarymas ir terminų nustatymas“ „atsakingų asmenų priskyrimas ir koordinavimas“
Pokyčių valdymo kliūtys	<i>Darbuotojai</i>	„darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stoka“ „priešinimasis bet kokiems pokyčiams“ „konservatyvus, sustabarėjęs mąstymas“ „naujovių neigimas“ „ne visi noriai priima“
	<i>Finansai</i>	„blogai apskaičiuotas biudžetas“ „finansų stoka“
	<i>Vadovai</i>	„ne visi vadovai tinkamai suvokia pokyčių esmę“ „ryžto stoka prisiimti atsakomybę ir įgyvendinti didelio masto pasikeitimus“ „netinkamas komunikacijos būdas su darbuotojais arba komunikacijos nebuvimas“

Antroji siužetinė linija yra tikrinama indikatoriais, išskiriant kategorijas ir subkategorijas bei jas pagrindžiant informantų teiginiais (žr. 12 lent.).

**Pokyčių įgyvendinimo galimybės tiriamoje įmonėje, diegiant BRC (7 versija) ir ISO
22000 kokybės standartus– analizės matrica**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis teiginys
BRC ir ISO standartų diegimo iniciavimas	<i>„Iš viršaus“</i>	„tai vienas iš akcininkų norų ir tikslų“
	<i>Užsienio rinkos</i>	„neįdomus užsienio rinkoms“ „standartų turėjimas ir jų laikymas padeda užmegzti vertingesnius kontaktus“ „dauguma užsienio partnerių reikalauja“
	<i>Vietinė rinka</i>	„pranašumas prieš konkurentus“ „rinka siaurėja, žmonių skaičius mažėja“
BRC ir ISO standartų įgyvendinimas	<i>Atsakingų asmenų paskyrimas</i>	„kokybės skyriui ir jo vadovui priskirta pareiga kontroliuoti BRC ir ISO standartų diegimo procesą“ „kokybės žmonės atsakingi, kad vyktų sklandžiai“
	<i>Mokymai</i>	„konsultacinių įmonių pagalba“ „vidiniai ir išoriniai mokymai“ „skyriaus, padalinių vadovai privalo perduoti informaciją“
	<i>Procesai</i>	„veikla suskirstoma į procesus, o šiems priskiriami šeiminkai“ „procesų išskyrimas pagerina veiklos efektyvumą“
	<i>Auditai</i>	„tarp skyrių atliekami vidiniai auditai“ „išorės auditai ieško neatitikčių ir tobulintinų sričių“ „atitikti fundamentaliuosius reikalavimus“
Darbuotojų įtraukimas, įgyvendinant pokyčius, susijusius su BRC ir ISO diegimu	<i>Informacijos perdavimas</i>	„administracijos darbuotojams apie standartų diegimą informuoti po sprendimo priėmimo“ „paprasti darbininkai informuoti jau pradėjus diegti standartus, kuomet buvo sutvarkyta dokumentacija ir reikėjo juos supažindinti su naujomis darbo taisyklėmis“ „informaciją apie bet kokius pasikeitimus, visų pirma, turi perduoti tiesioginis skyriaus vadovas“ „manau, jog 95 proc. darbuotojų žino, jog šiuo metu diegiami standartai“
	<i>Įtraukimas</i>	„visi iki vieno jaučia pasikeitimus“ „darbuotojai įtraukti į pokyčių procesą“ „tik visiems darbuotojams dalyvaujant, galima laukti sėkmės“
	<i>Teoriniai mokymai</i>	„konsultuojanti įmonė suteikė teorinių žinių, apie BRC ir ISO standartus, jų svarbą ir naudą“
	<i>Praktiniai mokymai</i>	„gamybos meistrai apmokino savo darbuotojus, kokiais darbo principais bus dirbama, diegiant BRS ir ISO standartus“ „kadangi darbininkų kaita išlieka praktiniai mokymai vyksta nuolatos“ „gamybos meistrai savo pavyzdžiu ugdo darbuotojus“ „kokybės skyriaus žmonės keliskart per dieną tikrina, kaip vyksta darbas prie produkcijos gamybos linijų. Radę neatitikimų mokina žmonės dirbti teisingai“

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis teiginys
Procesų tobulinimas, diegiant BRC ir ISO standartus	<i>Procesų šeimininkai</i>	„kiekvienas verslo procesas turi savo šeimininką, kuris atsakingas už proceso priežiūrą, tinkamą jo veikimą“
	<i>Apibrėžtos funkcijos, atsakomybės</i>	„detalizuota, aiškiai apibrėžta už ką atsakingas tam tikras procesas“ „kokias funkcijas ir kas atlieka“ „aiškiau deleguojamos užduotys“
	<i>Atsekamumas</i>	„palengvino neatitiktinių produktų atsekamumo procesą“
Procesų tobulinimas, diegiant BRC ir ISO standartus	<i>Dokumentacija</i>	„skirtingų procesų skirtingi rodikliai, parametrai turi būti registruojami žurnaluose“ „vedami įrangos, transporto, darbuotojų patikros ir kiti žurnalai“ „papildomų ataskaitų pildymas“
Pasipriešinimas pokyčiams, susijusiems su BRC ir ISO standartų diegimu	<i>Pokyčių priėmimas</i>	„nemažai darbuotojų pokyčius, susijusius su BRC ir ISO standartų diegimu, priėmė kaip natūralų procesą“ „džiugu, jog dauguma darbuotojų buvo atsakingi standartų diegimo metu ir susidorojo su papildomu jiems tenkančiu krūviu“
	<i>Sunkus priėmimas</i>	„vyresnio amžiaus žmonėms buvo sunkiau pereiti, priprasti prie naujos tvarkos“ „nemažai laiko užtruko ir vis dar užtrunka pratinant darbuotojus pildyti reikalingus žurnalus reikiamu laiku, reikalinga forma“
	<i>Pokyčių neigimas</i>	„ kai kurie darbininkai priešinosi naujovėms, nesistengė dirbti pagal naujus reikalavimus“ „naujos tvarkos nepripažino, neigė“ „susidūrėme su klausimais, kada galėsime dirbti kaip anksčiau?“ „nori dirbti kaip patogiau“

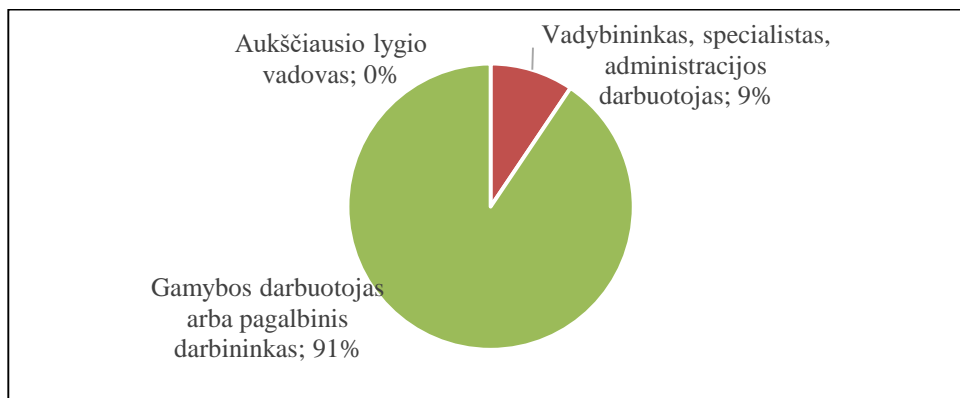
Apibendrinant pusiau struktūruoto interviu metu gautą informaciją, galima teigti, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ nuolatos tobulėja – nepertraukiamai vykdo didesnio ar mažesnio masto pokyčius, susijusius su išorinės ir vidinės aplinkos pasikeitimais. 2014 metų rugpjūčio mėnesį įmonė pradėjo ruošti BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimui. 2015 metų pabaigoje UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ suteiktas BRC (7 versija) majonezų, pomidorų padažų ir kečupų gamybai, tačiau ir toliau vykdomas pasiruošimas kitų produktų grupių (uogienės, džemai, marinuoti gaminiai, konservuotos sriubos, daržovės) sertifikavimui pagal BRC (7 versija) ir ISO 22000 reikalavimus. Į pokyčius, susijusius su kokybės vadybos sistemos diegimu, buvo įtraukti visi įmonės darbuotojai, taip pat konsultantai bei mokymų kuratoriai iš išorės. Darbuotojų supažindinimas su būsimais pokyčiais vyko palaipsniui: administracijos darbuotojai apie BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimą informuoti iš karto po sprendimo priėmimo, gamybos darbuotojai ir darbininkai – standartų reikalavimų įgyvendinimo metu. Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo ir valdymo buvo organizuojami vidaus ir išorės mokymai. Komunikacijai su administracijos darbuotojais pasitelkiami elektroniniai laišakai,

susirinkimai, diskusijos, mokymai, tuo tarpu gamybos darbuotojų informavimas didžiąja dalimi vykdomas per tiesioginius darbo vadovus. Šie žmonės yra labai svarbūs komunikacijos grandyje, kadangi nuo jų sąžiningai ir atsakingai atliekamo darbo priklauso darbuotojų supažindinimas su naujomis darbo taisyklėmis. Tyrimo dalyviai pripažino, kad vykdant pokyčius ne visi darbuotojai juos priėmė noriai, buvo susidurta su nedidelio masto pasipriešinimu, kuomet naujovės buvo atmetamos ir neigiamos.

3.3.2. Anketinės apklausos duomenų analizė ir interpretacija

Siekiant įsitikinti pusiau struktūruoto interviu metu gautų duomenų tikslumu, atlikta darbuotojų anketinė apklausa. Vykiant darbuotojų apklausą UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ siekiama išsiaiškinti: kaip vertinami įmonėje vykstantys pokyčiai ir jų valdymas; kokius sėkmės veiksnius ar trukdžius išskiria įmonės darbuotojai; kaip vertinami pasikeitimai, komunikacija ir informacijos sklaida, susijusi su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu. Anketinė apklausa buvo vykdoma 2016 metų sausio mėn., įtraukiant administracijos ir gamybos darbuotojus. Tyrimo metu gautos 212 užpildytų anketų. Tai reprezentatyvi imtis, kurios rezultatai gali būti taikomi visai populiacijai. Anketą sudarė 19 klausimų, kurie sudaryti ir sugrupuoti remiantis tyrimo kriterijais ir indikatoriais.

Anketinės apklausos dalyviai pagal užimamas pareigas pasiskirstė sekančiai: 91 proc. tyrimo respondentų yra gamybos darbuotojai arba pagalbiniai darbininkai, 9 proc. – vadybininkai, specialistai ar kiti administracijos darbuotojai.

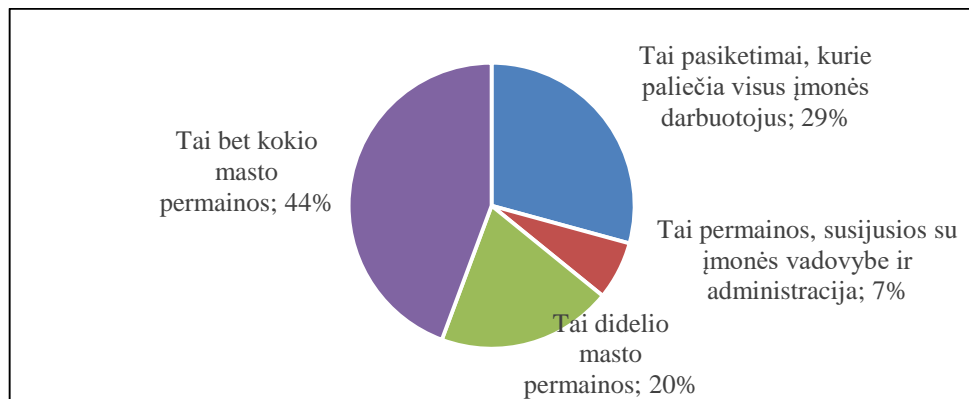


13 pav. Anketinės apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Siekiant atskleisti pirmąjį tyrimo kriterijų – „*Verslo įmonėje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių iniciavimą, įgyvendinimą ir valdymo ypatumus*“, sudaryta klausimų grupė, apimanti 1 – 7 klausimus (žr. 6 Priedas). Klausimais siekta išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vykstančius pokyčius ir nustatyti, respondentų nuomone, sėkmingą pokyčių įgyvendinimą ir valdymą lemiančius veiksnius.

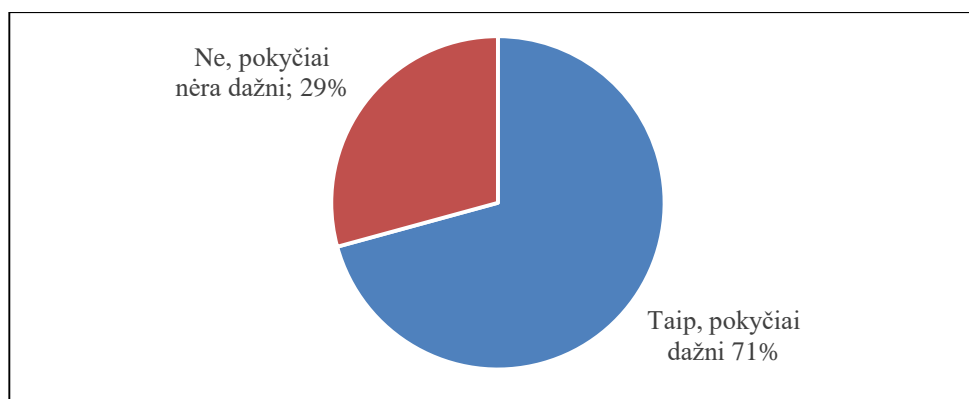
Klausimu „*Kuris iš žemiau išvardintų apibrėžimų tinkamiausiai apibūdina sąvoką „pokytis“?*“ buvo prašoma pasirinkti vieną iš pateiktų sąvokų, geriausiai atspindinčią pokyčio esmę.

Klausimas užduotas siekiant sužinoti, kaip įmonės darbuotojai suvokia pokyčius. 44 proc. respondentų pokytį sieja su bet kokio masto permainomis, 29 proc. darbuotojų mano, kad tai pasikeitimai, paliečiantys visus įmonės darbuotojus, 20 proc. teigia, kad pokyčiai yra didelio masto permainos ir tik 7 proc. respondentų mano, kad tai permainos, susijusios su įmonės vadovybe ir administracija. Toks darbuotojų nuomonių pasiskirstymas neprieštarauja organizacijų vadovų išsakytomis mintims, kad „visi darbuotojai yra įtraukiami į pokyčių procesą, visi jaučia su tuo susijusius pasikeitimus“.



14 pav. Pokyčio apibūdinimas/ sąvoka

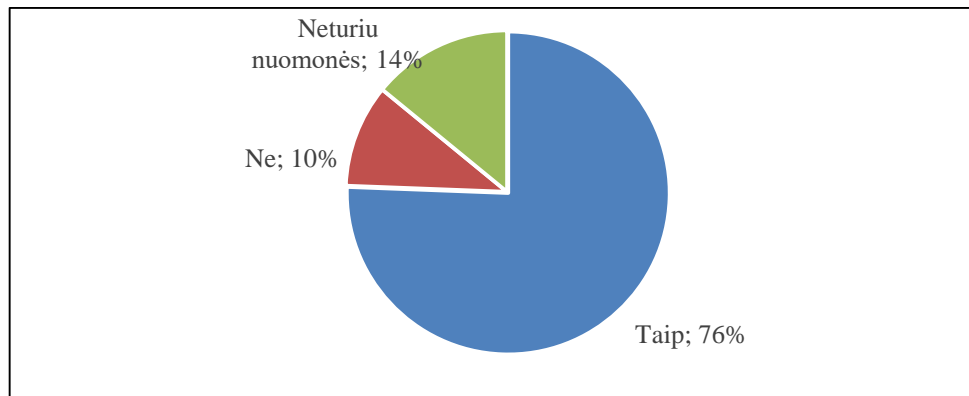
Klausimu „Ar dirbdami organizacijoje dažnai susiduriate su pokyčiais?“ siekta išsiaiškinti, kaip dažnai UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojai patiria pasikeitimus, susijusius su asmeniškai atliekamu darbu, vidinių taisyklių ir normų permainomis, papildomų reikalavimų atsiradimu. 71 proc. respondentų teigia, kad pokyčiai darbovietėje yra dažni, tuo tarpu 29 proc. apklausos dalyvių į šį klausimą atsakė neigiamai. Gauti rezultatai sutampa su UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų atsakymais, teigiančiais, kad pokyčiai įmonėje vyksta „nuolatos“, „nepertraukiamai“.



15 pav. Pokyčių mastas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“

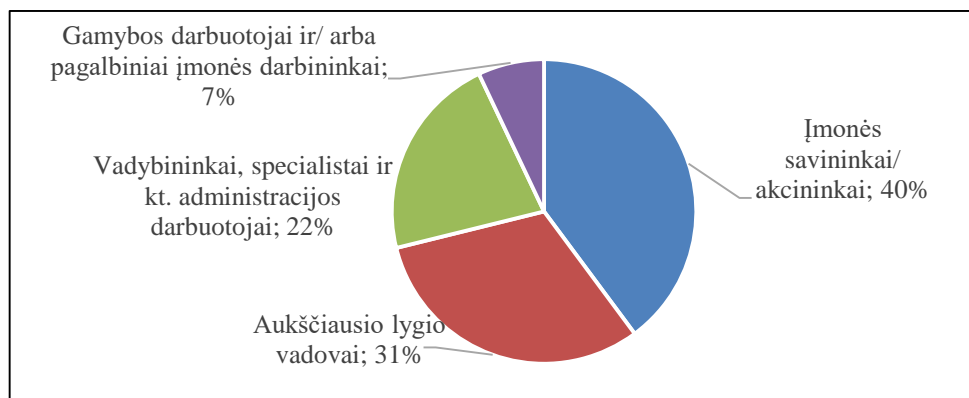
Į klausimą „Ar sutinkate su teiginiu, kad pokyčiai yra būtini sėkmingai ir ilgalaikiai įmonės veiklai?“ teigiamai atsakė 76 proc. darbuotojų, 14 proc. neturėjo nuomonės, 10 proc. respondentų nesutiko, kad pokyčiai yra būtini sėkmingai įmonės veiklai. Gauti rezultatai parodo, kad didžioji dalis

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojų pritaria įmonės vadovams ir mokslinėje literatūroje išsakytomis mintims, kad pokytis yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis (Burnes, 2009; Moran & Brightman, 2001; Sujova & Rajnoha, 2012).



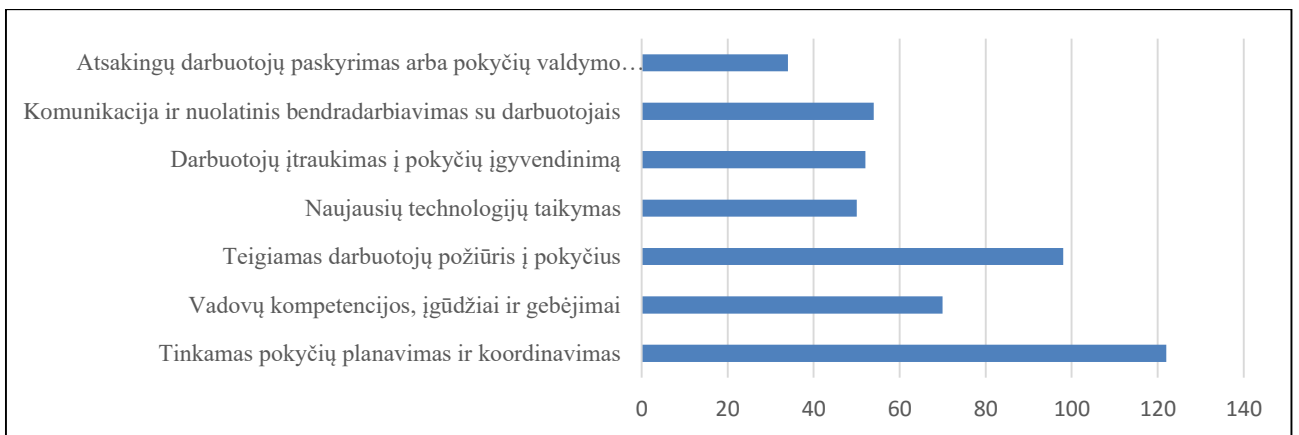
16 pav. Pokytis kaip sėkmingos ir ilgalaikės įmonės veiklos prielaida

Klausimu „Kas dažniausiai inicijuoja pokyčius Jūsų įmonėje?“ siekta išsiaiškinti, kas, darbuotojų nuomone, inicijuoja įmonėje vykstančius pokyčius. 40 proc. respondentų mano, kad pokyčius UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ lemia įmonės savininkai/akcininkai, 31 proc. respondentų teigia, kad pagrindiniai iniciatoriai – aukščiausio lygio vadovai, 22 proc. darbuotojai pokyčius sieja su vadybininkų, specialistų ar administracijos darbuotojų iniciatyvomis, 7 proc. apklaustųjų atsakė, kad pokyčių atsiradimui įtakos turi gamybos darbuotojai arba pagalbiniai įmonės darbininkai. Gauti rezultatai pagrindžia UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų nuomonę, kad didelio masto pasikeitimai vyksta savininkų arba akcininkų iniciatyva („tai savininkų noras“, „esminius pokyčius numato įmonės vadovai“). Visgi, 7 proc. anketinės apklausos dalyvių mano, kad vykstantys pokyčiai yra inicijuojami „iš apačios“, t. y. gamybos darbuotojų ir pagalbinių įmonės darbininkų iniciatyva. Nors šis skaičius nėra didelis, tačiau tikėtina, kad ateityje didės, nes vis dažniau UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai įžvelgia naudą ir finansinėmis priemonėmis skatina darbuotojus aktyviai siūlyti techninius/ technologinius/ darbo organizavimo pasikeitimus, galinčius atnešti naudos įmonei.



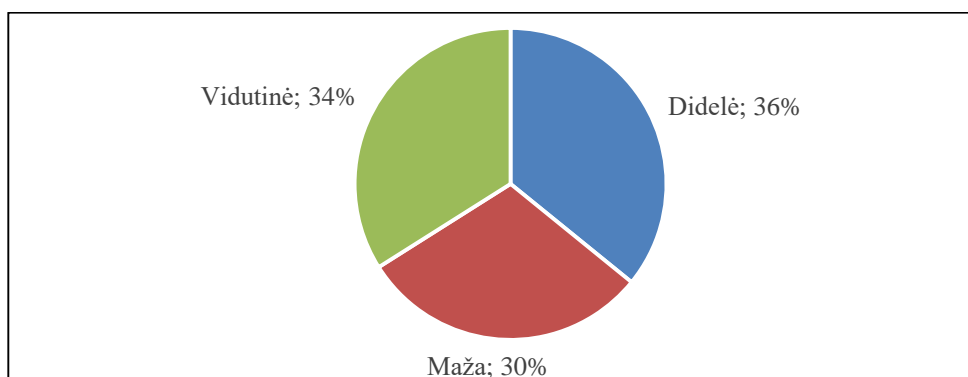
17 pav. Pokyčių iniciatoriai

Klausimu „Svarbiausi veiksniai, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo ir valdymo?“ norima įvertinti, kokie veiksniai, darbuotojų nuomone, lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Respondentų buvo paprašyta pasirinkti 1 – 3 veiksnius, kurie, anot jų, yra reikšmingiausi, siekiant sėkmės vykdant pokyčius. Tyrimo dalyvių nuomone, *tinkamas pokyčių planavimas ir koordinavimas, vadovų kompetencijos, įgūdžiai ir gebėjimai* bei *teigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius* yra svarbiausi veiksniai, siekiant efektyvaus pokyčių įgyvendinimo ir valdymo. Rečiau pasirinkti atsakymo variantai – *atsakingų darbuotojų paskyrimas, pokyčių valdymo grupės sudarymas ir naujausių technologijų taikymas*. Gauti rezultatai patvirtina mokslinėje literatūroje rastus duomenis (Klimas ir Ruževičius, 2009; Kotter & Schlesinger, 2008; Weber & Weber, 2001; Zakarevičius, 2003), kad teigiamas darbuotojų požiūris yra vienas svarbiausių aspektų, siekiant sėkmingo pokyčio valdymo. Pastebima, kad darbuotojų nuomonė sutampa su UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų mintimis. Pastarieji teigia, kad vykdant pokyčius, pagrindiniai sėkmės imperatyvai yra: „darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą“, „pozityvus nusiteikimas“, „aukščiausio lygio vadovų strateginiai sugebėjimai“.



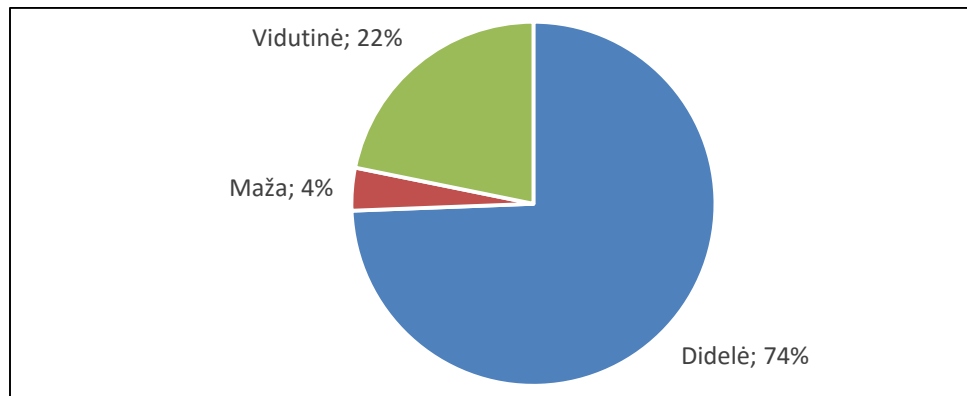
18 pav. Pokyčio įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai

Klausimo „Kokią įtaką turi darbuotojai, įgyvendinant pokyčius?“ rezultatai atskleidė, kad anketinės apklausos dalyviai neturi vieningos nuomonės, vertindami darbuotojų įtaką įgyvendinamiems pokyčiams – 36 proc. mano, kad darbuotojų įtaka yra didelė, 34 proc. teigia, kad ji vidutinė, 30 proc. mano, kad darbuotojų įtaka maža.



19 pav. Darbuotojų įtaka įgyvendinamiems pokyčiams

Vertindami vadovų įtaką vykstantiems pokyčiams, didžioji dalis UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojų (74 proc.) atsakė, kad vadovaujančias pareigas užimančių žmonių įtaka, įgyvendinant pokyčius, yra didelė, 22 proc. ir 4 proc. teigia, kad ji vidutinė ir maža atitinkamai.



20 pav. Vadovų įtaka įgyvendinamiems pokyčiams

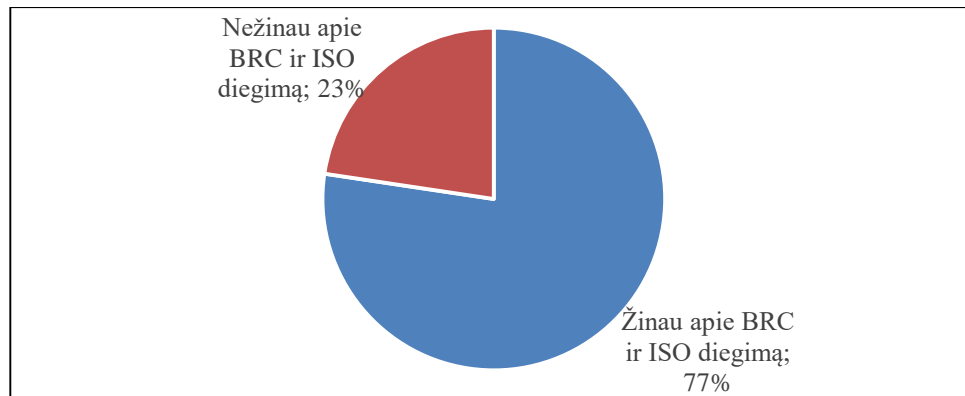
Pastarųjų trijų klausimų atsakymai atskleidžia dviprasmiškus rezultatus. Nors teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius apklausos dalyviai pažymi kaip vieną svarbiausių veiksnių, siekiant sėkmingo pokyčio įgyvendinimo, tačiau savo įtaką vykdomiems pokyčiams didžioji dalis UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojų vertina kaip mažą arba vidutinę. Tuo tarpu vadovams priskiriama didelė reikšmė ir svarba. Teigtina, kad įmonės darbuotojams stinga suvokimo, kad jie – svarbi įmonės dalis, turintys didelės įtakos vykdomų pokyčių sėkmei. Tikėtina, kad dėl šios priežasties darbuotojai yra linkę atsakomybę už sėkmingą pokyčių įgyvendinimą perkelti vadovams.

Apibendrinant pirmos klausimų grupės atsakymus, galima teigti, kad neretai darbuotojų nuomonė sutampa su pusiau struktūruoto interviu metu išsakyta įmonės vadovų pozicija, taip pat patvirtinamos moksliniuose šaltiniuose pateiktos mintys. Anot UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojų, pokyčiai įmonėje vyksta nuolatos ir yra būtini sėkmingai ir ilgalaikiai veiklai. Pasak respondentų, įvairaus masto pasikeitimai dažniausiai vyksta akcininkų arba įmonės vadovų iniciatyva. Darbuotojų nuomone, tinkamas pokyčių planavimas ir koordinavimas, vadovų kompetencijos, įgūdžiai ir gebėjimai bei teigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Analizuojant anketinės apklausos duomenis, identifikuotas svarbus aspektas – 64 proc. respondentų mano, kad darbuotojų įtaka įgyvendinant pokyčius yra vidutinė arba maža, tuo tarpu 74 proc. tyrimo dalyvių teigia, kad vadovų įtaka didelė. Šie pastebėjimai leidžia daryti prielaidą, kad arba darbuotojai vengia atsakomybės ir nori ją perkelti vadovams, arba įmonėje dirbantiems žmonėms nėra aiškinama, kad jų atsakingas darbas, įsitraukimas į pokyčių procesą ir įsipareigojimas įmonei pokyčių įgyvendinimo metu turi didelės įtakos pokyčių sėkmei.

Siekiant atskleisti antrąjį tyrimo kriterijų – „**Nustatomos pokyčių valdymo galimybės, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000 kokybės standartus, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų įtraukimui į pokyčių procesą**“, anketinės apklausos klausimai sudaryti taip, kad būtų įvertinti šie

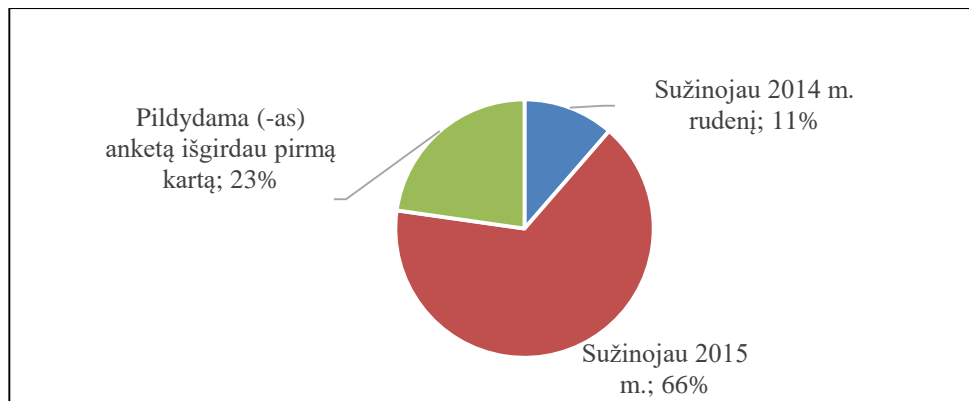
aspektai: informacijos ir žinių sklaida, komunikacijos efektyvumas, psichologiniai ir emociniai veiksniai, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000. Antrąją klausimų grupę sudaro 8 – 18 klausimas.

Klausimu „Ar žinote, kad šiuo metu Jūsų įmonėje yra diegiamas BRC (7 versija) ir ISO 22000?“, siekiama išsiaiškinti, kokia dalis respondentų yra informuoti apie UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ diegiamus maisto saugos ir kokybės standartus. Apklausa parodė, kad 77 proc. darbuotojų žino apie vykstančius pokyčius maisto saugos ir kokybės srityje, tuo tarpu 23 proc. respondentų į šį klausimą atsakė neigiamai. Gauti rezultatai skiriasi nuo UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų pateiktos nuomonės, kad „95 proc. įmonės darbuotojų žino apie diegiamus BRC (7 versija) ir ISO 22000“. Tikėtina, kad dėl darbuotojų kaitos dalis respondentų galėjo nežinoti apie įmonėje diegiamus BRC (7 versija) ir ISO 22000, tačiau, vadovų nuomone, šis skaičius neturėtų būti didesnis nei 5 proc. Anketinės apklausos rezultatai atskleidžia, kad daugiau nei penktadalis UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ dirbančių žmonių nežino apie diegiamus pasaulinio lygio standartus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad įmonės komunikacijos procese yra trūkumų.



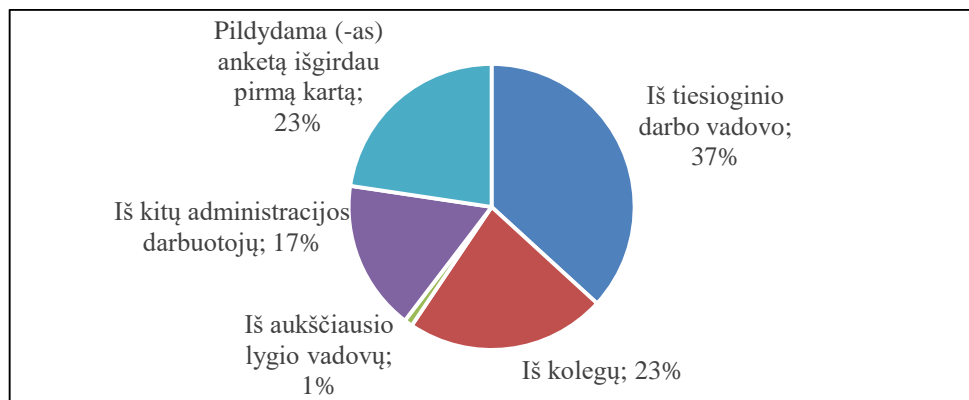
21 pav. Informacijos sklaida apie BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimą (1)

Klausimu „Kada sužinojote, kad įmonėje bus diegiamas BRC (7 versija) ir ISO 22000?“ paprašyta įvardinti, koku laikotarpiu darbuotojai informuoti apie maisto saugos standartų diegimą. Gauti rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (66 proc.) informuoti 2015 metais, 11 proc. darbuotojų apie planus diegti BRC (7 versija) ir ISO 22000 sužinojo 2014 metais, 23 proc. respondentų šią žinią pirmą kartą išgirdo pildydami anketą. Rezultatai patvirtina UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų nuomonę, kad didžioji dalis įmonės narių apie maisto kokybės standartų diegimą sužinojo 2015 metais, kai sertifikatuose minimų reikalavimų laikymasis buvo pradėtas taikytas ne tik formaliai, bet ir praktikoje.



22 pav. Informacijos sklaida apie BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimą (2)

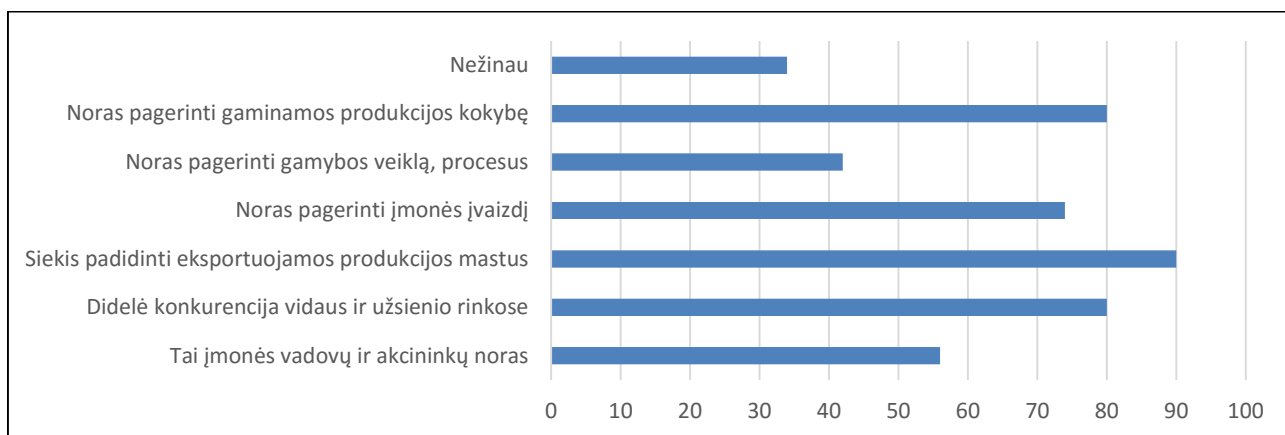
Į klausimą „Kokiu būdu sužinojote apie BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimą?“ 37 proc. darbuotojų atsakė, kad šią informaciją pateikė tiesioginis darbo vadovas, 23 proc. – iš kolegų, 23 proc. – pildydami anketą, 17 proc. – iš kitų administracijos darbuotojų, 1 proc. – iš aukščiausio lygio vadovų. Gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų teiginys – „informaciją apie bet kokius pasikeitimus, visų pirma, turi perduoti tiesioginis skyriaus vadovas“ – yra pagrindžiamas tik iš dalies. Net 40 proc. apklausos dalyvių apie maisto saugos standartų diegimą sužinojo iš savo kolegų arba administracijos darbuotojų. Teigtina, kad ne visi, pavaldžių darbuotojų turintys vadovai tinkamai atlieka savo pareigas arba informavimo funkcija nėra teisingai iškomunikuota ir deleguota tiesioginiams darbo vadovams.



23 pav. Informacijos sklaida apie BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimą (3)

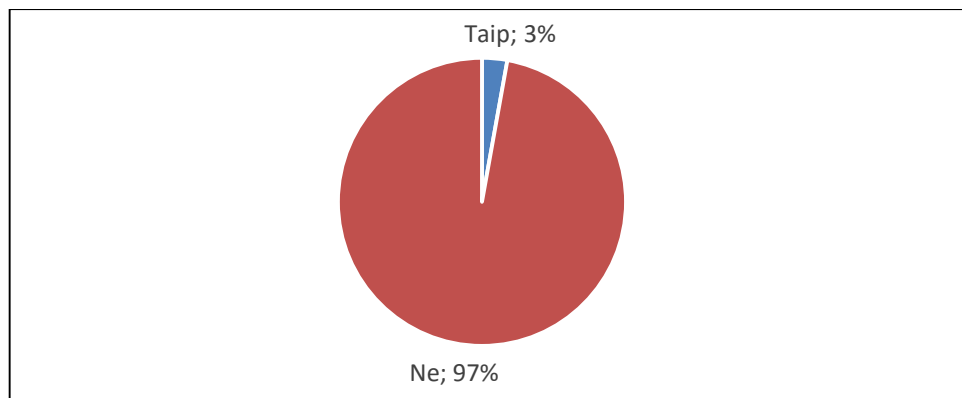
Klausimu „Kas lėmė, kad įmonėje buvo pradėti diegti BRC (7 versija) ir ISO 22000?“ siekiama išsiaiškinti, ar įmonės darbuotojams buvo paašškinta minimų standartų svarba, reikšmė ir būtinumas. Anketinės apklausos rezultatai parodo, kad *noras pagerinti gaminamos produkcijos kokybę ir įmonės įvaizdį, siekis padidinti eksportuojamos produkcijos mastus bei didelę konkurenciją vidaus ir užsienio rinkose* – tai pagrindiniai ir dažniausiai pasitaikantys atsakymų variantai. Kiek rečiau įmonės darbuotojai nežinojo, kaip atsakyti į šį klausimą, arba pasirinko šiuos atsakymų variantus: *tai įmonės vadovų ir/ar akcininkų noras, noras pagerinti gamybos veiklą, procesus*. UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojų nuomonė sutampa su vadovų mintimis, vadinasi,

respondentai gavo teisingą informaciją, nepriklausomai nuo, ar juos informavo tiesioginis darbo vadovas, kolegos ar kiti administracijos darbuotojai.



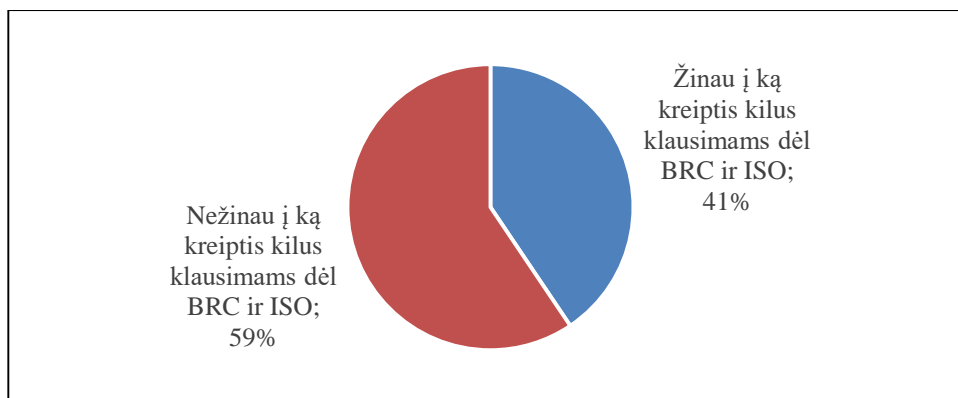
24 pav. Veiksniai, skatinantys diegti BRC (7 versija) ir ISO 22000

Į klausimą „Ar buvo klausiami Jūsų nuomonė dėl BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimo?“ didžioji dalis darbuotojų (97 proc.) atsakė, kad nedalyvavo ir neturėjo įtakos sprendimui dėl BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimo įmonėje. Tik 3 proc. apklaustųjų turėjo galimybę išsakyti savo nuomonę dėl minimų standartų diegimo. Šio klausimo rezultatai neprieštarauja pusiau struktūruoto interviu metu gautai informacijai, kad įmonės savininkai, remdamiesi administracijos darbuotojų (pardavimų vadovai, vadybininkai, kokybės, gamybos skyriaus atstovai) nuomonėmis ir argumentais priėmė sprendimą sertifikuoti veiklą.



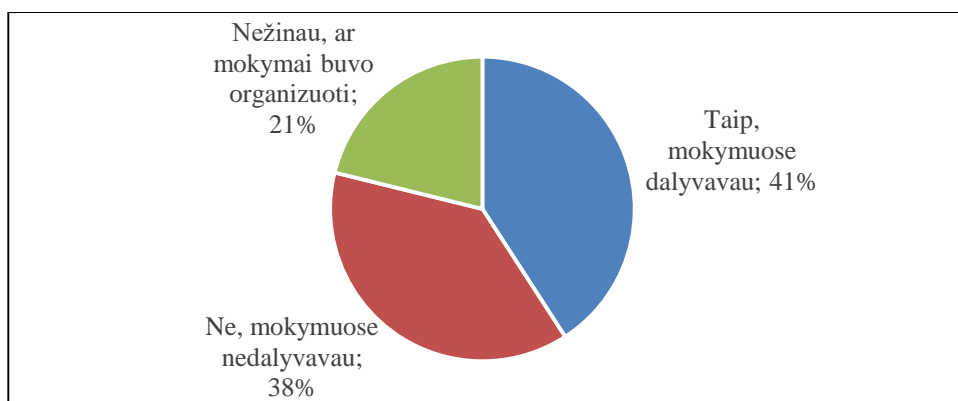
25 pav. Galimybė išsakyti nuomonę dėl BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimo

Į klausimą „Ar žinote, į kokį asmenį kreiptis, jei kiltų klausimų dėl BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimo?“ teigiamai atsakė 41 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų. 59 proc. respondentų nežino, į kokį asmenį galėtų kreiptis pagalbos. Gauti rezultatai parodo, kad darbuotojai nėra tinkamai supažindinti apie atsakingus, pagalbą ir papildomą informaciją galinčius suteikti asmenis. Pastebima, kad komunikacijos procesas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ turėtų būti tobulinamas.



26 pav. Informacijos sklaida apie BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimą (4)

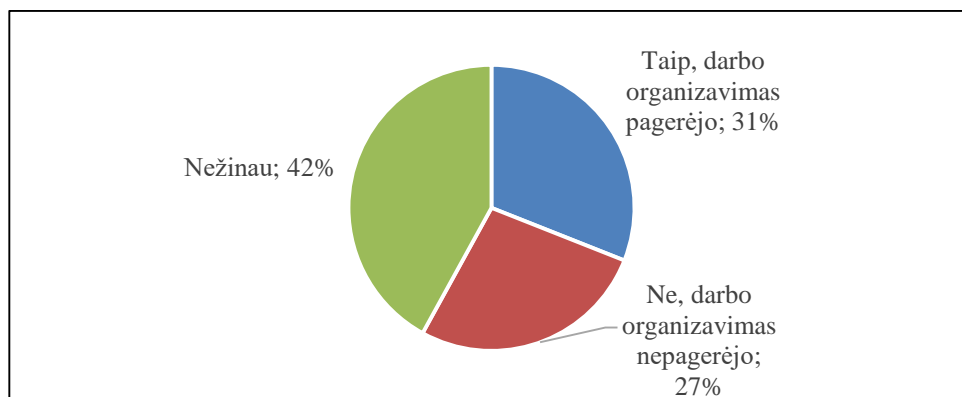
Į klausimą „Ar buvo vykdomi mokymai/ konsultacijos, susijusios su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu?“ teigiamai atsakė 41 proc. respondentų, 38 proc. mokymų šia tema neturėjo, 21 proc. nežino, ar vyko konsultacijos ir apmokymai, susiję su maisto saugos ir kokybės standartų diegimu. Nors UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai pusiau struktūruoto interviu metu akcentavo vidinių ir išorinių mokymų svarbą, tačiau anketinės apklausos rezultatai parodė, kad 59 proc. respondentų nedalyvavo arba nežino, kad įmonėje buvo vykdomi mokymai, susiję su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu. Tikėtina, kad dalis darbuotojų nedalyvavo mokymuose dėl natūralios darbuotojų kaitos ar kitų priežasčių (liga, informacijos stoka apie mokymus). Tyrimo rengėjas, remdamasis vidiniais UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ dokumentais, pagrindžia, kad įmonėje vyko mokymai. Tačiau, remiantis anketinės apklausos rezultatais, pastebima, kad vadovai ir kiti atsakingi asmenys turėtų peržiūrėti mokymų planą, jų dažnumą, mokymuose dalyvaujančių asmenų sąrašą.



27 pav. Mokymai ir konsultacijos BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu metu

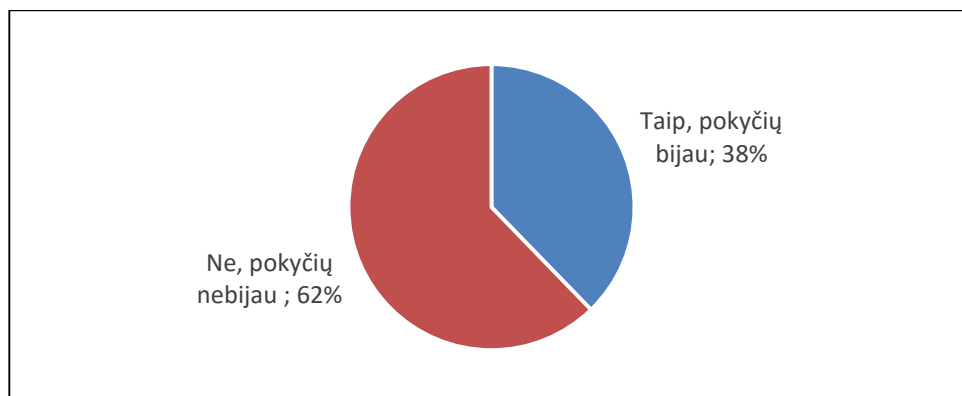
Į klausimą „Ar galite sutikti su teiginiu, kad diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000 pagerėjo darbo organizavimas, darbo procedūros tapo aiškesnės?“ teigiamai atsakė 29 proc. respondentų, neigiamai – 26 proc., nežinojo arba neturėjo nuomonės – 42 proc. Nors UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai teigė, kad diegiami standartai turėjo įtakos aiškesniam užduočių delegavimui bei atsakomybių priskyrimui, tačiau anketinės apklausos metu gauti atsakymai leidžia daryti išvadą, kad gamybos darbuotojai ir kiti darbininkai nepajuto teigiamų pasikeitimų darbo organizavimo srityje. Darbo autoriaus nuomone, tokius rezultatus galėjo lemti tai, kad standartų diegimas bei su jais

susijusios taisyklės ir normos yra naujas dalykas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“. Reikalavimų įsisavinimas užtrunka laiko, todėl tikėtina, kad teigiamus pasikeitimus darbuotojai pajus, kai naujos normos ir taisyklės taps organizacijos kultūros ir darbo dalimi.



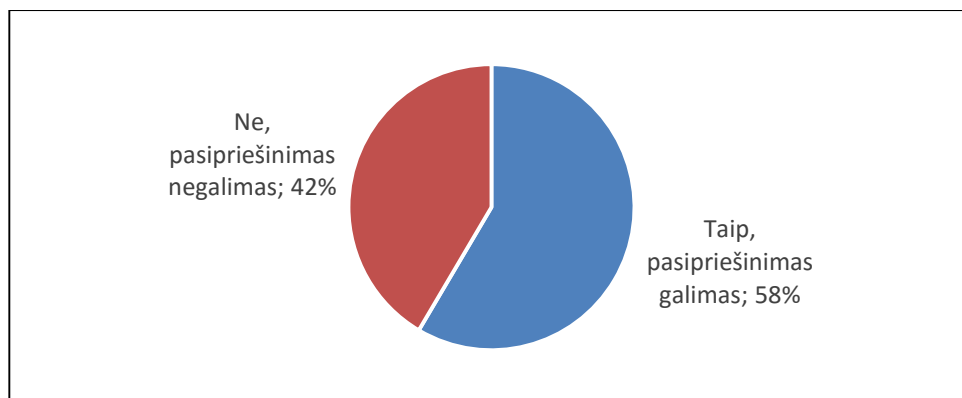
28 pav. Darbo organizavimo pokyčiai, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000

Klausimu „Ar bijote pasikeitimų, kuriuos gali lemti BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimas?“ buvo stengiamasi sužinoti, ar įmonėje dirbantys žmonės bijo pasikeitimų, kuriuos gali lemti BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimas. Anot autorių (Campbell & Luchs, 1998; Hammer, 2001; Kaplan & Norton, 2004; Kotter & Scklesinger 2008; Zakarevičius, 2006 ir kt.), baimė yra viena iš stipriausių emocijų, galinčių lemti arba padidinti darbuotojų pasipriešinimo tikimybę, todėl tyrėjas anketoje akcentavo būtent šį psichologinį aspektą. Tyrimas atskleidė, kad 62 proc. respondentų nebijo, o 38 proc. baiminasi dėl galimų pokyčių.



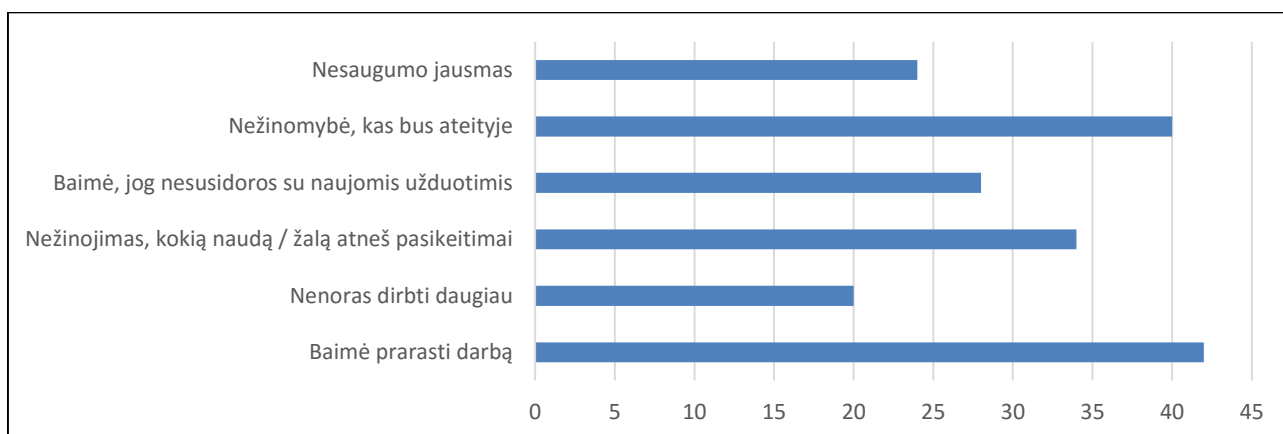
29 pav. Pokyčių baimė, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000

Priešingi rezultatai buvo gauti, atsakant į klausimą „Ar Jūsų kolegos gali priešintis pasikeitimams, kurie būtų susiję su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu?“. 58 proc. UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojų atsakė, kad jų kolegos gali prieštarauti pokyčiams, susijusiems su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu. Gauti rezultatai parodo, kad darbuotojai gali būti linkę nuslėpti savo baimes bei su tuo susijusį pasipriešinimą pokyčiams. Vertindami savo baimę permainoms, 62 proc. respondentų teigia, kad jų negąsdina su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu susiję pasikeitimai, tuo tarpu, paprašyti apibūdinti kolegų pasipriešinimo galimybę, net 58 proc. respondentų atsako, kad ji reali.



30 pav. Pasipriešinimas pokyčiams, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000

Respondentų, teigiamai atsakiusių į klausimą „Ar Jūsų kolegos gali priešintis pasikeitimams, kurie būtų susiję su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu?“ paprašyta įvardinti pagrindines galimo pasipriešinimo priežastis. Baimė prarasti darbą, nežinomybė, kas bus ateityje bei nežinojimas, kokią naudą/ žalą gali atnešti pasikeitimai – tai dažniausiai minimi veiksniai, galintys lemti bei paskatinti pasipriešinimą pokyčiams UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant maisto saugos ir kokybės standartus.



31 pav. Veiksniai, lemiantys pasipriešinimą BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimo metu

Apibendrinant antros klausimų grupės rezultatus, galima teigti, kad ne visi darbuotojų atsakymai patvirtino pusiau struktūruoto interviu metu išsakytą UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų nuomonę. Visų pirma, apie BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimą organizacijoje tyrimo metu nežinojo 23 proc. respondentų. Vadovų nuomone, šis procentas turėjo būti ~ 5 proc. Antra, nors organizacijos vadovai pusiau struktūruoto interviu metu pažymėjo, kad už standartų diegimą bei šio proceso kontrolę yra atsakingas kokybės skyriaus vadovas ir kokybės skyriaus darbuotojai, tačiau 59 proc. darbuotojų nežino, į kokią asmenį turėtų kreiptis, kilus klausimams dėl BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimo, reikalavimų ar kitų, su standartais susijusių aspektų. Trečia, net 40 proc. darbuotojų apie maisto saugos standartų diegimą sužinojo iš savo kolegų arba administracijos darbuotojų, bet ne iš tiesioginio darbo vadovo, kuris, anot UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovų, turi didelę įtaką komunikacijos grandyje. Ši statistika leidžia daryti išvadą, kad UAB „Kėdainių konservų

fabrikas“ komunikacijos procesas turėtų būti peržiūrėtas ir patobulintas. Taip pat turėtų atsirasti aiškumo apie tiesioginius darbo vadovus ir jų funkcijas. Kokybės vadovas turėtų aiškiau deleguoti užduotis (susijusias su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu, informavimu, pagalba) gamyboje dirbanties tiesioginiams darbo vadovams.

Analizuojant anketinės apklausos rezultatus, išryškėjo ir kita problema – darbuotojų mokymų trūkumas. Nors UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai pusiau struktūruoto interviu metu akcentavo vidinių ir išorinių mokymų svarbą, gauti rezultatai parodė, kad 59 proc. respondentų nėra turėję mokymų arba nežino, kad įmonėje buvo vykdomi apmokymai, susiję su BRC (7 versija) ir ISO 22000 diegimu. Yra nemažai priešasčių, galinčių lemti tokius skaičius (darbuotojų kaita, informavimo stoka, nedarbingumas), tačiau tyrimo rengėjas siūlo, kad įmonės vadovai ir kiti atsakingi asmenys peržiūrėtų mokymų planą, programą, jų dažnumą ir mokymuose dalyvaujančių asmenų sąrašą.

Vertinant darbuotojų emocinę būseną, diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000, buvo gauti prieštaringi rezultatai. Tyrimas atskleidė, kad 62 proc. respondentų nebijo pasikeitimų, kuriuos gali lemti minimų standartų diegimas, tačiau paprašyti įvertinti, ar kolegos gali priešintis pasikeitimams, 58 proc. darbuotojų atsakė teigiamai. Darbuotojų atsakymai leidžia manyti, kad pasipriešinimo galimybė yra reali, o pagrindinėmis priežastimis gali tapti: baimė prarasti darbą, nežinomybė, kas bus ateityje bei nežinojimas, kokią naudą/žalą gali atnešti pasikeitimai. Gauti rezultatai parodo, kad darbuotojai gali būti/ yra linkę nuslėpti savo baimes bei su tuo susijusį pasipriešinimą pokyčiams. Siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimo riziką, darbo autorius, kaip vieną iš prevencinių priemonių, siūlo naudoti skatinimo sistemos taikymą – ne tik pokyčių procesą koordinuojantiems ir pokyčių sėkme suinteresuotiems asmenims, bet ir kitiems darbuotojams, kurie, keičiantis darbo taisyklėms, normos, situacijai, stengiasi sąžiningai ir tinkamai atlikti jiems pavestas užduotis.

3.4. Pokyčių valdymo modelis verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir kombinuoto tyrimo (taikant kokybio ir kiekybinio tyrimo strategijas) duomenimis, konstruojamas pokyčių valdymo modelis, kuriuo siekiama apibendrinti analizuojamą socialinį reiškinį – pokyčių valdymą verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą. Modelio koncepcijai pagrįsti buvo įvertinti mokslininkų (*Alas, 2008; Beckhard & Harris, 1987; Bullock & Batten, 1985; Carnall, 1990, 2007; Hiatt, 2003; Judson, 1991; Kotter, 1996; Lewin, 1947; Luecke, 2003 ir kt.*) teoriniai konstruktai, atlikto kombinuoto tyrimo apibendrinti rezultatai ir autoriaus įžvalgos. *Todėl galima teigti, kad yra pasiektas tiriamojo socialinio reiškinio mokslinės analizės rezultatas, t.y. pristatomas naujas conceptualus konstruktas – pokyčių valdymo modelis verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.*

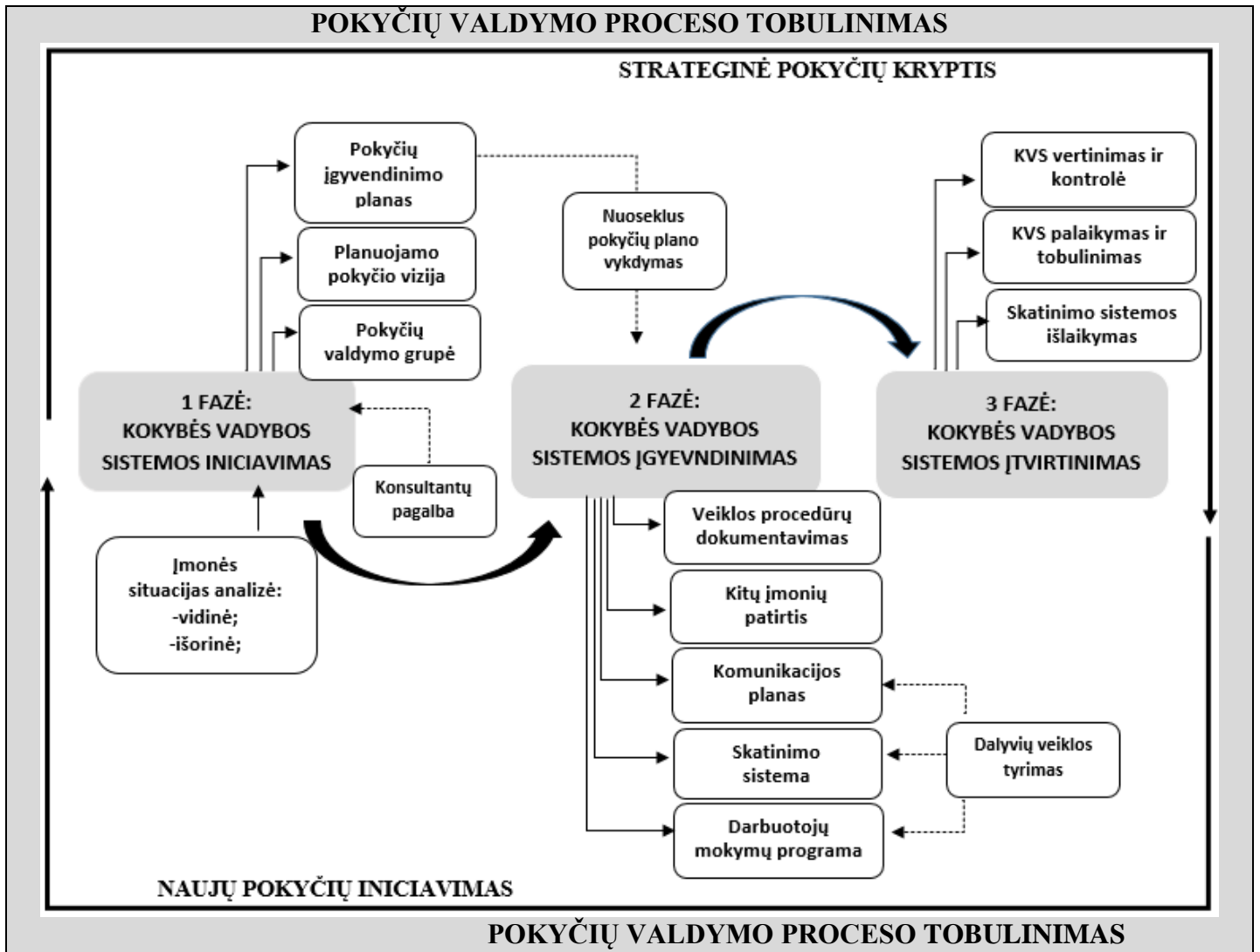
Modelį paaiškina šios struktūrinės dalys (žr. 32 pav.):

1. *trys pokyčio diegimo verslo įmonėje fazės (išdėstytos modelio horizontalioje ašyje):*
 - *kokybės vadybos sistemos iniciavimas,*
 - *kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas,*
 - *kokybės vadybos sistemos įtvirtinimas.*
2. *kokybės vadybos sistemos diegimo trijų fazių imperatyvai, paaiškinantys kiekvieną iš fazių ir nurodantys saveiką (išdėstytos modelio vertikalioje ašyje);*
3. *strateginė pokyčių kryptis, sąlygojama naujų pokyčių inicijavimu;*
4. *pokyčių valdymo procesų tobulinimas.*

Sukonstruotas pokyčių valdymo modelis (žr. 32 pav.) pasižymi cikliškumu ir atspindi pokyčių valdymo procesus verslo įmonėje.

Sukurtame modelyje kiekvieną pokyčio diegimo fazę atspindi pagrindiniai imperatyvai, kurie pristatomame modelio dizaine yra išskiriami išsiskiriančiomis rodyklėmis ir papildomi imperatyvai, kurie išskiriami punktyrinėmis rodyklėmis.

Kokybės vadybos sistemos diegimo metu verslo įmonėje lygiagrečiai vyksta ir kiti pokyčiai, padedantys įgyvendinti užsibrėžtą strateginę pokyčių kryptį. Pokyčių metu įmonėje tobulinami pokyčių valdymo procesai, ugdant personalo kompetencijas ir įgūdžius, analizuojant įmonės situaciją kiekvieną kartą įtvirtinus pokytį.



32 pav. Pokyčių valdymo modelis verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą

Kokybės vadybos sistemos iniciavimo fazėje išskiriami keturi pagrindiniai (išorinė ir vidinė įmonės aplinkos analizė, planuojamo pokyčio vizija, pokyčio įgyvendinimo planas, pokyčio valdymo grupė) ir du papildomi (nuoseklus pokyčių plano vykdymas, konsultantų pagalba) veiksniai.

Išorinės ir vidinės aplinkos analizės veiksnys paaiškina, kad pokyčiai yra natūrali įmonės reakcija į vidinėje ir išorinėje aplinkoje vykstančius kaitos procesus (Carnall, 1990; Colenso, 1990; Klimas ir Ruževičius, 2009; Leifer, 1989; Magnusen, 1981; Quinn, 1980). Anot autorių (Alas, 2008; Beckhard & Harris, 1987; Beer et al., 1990; Chen et al., 2006; Galpin, 1996; Judson, 1991; Kanter et al., 1992; Kotter, 1996; Waldt & Knipe, 1998), prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius, svarbu išanalizuoti įmonę supančią aplinką, atlikti sistemų ir vertybių vertinimą, identifikuoti vartotojų poreikius. Tai padeda išsiaiškinti, ar pokytis yra pagrįstas, ar jis yra reikalingas.

Planuojamo pokyčio vizijos nustatymą pažymintys autoriai (Ackerman et al., 2010; Alas, 2008; Beckhard & Harris, 1987; Beer et al., 1990; Bridges & NetLibrary, 2003; Galpin, 1996;

Griffith-Cooper & King, 2007; Kanter et al, 1992; Kenny, 2006; Kotter, 1996; LaMarsh, 1995; Luecke, 2003; Pareira & Aspinwall, 1997) teigia, kad svarbu apibrėžti viziją, susijusią su planuojamu įgyvendinti pokyčiu, atitinkančią naują (siektiną) narių patirtį, požiūrį ir elgesį. Vizijoje atskleidžiama, kokios nuostatos, poelgiai ir veiksmai turi būti pamirštami, kas bus kuriama bei puoselėjama ateityje.

Pokyčių įgyvendinimo planas išskiriamas remiantis mokslinės literatūros analize ir autorių (Beckhard & Harris, 1987; Bullock & Batten, 1985; Burnes, 2009; Chen et al., 2006; Chrusciel & Field, 2006; Galpin, 1996; Gill, 2002; Hamel, 2000; Hurn, 2012; Judson, 1991, Kanter et al., 1992; Kenny, 2006; Kotter, 1996; Spicker, 2012; Wardale, 2008; Zakaravičius, 2006 ir kt.) mintimis, kad siekiant sėkmingo pokyčio įgyvendinimo, būtinas veiklos plano parengimas – apibrėžiami tikslai, užduotys ir jų atlikimo terminai; išskiriami kritiniai sėkmės veiksniai; parenkamos priemonės ir metodai, kurių dėka bus valdomi pokyčiai; pasirūpinama reikalingais ištekliais; paskiriami atsakingi asmenys, koordinuojantys ir kontroliuojantys pokyčių procesą.

Pokyčių valdymo grupė išskirta, remiantis tiek mokslinės literatūros analize, tiek empirinio tyrimo rezultatais. Autoriai (Beckhard & Harris, 1987; Duck, 1993; Kanter et al., 1992; Kotter & Rathgeber, 2006) teigia, kad kiekvienai įmonei svarbu turėti už pokyčių valdymą atsakingą asmenį ar grupę, formuojančią pokyčio įgyvendinimo eigą, vykdančią veiksmų koordinavimo ir kontrolės funkcijas. Empirinio tyrimo metu atskleista, kad įgyvendinant pokyčius motyvuotos atsakingų asmenų ar grupės sukūrimas padidina vykdomo pokyčio sėkmės tikimybę.

Nuoseklus pokyčių plano vykdymas yra grindžiamas prielaida, kad pokyčių procesas turi pereiti tam tikrus etapus, kurie trunka tam tikrą laiką. Nesilaikant holistinio požiūrio, t. y. praleidžiant tam tikrus pokyčių diegimo etapus, sukuriama spartumo iliuzija, tačiau neigiamai paveikiamas visas pokyčio procesas, užkertamas kelias norimo rezultato pasiekimui (Kotter, 1996). Darbo autorius, išskirdamas šį veiksnį, akcentuoja proceso nuoseklumo ir nustatytų užduočių vykdymą eiliškumo tvarka.

Konsultantų pagalba skiriama, norint pabrėžti, kad didelio masto pasikeitimai gali būti vykdomi pasitelkiant specialistus iš išorės ir tokiu būdu įgyjant papildomų žinių prieš pokyčio įgyvendinimo fazę (Bullock & Batten, 1985). Pusiaus struktūruoto interviu dalyviai, reflektuodami savo patirtį, pagrindžia šio veiksnio svarbą teigdami, kad dideli ir įmonės veiklai reikšmingi pokyčiai yra vykdomi pasitelkiant konsultantus, mokymų kuratorius iš išorės.

Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo fazėje išskiriami penki pagrindiniai (veiklos procesų ir procedūrų dokumentavimas, kitų organizacijų patirtis, komunikacijos planas, skatinimo sistema, darbuotojų mokymų programa) ir vienas papildomas (dalyvių veiklos tyrimas) veiksnys.

Veiklos procesų ir procedūrų dokumentavimą apibrėžia BRC (7 versija) ir ISO 22000 reikalavimai. Tai būtina procedūra diegiant kokybės vadybos sistemą.

Kitų organizacijų patirties vertinimas yra susijęs su žinių pasidalijimu, vykdamas pokyčius. Anot autorių (Berg et al., 2008; Carnall, 2007; Davenport, 1997; Jacobs et al., 2013; Grant, 1996; Ipe, 2003; Slater & Narver, 1995), įmonės pokyčius įgyvendins sklandžiau jei remsis rinkoje pagrįstomis žiniomis ir kitų kompanijų patikrintomis ir sukauptomis patirtimis. Darbo autoriaus nuomone, bendravimas su toje pačioje ar panašioje rinkoje veikiančiomis įmonėmis ar konsultacijas teikiančiomis kompanijomis lemia didesnę įgyvendinamo pokyčio sėkmės tikimybę, spartesnę įmonės tobulėjimą ir mokymąsi, veiksmingesnį pokyčių įgyvendinimo plano sudarymą.

Komunikacijos plano rengimas yra svarbi pokyčių proceso dalis, grindžiama tiek mokslinės literatūros duomenimis, tiek empirinio tyrimo rezultatais. Nuolatinis bendravimas ir informacijos sklaida turi vykti net tik tarp pokyčio diegimo procese dalyvaujančių verslo įmonės narių, bet taip pat tarp įmonės vadovų ir darbuotojų (siekiama informuoti darbuotojus apie vykstančių pokyčių reikšmę, įtaką ir svarbą) bei su esamais ir potencialiais klientais, partneriais (Alas, 2008; Carnall, 2007; Hiatt, 2003; Judson, 1991; Kanter et al., 1992; Kotter, 1996; Pareira & Aspinwall, 1997). Empirinio tyrimo metu identifikuoti verslo įmonės komunikacijos trūkumai. Nors tiriamos įmonės vadovai teigė, kad komunikacija su darbuotojais yra nuosekli ir sklandi, tačiau ne visi nariai žinojo apie įmonėje diegiamus BRC (7 versija) ir ISO 22000, ne visi buvo informuoti ir supažindinti su atsakingais už kokybės vadybos sistemos diegimą asmenimis. Šie rezultatai pagrindžia mokslinėje literatūroje atskleidžiamą požiūrį, kad komunikacijos procesui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Komunikacijos trūkumai gali sukelti nepasitikėjimą, nežinomybę įmonėje dirbantiems žmonėms, o tai nereta pasipriešinimo pokyčiams priežastis.

Skatinimo sistemos sukūrimą pažymintys autoriai (Alas, 2008; Bullock & Batten, 1985; Beckhard & Harris, 1987; Hiatt, 2003; Kotter & Schlesinger, 2008) teigia, kad tai tinkama priemonė, siekiant sumažinti/ išvengti darbuotojų pasipriešinimo pokyčių įgyvendinimo metu arba padidinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Motyvuojami darbuotojai yra linkę greičiau pamiršti senas procedūras ir elgesio normas bei priimti naujas. Empirinio tyrimo metu atskleista, kad tiriamos įmonės vadovai taiko skatinimo priemones už pokyčių įgyvendinimą atsakingiems asmenims. Darbo autorius rekomenduoja, kad panašios motyvavimo sistemos būtų sukurtos ir žemiausio lygio darbuotojams (gamybos darbuotojai ir pagalbiniai darbininkai). Neretai šie įmonės nariai dažniausiai susiduria su pokyčių padariniais (keičiasi darbo pobūdis, taisyklės, normos, atsiranda daugiau atsakomybių ir kt.). Teigtina, kad skatinimo sistemos sukūrimas darbuotojams būtų paskata greičiau prisitaikyti prie besikeičiančių darbo sąlygų ir reikalavimų.

Darbuotojų mokymų programos parengimas yra grindžiamas tiek teorinėmis, tiek empirinio tyrimo išvalgomis. Darbuotojų ugdymas ir tobulėjimas yra viena iš priemonių, padedančių įveikti pasipriešinimą – bendradarbiaujant su darbuotojais, juos apmokinant ir padedant suprasti pokyčių esmę, kuriamas darbuotojų įsipareigojimo jausmas ir palankumas įmonei (Kotter & Schlesinger,

2008). Kiti autoriai (Ackerman et al., 2010; Bridges & NetLibrary, 2003; Carnall, 1990; Griffith-Cooper & King, 2007; Hiatt, 2003; Kenny, 2006; LaMarsh, 1995) pabrėžia, kad mokymai – vienas pagrindinių įmonės efektyvumą (pokyčio įgyvendinimo metu) lemiančių aspektų. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visi verslo įmonės darbuotojai dalyvavo organizuojamuose mokymuose (diegiant BRC (7 versija) ir ISO 22000), ne visi žinojo, kad tokie mokymai buvo vykdomi. Darbo autorius rekomenduoja vadovautis ne tik iš anksto parengtais mokymo planais, bet taip pat, poreikiui esant, koreguoti organizuojamų mokymų dažnumą, apmokymuose dalyvaujančių asmenų sąrašą.

Dalyvių veiklos tyrimas išskiriamas kaip papildomas veiksnys pokyčių įgyvendinimo fazėje. Atlikus empirinį tyrimą, pastebėta, kad ne visais klausimais įmonės vadovų ir darbuotojų nuomonės ir požiūriai sutapo. Dalyvių veiklos tyrimas gali būti taikomas kaip prevencinė priemonė, siekiant išsiaiškinti darbuotojų patiriamas emocijas, patirtis pokyčių įgyvendinimo metu ir padedanti įvertinti darbuotojų į(si)traukimo lygį į įmonėje vykdomų pokyčių procesą. Darbo autoriaus nuomone, dalyvių veiklos tyrimas padeda atskleisti tobulintinas sritis ir leidžia išvengti nesusipratimų vykdant pokyčius ateityje.

Modelyje pateikiamoje kokybės vadybos sistemos įtvirtinimo fazėje išskiriami trys pagrindiniai veiksniai – įgyvendintų kokybės vadybos sistemų vertinimas ir kontrolė, kokybės vadybos sistemos palaikymas ir tobulinimas, skatinimo sistemos išlaikymas.

Įgyvendintų kokybės vadybos sistemų vertinimas ir kontrolė grindžiamas požiūriu, kad kiekvienai įmonei svarbu nustatyti, kokią įtaką turėjo pokyčių įgyvendinimas: ar pasiekti norimi rezultatai; ar organizacija ir jos nariai patobulėjo, įgijo naujų kompetencijų ir kaip tai pritaikoma praktinėje veikloje; ar naujos procedūros ir procesai padeda įgyvendinti įmonės strategiją; ar sėkmingai pokyčių įgyvendinimo metu įdiegti procesai, procedūros, elgesio normos vertinamos kaip įmonės darbo ir kultūros dalis. Taip pat fiksuojamos klaidos ir mokomasi iš jų, kad ateityje atsirandantis pokyčių poreikis ir greitas sprendimų priėmimas būtų sklandus (Alas, 2008; Beckhard & Harris, 1987; Beer et al, 1990; Galpin, 1996; Hamel, 2000; Hiatt, 2003; Kotter, 1996; Luecke, 2003; Worley & Mohrman, 2014).

Kokybės vadybos sistemos palaikymas ir tobulinimas yra būtinas, siekiant, kad įmonėje ir toliau būtų gerinami veiklos rezultatai. Kokybės sistemų ir standartų teikiami privalumai pasijaučia tada, kai siekiama ne tik formalaus standartų atitikimo ir išorinės naudos, bet vystoma vidinė įmonės kultūra ir suvokimas, kad standartų diegimas yra vienas svarbiausių veiklos tobulinimo būdų. Akcentuojamas ne tik formalus, bet ir praktinis standartų laikymasis (Bernardo et al., 2012; Franceschini et al., 2006; Garza-Reyes et al. 2015; Gutierrez-Gutierrez, 2010; Iden, 2012). Reikalavimai kokybės srityje, kaip ir naujos tendencijos rinkoje, skatina įmones nuolatos peržiūrėti veiklos rezultatus ir ieškoti būdų jų efektyvinimui. Apie įmonių tobulėjimą kalbantys autoriai

(Beckhard & Harris, 1987; Galpin, 1996; Jacobs et al., 2013) pabrėžia, kad tai būtina sąlyga, siekiant ilgalaikių ir sėkmingų įmonės veiklos rezultatų.

Skatinimo sistemos išlaikymą, kaip svarbų veiksni, išskiria darbo autorius. Net ir sėkmingai įgyvendinus pokyčius, motyvavimo sistema žemiausio lygio darbuotojams turėtų išlikti kaip skatinantis veiksnys ir toliau darbus vykdyti pagal įmonėje patvirtintus reikalavimus, normas ir procedūras. Skatinimo sistemos nutraukimas žemiausio lygio darbuotojams gali sukelti priešišumą, nenorą dirbti pagal naujas taisykles.

Apibendrinant sukonstruotą pokyčių valdymo modelį verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą, pažymima, kad modelio taikymas įgalina modeliuoti situacijas, įgyvendinant pokyčių valdymo procesus ir juos tobulinant. Apibendrinant modelio struktūrą ir apibrėžiant veiksmingumo lauką, teigtina, kad modelio kūrimas paremtas sisteminiu požiūriu, imperatyvų ir elementų kategorizacija ir struktūrine analize. Akcentuojamas sukonstruoto modelio cikliškumas – reikalaujamas nuolatinis pokyčių valdymo proceso tobulinimas, kuris pasiekiamas tiriant verslo įmonės situaciją kiekvieną kartą įvirtinus pokytį.

Atlikta UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ atvejo studija leido ištyškinti tyrimos įmonės strateginę pokyčių kryptį – eksporto apimčių dininimas 10 procentinių punktų 2016-2021 metų laikotarpiu. Mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo rezultatų pagrindu sukonstruotame pokyčių valdymo modelyje tyrimos įmonės pavyzdžiu yra išskiriamos trys fazės, diegiant kokybės vadybos sistemą verslo įmonėje (kokybės vadybos iniciavimas, kokybės vadymos įgyvendinimas ir kokybės vadybos įtvirtinimas), dvylika pagrindinių ir trys papildomi imperatyvai, paaiškinantys kiekvieną iš fazių. Tyrimu nustatyta, kad taikant sukonstruotą pokyčių valdymo modelį verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą, įmonių pokyčių valdymas taptų efektyvesnis, leistų išvengti galimų klaidų, užtikrintų sklandesnį darbuotojų įtraukimą į pokyčių procesą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atskleistas pokyčių ir pokyčių valdymo teorinis konceptas įgalina išryškinti pokyčių raišką verslo įmonėje. Nustatytas pokyčių procesiškumas, reikalaujantis analizuoti išorinių ir vidinių aplinkos sąlygų veikiamus procesus, kurių metu tobulinami verslo procesai ir procedūros, diegiamos naujos technologijos, identifikuojama strateginė pokyčių kryptis įmonėje, įgyvendinami organizaciniai, struktūriniai ar sisteminiai pokyčiai, planuojami, koordinuojami ir kontroliuojami veiksmai, siekiant sklandaus pokyčio įgyvendinimo.

2. Konceptualizavus verslo pokyčių valdymo procesus ir būdus, išryškėjo mokslinėje literatūroje pristatomų modelių poliariškumas ir fragmentiškumas. Pastebėta, kad daugeliui pokyčių valdymo modelių trūksta sisteminio aiškumo, nepakankamai išryškintas verslo įmonės konkurencingumo didinimo aspektas, neapreptas verslo procesų tobulinimo laukas; neretai pateikiamos tik rekomendacinio pobūdžio gairės. Atlikta pokyčių valdymo metodų taikymo verslo įmonėje analizė išryškino sisteminį požiūrį, atliepiantį įgyvendinamų pokyčių cikliškumą, apibrėžiantį dalyvių veiklas ir lyderio vaidmenį, paaiškinantį pagrindinius kokybės aspektus ir procesų tobulinimo verslo įmonėje svarbą. Analizuojant verslo procesų valdymą, išaiškėjo, kad kokybės vadybos sistemos, įgyvendinant tarptaurinių standartų reikalavimus, tampa neatsiejama verslo įmonių dalimi.

3. Teorinėmis įžvalgomis pagrįsta ir tyrimu išryškinti pokyčių valdymo ypatumai UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant kokybės vadybos sistemą. Tyrimu nustatyta, kad pokyčiams verslo įmonėje daugiausiai įtakos turėjo išorinė aplinka, leidusi nubrėžti strateginę pokyčių kryptį – eksporto apimčių didinimą, neatsiejamą nuo maisto saugos ir kokybės principų laikymosi, įgyvendinant tarptautinių standartų BRC (7 versija) ir ISO 22000 reikalavimus. Tyrimo analizės rezultatai, trianguliuojami atvejo studijos, pusiau struktūruoto interviu ir anketinės apklausos metodais, parodė, kad sertifikavimo sistemos verslo įmonei suteikia pridėtinę vertę tobulinant verslo ir kontrolės procesus, gerinant įmonės įvaizdį, finansinius ir ekonominius rodiklius, stiprinant pozicijas aukštu konkurencingumo lygiu pasižyminčiose vietinėse ar tarptautinėse rinkose.

4. Tyrimu įvertinta UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ pokyčių valdymo esminiai aspektai, vadovų ir darbuotojų veiksmai bei patirtys, diegiant tarptautinius maisto saugos standartus BRC (7 versija) ir ISO 22000. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu išaiškėjo, kad UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ vadovai ir darbuotojai pokyčius laiko neatsiejama įmonės dalimi, sėkmingos ir ilgalaikės veiklos garantu. Tyrimo dalyvių nuomonės sutapo pokyčių iniciavimo, įgyvendinimo ir valdymo klausimais, tačiau požiūriai kardinaliai išsiskyrė vertinant pasipriešinimo pokyčiams tikimybę (respondentai asmeniškai nebijo pasikeitimų, kuriuos gali lemti minimų standartų diegimas, tačiau mano, kad jų kolegoms bijo pokyčių ir jiems priešinsis). Taip pat buvo pastebėti trūkumai įmonės pokyčių komunikacijos procese, personalo kvalifikacijos kėlimo srityje.

5. Darbe pristatyto modelio „Pokyčių valdymas verslo įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą“ kūrimas paremtas sisteminiu požiūriu, imperatyvų ir elementų kategorizacija ir struktūrine analize. Modelį paaiškina šios struktūrinės dalys: trys pokyčio diegimo verslo įmonėje fazės; kokybės vadybos sistemos diegimo trijų fazių imperatyvai, paaiškinantys kiekvieną iš jų ir nurodantys saveiką; strateginė pokyčių kryptis, sąlygojama naujų pokyčių inicijavimu; pokyčių valdymo procesų tobulinimas. Akcentuojamas sukonstruoto modelio cikliškumas, reikalaujantis nuolatinio pokyčio proceso tobulinimo. Šis modelis įgalins verslo įmones pasirengti pokyčių valdymui, diegiant kokybės vadybos sistemą, užtikrinant konkurencingumą Lietuvos ir užsienio rinkose.

Įvertinus tyrimo rezultatus ir identifikavus tobulintinas sritis (mokymų ir komunikacijos procesas), rekomenduojama:

1. Paskirti atsakingą asmenį arba asmenų grupę, kuri būtų atsakinga už vidinį „Kėdainių konservų fabrikas“ komunikacijos procesą. Analizuojamos įmonės atveju siūloma praplėsti marketingo skyriaus funkcijas. Rekomenduojama paruošti komunikacijos priemonių planą, kuriame atsispindėtų, kaip dažnai ir kokiais būdais žemesnių grandžių darbuotojai bus informuojami apie įmonės tikslus, planus, pokyčius ar vizijas.
2. Įpareigoti personalo skyriaus darbuotojus bent kartą metuose (poreikiui esant ir dažniau) vykdyti dalyvių veiklos tyrimą, kuris padėtų įvertinti UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ darbuotojų patirtis, užtikrintų grįžtamąjį ryšį iš žemesnių grandžių darbuotojų tiek vykdomų pokyčių, tiek kitais, su UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ veikla susijusiais klausimais.
3. Siekiant užtikrinti kontrolę ir atsakomybę, laikantis strateginės pokyčių krypties, rekomenduojama strateginių sesijų metu aptarti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo klausimus. Siūloma, kad skyriaus vadovai kiekvienais metais parengtų darbuotojų mokymų planą, atskleidžiantį siektinus įgūdžius, mokymų tikslą ir naudą įmonės veiklos rezultatams.

LITERATŪRA

Ackerman, A., Linda, S., & Anderson, D. (2010). *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate the Complexities of Your Organization's Transformation*. San Francisco (CA): Pfeiffer, p. 400.

Adams, C., & Neely, A. (2000). The performance prism to boost M&A success. *Measuring Business Excellence*, 4(3), 19-23. DOI: 10.1108/13683040010377818.

Al- Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 234-262. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>

Alas, R. (2008). Implementation of organizational changes in estonian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 289-297. DOI: 10.3846/1611-1699.2008.9.289-297.

Allen, J., Jimmieson N., Bordia P., & Irmer B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. DOI: 10.1080/14697010701563379.

Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2004). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.

Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change* (2nd ed). Harlow: Pearson Education, p. 259.

Baronienė, L. (2007). Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą. *Ekonomika ir vadyba*, 2007.12, 966-971.

Bartkus, E. V., & Kriauciūnaitė, Ž. (2007). Kokybė – konkurencinio privalumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 972–979.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.

Bauer, J. E., Duffy, G. L., & Westcotts, R. (2006). *The quality improvement handbook*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.

Beck, N., & Bruderl, J. W. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organisational change. *Academy of Management Journal*, 51(3), 413–435. DOI: 10.2307/20159519.

Becker, J., Rosemann, M., & von Uthmann, Ch. (2000). *Guidelines of Business Process Modeling*. Germany: Springer Berlin Heidelberg.

Beckhard, R., & Harris R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (2nd edn.). MA: Addison-Wesley, p. 117.

Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.

Bennett, W. L., & Segerberg, A.. (2012). The logic of connective action: digital media and the personalization of contentious politics. *Information, Communication & Society*, 15(5), 739-768. DOI: 10.1080/1369118X.2012.670661

Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn&Bacon.

- Berg, E. M., Dean, G., Gottschalk, P., & Karlsen, T. J. (2008). Police management roles as determinants of knowledge sharing attitudes in criminal investigations. *International Journal of Public Sector Management*, 21, 271-284. DOI: 10.1108/09513550810863178.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2012). Integration of standardized management systems: does the implementation order matter? *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 291-307. DOI: 10.1108/01443571211212583.
- Berwick, D. M. (1998). Developing and testing changes in delivery of care. *Annals of Internal Medicine*, 128(8), 651-656.
- Bhasin, S. (2008). Lean and performance measurement. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(5), 670-684. DOI: 10.1108/17410380810877311.
- Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta, p. 391.
- Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, p. 304.
- Blatter, J. K. (2008). Case study. In *The SAGE encyclopedia of Qualitative research methods* (p. 68-71). California: Thousand Oaks.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4), 235-251. DOI: 10.1080/10887150903316248.
- Boyd, N. (2009). Implementing large-scale organization development and change in the states. *Public Administration Quarterly*, 33(2), 233-269. URL: <http://www.jstor.org/stable/41219980>
- Borovsky, J. (2005). *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion.
- Bridges, W., & NetLibrary, I. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Lifelong Books, p. 192.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group & Organization Management*, 10(4), 383-412. DOI: 10.1177/105960118501000403.
- Burke, W. W. (2013). *Organization change: Theory and Practice* (4th edn.). Sage Publications, p. 448.
- Burnes B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Burnes, B. (2003). Managing Change and Changing Managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*. No. 22(7), 627-642. DOI: 10.1108/02621710310484768
- Burnes, B. (2009). *Managing Change: A strategic approach to organizational dynamics* (5th edn). London: Prentice Halls/ Financial Times, p. 632.
- Burtonshow-Gunn, S. A. (2008). *The essential management toolbox : tools, models and notes for managers and consultants*, Chichester : John Wiley & Sons, p. 360.
- Campbell, A., & Luchs K. S. (1998). *Strategic synergy* (2nd ed.). London: International Thomson Business Press, p. 340.
- Carnall, C. A. (1990) *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall, p. 221.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed). Harlow: Prentice Hall, p. 384.

Casadesus, M., & de Castro, R. (2005). How improving quality improves supply chain management: Empirical study. *The TQM Magazine*, 2005, 17(4), p. 345–357. DOI: 10.1108/09544780510603189.

Chang J. F. *Business Process Management Systems: strategy and implementation*. // Auerbach Publications, 2005.

Chen, C. K., Yu, C. H., & Chang, H. C. (2006). ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1301-1322. DOI: 10.1080/14783360600753794.

Christauskas, Č. ir Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir Vadyba*, 2009.14, 715-722.

Christensen, C. M. (2004). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press, p. 256.

Chrusciel, D., & Field D. W. (2006). Success factors in dealing with significant change in an organization. *Business Process Management Journal*, nr. 12 (4), 2006, p. 503-516. DOI: 10.1108/14637150610678096.

Colenso, M. (1990). *Kaizen strategies for successful organizational change*. London: Prentice Hall/ Financial Times.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conner, D. R. (1998). *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*. New York: John Wiley, p. 368.

Cummings, T. G., & Huse, E. F. (1989). *Organization Development and Change* (4th ed). St. Paul, MN: West Publishing.

Čipkutė, E. (2008). Lietuvos įmonių išlaidų kokybės vadybos sistemoms tyrimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2008.13, 793-800.

Čipkutė, E. ir Ruževičius, J. (2007). Lietuvos organizacijų požiūrio į kokybės vadybos sistemas tyrimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2007.12, 993-1000.

Dale, B.G., van der Wiele, T., & van Iwaarden, J. (2007). *Managing quality* (5th ed). Oxford: Wiley-Blackwell, p. 640.

Daunorienė, A. ir Bagdonienė, D. (2008). Peculiarities of business process management when developing quality management system in organizations. *Ekonomika ir vadyba*. 2008.13, 801-807.

Davenport, T.H. (1997). *Information Ecology*. Oxford: Oxford University Press.

Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass: MIT Press.

DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321. DOI: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x

Douglas, A., Coleman, S., & Oddy, R. (2003). The case for ISO 9000. *The TQM Magazine*, 15(5), 316-324. DOI: 10.1108/09544780310487712.

Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 162.

Duck, J. D. (1993). *Managing Change: The art of Balancing*. Harvard Business Review, 71(6), 109-118.

Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905 –920. DOI: 10.1177/001872679304600801.

- Edmonson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32 (4), 1155-1179.
- Escanciano, C., Fernandez, E., & Vazquez, C. (2001). ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of national survey. *The TQM Magazine*, 13(3), 192-200. DOI: 10.1108/09544780110385500.
- Fornaciari, C. J., Lamont, B. T., Mason, B., & Hoffman, J. J. (1993). Incremental and revolutionary strategic change: an empirical test of common premises. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1(3), 273 – 290. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028792>
- Franceschini, F., Galetto, M., & Cecconi, P. (2006). A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion. *An International Journal*, 13(4), 523-541. DOI: 10.1108/14635770610676326.
- Frechtling, J., & Sharp, L. (1997). *The User-Friendly Handbook for Mixed-Method Evaluations*. Arlington, VA: National Science Foundation.
- Fridlund, B., & Hildingh, C. (2001). *Qualitative Research Methods in the Service of Health* Paperback. US: Studentlitteratur AB, p. 220.
- Fronza, Y., & Moriceau, J. L. (2008). I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of organizational change management*, 2008, 21 (5), 589–609. DOI: 10.1108/09534810810903234.
- Fuentes, C. M., Benevent, F. B., Moreno, M. A. E., Cruz, T. F. G., & del Val, M. P. (2003). ISO 9000-based quality assurance approaches and their relationship with strategic analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(6), 664-690. DOI: 10.1108/02656710310482122.
- Galetto, F. (1999). The Golden Integral Quality Approach: from Management of Quality to Quality of Management. *Total Quality Management*, 10(1), 17-35. DOI: 10.1080/0954412998036.
- Galpin, T. J. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 176.
- Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L., & Kumar, V. (2015). A conceptual framework for the implementation of quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1298-1310. DOI: 10.1080/14783363.2014.929254.
- Gill, M. S. (1990). Stalking Six Sigma. *Business Month*, 23(1), 42-46.
- Gill, R. (2002). Change Management – or Change Leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. DOI: 10.1080/714023845.
- Gioia, D. A., Patvardhan S. D., Hamilton A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193, DOI: 10.1080/19416520.2013.762225.
- Girdzijauskas, S. ir Jefimovas, B. (2006). Įmonės veiklos ekonominė analizė. Metodinė priemonė. Kaunas: VU KHF, p. 73.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Gotzamani, K. D., Tsiotras, G. D., Nicolaou, M., Nicolaidis, A., & Hadjiadamou, A. (2007). The contribution to excellence of ISO 9001: The case of certified organisations in Cyprus. *The TQM Magazine*, 19(5), 388-402, DOI: 10.1108/09544780710817838.
- Govender, P., Moodley, S., & Brijball Parumasur, S. (2005). The management of change at selected higher education institutions: an exploration of the critical ingredients for effective change management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(1), 78-86.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management*

Journal, 17, 109-122.

Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46 (1), p. 14-20. DOI: 10.1002/pfi.034.

Grover, V. (1999). From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends and practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46, 36-46.

Grundy, T. (1993). *Managing Strategic Change*. London: Kogan Page.

Gutierrez-Gutierrez, L. J., Tamayo-Torres, I., & Barrales-Molina, V. (2010). Quality Management Initiatives in Europe: an Empirical Analysis according to Their Structural Elements. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 577-601. DOI: 10.1080/14783363.2010.483064.

Haidar, E. (2006). Leadership and management of change. *Journal of Community Nursing*, 20(4), 13.

Halliden, B., & Monks, K. (2005). Employee-centres management in a call centre. *Personnel Review*, 34(3), 370-383. DOI: 10.1108/00483480510591480.

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Hammer, M. (2001). *The Process Enterprise: an Executive Perspective* (2nd ed.). Cambridge: Hammer and Company.

Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, NY: HarperBusiness.

Hannan, M. T., Polos, L., & Carroll, G. R. (2007). *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*. New Jersey: Princeton University Press, p. 384.

Harmon, P. (2014). *Business Process Change*. Morgan Kaufmann.

Harrison, L. M. (2011). Transformational leadership, integrity and power. *New Directions for Student Services*, 135, 45-52, DOI: 10.1002/ss.403.

Hartley, J. (2004). Case Study Research. In *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (p. 323–333). London: Sage Publications.

Hiatt M. F. and Creasy T. (2003). *Change management, the people side of change*. Colorado: Prosci Research.

Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151. DOI: 10.1080/14697010500082902.

Holstein, J., & Gubrium, J. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hotek, D. R., & White, M. R. (1999). An Overview of Performance Technology. *The journal of technology studies*, 25 (1), 43-50.

Hurn, B. J. (2012). Management of Change in a Multinational Company. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 41-46. DOI: 10.1108/00197851211193417

Hurst, D. (1995). *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of organizational change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Iden, J. (2012). Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal*, 18(1), 104 – 121. DOI: 10.1108/14637151211215037.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-359.
- ISO. (2016). ISO Survey. [žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%2022000&countrycode=LT#standardpick>
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and Economics*, 2(2), 130-145.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792. DOI: 10.1108/JOCM-09-2012-0137.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019. DOI: 10.1108/JOCM-09-2012-0152.
- Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.
- Judson, A. S. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Oxford: Blackwell Pub.
- Juran, J. M., Gryna, F. M., & Seder L.A. (1962). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Jurkienė, E. (2013). Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/ įstaigose stebėseną. Tyrimo ataskaita. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 81.
- Kaffemanienė, I. (2006). Negalės ir socialinės gerovės tyrimų metodologiniai aspektai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidyba.
- Kanter, R. M, Jick, T., & Stein, B. (1992). *Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It And Leaders Guide It*. New York: Free Press.
- Kaplan R.S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kara, A. (2006). An applied stochastic model of the quality–quantity trade-off in the public health care sector. *Quality & Quantity*, 43(2), 277–289. DOI: 10.1007/s11135-007-9106-2.
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2005). ISO 9000 quality management standards and financial investment services. *The Service Industries Journal*, 21(2), 117–136. DOI: 10.1080/714005025.
- Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucijus, p. 88.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *Learning Organization*, 13(4), 353-368. DOI: 10.1108/09696470610667733.
- Klimas, D. ir Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72-89.
- Kolyta, S., Masandukaitė, A., Mikšys, A., Rastauskaitė, J. ir Vaitkevičius, D. (2002). *Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas*. Europos komitetas prie LRV. LR Ūkio ministerija. ISBN 9955-9553-0-9. 240p.

- Kosanke, K. (2003). *Business Process Modelling and Standardization*. Denmark: CIMOSA Association e.V.
- Kotnour, T., Barton, S., Jennings, J., & Bridges, R. D. (1998). Understanding and leading large-scale change at the Kennedy Space Center. *Engineering Management Journal*, 10(2), 17-21, DOI: 10.1080/10429247.1998.11414980.
- Kotter, J. (2011). Change management vs Change Leadership – What’s the difference? *Forbes*. [žiūrėta 2015-11-29]. Prieiga per Internetą: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2000) *Vedeni procesu zmeny*. Praha: Management Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1-14. [žiūrėta 2016-05-17]. Prieiga per Internetą: <http://www.slsglobal.com/wp-content/uploads/2012/06/Choosing-Strategies-for-Change-Kotter.pdf>
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting: Changing and Succeeding under Any Conditions*. New York, NY: St. Martin’s Press, p. 160.
- Kouzes J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations* (2nd ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 432.
- Krašėnkienė, A. (2013). Ne pelno siekiančios narystės organizacijos atvejo tyrimo metodika: kokybinio pobūdžio ieškomojo ir aprašomojo tyrimo prieiga: metodinė priemonė. Kaunas: Technologija.
- Krikštaponytė, I. (2002). Visuotinės kokybės vadyba kaip organizacijos sėkmės garantas spartėjančios globalizacijos sąlygomis. *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 61-68.
- Kusa, A. (2010). Optimalizacia nastrojov marketingoveho mixu v aplikacii na konkretny podnik. *Communikacion Today*, 1 (2), p. 120-135.
- LaMarsh, J. (1995). *Changing the Way We Change*. Prentice Hall, p. 226.
- Lambert, G., & Ouedraogo, N. (2008). Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems impact on organisational learning and process performances. *Total Quality Management and business excellence*, 19(10), 1071-1085. DOI: 10.1080/14783360802264244.
- Laumenskaitė, E. ir Vasiliauskas A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. *Pinigų studijos*, 1, 23-35.
- Leifer R. (1989). Understanding organizational transformation using a dissipative structural model. *Human relations*, 42(10), 899-916. DOI: 10.1177/001872678904201003.
- Lin, W. B. (2006). The exploration of employee involvement model. *Expert Systems With Applications*, 31(1), 69-82. DOI: 10.1016/j.eswa.2005.09.035.
- Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005.33, 99-109.
- LST EN ISO 9001:2000 standartas. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9001:2000)*. Lietuvos Standartizacijos Departamentas, 2001, p. 157-160
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business Review Press, p. 138.
- Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga*. Kaunas: technologija, p. 335.

- Lussier, R. (2009). *Human Relations in Organizations* (9th ed.) McGraw-Hill Education.
- Mader, D. P. (2008). Lean Six Sigma Evolution. *Quality Progress*, 41(1), 40-48.
- Maes, G., & Hootehem, G. (2011). Toward a Dynamic Description of the Attributes of Organizational Change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191 – 231. DOI: 10.1108/S0897-3016(2011)0000019009.
- Magd, H. (2008). ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: Perceptions and perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2), 173–200. DOI: 10.1108/02656710810846934.
- Magd, H., & Curry, A. (2003). An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9000:2000 in Egypt. *The TQM Magazine*, 15(6), p.381-390. DOI: 10.1108/09544780310502714.
- Magd, H., Curry, A. (2008). The importance of internal aspects in quality improvement. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 304–324.
- Magnusen, K. (1981). *Organization design, development and behavior*. New York: Russell Sage.
- Mayring, Ph. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Austria: Klagenfurt.
- Mayring, Philipp (2000). Qualitative Content Analysis [28 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), Art. 20, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>.
- Manikandan, P. (2010). Change Management – Where Do Leaders Make Difference? *Advances in Management*, 3(9), 5-7.
- Margolis, P. A., Dewalt, D. A., Simon, J. E., Horowitz, S., Scoville, R., Kahn, N., ...Miles, P. (2010). Designing a large-scale multilevel improvement initiative: the improving performance in practice program. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 30(3), 187-196. DOI: 10.1002/chp.20080.
- Markovic, M. (2008). Managing the Organizational Change and Culture in the Age of Globalization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 3-11. DOI: 10.3846/1611-1699.2008.9.3-11.
- Marsee, J. (2002). 10 Steps to Implement Change. *Business Officer*, 35(12), 36-41.
- Martín-Castilla J. I., & Rodríguez-Ruiz, O. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 133-156. DOI: 10.1108/14691930810845858.
- Mathews, S. (2005). ISO 9000 survey shows value of customer focus – and gives purchaser's viewpoint. *ISO Management Systems*, 5(6), 15–19.
- McTeer, M. M., & Dale, B.G. (1996). The process of ISO 9000 series registration: An examination of small companies. *International Journal of Production Research*, 34(9), 1996, 2379–2392. DOI: 10.1080/00207549608905033.
- Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. *Strateginis valdymas*. (2007). *Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 100.
- Michel, A., Todnem, R., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organization change. *Management Decision*, 51(4), 761-780. DOI: 10.1108/00251741311326554.
- Misevičius, V. (2007). *Verslo kokybės vadybos aspektai: studijų knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 116.

Monkevičienė, Z. ir Vaikšnoras, V. (2003). Veiklos vertinimas kaip strateginių sprendimų pamatas. In *Finansiniai-komerciniai sprendimai įmonės valdyme*. Kaunas: nacionalinės mokslinės konferencijos pranešimai su anotacijomis (p. 21-32). Kaunas: VU KHF.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6 (2), 111-119. DOI: 10.1108/13620430110383438.

Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills: Sage Publications, p. 423.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*. New York: Oxford University Press.

Najmi, M., & Kehoe, D.F. (2001). The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 159–172. DOI: 10.1108/01443570110358512.

Nicolau, J. L., & Sellers, R. (2002). The stock market's reaction to quality certification: empirical evidence from Spain. *European Journal of Operations Research*, 142(3), 632-641. DOI: 10.1016/S0377-2217(01)00312-5.

Oficialiosios statistikos portalas. (2015). Gyventojų skaičius metų pradžioje. [žiūrėta 2015-12-29]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1353&status=A>

Oficialiosios statistikos portalas. (2015). Maisto produktų gamyba. Pardavimas ir paslaugos (be PVM ir akcizo) pagal realizavimo rinkas. [žiūrėta 2015-12-28]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=3442&status=A>

Oldham, J. (2009). Achieving large system change in health care. *JAMA: Journal of the American Medical Association*, 301(9), 965-966. DOI: 10.1001/jama.2009.228.

Palan, J. (2002). *Rizeni zmen*. Praha: Credit.

Pereira, Z. L., & Aspinwall, E. (1997). Total quality management versus business process re-engineering. *Total Quality Management*, 33-39.

Poksinska, B., Dahlgaard, J. J., & Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 14(5), 297-306. DOI: 10.1108/09544780210439734.

Polit, D., & Hunger, B. (2004). *Nursing Research: Principles and Methods* (6th ed). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Pundzienė, A. (2004). Managing organisational change. *Insight into your employees*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2004.29, 163-172.

Quinn, J. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Illinois: Irwin.

Rachele, J. (2012). The diversity quality cycle: driving culture change through innovative governance. *AI & Society*, 27(3), 399-416. DOI: 10.1007/s00146-012-0381-7.

Ragsdell, G. (2000). Engineering a paradigm shift?: An holistic approach to organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2), 104-120. DOI: 10.1108/09534810010321436.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high performance work systems : testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.

Rašner, J., & Rajnoha, R. (2007). *Nastroje riadenia efektivnosti podnikovych procesov*. Zvolen : TU vo Zvolene.

ReVelle J. B. Six Sigma: Problem solving techniques create safer. *Professional Safety*, 49(10), 38-46.

- Rieley, J. B., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160-172. DOI: 10.1080/714042499.
- Rimas, J. (2000). Pokyčių poveikis socialinėms sistemoms. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 13, 139-155.
- Rocha-Lona, L., Garza-Reyes, A., & Kumas, V. (2013). Building quality management systems: Selecting the right methods and tools. Productivity Press, p. 202.
- Romme, A. G. L., & van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple-loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, nr. 12(5), 439-454. DOI: 10.1108/09534819910289110.
- Rouse, W. B. (2011). Necessary Competencies for Transforming an Enterprise. *Journal of Enterprise Transformation*, 1(1), 71-92, DOI: 10.1080/19488289.2010.548905.
- Ruibytė, L. ir Raubienė, K. (2006). Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 335-339.
- Rusjan, B., & Alic, M. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 756-778. DOI: 10.1108/02656711011062372.
- Ruževičius, J. (2006) *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 316.
- Ruževičius, J., Adomaitienė, R. ir Sirvidaitė, E. J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(2), 173-189. DOI: 10.1080/1478336032000149018.
- Schalk R., van der Heijden, B., de Lange, A., & van Veldhoven, M. (2001). Long-term developments in individual work behaviour: Patterns of stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 215-227. DOI: 10.1111/j.2044-8325.2011.02031.x.
- Schroeder, R. G., Linderman, K., Liedtke, C., Choo, A. S. (2008). Six sigma definition and underlying theory. *Journal of Operations Management*, 26(4), p. 536-554. DOI: 10.1016/j.jom.2007.06.007.
- Schuler R. S. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations. *Journal of Management*, 15(1), 89-99.
- Seetharaman, A., Sreenivasan, J., & Peng Boon, L. (2006). Critical success factors of total quality management. *Quality & Quantity*, 40(5), 675–695. DOI: 10.1007/s11135-005-1097-2.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership and organization development journal*, 30 (2), 167-182. DOI: 10.1108/01437730910935765.
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational Change* (3rd edn). London: Prentice Hall/ FT, p. 443.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall/ FT, p. 432.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.

- Shields, J. L. (1999). Transforming Organizations. *Information Knowledge Systems Management*, 1(2), 105-115.
- Sinicrope, C., Norris, J., & Watanabe, Y. (2007). Understanding and assessing intercultural competence: A summary of theory, research, and practice. [žiūrėta 2016-03-29] Prieiga per internetą <http://www.hawaii.edu/sls/wp-content/uploads/2014/09/Norris.pdf>.
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Beets, A. (2009). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Harlow: Prentice Hall/ Financial Times.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Slatkevičienė, G. ir Vanagas, P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Kaunas: Technologija, p. 187.
- Smith, M. E. (2002). Implementing Organizational Change: Correlates of Success and Failure. *Performance Improvement Quarterly*, 15 (1), 67–83. DOI: 10.1111/j.1937-8327.2002.tb00241.x.
- Soderholm, L. G. (1989). Needed: engineering leadership. *Design News*, 45(13), 13-13.
- Spicker, P. (2012). Leadership: Perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, 25(1), 34–47. DOI: 10.1108/09513551211200276.
- Stake, R. E. (2005). *Multiple Case Study Analysis*. Boston: Guilford Publications.
- Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and commercial training*, 40(1), 34–37. DOI: 10.1108/00197850810841620.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences (Qualitative research methods)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stock, B. A. (1993). Leading small-scale change. *Training & Development*, 47(2), 45-50.
- Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 234.
- Sujova, A. & Rajnoha, R. (2012). Management of change in performance of business processes. *Journal of international scientific publication*, 6(1), 70-79.
- Šaparnis, G. ir Merkys, G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezės ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*, 2(23), 43-55.
- Šmida, F. (2007). *Zavadeni a rozvoj procesniho rizeni ve firme*. Praha: Grada Publishing.
- Thawesaengskulthai, N., Tannock, J.D.T. (2008). Pay-off selection criteria for quality management and improvement initiatives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 366–382. DOI: 10.1108/02656710810865258.
- Thom, N., & Ritz, A. (2004) *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 336.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
- Todnem, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. DOI: 10.1080/14697010500359250.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Urbonavičius, S. (2004). Marketing aspects of ISO system implementation. *Ekonomika*, 2004. 65, 124-138.
- Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija, p. 149.

- Valackienė, A. (2012). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas: technologija, p. 357.
- Valackienė, A. (2015). Pokyčių valdymas siekiant užtikrinti verslo tęstinumą: teorinės išvalgos ir praktinis taikomumas. Kaunas: Technologija.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847-858. DOI: 10.1080/1359432X.2013.817057.
- van der Wiele, T., van Iwaarden, J., Williams, R., & Dale, B. G. (2005) Perceptions about the ISO 9000 (2000) quality system standard revision and its value: The Dutch experience. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(2), 101–119. DOI: 10.1108/02656710510577189.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295. DOI: 10.1016/S0191-3085(03)25006-1.
- Vanagas, P. (2008). Visuotinės kokybės vadyba. Vadovėlis. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 426p.
- Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (9), 315-323.
- Verschuren, P. (2003). Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(2), 121-139. DOI: 10.1080/13645570110106154.
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014.70, 107-120. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>.
- Vienažindienė, M. ir Čiarnienė, R. (2007). The changes of public organizations' human resources management: theoretical aspect. *Economics and management*, 2007.12, 660-667. [žiūrėta 2016-04-03]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cf288cdc-92a7-4526-8ab9-d37bce60fd18%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4214&preview=false>
- Vilkas, M. (2013). Verslo procesų valdymas: Lietuvos verslo įmonių atvejai ir savarankiškų studijų užduotys. Kaunas: Technologija.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a Constructive Tool for Change Management. *Management Decision*, 36(8), 543- 548. DOI: 10.1108/00251749810232628.
- Wardale, D. (2008). Organization change management. 4 components of the module. [žiūrėta 2015-11-28]. Prieiga per Internetą: http://mmhr.org.au/uploaddocs/Rural%20Health%20Change%20_OHT_.pdf
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(6), 291-300. DOI: 10.1108/01437730110403222.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as universal in organizations. In *Breaking the code of change* (p. 223-241). Boston, Mass: Harvard business School Press.
- Winston, A. W. (2004). Engineering management a personal perspective. *IEEE, Transactions on Engineering Management*, 51(4), 412-413. DOI: 10.1109/TEM.2004.836586.
- Wolcott, H. F. (2001). *Writing Up Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.

Wolniak, R. (2011). The assessment of significance of benefits gained from the improvement of quality management systems in Polish organizations. *Quality & Quantity*, 47(1), 515-528. DOI: 10.1007/s11135-011-9534-x.

Worley, C. G., & Mohrman S. A. (2004). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43(3), 214-224. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2014.08.008.

Worren, N. A. M., Ruddle, K., & Moore, K. (1999). From organizational development to change management: the emergence of a new profession. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 273-286. DOI: 10.1177/0021886399353002.

Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64 – 80.

Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total quality management*, 13(8), 1161-1172. DOI: 10.1080/09544120200000011.

Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU, p. 176.

Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38, 183-194.

Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2010.56, 123-131.

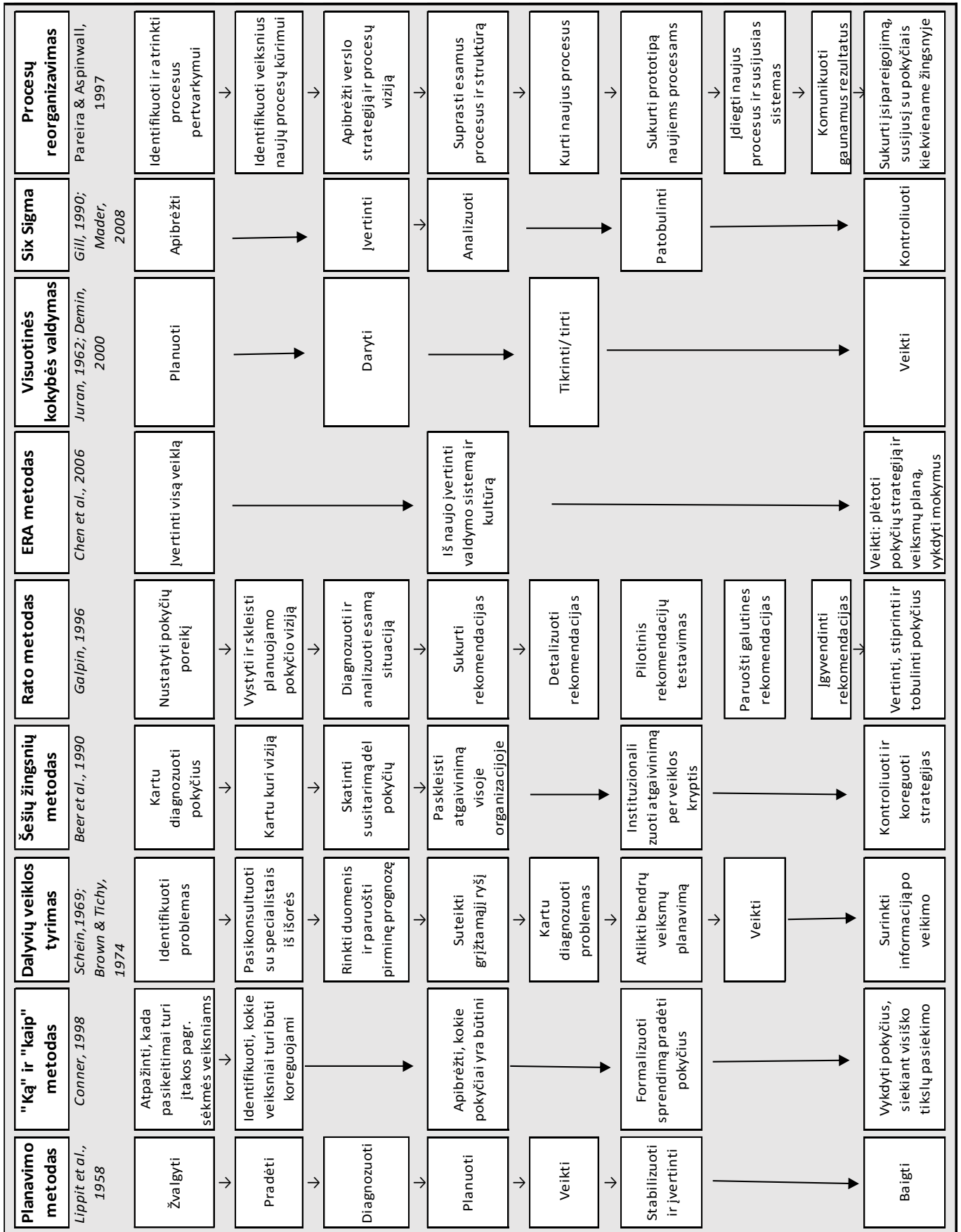
Zauškova, A., & Kusa, A. (2011). Hotnotenie vyknnosti inovačnych a marketingovych procesov v malych a srednych podnikoch. Zvolen: Data Service.

Zhang, Z. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, 11(1), 129–137. DOI: 10.1080/0954412007071.

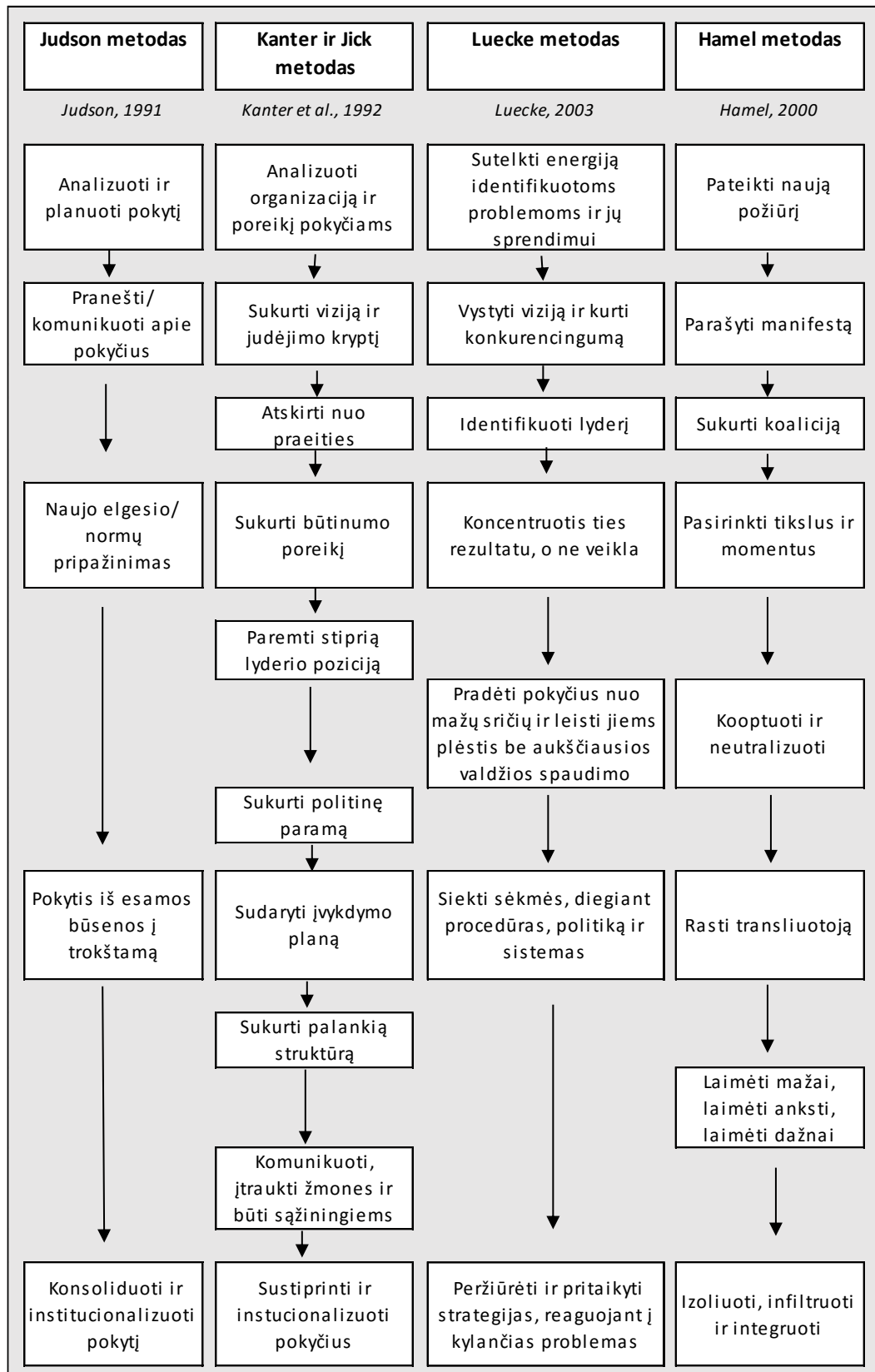
Zook, C. (2007). Finding Your Next Core Business. *Harward Business Review*, 85(4), 66-75.

Žydžiūnaitė V., Merkys, G. ir Jonušaitė, S. (2005). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. [žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga per internetą http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/zydziunaite_merkys_jjonusaite.pdf

Sisteminiai pokyčių metodai (adaptuota pagal Al-Haddad & Kotnour, 2015)



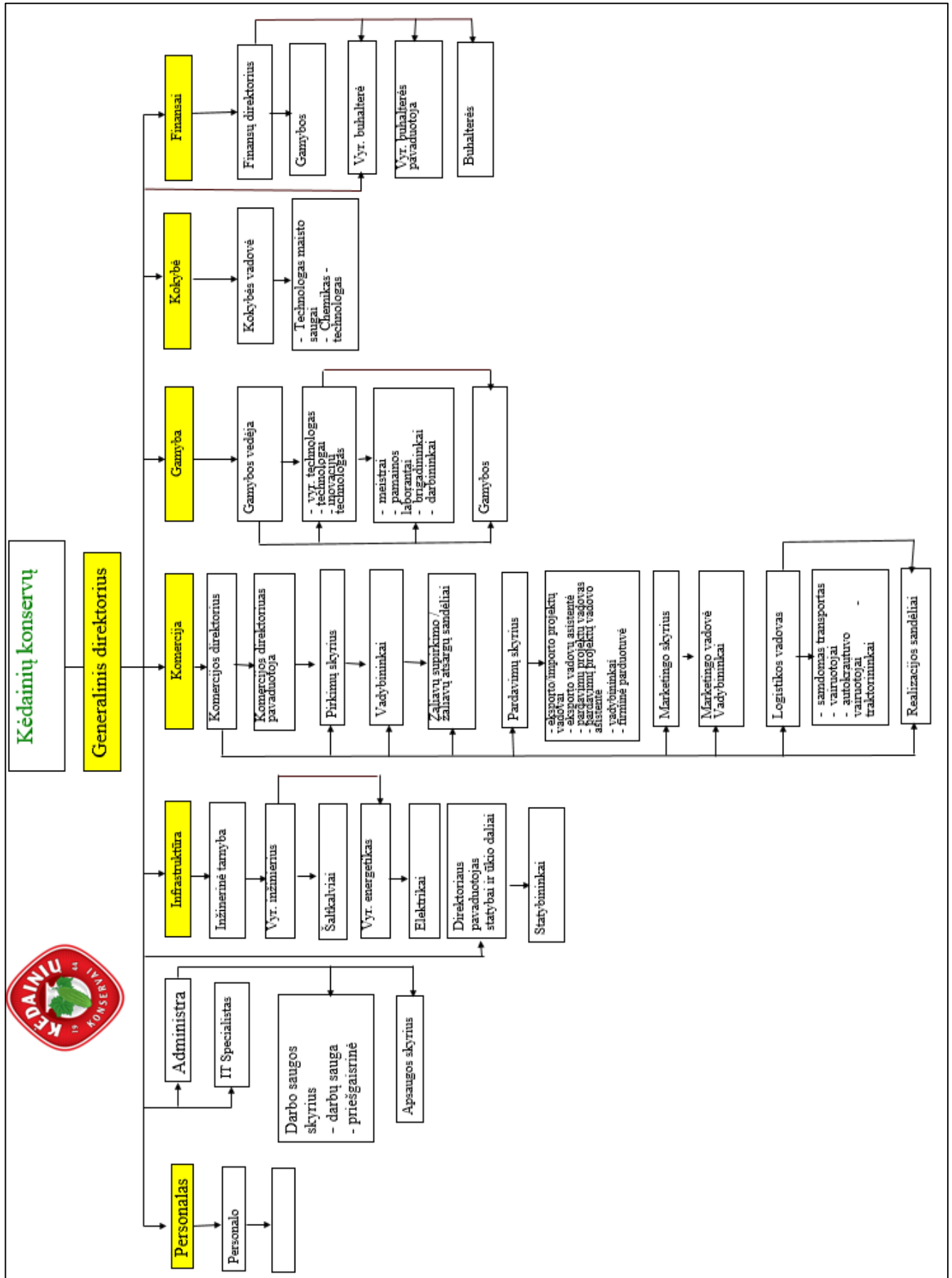
Pokyčių valdymo organizacijoje metodai (adaptuota pagal Al-Haddad & Kotnour, 2015)



Tyrimo instrumentarijus

Tyrimo etapai ir dimensijos	Tyrimo kriterijai ir indikatoriai	Tyrimo metodai
<p>1-as etapas Pokyčių valdymo ypatumai pasirinktoje verslo įmonėje</p>	<p><i>Verslo įmonėje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių iniciavimo, įgyvendinimo ir valdymo ypatumus:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verslo įmonėje vykstančių pokyčių ir juos lemiančių veiksnių identifikavimas. 2. Verslo įmonėje vykstančių pokyčių planavimo ir kontrolės elementai. 3. Pokyčių valdymo sėkmę lemiančių veiksnių identifikavimas. 	<p>Mokslinės literatūros analizė; Pusiau struktūruotas interviu; Atvejo analizė; Anketinė apklausa.</p>
<p>2-as etapas Kokybės standartų diegimas pasirinktoje verslo įmonėje</p>	<p><i>Nustatomos pokyčių valdymo sėkmės galimybės ir kliūtys, diegiant kokybės vadybos sistemą, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų įtraukimui į pokyčių procesą.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pokyčių iniciavimo, įgyvendinimo ir valdymo ypatumai, diegiant kokybės standartus. 2. Veiklos procesų tobulinimas, diegiant kokybės vadybos sistemą. 3. Darbuotojų įtraukimas, diegiant kokybės vadybos sistemą. 	<p>Mokslinės literatūros analizė; Pusiau struktūruotas interviu; Anketinė apklausa; Atvejo analizė</p>
<p>3-ias etapas Pokyčių valdymo, diegiant kokybės vadybos sistemą, modelio sukūrimas</p>	<p><i>Pokyčių valdymo modelio, kaip pagalbinės priemonės, padedančios valdyti pokyčius, diegiant kokybės vadybos sistemą, sukūrimas.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verslo įmonės pasiruošimo įgyvendinti ir valdyti pokyčius analizė (organizacijos darbo kultūra, vidinė atmosfera). 2. Moksliniuose šaltiniuose pateiktų pokyčių valdymo metodų, principų taikymas, kuriant pokyčių valdymo modelį, diegiant kokybės vadybos sistemą. 	<p>Mokslinės literatūros analizė; Pusiau struktūruotas interviu; Anketinė apklausa; Atvejo analizė.</p>

UAB „Kėdainių konservų fabrikas“ valdymo struktūra



Tyrimo „Pokyčių valdymas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant kokybės vadybos sistemą“ pusiau struktūruotas interviu

ORGANIZACIJOS VADOVAMS

1. Kaip dažnai Jūsų įmonėje susiduriama su pokyčiais ir kokio pobūdžio jie būna?
2. Kokios priežastys lemia Jūsų įmonėje vykstančius pokyčius?
3. Ar Jūsų įmonėje pokyčiai yra planuojami iš anksto? *(ar sudaromi 1-erių, 3-ejų metų pokyčių planai?)*
4. Kas Jūsų įmonėje dažniausiai inicijuoja pokyčius?
5. Ar vykdant pokyčius Jūsų įmonėje yra priskiriami atsakingi asmenys/ asmuo (arba pokyčių valdymo grupė), kontroliuojantys pokyčių eigą?
6. Ar vykdant pokyčius naudojate pagalbą iš išorės (konsultantai ir pan.)?
7. Kokie veiksniai lemia sėkmingą pokyčių valdymą įmonėje?
8. Kokią įtaką pokyčio įgyvendinimo sėkmei turi darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimo procesą?
9. Ar ir su kokiomis kliūtimis dažniausiai susiduriate vykdydami pokyčius?
10. Ar Jūsų paminėtos kliūtys įmonei atnešė nuostolių? *(jei su kliūtimis nesusidūrė, klausimas neužduodamas)*
11. Kokios priežastys lėmė, kad įmonėje nuspręsta diegti BRC ir ISO standartus?
12. Kas iniciavo BRC ir ISO standartų diegimą Jūsų įmonėje?
13. Ar prieš priimant sprendimą diegti BRC ir ISO standartus buvo bendraujama ir atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę?
14. Kada prasidėjo BRC ir ISO standartų diegimas Jūsų įmonėje?
15. Trumpai papasakokite apie BRC ir ISO standartų diegimo eigą?
16. Ar yra paskirtas atsakingas asmuo, kuris rūpintųsi visais su BRC ir ISO standartais susijusiais klausimais, kontroliuotų pokyčių proceso eigą?
17. Ar visi įmonės darbuotojai dalyvauja BRC ir ISO standartų diegime, ar visi jaučia pasikeitimus, susijusius su minimų standartų diegimu?
18. Kokie skyriai/ padaliniai yra labiausiai įtraukiami į pokyčius, susijusius su BRC ir ISO standartų diegimu?
19. Ar ir kaip diegiami BRC ir ISO standartai prisideda prie verslo procesų tobulinimo?
20. Ar visi įmonės darbuotojai žino, kad šiuo metu vyksta BRC ir ISO standartų diegimas?
21. Kuriame pokyčių įgyvendinimo etape darbuotojai buvo informuoti, kad įmonėje bus diegiami BRC ir ISO standartai? *(prieš pradėdant diegti standartus/ tik pradėjus diegti standartus/ jau įpusėjus?)*
22. Ar buvo paskirti atsakingi asmenys, turintys perduoti informaciją (susijusią su BRC ir ISO standartų diegimu) administracijos ir gamybos darbuotojams?
23. Ar darbuotojams buvo vykdomi mokymai, vedamos instrukcijos, susijusios su BRC ir ISO standartų diegimu?
24. Ar susidūrėte su darbuotojų pasipriešinimu, diegiant BRC ir ISO standartus? *(jei atsakymas neigiamas, pereiti prie 26 klausimo)*
25. Kokių veiksmų buvo imtasi, siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą?
26. Jei su pasipriešinimu nesusidūrėte, galbūt buvo imtasi kokių nors veiksmų, kad to išvengtumėt?

Dėkoju už atsakymus.

Pastaba: Pusiau struktūruoto interviu lape standartai nurodomi sutrumpintu pavadinimu, be identifikavimo numerio, siekiant neapsunkinti diskusijos eigos.

Pilnas standartų pavadinimas: BRC (7 versija), ISO 22000.

Tyrimo „Pokyčių valdymas UAB „Kėdainių konservų fabrikas“, diegiant kokybės vadybos sistemą“ anketa
DARBUOTOJAMS

Ši anketinė apklausa atliekama siekiant įvertinti verslo įmonėje dirbančių žmonių požiūrį, nuomonę į organizacijoje vykstančius pokyčius ir jų valdymą. Anketa yra anoniminė. Apibendrinti duomenys bus naudojami tik moksliniams tikslams. Nuoširdžiai ačiū už bendradarbiavimą!

1. Kuris iš žemiau išvardintų apibrėžimų, Jūsų nuomone, tinkamiausiai apibūdina sąvoką „pokytis“?
 - Tai pasikeitimai, kurie paliečia visus įmonės darbuotojus
 - Tai permainos, susijusios su įmonės vadovybe ir administracija
 - Tai didelio masto permainos, susijusios su gamybiniais, technologiniais, techniniais ar kitais, didelę įtaką organizacijos veiklai darančiais pasikeitimais
 - Tai bet kokio masto (tiek dideli, tiek maži) pasikeitimai

2. Ar dirbdami UAB „Kėdainių konservų fabrike“ Jūs dažnai susiduriate su pokyčiais? *(pavyzdžiui, ar dažnai keičiasi Jūsų asmeniškai atliekamas darbas, vidinės taisyklės/ normos, ar atsiranda papildomų reikalavimų ir pan. Tačiau neturima omenyje darbuotojų kaitos)*
 - Taip
 - Ne

3. Ar sutinkate su teiginiu, kad pokyčiai yra būtini sėkmingai ir ilgalaikiai įmonės veiklai?
 - Taip
 - Ne
 - Neturiu nuomonės

4. Kas, Jūsų nuomone, dažniausiai inicijuoja pokyčius UAB „Kėdainių konservų fabrike“?
 - Įmonės savininkai/ akcininkai
 - Įmonės vadovai
 - Vadybininkai, specialistai ir kiti administracijos darbuotojai
 - Darbininkai (gamybos)

5. Kurie iš žemiau išvardintų veiksmų, Jūsų nuomone, yra svarbiausi, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo? *(pažymėkite 1-3 variantus)*
 - Tinkamas pokyčių planavimas ir koordinavimas
 - Vadovų kompetencijos, įgūdžiai ir gebėjimai
 - Teigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius
 - Naujausių technologijų taikymas
 - Darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą
 - Komunikacija ir nuolatinis bendradarbiavimas su darbuotojais
 - Atsakingų darbuotojų paskyrimas ar pokyčių valdymo grupės sudarymas

6. Kokią įtaką turi darbuotojai įgyvendinant pokyčius?
 - Didelę
 - Mažą
 - Vidutinę

7. Kokios įtaką turi vadovai įgyvendinant pokyčius?
 - Didelę
 - Mažą
 - Vidutinę

8. Ar žinote, kad šiuo metu UAB „Kėdainių konservų fabrike“ yra diegiami BRC ir ISO kokybės standartai?
- Taip
 - Ne
9. Kada sužinojote, kad UAB „Kėdainių konservų fabrike“ bus diegiami BRC ir ISO standartai?
- ~ 2014 metų rudenį ir anksčiau
 - ~ 2015 metais
 - Pildydama (-as) anketą išgirdau pirmą kartą
10. Kokiū būdu sužinojote apie BRC ir ISO standartų diegimą?
- Iš tiesioginio darbo vadovo
 - Iš kolegų
 - Iš aukščiausio lygio vadovų (generalinis arba komercijos direktorius)
 - Iš kitų administracijos darbuotojų
 - Pildydama (-as) anketą išgirdau pirmą kartą
11. Kas, Jūsų nuomone, lėmė, kad įmonėje buvo pradėti diegti BRC ir ISO standartai?
- Tai įmonė vadovų ir akcininkų noras
 - Didelė konkurencija vidaus ir užsienio rinkoje
 - Siekis padidinti eksportuojamos produkcijos mastus
 - Noras pagerinti įmonės įvaizdį
 - Noras pagerinti gamybos veiklą, procesus
 - Noras pagerinti gaminamos produkcijos kokybę
12. Ar buvo klausama Jūsų nuomonės dėl BRC ir ISO standartų diegimo?
- Taip
 - Ne
13. Ar žinote, į kokį asmenį kreiptis, jei kiltų klausimų dėl BRC ar ISO standartų diegimo?
- Taip
 - Ne
14. Ar buvo vykdomi mokymai/ konsultacijos, kurių metu būtų aiškinama: kaip keisis jūsų atliekamas darbas, kokios naujos taisyklės ar reikalavimai įsigalios, kokią naudą atneš ir kokios atsakomybės atsiras diegiant BRC ir ISO standartus?
- Taip
 - Ne
 - Nežinau
15. Ar galite sutikti su teiginiu, kad diegiant BRC ir ISO standartus pagerėjo darbo organizavimas, darbo procedūros tapo aiškesnės ir konkretesnės?
- Taip
 - Ne
 - Nežinau
16. Ar Jūs bijote pasikeitimų, kuriuos gali atnešti BRC ar ISO standartų diegimas?
- Taip
 - Ne

17. Kaip manote, ar Jūsų kolegos gali priešintis pokyčiams, kurie yra susiję su BRC ir ISO standartų diegimu?

- Taip
- Ne

Jei pasirinkote atsakymą „Ne“, pereikite prie 19 klausimo.

18. Kaip manate, kas gali turėti įtakos Jūsų kolegų pasipriešinimui?

- Baimė prarasti darbą
- Nenoras dirbti daugiau
- Nežinojimas, kokią naudą/žalą atneš pasikeitimai
- Baimė, kad nesusidoros su naujomis užduotimis
- Nežinomybė, kas bus ateityje
- Nesaugumo jausmas

19. Jūsų pareigos:

- Vadovas
- Vadybininkas, specialistas, administracijos darbuotojas
- Gamybos darbininkas ar pagalbini darbininkas

Pastaba: anketoje standartai nurodomi sutrumpintu pavadinimu, be identifikavimo numerio, siekiant neapsunkinti anketinės apklausos eigos.

Pilnas standartų pavadinimas: BRC (7 versija), ISO 22000.