

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

GEDIMINAS ASTRAUSKAS

UAB „VS SISTEMOS“ STRATEGINIAI POKYČIAI
IR JŲ ATLIKIMO TAKTIKOS
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Vadovė

Doc. dr. Malvina Arimavičiūtė

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

UAB „VS SISTEMOS“ STRATEGINIAI POKYČIAI
IR JŲ ATLIKIMO TAKTIKOS

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N90003

Vadovė

..... **Doc. dr. Malvina Arimavičiūtė**

2013 11

Recenzentas

.....

2013 12

Atliko SOVmis1-01 gr. studentas

.....**Gediminas Astrauskas**

2013 11 21

VILNIUS, 2013

TURINYS

TURINYS.....	3
LENTELĖS.....	4
PAVEIKSLAI.....	5
ĮVADAS.....	6
1. METODINIAI STRATEGINIŲ POKYČIŲ ANALIZĖS ASPEKTAI.....	8
1.1. Strateginių pokyčių samprata.....	8
1.2. Strateginių pokyčių priežastys.....	11
1.3. Pokyčių klasifikacija, rūšys.....	13
1.4. Strateginių pokyčių kliūtys.....	15
1.5. Strateginių pokyčių valdymo modeliai ir atlikimo taktikos.....	18
2. UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „VS SISTEMOS“ STRATEGINĖ ANALIZĖ.....	28
2.1. Trumpa bendrovės veiklos charakteristika.....	28
2.2. UAB „VS sistemos“ diegiami pokyčiai.....	30
2.3. UAB „VS sistemos“ išorinės aplinkos veiksnių PEST analizė.....	35
2.4. UAB „VS sistemos“ klientų analizė.....	37
2.5. UAB „VS sistemos“ konkurentų analizė.....	40
2.6. UAB „VS sistemos“ SSGG (SWOT) analizė.....	44
3. UAB „VS SISTEMOS“ STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TYRIMAS.....	47
3.1. Tyrimo metodika.....	47
3.2. Tyrimo analizė.....	49
3.2.1. Tyrimo, atlikto interviu metu rezultatai.	49
3.2.2. Atliktos anketinės apklausos analizė.....	64
IŠVADOS.....	70
REKOMENDACIJOS.....	72
LITERATŪRA.....	73
ANOTACIJA.....	77
ANNOTATION.....	78
SANTRAUKA.....	79
SUMMARY.....	80
PRIEDAI.....	81

LENTELĖS

1 lentelė. Strateginių pokyčių priežastys.....	12
2 lentelė. Strateginių pokyčių prigimtis.....	13
3 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo kliūtys.....	18
4 lentelė. Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija.....	21
4 lentelė. Strateginių konkurentų grupės.....	40
5 lentelė. Strateginių konkurentų grupių analizė.....	41
6 lentelė. Konkuravimo veiksniai.....	43
7 lentelė. SSGG analizė.....	44
8 lentelė. Strateginių pokyčių priežastys.....	50
9 lentelė. Strateginio pokyčio atlikimo veiksmai.....	51
10 lentelė. Pagrindiniai strateginių pokyčių įgyvendinimo veiksmai.....	52
11 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo problematika.....	53
12 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo kliūčių eliminavimas.....	54
13 lentelė. Strateginio pokyčio įgyvendinimo problematika.....	54
14 lentelė. Strateginio pokyčio įgyvendinimo vertinimas.....	55
15 lentelė. Strateginio pokyčio vertinimas.....	56
16 lentelė. Strateginio pokyčio priežastys.....	57
17 lentelė. Strateginio pokyčio atlikimo veiksmai.....	58
18 lentelė. Pagrindiniai strateginių pokyčių įgyvendinimo veiksmai	59
19 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo problematika.....	60
20 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo kliūčių eliminavimas	60
21 lentelė. Strateginio pokyčio įgyvendinimo problematika.....	61
22 lentelė. Strateginio pokyčio įgyvendinimo vertinimas.....	62
23 lentelė. Strateginio pokyčio vertinimas.....	62
24 lentelė. Strateginių pokyčių diegimo perspektyvos.....	63
25 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys.....	64
26 lentelė. Svarbiausi veiksmai atliekant pokyčius.....	68

PAVEIKSLAI

1 pav. Pokyčių klasifikacija.....	14
2 pav. Pokyčių etapai. Lewin modelis.....	19
3 pav. Pokyčių atlikimo savivados bendrovės DuPhorma modelis.....	23
4 pav. Pokyčių žvaigždės modelis.....	24
5 pav. Vaizdo stebėjimo ir apsaugos sistemų dalis įmonės apyvartoje.....	28
6 pav. Esama produkcijos rūšių dalis apyvartoje	31
7 pav. UAB „VS sistemos“ mokymų ir ugdymo organizavimas.....	33
8 pav. UAB „VS sistemos“ klientų segmentai.....	38
9 pav. Strateginių pokyčių priežastys.....	64
10 pav. Požiūris į strateginius pokyčius.....	65
11 pav. Reakcija į strateginius pokyčius.....	66
12 pav. Strateginių pokyčių vertinimas.....	66
13 pav. Strateginių pokyčių atlikimo veiksmų vertinimas.....	67
14 pav. Strateginių pokyčių įtakos organizacijai vertinimas.....	68

IVADAS

Aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje organizacijos veikia itin sparčių išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių sąlygomis ekonomikos, technologijų, visuomenės ir politikos bei kitose srityse. Nuolatinis aplinkos kitimas yra tapęs įprasta būseną, todėl svarbu tinkamai reaguoti į pokyčius siekiant organizacijos išlikimo, konkurencingumo bei plėtimosi. Kadangi pokyčiai vis spartėja, jų išvengti ir visapusiškai kontroliuoti nėra įmanoma, šiuolaikinės organizacijos turi derinti savo veiklą ir tikslus su nuolat vis spartėjančiu tempu besikeičiančia aplinka. Tik tokiu būdu galima įgyvendinti organizacijos tikslus ir tobulinti jos elementus bei veikimo būdus. Tokiu atveju organizacijai būtina laiku identifikuoti aplinkoje vykstančius pokyčius, jų priežastis ir įtaką organizacijai, juos įvertinti bei įgyvendinti adekvačius sprendimus. Pokyčius ir juos įtakojančius veiksnius ne visada lengva identifikuoti, tačiau tai yra būtina, nes laiku neprisitaikius prie aplinkos gresia konkurencingumo praradimas arba žlugimas. Organizacijų vadovai turi reaguoti į aplinkos kaitą įgyvendindami pokyčius organizacijose, juos valdydami eliminuojant kylančias kliūtis, kontroliuojant pokyčių eigą bei siekiant organizacijos tikslų. Tai daugeliu atveju yra sunkus darbas, reikalaujantis specifinių žinių ir įgūdžių. Todėl organizacijų strateginių pokyčių valdymas ir jų atlikimo taktikos yra viena svarbiausių vadybos mokslo sričių šiais dinamiškais laikais.

Ištirtumas. Organizacijų strateginių pokyčių priežastis, jų rūšis, valdymo modelius, atlikimo taktikas, tikslus, kylančias kliūtis, įtaką organizacijų kultūrai ir jos veiklos rezultatams bei kitus veiksnius sąlygojančius skirtingų organizacijų poreikį keisti tyrinėja skirtingi užsienio ir Lietuvos mokslininkai: R. Lynch'as (1997), M. Išoraitė (2012), J. Kotter'is (1998), F. Ackermann'as (1998), O. Lodienė (2005), R. Korsakienė (2012), J. Bersėnaitė (2006), M. Arimavičiūtė, (2009), A. Vasiliauskas (2006), R. Ginevičius (2006), M. Fullan'as (1998), R. Jucevičius (1998), J. Kourdi (2010) ir daugelis kitų, tačiau strateginių pokyčių valdymo vis naujesni tyrimai yra reikalingi, nes nuolat kinta įvairūs organizacijų veiklos būdų bei išorinės aplinkos parametrai, todėl vieną unifikuoto pokyčių valdymo modelį pritaikyti skirtingoms organizacijoms nėra įmanoma.

Problema. Nuolat besikeičianti konkurencinė aplinka, sparčiai besivystančių technologijų, ekonomikos bei kiti aplinkos pokyčiai turi lemiamą įtaką organizacijoms, svarbu įvertinti šių pokyčių ir skirtingų išorės veiksnių svarbą kiekvienai organizacijai bei reaguojant įgyvendinti strateginius pokyčius, siekiant ne tik išlikti bet ir būti konkurencingomis. Tačiau tai padaryti organizacijoms nėra lengva, nes skiriasi jų dydžio, aplinkos, struktūros ir kiti parametrai bei jų veiklą įtakoja skirtingi veiksniai. Nuolatinis konkurencijos stiprėjimas, ekonomikos būklės įtakojamas klientų poreikių kitimas, organizacijos plėtimosi poreikis norint išnaudoti potencialias galimybes rinkoje, technologijų pažanga sąlygoja organizacijų pokyčius, kurie leistų įgyti ilgalaikį, sunkiai imituojamą konkurencinį

pranašumą, poreikį. Tokiomis sąlygomis svarbu pasinaudoti aplinkoje ir organizacijos viduje esančiomis galimybėmis ir sparčiai reaguojant į konkurencinę aplinką ir klientų poreikius, įgyvendinti adekvačius organizacijos vidaus pakeitimus. Siekiant sėkmingai įgyvendinti šiuos tikslus, reikia identifikuoti reikiamus strateginius pokyčius bei tinkamai parinkti jų atlikimo taktikas.

Tyrimo objektas. UAB „VS Sistemos“ strateginiai pokyčiai ir jų atlikimo taktikos.

Tyrimo tikslas. Remiantis mokslinės literatūros analize ir organizacijos išorinės aplinkos bei vidaus veiksmų analizėmis, identifikuoti ir įvertinti UAB „VS Sistemos“ strateginius pokyčius ir nustatyti jų poveikį įmonės būklei bei konkurenciniam pranašumui.

Magistro darbe iškelta **hipotezė:** atlikus strateginius pokyčius, įmonė padidins savo konkurencinį pranašumą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie strateginius organizacijų pokyčius ir jų atlikimo taktikas.
2. Identifikuoti UAB "VS sistemos" įgyvendintus strateginius pokyčius ir jų atlikimo taktikas.
3. Atlikti UAB „VS Sistemos“ strateginę analizę ir nustatyti šių atliktų pokyčių poveikį įmonei.
4. Atlikti UAB „VS Sistemos“ strateginių pokyčių valdymo tyrimą.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Strateginė organizacijos išorinės aplinkos ir vidaus veiksmų analizė.
- Anketinė ir interviu apklausa.
- Lyginamoji analizė.
- Duomenų analizė naudojant Libre Calc programą.

Darbo struktūra: darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių.

Pirmojoje darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra strateginių pokyčių valdymo tema, skirtingų užsienio ir Lietuvos autorių pateikiamos organizacijų strateginių pokyčių priežastys, rūšys, kliūtys, pokyčių valdymo modeliai. Antrojoje dalyje pateikiama strateginė UAB „VS Sistemos“ analizė naudojantis PEST, vidaus veiksmų, SSGG, konkurentų ir klientų analizės metodais. Trečiojoje dalyje atliekamas organizacijos strateginių pokyčių valdymo tyrimas ir jo rezultatų analizė. Įvertinus atliktų analizių ir tyrimo rezultatus, pateikiamos išvados bei rekomendacijos įmonės strateginių pokyčių valdymui tobulinti.

1. METODINIAI STRATEGINIŲ POKYČIŲ ANALIZĖS ASPEKTAI

Pokyčiai organizacijose yra tapę neišvengiama būtinybe, kadangi kaita pasaulyje yra tapusi kasdiene, nuolatine būseną. Pokyčių priežastys organizacijose būna skirtingos, jie gali būti sąlygojami išorinės aplinkos veiksnių, kuriuos įtakoti organizacijos turi mažai galimybių, organizacijos viduje kylančių iniciatyvų ir procesų ar kitų veiksnių. Bet kuriuo atveju, būtina laiku įgyvendinti pokyčius ir juos tinkamai valdyti, siekiant prisitaikymo prie šios dinamiškos aplinkos ir efektyvios organizacijos veiklos.

1.1. Strateginių pokyčių samprata. Mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingos pokyčių sampratos. Dažnai jie apibrėžiami kaip organizacijų išorėje vykstantys ir neišvengiami bei organizacijų sunkiai įtakojami. Pasak Zakarevičiaus (2004), „jau praėjo tie laikai, kai pokyčiai buvo reti ir lėti. Užtekėjo laiko apie juos pagalvoti, suvokti ir priimti adekvačius sprendimus. Atrodo, kad pokyčiai jau nesulėtės, galbūt sulėtės jų greitėjimo greitis. Bet kol kas nesuvokiama, dėl ko tai galėtų atsitikti. Pokyčiai pavaldūs eksponentės dėsniai“ (p. 290). Stoškus ir Beržinskienė (2005), teigia jog organizacijai aktualu įvertinti šių, išorinėje aplinkoje ir pačioje organizacijoje vykstančių pokyčių reikšmę ir įtaką jos veiklai ir rezultatams, pasinaudoti jų teikiamomis galimybėmis ir eliminuoti neigiamą įtaką. Kučinskienė ir kt. (2012), taip pat pabrėžia, jog „daugiametė įmonių patirtis rodo, kad ne tik gebėjimas prisitaikyti sudėtingoje ir dinamiškoje aplinkoje, bet ir bandymas daryti jai įtaką atkreipia korporatyvaus lygio, strateginių verslo vienetų, funkcinio ir operacinio lygio vadovybės dėmesį į būtinumą analizuoti atsakymus į klausimus *kas, ką, kaip* ir prognozuoti vidaus ir išorės aplinkos sąlygų kitimą ir imtis radikalių permainų ieškant įmonės konkurencinio pranašumo šaltinių“ (p. 7).

Michael Fullan (1998) teigia, kad pokyčiai, kurie atsiranda kintančioje aplinkoje nuolat teikia nesibaigiančius pasiūlymus organizacijoms. Pasak Klimo ir Ruževičiaus (2009), kadangi pokyčiai organizacijoje yra reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus, į juos reaguoja visa tiekimo grandinė ir suinteresuotosios šalys. Todėl organizacija siekdama tobulėjimo ar išlikimo, turi derinti veiklos tikslus su jos aplinka bei prieitus juos keisti. Šiuos tikslus transformavus į konkrečius rodiklius ir priemones, jie tampa organizacijos naujos vidinės kultūros dalimi bei yra jaučiami visų organizacijos narių.

Korsakienė ir Grybaitė (2012), taipogi apibrėžia pokyčius, kaip kylančius iš sparčiai besikeičiančios aplinkos, įtakojančius daugelį organizacijos aspektų bei lemiančius pačios organizacijos būtinumą keistis. Melnikas (2011), teigia, kad „akivaizdus daugialypių pokyčių reikšmingumas, jų nepertraukiamumas bei įvairovės didėjimas rodo jog šiuolaikinė visuomenė iš esmės gali būti suvokiama kaip *pokyčių visuomenė*, ir tai reiškia, kad būtent *pokyčiai* bei jų *tematika* ir

problematika yra vertintini kaip bene svarbiausias šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui būdingo *mokslinio pažinimo prioritetas*“ (p. 7). Colin'as Barrow'as (2010), akcentuodamas pokyčių organizacijų aplinkoje neišvengiamumą ir jų reikšmę, pabrėžia pačios aplinkos nestabilumą, spartų technologijų vystymosi tempą, kuris verčia organizacijas suvokti, jog nuolatiniai radikalūs pokyčiai yra pastovi būseną. Jeremy Kourdi (2010), taipogi pažymi, kad pokyčiai yra tapę nuolatine organizacijų išorinės aplinkos būseną, teigdamas, jog „verslas funkcionuoja plačiame ekonominiame, politiniame ir socialiniame kontekste ir labai dažnai yra sakoma, kad vienintelis pastovus dalykas yra vis augantis pokyčių tempas“ (p. 11).

Akivaizdu, jog išorinės aplinkos nuolatinė kaita verčia organizacijas suvokti būtinybę suvokti šių pokyčių priežastis ir į jas reaguoti, nes ši be perstojo vykstanti kaita nepalieka kitų galimybių siekiant organizacijos tikslų. Kadangi pokyčiai organizacijų aplinkoje vyksta vis spartėjančiu tempu, laikas per kurį siekiama prisitaikyti prie išorinės aplinkos tampa svarbiu veiksniu, lemiančiu sėkmingą organizacijos veiklą.

Zakarevičius (2004) pabrėžia šio greito reagavimo į pokyčius būtinybę: „kuo greičiau pasinaudosi įvairių techninių ar kitų šiuolaikinių priemonių teikiama nauda, tuo perspektyvesnis ir pranašesnis bus verslas. O jei būsi pirmasis tarp naujovių ir nedelsdamas reaguosi į nuolat atsirandančius pokyčius, tai lyderio pozicija taps tau prieinamesnė“ (p. 289).

Pasak Ginevičiaus (2006), šiame dinamiškame pasaulyje reikia rinkai pateikti vis naujesnius, šiuolaikiškesnius produktus bei paslaugas ir todėl laikas per kurį rinkai tai pasiūloma tampa svarbiu, esminiu veiksniu siekiant organizacijos sėkmės.

Tuo tarpu Wiersema ir Bantel (1992) teigia, jog norint užtikrinti organizacijų konkurencingumą ir gyvybingumą, būtina numatyti ir atsakyti į galimybes pokyčiams ir spaudimą, kylančius ne tik iš organizacijos išorės bet ir iš vidaus. Būtinybę suvokti organizacijos viduje kylančius pasikeitimus bei jų suvokimą, pabrėžia Bersėnaitė ir kt. (2006), pasak kurių, organizacija norėdama įgyti konkurencinį pranašumą, pakeitimus kurie priklauso nuo jos, turi valdyti ir planuoti, tam reikia suprasti savo reakcijas, į pokyčius kurie vyksta organizacijos viduje.

Organizacijos reaguodamos į aplinkos kaitą, turi įgyvendinti strateginius pokyčius. Jų atlikimo sėkmę įtakoja organizacijoje dirbantys žmonės, į kurių reakcijas būtina atsižvelgti valdant pokyčius. Pasak Laumenskaitės ir Vasiliausko (2006), strateginiai pokyčiai yra ne tik reakcija į aplinką, bet ir naujos strategijos sąlygotos, viduje kylančios iniciatyvos, kurios yra susijusios su organizacijų pažangos ir esamos tvarkos keitimo būtinybe. Todėl norint įgyvendinti strateginius pokyčius svarbu, kad žmonių keitimasis atitiktų organizacijos tikslus, nes „strateginiai pokyčiai yra ne kas kita kaip žmonių keitimasis, o jų valdymas – tai iniciatyvus žmonių keitimosi valdymas siekiant apibrėžtų

strateginių tikslų“ (Laumenskaitė, Vasiliauskas, p. 24).

Carl'as Gustav'as Johannsen'as (2004) taip pat akcentuoja organizacijoje dirbančių žmonių reikšmę teigdamas, jog permainos yra neišvengiamos ir yra viena svarbiausių sąvokų valdant organizacijas ir siekiant sėkmingai įgyvendinti strateginius pokyčius, reikia juos planuoti ir valdyti, taip siekiant organizacijos tobulinimo ir gerovės. Norint tai įgyvendinti svarbu naudotis žiniomis apie elgesio teoriją, socialinę psichologiją.

Kadangi strateginiai pokyčiai yra esminiai, susiję ne tik su aplinkos kaitos veiksniais bet ir žmonių efektyvaus valdymo būtinybe, jie įtakoja visą organizaciją, jos elementus ir veikimo būdus. Pasak Gioia ir Chittipeddi (1991), strateginiai pokyčiai yra bandymai pakeisti esamus suvokimo, žinojimo, ir veikimo modelius, skirti tam, kad organizacija galėtų pasinaudoti aplinkoje esančių galimybių suteikiamais pranašumais arba susidoroti su pasekmėmis kuriuos kyla iš aplinkos grėsmių. Duobaitė ir Šarlauskienė (2010), teigia, jog pokyčiai yra skirti įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, keičiant esamos sistemos elementus. Strateginiai pokyčiai diegiami nuolat atliekant strateginę analizę, tai naujos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo funkcija, leidžianti laiku prisitaikyti prie situacijos išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių.

Bagdonas ir Bagdonienė (2000), taipogi pokyčius organizacijoje apibrėžia kaip, struktūrinius, keičiančius esamus elementus, ryšius tarp jų, organizacijos veikimo būdus ir įtakančius esminius valdymo veiklos, kuri atspindi elgsenoje pasikeitimus. Pasak Lodienės (2005), jog stambūs pokyčiai gali būti dramatiški ir apimantys, visą organizaciją bei visus jos aspektus, keičiantys jos misiją ir viziją, visiškai reorganizuojantys organizaciją, restruktūrizuojantys jos operacijas, diegiant naujas programas ar technologijas. Anot Arimavičiūtės (2009), organizacijos strateginiai pokyčiai yra susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir ypač pakeičia nusistovėjusią tvarką organizacijoje, skatindami kad daugelį organizacijos narių pakeisti savo vertybes ir įsitikinimus, bei šabloniškais tapusius veiksmus. Pasak Jucevičiaus (1998), pokyčiai tai reikšmingas, netipinis procesas, sąlygotas naujos veiklos koncepcijos, „novacija“, kuri iš esmės keičia esamą tvarką ir transformuoja organizaciją, realizuoja naujas idėjas, sprendžiančias esamas problemas.

Stoner ir kt. (2005), tai pat pažymi, jog pokyčiai, kurie yra planuoti, yra pastangos sistemiškai organizaciją perprojektuoti tam, kad padėtų organizacijai pasiekti naujus iškeltus tikslus bei prisitaikyti prie esamų išorinės aplinkos pasikeitimų. Serafinas ir Ruževičius (2009), taip pat teigia, jog strateginiai pokyčiai yra ne kas kita, kaip naujos vadybos sistemos diegimas arba esamos tobulinimas.

Pasak Vasiliausko (2006), jog nauja strategija sukelia strateginius pokyčius, kurie įtakoja žmonių užduotis ir jų atliekamas funkcijas, nes „strateginiai pokyčiai yra iniciatyvus (veiksnius) organizacijos

pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Strateginiai pokyčiai nėra nerūpestingas dreifavimas pasroviui, o iniciatyvi (veiksni) naujų darbo metodų, kuriuos turės taikyti kiekvienas individas organizacijoje, paieška“ (p. 354). Anot Lynch'o (1997), strateginiai pokyčiai, jų iniciatyvus valdymas organizacijoje yra skirti įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Akivaizdu, kad strateginiai pokyčiai nėra inertiška veikla, tai iniciatyvus naujų organizacijos veiklos būdų ieškojimas ir jų taikymas.

Apibendrinant, strateginiai pokyčiai yra reakcija į dinamišką, vis spartėjančią organizacijų išorinės aplinkos kaitą, kurios organizacijos negali valdyti, todėl itin svarbu tinkamai ir laiku į aplinkos pasikeitimus reaguoti, tam, kad organizacija nežlugtų ir sėkmingai vystytųsi. Strateginiai pokyčiai gali būti inicijuomi ir naujos organizacijos strategijos, naujų organizacijos viduje kylančių iniciatyvų. Kadangi įgyvendinant strateginius pokyčius keičiasi organizacijos paradigma, struktūra, jos elementai ir ryšiai tarp jų, svarbu, siekiant sėkmingai valdyti strateginius pokyčius, atsižvelgti į organizacijoje dirbančių žmonių reakcijas, interesus. Esant tokiai dinamiškai ir sparčiai aplinkos kaitai, strateginiai pokyčiai ir jų valdymas, yra svarbūs organizacijos vadybinės veiklos aspektai.

1.2. Strateginių pokyčių priežastys. Siekiant suvokti strateginių pokyčių esmę ir tinkamai juos valdyti, būtina identifikuoti juos sąlygojančias priežastis, kiekvienai organizacijai jos gali būti skirtingos, nes tai priklauso nuo organizacijos veiklos srities, dydžio, jos išorinės ir vidinės aplinkos bei kitų veiksnių. Strateginių pokyčių priežastys gali būti tiek vidinės tiek išorinės. Oškutienė ir Korsakienė (2012), šiuos, organizacijos strateginius pokyčių poreikį įtakančius išorinės aplinkos ir vidinius veiksnius įvardina, kaip padėties rinkoje pokyčius, naujų technologijų ir produktų atsiradimą, poreikį didinti darbo procesų našumą ir efektyvumą. Tačiau, pasak Stoškaus ir Beržinskienės (2005), būna sunku įvertinti jų įtaką, nes šios pokyčių priežastys būna netikėtos, neturinčios analogų praeityje; sunku jas nuspėti, taip pat jos gali vystytis greitu tempu ir tampa sunku spėti į jas reaguoti. Dėl šių faktorių tampa sunku identifikuoti ir reaguoti į vykstančius pokyčius, tačiau tai yra būtina siekiant sėkmingos organizacijų veiklos.

Stoškus ir Beržinskienė (2005), pateikia šias galimas strateginių pokyčių išorines priežastis:

- Mokslo atradimai, tai naujos technologijos ir gamybos procesų vystymasis, kuris pakeičia iki tol naudotus gamybos organizavimo būdus.
- Globaliniai pasikeitimai, kurie įtakoja naujų politinių ir socialinių santykių atsiradimą arba jų pokyčius.
- Kitų organizacijų veiksmai, kurie keičia iki tol buvusius ekonominės ir vadybinės veiklos būdus.

- Globalizavimo procesai, kurie keičia iki tol vyravusius gamybos bei marketingo principus, esamus finansinius santykius ir kt.

Tuo tarpu pagrindinės vidinės, pasak Stoškaus ir Beržinskienės (2005) strateginių pokyčių priežastys yra šios:

- Personalo kokybinis augimas, kylantis dėl naujų įgytų žinių.
- Organizacijos kiekybinė plėtra, pasinaudojant paklausos ir rinkos didėjimu.
- Organizacijos revitalizacija, kai organizacijos visos sistemos yra stagnacijos būsenoje ir pokyčiai tampa būtini, tačiau kai organizacija pasiekia tokią būklę, atlikti pokyčius ir išvengti žlugimo ne visada pavyksta.

1 lentelė. Strateginių pokyčių priežastys

Strateginių pokyčių priežastys	
Vidinės priežastys	Išorinės priežastys
• Organizacijos personalo kokybinis augimas • Organizacijos kiekybinis plėtimasis • Organizacijos išsigimimas (revitalizacija)	• Nauji mokslo atradimai • Globaliniai pasikeitimai • Neprognozuojami kitų organizacijų veiksmai; • Ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai

Šaltinis: Stoškus ir Beržinskienė (2005), p. 10-11.

Stoškus ir Beržinskienė (2005), pateikia šias galimas strateginių pokyčių išorines priežastis:

- Mokslo atradimai, tai naujos technologijos ir gamybos procesų vystymasis, kuris pakeičia iki tol naudotus gamybos organizavimo būdus.
- Globaliniai pasikeitimai, kurie įtakoja naujų politinių ir socialinių santykių atsiradimą arba jų pokyčius.
- Kitų organizacijų veiksmai, kurie keičia iki tol buvusius ekonominės ir vadybinės veiklos būdus.
- Globalizavimo procesai, kurie keičia iki tol vyravusius gamybos bei marketingo principus, esamus finansinius santykius ir kt.

Andriuščenka (2007), tuo tarpu pažymi jog pokyčių organizacijoje priežastys kyla išorinėje aplinkoje ir pasižymi tokiais požymiais kaip globalinėje aplinkoje atisrandantys pokyčiai ir nauji reiškiniai, žinių ekonomikos vystymasis, iš principo naujų organizacijos struktūrų atsiradimas, darbo jėgos rinkoje struktūros ir jos kokybės pokyčiai. Ramanauskienė (2005), taip pat teigia jog pokyčių organizacijose priežastys yra sąlygotos išorinės aplinkos veiksnių, tokių kaip kintantys rinkos poreikiai

ir jos procesai, greita organizacijų išorinės aplinkos plėtra, kainų, vartotojų požiūrio pokyčiai, strateginių galimybių kitimas, darbuotojų migracija. Šie pokyčių priežastis įtakojančios veiksniai yra apimančios vis daugiau organizacijos išorinės aplinkos aspektų.

Vasiliauskas (2002), identifikuodamas strateginių pokyčių priežastis, pateikia ne tik aplinkos veiksnius, kurie pasireiškia naujomis šalies ekonomikos, rinkos, naujų įstatymų tendencijomis, ir technologijų pokyčius kurie keičia darbo organizavimo būdus, bet ir pabrėžia žmogaus faktorių, jo funkcijas organizacijoje, kurias žymiai įtakoja tokios priežastys kaip politinės galios organizacijoje pokyčiai; verslo santykių pokyčiai, kai sudaromos bendros įmonės, aljansai, kurie keičia žmonių užduotis organizacijoje. Taip pat pasak Vasiliausko (2002), pokyčius organizacijoje gali sukelti nauji žmonės, kurių interesai, kultūra ir išsilavinimas būna skirtingi nuo jau esančių darbuotojų. Nauja organizacijos vadovybė irgi įtakoja pokyčių suintensyvėjimą.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamas strateginių pokyčių priežastis, galima išskirti jas kaip kylančias iš išorinės organizacijos aplinkos ir pasireiškiančiomis naujų technologijų atsiradimu, ekonominiais ir globaliniais pasikeitimais kitų organizacijų veikla arna bendru darbu su jomis. Vidinės strateginių pokyčių priežastis yra susijusios su žmogumi, jo įgytomis naujomis žiniomis, interesais, santykiais su naujais žmonėmis organizacijoje arba nauja vadovybe. Bet kuriuo atveju strateginių pokyčių priežastys būtina kiekvienai organizacijai identikuoti siekiant efektyvaus pokyčių valdymo.

1.3. Pokyčių klasifikacija, rūšys. Mokslinėje literatūroje išskiriamos skirtingos pokyčių rūšys, nes skiriasi strateginių pokyčių prigimtis, jų priežastys, mastas, tempas, pokyčių valdymo būdai bei įtaka organizacijai, jos struktūros elementams ir santykiams tarp žmonių.

Pasak Korsakienės (2012), pokyčiai būna dviejų prigimčių, tolygaus augimo arba „didžiojo sprogo“.

2 lentelė. Strateginių pokyčių prigimtis

Pokyčių mastas

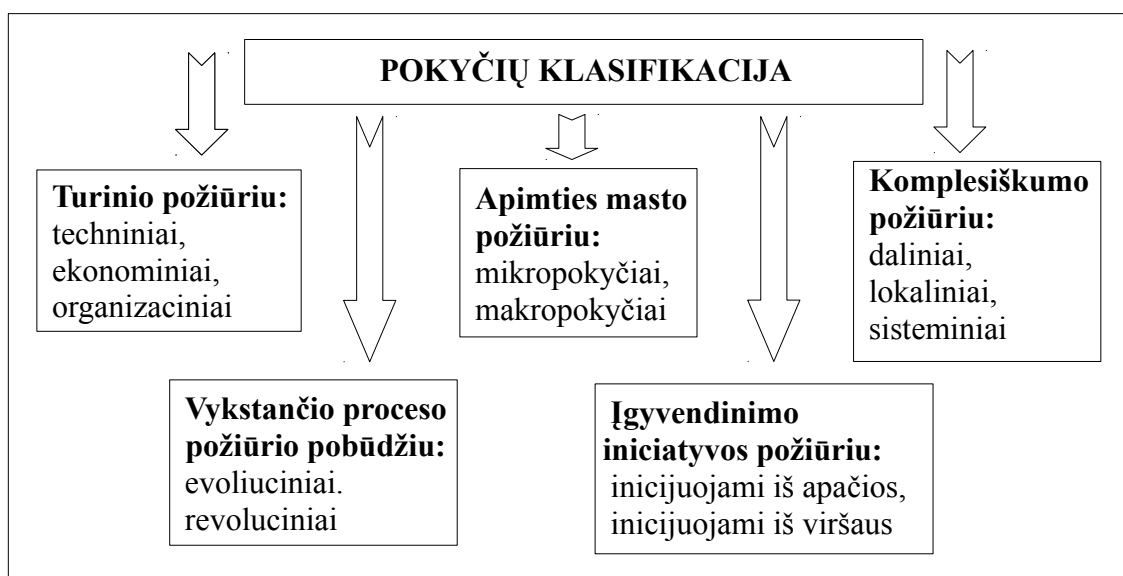
<i>Pokyčių prigimtis</i>	Pergrupavimas	Transformacija
Tolygaus augimo	Adaptacija	Evoliucija
Didžiojo sprogo	Pertvarkymas	Revoliucija

Šaltinis Korsakienė (2012), p. 146

Tolygaus augimo strateginiai pokyčiai yra efektyvūs ir sulaukiantys palaikymo, nes jie yra pagrįsti organizacijos esamais įgūdžiais, įsitikinimais ir stabilia, nusistovėjusia tvarka. Šios prigimtės

pokyčiai yra iškiriami į *adaptacijos* pokyčių tipą, kurie yra organizaciniai pokyčiai, įgyvendinami etapais ir šiuo atveju organizacijos paradigma nesikeičia, ir *evoliucijos* pokyčių tipą, identifikuojant jį kaip transformacinius pokyčius, laipsniškai, skirtingais etapais keičiant organizacijos paradigmą. Šiems pokyčiai neatliekami staiga, jiems reikia laiko.

Tuo tarpu „didžiojo sprogimo“ prigimties pokyčiai yra iškiriami į *pertvarkymo* pokyčių tipą, kurie vyksta greičiau nei adaptacijos pokyčiai ir yra skirti pertvarkyti organizacijos veiklą ir *revoliucijos* pokyčių tipą, fundamentalius ir transformacinius pokyčius, kurie yra greitai įgyvendinami kai įmonė susiduria su krize arba kai iš esmės keičiama organizacijos paradigma ir strategija, jos kryptis.



1 pav. Pokyčių klasifikacija

Šaltinis: Stoškus, Beržinskienė (2005), p. 12

Tuo tarpu Stoškus ir Beržinskienė (2005), pateikia pokyčių klasifikaciją išskirdamas juos į smulkesnes grupes pagal jų turinį, apimtį, kompleksškumą, įgyveninimo iniciatyvą ir vykstantį procesą.

Pagal turinį pokyčiai skirstomi į *technologinius* pokyčius, kurie yra gamybos procesų, esančių įrengimų pakeitimai; *ekonominius* pokyčius, kurie nusako finansų valdymo pakeitimus; *organizacinius* pokyčius, sąlygojančius valdymo ir organizavimo būdų, organizacijos strategijos, jos struktūros ir vadybinių procesų pokyčius.

Pagal vykstantį procesą pokyčiai skirstomi į dvi grupes, *evoliucinius* pokyčius, kurie keičia visos organizacijos savybes, tačiau vykdomi lėtai ir *revoliucinius* pokyčius kurie vykdomi sparčiu tempu siekiant pakeisti iš esmės organizacijos savybes.

Apimties masto požiūriu strateginiai pokyčiai iškiriami į *mikropokyčius* – smulkius pokyčius ir *makropokyčius*, kuria įtakoja visos organizacijos fundamentalius pasikeitimus.

Pagal įgyvendinimo iniciatyvą iškiriami *darbuotojų* reikalaujami ir inicijuojami pokyčiai bei į organizacijos *vadovų* inicijuojamus bei projektuojamus.

Komplesiškumo požiūriu skiriamos dvi grupės; *daliniai* pokyčiai, vykstantys tik tam tikrose organizacijos dalyse ir *sisteminiai* pokyčiai, keičiantys iš esmės visas organizacijos savybes.

R. Jucevičius (1998), apibendrinęs skirtingų autorių pateikiamas pokyčių rūšis išskiria tris pokyčių rūšis:

1. *Institucionalizaciją*, kai pokyčiai įgyvendinami nekintant esančiai paradigmai (Kanterr, 1983; Mezas ir Glynn, 1993; Stewart 1991).

2. *Revoliucinį pakeitimą*, kuris yra skirtas pakeisti esančią organizacijos paradigmą, keičiant nusistovėjusius veiklos būdus ir procesus (Marcus, 1988; Van de Ven, 1986; Galbraith, 1982).

3. *Evoliuciją*, kai vystymuisi pateikiami įvairūs galimi būdai ir modeliai, kas gali sąlygoti padriką pokyčių įgyvendinimo procesą (Mezas ir Glynn, 1993).

Apibendrinant skirtingų autorių pateikiamus strateginių pokyčių rūšis ir tipus, pokyčiai dažniausiai skirstomi į evoliucinius bei revoliucinius, kurie yra iš esmės strateginiai, keičiantys organizacijos struktūrą, paliečiantys visus jos elementus, tik skiriasi jų įgyvendinimo tempas, kai evoliuciniai pokyčiai įgyvendinami turint organizacijai turint laiko, pamažu, o revoliuciniai pokyčiai yra radikalūs savo staigiu atlikimo tempu, dažniausiai sąlygotu organizacijos krizės ar žlugimo grėsmės. Tačiau unifikuotai taikyti šiuos apibrėžimus visoms organizacijoms nėra įmanoma, nes kiekvienoje organizacijoje strateginius pokyčius įtakojantys veiksniai bei kiti parametrai yra skirtingi.

1.4. Strateginių pokyčių kliūtys. Įgyvendinant ir valdant strateginius pokyčius, kurie dažniausiai yra praeityje neturinčios analogų naujovės, dažnai susiduriama su kliūtimis, kadangi organizacijos, pasak Bagdono ir Bagdonienės (2000), yra inertiškos ir ši savybė kliūdo pokyčiams. Tačiau mokslinėje literatūroje skirtingų autorių kaip pagrindinė kliūtis sėkmingam pokyčių įgyvendinimui, iškiriamas pasipriešinimas, kylantis organizacijos viduje. Raipa (2008), teigia, jog pasipriešinimas pokyčiams turi tiesioginę įtaką, neigiamą arba teigiamą, pokyčių rezultatams. Pasipriešinimas kyla dėl daugelio priežasčių, todėl siekiant sėkmingai valdyti pokyčius, reikia nustatyti jų pobūdį, sutelkiant dėmesį į komunikavimą su darbuotojais ir vertybių perdavimą.

Colin'as Barrow'as (2010), teigia, „kad individualus priešinimasis pokyčiams neturėtų stebinti, tai normali reakcija. Priešinimasis kyla dėl nežinomybės baimės; informacijos stokos; padėčiai kylančios grėsmės; grėsmės nusistovėjusiems įgūdžiams ir kompetencijai; baimės žlugti; naudos nesuvokimo; grėsmės prarasti politinį palaikymą; nepasitikėjimo organizacijoje; istorijos ir ankstesnių

įpročių; baimės pasirodyti kvailam; pažeidžiamumo jausmo; grėsmės pasitikejimui savimi; nebegalėjimo valdyti savo likimo; prarastų komandos santykių bei didelio nerimo, streso“ (p. 264 – 265).

Svirskienė (2005), išryškina darbuotojų nepakankamo psichologinio pasirengimo suvokti pokyčius aspektą, kuris pasižymi inercija dėl įpratimo prie esamos, susistovėjusios tvarkos, nepakankamu pasitikejimu savo jėgomis bei vadovais, įtakos praradimu, galimu įtampos ir atsakomybės didėjimu, nesėkmių baime, įgūdžių trūkumu, galimais asmeniniais konfliktais su pokyčių iniciatoriais ir vykdytojais, taip pat neigiamai jų psichologinę būseną gali veikti blogas planavimas ir darbo grupių, kurios jau yra pasiekusios darną, išardymas.

Ackerman'as (1998), pateikia tokias pokyčių kliūtis įvardindamas jas kaip strateginius pokyčius blokuojančius faktorius: sankcijų ir apdovanojimų trūkumas už dalyvavimą įgyvendinant strategiją; iniciatyvos trūkumas, tenka naudoti išorinį spaudimą; kontrolės iš viršaus nebuvimas; sunkumai įvertinant strateginį vystymąsi kiekybiniais matmenimis; iniciatyva gali tapti galios žaidimu tarp vyresniųjų vadovų ir suinteresuotojų šalių; komunikacijos trūkumas aiškinant strategijos idėjas; vangumas įgyvendinant pokyčius, pvz. mažinant biudžeto išlaidas; stipriai išsivystęs biurokratizmas; natūralus žmogui kylantis pasipriešinimas pokyčiams. Šie faktoriai susiję su motyvacijos trūkumu ir nepakankamu žmonių organizacijoje skatinimu. Todėl vadovai, valdantys pokyčius turi atkreipti dėmesį į komunikavimą su darbuotojais, informavimą apie pokyčių tikslus, jų eigą, bei kontrolę įgyvendinant pokyčius.

Tuo tarpu Kotter'is (1996), identifikuoja pagrindines aštuonias pokyčių įgyvendinimo klaidas:

1. Per didelė ramybės būsena įgyvendinant pokyčius;
2. Nesėkmingai sukuriamos pokyčių įgyvendinimui skirtos koalicijos;
3. Nepakankamai įvertinta vizijos galia;
4. Nutolta nuo suformuotos vizijos;
5. Atsirandančioms kliūtims leidžiama blokuoti naujai sukurta viziją;
6. Nesėkmės kuriant trumpalaikius laimėjimus;
7. Per anksti, per greitai deklaruojama pergalė įgyvendinant pokyčius;
8. Nesirūpinama organizacijos kultūroje įkurti pokyčius.

Akivaizdu, jog šių klaidų pagrindinė priežastis yra nesėkmingas vadovavimas pokyčių įgyvendinimui, kai neeliminuoja kylančios kliūtys, nesilaikoma vizijos, bei nekeičiama organizacijos kultūra.

Carl'as Gustav'as Johannsen'as (2004), išskiria pasipriešinimo tipus ir potipius:

- „Pritarimas (nuo entuziastingo bendradarbiavimo, bendradarbiavimo, bendradarbiavimo

darant spaudimą iki pritarimo).

- Abejingumas (nuo resignacijos, apatijos iki situacijos, kai daroma tik tai, kas liepta).
- Pasyvus pasipriešinimas (nebrandus elgesys ir nemokšiškumas)
- Aktyvus pasipriešinimas (nuo protesto, darbo pagal taisykles, vilkinima, tyčinių klaidų iki tyčinio sabotažo)“ (p. 23).

Vadovai, pasak autoriaus, turi suvokti, kad pasipriešinimas ne visada yra neigiamas ir sprendami konfliktus, turi derinti orientaciją į rezultatus su psichologiniu žmonių supratimu ir jų interesų ir būsenų supratimu (Carl Gustav Johanssen, 2004).

Išoraitė (2012), taip pat akcentuoja žmonių pasipriešinimą, kaip pagrindinę kliūtį pokyčių įgyvendinimui, kuris kyla dėl galimo netekties jausmo, situacijos neapibrėžtumo ir įsitikinimo, kad pokyčiai neatneš nieko gero. Pasak autorės žmogus nežinodamas kokios bus pokyčių pasekmės, gali į juos reaguoti liguistai, galvodamas, jog pokyčiai neatneš naudos, atvirkščiai, tik pablogins padėtį. Tokiu atveju norint efektyviai eliminuoti pasipriešinimą, reikia tai padaryti iki pradedant pokyčius, vadovams iš anksto pasiruošiant galimam priešinimuisi. Baronienė (2005), taipogi teigia jog pasipriešinimas yra pagrindinė kliūtis pokyčių įgyvendinimui, atsirandanti dėl kultūrinių ribų peržengimo, adaptuojant vadybines naujoves iš kitų organizacijų. Taip pat, pasak autorės, problemos įgyvendinant pokyčius gali kilti dėl įsisenėjusių bėdų pačioje organizacijoje ir dėl nuo aplinkos priklausančių veiksnių. Dzemydienė ir Naujikienė (2011), tuo tarpu išskiria tokias organizacijų viduje kylančias kliūtis: žinių ir gebėjimų stoką apie pasirengimą pokyčiams ir jų atlikimą; valios barjerus, t. y. motyvacijos trūkumą bei sisteminius barjerus, inertiškumą. Akivaizdu, jog skirtingi mokslininkai pagrindine kliūtimi organizacijų strateginių pokyčių įgyvendinimui įvardina galimą pasipriešinimą, todėl pokyčių iniciatoriams ir valdytojams būtina laiku, dar prieš diegiant pokyčius nustatyti galimą pasipriešinimą pokyčiams, jo priežastis ir jį eliminuoti arba sumažinti.

Zakarevičiaus (2003), išskiria ne tik personalo pasipriešinimą, bet ir tokias kliūčių grupes:

- ✓ *ekonominio* pobūdžio kliūtys, susijusios su organizacijos finansų valdymu;
- ✓ *techninio-technologinio* pobūdžio kliūtys, kylančios organizacijos su keliais skirtingais gamybos procesais;
- ✓ *vadybinio* pobūdžio kliūtys; kylančios dėl vadovų netinkamai pasirinktų veiklos organizavimo būdų;
- ✓ *socialinio-psichologinio* pobūdžio kliūtys; susijusios su darbuotojų tarpusavio santykiais, atmosfera organizacijoje, požiūriu į jos ateitį ir kitais veiksniais.

3 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo kliūtys

Pokyčių įgyvendinimo kliūčių grupės	Kliūčių turinys
Ekonominio pobūdžio kliūtys	Lėšų įsigijimas ir panaudojimas
Techninio – technologinio pobūdžio kliūtys	Technologinių procesų vystymasis skirtingu tempu
Vadybinio pobūdžio kliūtys	Netinkamas vadovavimo stilius, maža personalo kvalifikacija, sustabarėjusi organizacijos struktūra
Socialinio – psichologinio pobūdžio kliūtys	Prastas psichologinis mikroklimatas, pokyčių baimė, išorinė psychosociologinė atmosfera

Šaltinis: Zakarevičius (2003), p. 68-69

Svarbiausia ir dažniausiai minima kaip didžiausia kliūtis strateginiams pokyčiams yra įvardinamas kylantis žmonių pasipriešinimas, kadangi strateginiai pokyčiai būdami naujove, gali susidurti su pasipriešinimu, dėl pačios naujovių baimės ir kitų priežasčių, kylančio nerimo dėl padėties stabilumo, pasitikėjimo trūkumo, pažeidžiamumo jausmo etc. Taigi pasipriešinimui valdyti ir siekdami jį eliminuoti vadovai turi skirti daug dėmesio ir pastangų siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

1.5. Strateginių pokyčių valdymo modeliai ir atlikimo taktikos. Vieną, visoms organizacijoms tinkamą strateginių pokyčių valdymo modelį sunku nustatyti, nes pokyčių valdymas ir jų atlikimo taktikos priklauso nuo strateginių pokyčių priežasčių, pasipriešinimo intensyvumo, organizacijos būsenos, kultūros, jos lankstumo. Šie veiksniai ir nulemia organizacijos veiksmus valdant ir atliekant strateginius pokyčius. Strateginių pokyčių valdymą skirtingai pateikia nustatytinė ir plėtotinė metodologijos. Strateginiai pokyčiai pagal nustatytą metodologiją įgyvendinami pagal iš anksto numatytus veiksmus ir remiantis naujai parengta strategija, dažniausiai, kaip pagrindiniai, išskiriami du strateginių pokyčių valdymo modeliai:

- Kanter'io modelis
- Lewin'o modelis

Kanter'io (1992) modelyje išskiriamos trys pokyčių formos, išskiriant su jais susijusias žmonių kategorijas bei sutampančios su jų įgyvendinimo etapais:

1. Organizacijos identiškumo pokytis. Kadangi aplinka nuolat kinta, keičiasi ir organizacija, reaguodama į polinės sistemos, valstybės valdžios pokyčius. Tokie pokyčiai vyksta lėtai, išskyrus tuos atvejais kai staiga pasikeičia politinė valdžia. Žmonės, atliekantys šių strateginių pokyčių

įgyvendinimą vadinami pokyčių strategais, jie vadovauja pokyčiams, tačiau jie ne visada būtinai vadovauja konkrečių pokyčių atlikimui.

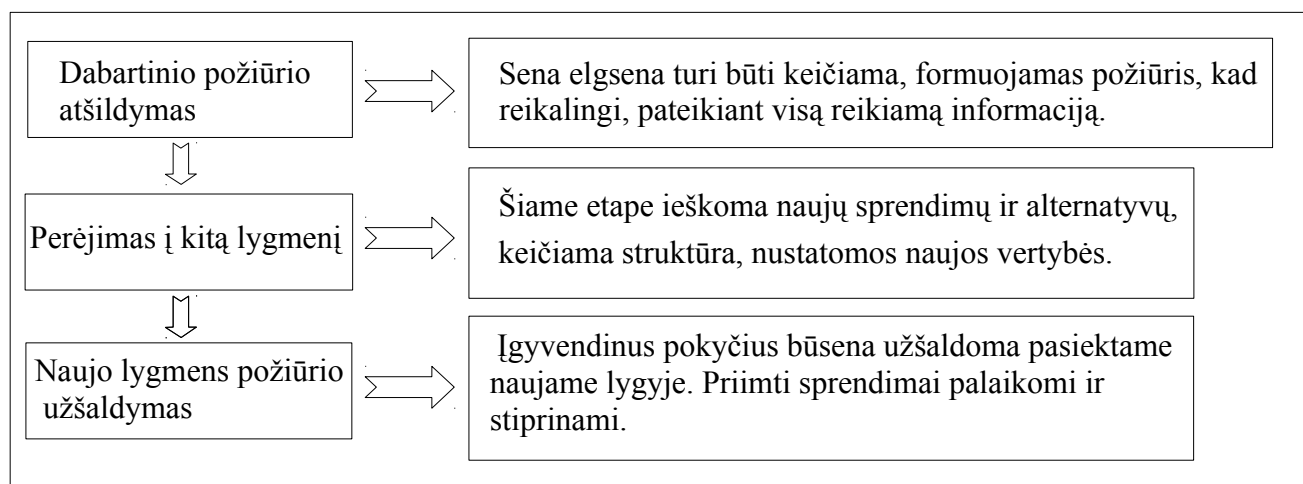
2. Kintant gyvavimo ciklo fazėms organizacijoje, kylančios koordinavimo problemos.

Organizacijai vykdant plėtrą, pasikeičia ir santykiai jos vidaus aplinkoje, nes kai organizacija pereina iš vienos fazės į kitą, galimas dinamiškų perėjimo pokyčių sąlygotas spaudimas įvairioms organizacijos grupėms ar individams. Šiuos pokyčius tiesiogiai įgyvendinantys žmonės priskiriami pokyčių įgyvendintojų kategorijai.

3. Organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai. Žmonės ir grupės organizacijoje dažnai tarpusavyje konkuruoja, siekdami privilegijų arba galios daryti sprendimus. Žmonės kurie susiję su šia šia pokyčių forma įvardinami pokyčių recipientais. Jiems pokyčiai kelia susirūpinimą dėl pokyčių pobūdžio, ir dėl to, kaip tie pokyčiai pateikiami, todėl pokyčių recipientai gali smarkiai priešintis. (Vasiliauskas, 2002).

Pasak Vasiliausko (2002), pateiktas Kanter'io modelis yra vienas paprastesnių strateginių pokyčių valdymo struktūrizavimo būdų, iš anksto suplanuojant strateginių pokyčių įgyvendinimą, tačiau žmogaus veiksnys čia nėra aiškiai išskiriamas, ir nepateikiama kaip konkrečiai reikia valdyti strateginius pokyčius. Tačiau šiais laikais labiau vadovajamasi kitu nustatytinės metodologijos, Lewin'o modeliu, kuriame, anot Vasiliausko (2002), žmonės traktuojami kaip manipuliavimo objektai ir jie nėra įtraukiami ir į pokyčių procesą. Skiriami trys žingsniai:

1. Dabartinio požiūrio atšildymas;
2. Perėjimas į kitą lygmenį;
3. Naujo lygmens požiūrio užšaldymas.



2 pav. Pokyčių etapai. Lewin modelis

Tuo tarpu plėtotinė pokyčių įgyvendinimo metodologija skiriasi nuo nustatytinės tuo, jog pokyčių įgyvendinimo veiksmai veiksmai tęsiasi ir po jų atlikimo. Tai labiau atitinka šių laikų būtinybę nuolat įgyvendinti pokyčius. Stoškus ir Beržinskienė (2005) išskiria šias dvi pagrindines plėtotinės strateginių pokyčių valdymo teorijas:

- Mokymosi teorija;
- Penkių veiksmų strateginių pokyčių teorija.

Mokymosi teorija teigia, jog organizacija nuolat siekia pokyčių, tačiau nesirenka staigių ir netikėtų pokyčių. Šiuo atveju organizacija nuolat diegia pokyčius eksperimentuodama, bendraudama ir mokydama. Šis mokymo procesas yra nenutrūkstamas, nes mokantis įsisavinus vieną sferą, atsiveria galimybės pažinti ir eksperimentuoti kitose sferose. Mokantis gilinamasi į šias sritis:

- Komandinis mokymasis;
- Nuomonių pasikeitimas dėl ateities vizijos;
- Įsisknijusių įpročių, apibendrinimų ir interpretacijų, kurie ateityje gali tapti nereikalingi organizacijai, tyrimas;
- Žmonių igūdžius, nes jie suprantami, kaip svarbiausias organizacijos turtas;
- Sisteminiis mąstymas, kuris būtinai aplinkai stebėti.

Mokymosi požiūris taikomas organizacijai, kai jai pakanka laiko ir išteklių, kurie investuojami į nurodytas sritis. Todėl strateginė kryptis negali būti staigiai keičiama, nes darbuotojų galimybės prisitaikyti prie pokyčių šiuo atveju yra ribotos. Mokymosi požiūris suteikia naudą ilguoju laikotarpiu. Pradedant organizacijos mokymosi procesą reikia pažintiniuose susirinkimuose ir diskusijų grupėse aptarti ir išnagrinėti strateginių pokyčių problemas (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Tuo tarpu strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija, pasak Vasiliausko (2002), apibendrina strateginių pokyčių valdymo įvairiose kompanijose empirinius tyrimus, taip pat bendresnius kai kurių pramonės ir kitų veiklos šakų tyrimus. Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija padeda sėkmingai prisitaikyti prie išorinių pokyčių. Tai naudingas metodas, kurio pagalba galima surinkti ir struktūrizuoti faktus apie strateginių pokyčių padėtį. Jeigu trūksta duomenų apie vieną iš veiksmų, modelis išryškina šį trūkumą. Pasak Vasiliausko (2002), šis „modelis taip pat atskleidžia papildomas sritis, kurias reikia tirti, kad būtų galima suprasti organizacijos pokyčių dinamiką, ypač darnos srityje. Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija visokeriopai apibūdina tokių pokyčių valdymo sėkmės veiksmus. Tačiau kai kurios sritys yra tiek bendros, jog tegali nurodyti labai ribotas sudėtingų strateginių pokyčių valdymo problemų analizės gaires“ (p. 362).

4 lentelė. Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija

Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija	
Veiksny	Veiksnių turinys
Aplinkos įvertinimas	Organizacija turi nuolat atlikti konkurencinės padėties ir jos išorinės aplinkos vertinimą.
Vadovavimas pokyčiams	Strateginių pokyčiams būtinas vadovavimas, negalima jų palikti nekontroliuojamų.
Strateginių ir operacinių pokyčių jungimas	Strateginiai pokyčiai yra sėkmingai įgyvendinami tada, kai jie paremti operatyvinėmis priemonėmis ir veiksmais.
Žmonių išteklių strateginis valdymas	Šie ištekliai apima ne tik žmones, bet ir visos organizacijos žinias, įgūdžius ir pažiūras.
Pokyčių valdymo darbas	Sujungia visus kitus nurodytus veiksmus į bendrą visumą.

Šaltinis: Vasilauskas (2002), p. 360 - 361

Nors nustatytiniai ir plėtotiniai modeliai suteikia nemažai informacijos apie strateginių pokyčių formas, etapus, tačiau nėra aiškiai apibrėžiama kaip šie pokyčiai turėtų būti įgyvendinami. Tuo tarpu kiti autoriai aiškiau identifikuoja strateginių pokyčių atlikimo veiksmus. Kotter (1995), identifikuoja aštuonis pokyčių atlikimo etapus, kuriuos atlikus organizacija įgauna naują kokybę:

1. Pirmiausia, išanalizuojama išorinė aplinka, joje esančias galimybes, bei grėsmės potencialiai krizei ir pakeičiama organizacijos atmosfera, pabrėžiant, jog pokyčiai yra netidėliotini.
2. Suteikiami įgaliojimai įgyvendinti pokyčius, specialiai tam suformuoti vadovų grupei.
3. Norint suteikti pokyčiams aiškią kryptį, sukurama vizija bei strategijos, skirtos šiai vizijai pasiekti.
4. Vizija pateikiama ir išaiškinama visiems organizacijos nariams.
5. Eliminuojamos kliūtys, kylančios pokyčių įgyvendinimui ir pakeičiamos vizijos neatitinkančios organizacijos sistemos.
6. Suplanuojami ir įgyvendinami per trumpą laiką skirti pasiekti organizacijos veiklos pakeitimai.
7. Šie pakeitimai sujungiami taip sukuriant didesnius pokyčius ir sukuriami didesni pokyčiai, taip pat pokyčių įgyvendinimo būdai nuolat analizuojami, atsisakant tų, kurie nederą su sukurta vizija.
8. Įvertinami įgyvendinti, pokyčiai ir nauji veiklos būdai bei nustamo jų įtaką organizacijos sėkmei. Taip pat užtikrinamas tolimesnis organizacijos vystymasis.

Šių etapų įgyvendinimui gali būti sudaryti įvairūs organizaciniai dariniai, vadovų grupės arba tam samdomi konsultantai.

Korsakienė ir Grybaitė (2012), pateikia rekomendacijas pokyčių atlikimui, svarbius veiksmus į

kuriuos reikia atkreipti dėmesį:

- „Laiką, kurio reikės pokyčiams įgyvendinti.
- Poreikį išsaugoti kai kuriuos organizacinius aspektus, o ypač tuos, kurie susiję su pokyčiams svarbiomis kompetencijomis.
- Įvairią patirtį, požiūrius ir nuomones organizacijoje, kurie gali padėti įgyvendinti pokyčius.
- Pokyčių valdymo gebėjimus ir patirtį organizacijoje
- Pokyčiams reikalingus išteklius
- Darbuotojų pasirengimą pokyčiams.
- Galią paveikti pokyčius“ (p. 147).

Strateginius pokyčius organizacijoje įgyvendina vadovas arba lyderis, kuriems rekomenduojama atliekant užduotis, užtikrinti tikslų įvykdymą, kitu atveju, pokyčių įgyvendinimas susidurs su sunkumais, galimu žlugimu dėl komandos iširimo, disharmonijos ar kylančios kritikos. Taipogi svarbu palaikyti efektyvius, pokyčių atlikimui padedančius santykius tarp lyderio ar vadovo ir jo grupės, ir jos viduje. Tuo tarpu vidurinės grandies vadovai įgyvendindami ir kontroliuodami pokyčius turi pritaikyti esamai situacijai vadovybės parengtą strategiją; aiškinti ir interpretuoti reikiamus strateginius veiksmus; įspėti apie pokyčius blokuojančius ar ribojančius veiksnius bei palakyti ryšį tarp aukščiausio lygmens vadovų ir žemesniuose lygiuose esančių darbuotojų (Korsakienė, Grybaitė, 2012).

Tuo tarpu Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006) strateginių pokyčių atlikimo sėkmę susieja su žmonių nuostatų, motyvacijos vidinių paskatų visuma, svarbus strateginių pokyčių derėjimas prie šios įsitikinimų visumos, taip išvengiant pasipriešinimo. Pokyčių atlikimui pateikiamas savivados modelis kurio esmė yra žmogaus keitimasis atitinkantis organizacijos keitimąsi, autoriai pabrėžia jog šiuo atveju svarbiausia paties žmogaus iniciatyva, nes kitaip keitimasis neįmanomas. Savivados modelis sudaromas etapais. Iš viso jų yra dešimt:

1. *Faktai*. Valdant žmogaus keitimąsi, reikia įvertinti žmogaus padėtį, kurią nulemia jo ligtolinio gyvenimo faktai, kuriuos įvertinęs, žmogus kurti naujas nuostatas, atsisakydamas pasenusių bei kryptingai planuoti savo tolimesnius veiksmus. Reikia įvertinti keturis žmogaus gyvenimo kontekstus, jo asmenybę, šeimą, padėtį darbe bei supančioje bendruomenėje.
2. *Įžvalgos*. Pačių faktų nustatymas yra tik pradžia, norint juos įvertinti, nustatyti jų svarbumą, būtinas įžvalgumas.
3. *Gyvenimo paskirties* aiškus suvokimas, savęs pažinimas padeda žmogui nustatyti vertybes ir sukurti gyvenimo viziją.
4. *Vertybės*, jų aiškus apibrėžimas nusako žmogaus veiklos motyvus, jo elgsena ir veikmus. Tai

svarbus atramos taškas įgyvendinant transformacinius pokyčius.

5. *Vizija*, siektinas tikslas, atitinkantis žmogaus gyvenimo paskirtį, jo vertybes įkvepia prasmingai veiklai.

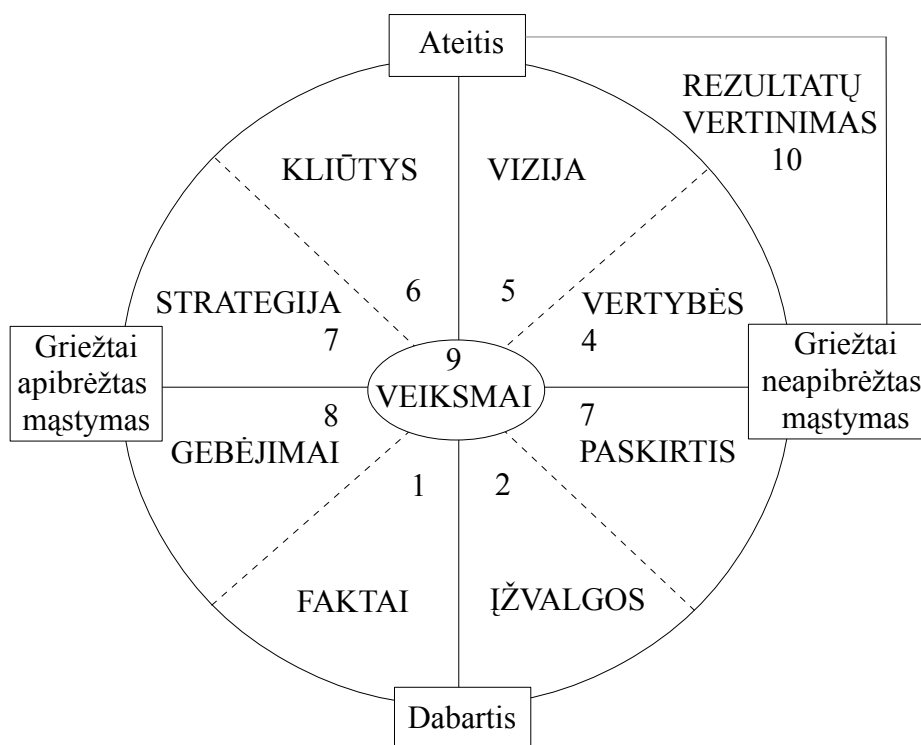
6. *Kliūčių*, pasitaikančių žmogaus gyvenime, išsiaiškinimas. Tai atlikęs, žmogus gali pakesiti esamas klaidingas nuostatas ir nukreipti savo energiją į jam aktualiausias sritis.

7. *Strategijos* įgyvendinimui žmogus turi imtis reikiamų veiksmų, parengti strategiją, kuri leis prisiimti atsakomybę ir pasirengti pokyčiams. Tai atliekama aiškiai apibrėžus viziją bei identifikavus kliūtis.

8. *Gebėjimų* ir žinių, reikalingų pokyčių valdymui ir įgyvendinimui vystymas ir kaupimas.

9. *Veiksmų* specialių planų sudarymas, siekiant keistis reikiama strategine kryptimi. Norint šiuos planus lengviau įgyvendinti, jie gali būti trumpo, kelių savaičių laikotarpio.

10. *Rezultatų vertinimas*. Tai paskutinis etapas, kuriame nustatoma atliktų veiksmų teikiama nauda, kurią parodo pasiektų rezultatų įvertinimas. Jis turi būti atliekamas nuolatos, vertinant visas išvardintas keitimosi sritis. Svarbus grįžtamasis įvertinimo ryšys, gauta informacija apie pokyčių rezultatus, kuri reikalinga keičiant ir tikslinant ankstesnius, su savivada susijusius sprendimus (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006).

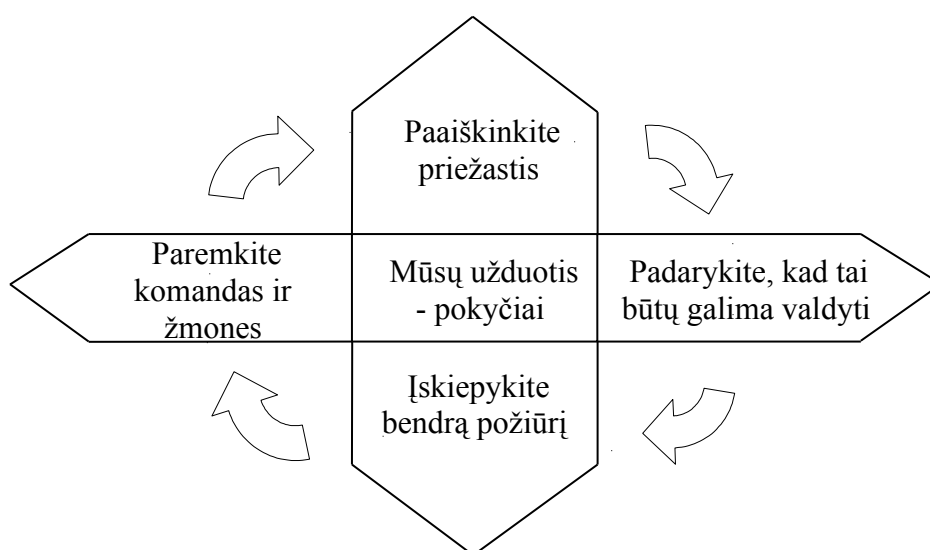


3 pav. Pokyčių atlikimo savivados bendrovės DuPharma modelis

Šaltinis: Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006), p. 29

Tuo tarpu Barrow'as (2010), siekiant sėkmingai atlikti pokyčius žmones, jų reakcijas įvardina kaip svarbiausią veiksnį atliekant pokyčius ir siūlo į pokyčių įgyvendinimą įtraukti darbuotojus kuo anksčiau; taip pat numatyti būsimą poveikį žmonėms bei kas laimės tokioje situacijos ir kas nukentės; įvertinti pasipriešimą ir organizacijos inertiškumą bei jo galimą įtaką pokyčių atlikimui; identifikuoti žmones, darančius įtaką ir naudoti koalicijas, siekiant suburti kritinę masę pokyčių įgyvendinimui.

Barrow'as (2010) pateikia pokyčių žvaigždės modelį, galintį padėti darbuotojams greičiau pereiti permainų procesą:



4 pav. Pokyčių žvaigždės modelis

Šaltinis: Barrow (2010), p. 274

Pokyčių žvaigždės modelis nėra griežtai apibrėžtos pradžios ir pabaigos, svarbu visus etapus vykdyti vienu metu, negalima praleisti nei vieno, nes kitaip, autoriaus nuomone, nepavyks efektyviai atlikti pokyčių. Pabrėžiama, jog pirmiausia vadovas turi padaryti prielaidą, kad į pokyčių procesą darbuotojai reaguos skausmingai. Pokyčių žvaigždės modelis nurodo gaires padedančias suvokima, jog pokyčiai yra skausmingi paversti suvokimu, jog pokyčiai yra organizacijos užduotis. Šios gairės yra keturios:

1. Permainų priežasčių ir išorinių bei vidinių veiksnių išaiškinimas. Šiame etape privalu perteikti pokyčių naudą, paskatinti darbuotojų domėjimasi, jų kritiką esamai padėčiai bei užtikrinti, kad kuo daugiau darbuotojų įsitrauktų į pokyčių įgyvendinimą nuo pat jų pradžios.

2. Pokyčių atlikimo valdymas turi būti užtikrinamas numatant pokyčių poveikį darbuotojams, suskaidant pačius pokyčius į smulkias, lengvai įgyvendinamas daleles, teikiant paramą darbuotojams, skatinant juos už indėlį į efektyvų pokyčių įgyvendinimą. Taip pat būtina atsižvelgti į pokyčiams

reikalingą laiką, nes jie gali užtrukti ilgiau nei iš pradžių manoma.

3. Bendro požiūrio įskiepijimas atliekamas įtraukiant darbuotojus anksstyvuosiuose etapuose ir padarant žmones organizacijoje jų bendraautoriais. Tačiau ankstyvas būsimų pokyčių paskelbimas gali būti rizikingas, tai reiktų padaryti jau turint patikimų, pokyčiams pasiryžusių dalyvių. Taip pat akcentuojamas betarpiško bendravimo su darbuotojais svarbumas.

4. Komandų ir žmonių skatinimas ir rėmimas. reikalingas tam, kad tik turėdami pasitikėjimo darbuotojai gali rizikuoti pereiti prie pokyčių dažnai teikiamos nežinomybės. Šiame etape svarbu stiprinant pasitikėjimą, pabrėžti žmonėms kad jie yra svarbūs ir gali įtakoti pokyčių procesą, svarbūs veiksmai siekiant išlaikyti pozityvų klimatą ir darbuotojų identiškumą (Barrow, 2010)

Pasak Jucevičiaus (1998), strateginių pokyčių atlikimo taktikas lemia daug veiksnių ir jų derinių, todėl pateikti vieną visiems tinkamą pokyčių atlikimo modelį yra sudėtinga. Tokiu atveju autorius siūlo vadovautis tokiais bendrais principais:

1. Prieš pradedant įgyvendinti strateginius pokyčius, reikia atlikti organizacijos identiteto tarp jos darbuotojų patikrinimą, apimančią visus organizacijos ir valdymo lygius, akcentuojantis į žmonių lūkesčius bei požiūrį į organizaciją.

2. Patikrinti ar numatomi pokyčiai tinka organizacijai, tai esminis veiksmas siekiant išvengti pasipriešinimo.

3. Sukurti "Strateginę pakeitimų aikštelę" (Ansoff, 1984;397), t.y. sukurti prielaidas, galinančias suderinti ir subalansuoti priešingo poveikio jėgas, tam, kad galima būtų pradėti pokyčių realizavimo procesą. Startinės aikštelės sukūrimas apibrėžiamas kaip organizacijos kultūros kriterijų pakeitimas, kuris didina darbuotojų suvokimą, kokia yra pokyčių esmė. Eliminuoiant pasipriešinimo centrus, rekomenduojama atlikti struktūrinius pakeitimus ir sudaryti koalicijas su atskiromis grupėmis. Galiausiai, būtina sukurti veiksmų planą ir programą (Jucevičius, 1998).

Kadangi, pasak Jucevičiaus (1998) strateginių pokyčių atlikimui vadovauja ir juos inicijuoja vadovai, jiems būtina atlikti šiuos veiksmus:

- Vadovai, siekdami numatyti strateginių pokyčių reikalingumą, turi įvertinti visą galimą informaciją.
- Suteikti informaciją darbuotojams, padedančią suvokti strateginių pokyčių esmę bei skatinti motyvaciją jų įgyvendinimui, taipogi informavimo pagalba sumažinant galimą pasipriešinimą.
- Išsiaiškinti destruktivią opoziciją, jos priežastis, ir ją neutralizuoti.
- Sukurti struktūrizuotą lankstumą, siekiant identifikuoti aplinkos veiksnius kurie įtakoja organizaciją.
- Parinkti tinkamą momentą strateginiams pokyčiams bei bandyti juos atlikti.

- Pakeisti organizacijos kultūrą, tuo siekiant sulaukti palankumo tarp organizacijoje dirbančių žmonių.

- Detaliai pateikti informaciją apie pokyčių detales.

- Aiškiai informuoti kas vykdys pokyčius, kokių siekiama tikslų, kokios bus taikomos skatinimo priemonės.

- Nuolat palaikyti organizacijos dinamiškumą, siekiant pasinaudoti iškilsančiomis naujomis galimybėmis ir kuriant teigiamą požiūrį į pokyčius. (Jucevičius, 1998)

Akivaizdu, jog pateikiamos rekomendacijos efektyviam strateginių pokyčių atlikimui iškiria komunikavimą su organizacijoje dirbančiais žmonėmis, kaip svarbiausią veiksnį.

Tuo tarpu Jeremy Kourdi (2010), teigia, kad būtina suformuoti kūrybingą ir pažangią kultūrą, kuri gebėtų nuolat prisitaikyti prie kylančių naujų pokyčių, ir pateikia tokias pokyčių atlikimo taktikas:

- Sukuriama aiški vizija, suformuojamas bendro tikslo pojūtis, tai padeda lengiau prisitaikyti prie aplinkos ir lanksčiau veikti.

- Užtikrinama, kad priimamų sprendimų nevaržytų biurokratija.

- Įgūdžiai ugdomi taip, kad padėtų susidoroti su naujų aplinkybių keliamais iššūkiais.

- Iš anksto identifikuojamos kylančios problemos ir jų priežastys, taip išvengiant nusivylimo ir išlaikant motyvaciją atlikti pokyčius.

Nors įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiami skirtingi pokyčių valdymo būdai, taktikos ar veiksmai, pasirinkti vieną unifikuotą modelį pokyčių atlikimui organizacijoje yra dažnai neįmanoma, nes organizacijas veikia skirtingi veiksniai arba tų veiksnių deriniai, todėl svarbu atlikinėjant pokyčius atsižvelgti į esamą konkrečią situaciją, bei organizacijos būklę. Tačiau dėl vieno veiksnio svarbumo, žmogaus įtakos, dauguma autorių sutinka, nes šiais laikais svarbu jog strateginių pokyčių reikalingumą ir prasmę suvoktų organizacijos darbuotojai, taip eliminuojant arba išvengiant pasipriešinimo, kuris yra pagrindinė kliūtis strateginių pokyčių atlikimui. Taigi, nors pateikiami pokyčių įgyvendinimo būdai, etapų, veiksmų skaičius bei svarbiausi akcentuojami veiksniai skiriasi, apibendrinant galima teigti, jog pagrindiniai etapai yra šie:

1. Strateginių pokyčių inicijavimas, kai išanalizuojami įtakoiantys išorinės ar vidaus aplinkos veiksniai, identifikuojamos kylančios problemos ir nustatomi aiškūs pokyčių tikslai.

2. Strateginių pokyčių įgyvendinimas, kai atliekami pokyčiai, nuolat informuojant žmones organizacijoje, juos skatinant ir motyvuojant dalyvauti pokyčių realizavime bei eliminuojamas arba sumažinamas pasipriešinimas.

3. Nuolatinis rezultatų tikrinimas, siekiant nustatyti ar strateginiais pokyčiais pasiekti užsibrėžti

tikslai, kokia pasiekta nauda organizacijai ir žmonėms joje.

Taip pat svarbu įgyvendinus pokyčius palaikyti organizacijos lankstumą, kad ir ateityje pavyktų sėkmingai atlikti pokyčius, nes šių laikų dinamiška organizacijų išorinė aplinka nepalieka kitų galimybių, būtina nuolat diegti pokyčius siekiant organizacijos prisitaikymo prie šios aplinkos bei sėkmingos veiklos.

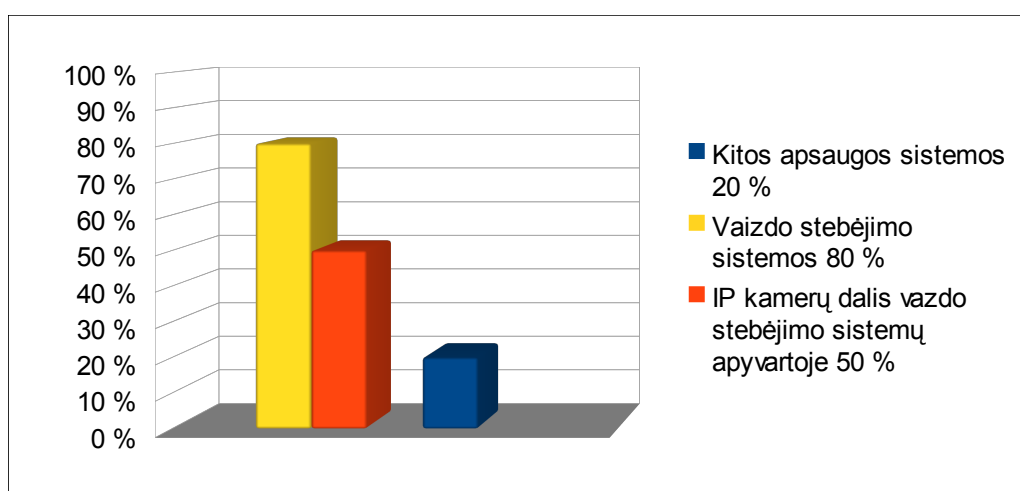
2. UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „VS SISTEMOS“ STRATEGINĖ ANALIZĖ

2.1. Trumpa bendrovės veiklos charakteristika. UAB „VS Sistemos“ įkurta 2008 vasario 29 dieną. Įmonės pagrindinė veikla – prekyba vaizdo ir kitomis apsaugos sistemos ir jų diegimas. UAB „VS sistemos“ užimama rinkos dalis – apie 7 proc., joje dirba 13 darbuotojų, įmonė priklauso dviem akcininkams.

UAB „VS sistemos“ importuoja apsaugos ir vaizdo stebėjimo sistemas iš gamintojų esančių Pietų Korėjoje, Taivanyje, Vokietijoje, JAV, Kanadoje, Kinijoje. Taip pat įmonė siūlo Lietuvos gamintojų produkciją ir jiems oficialiai atstovauja. Įmonės veiklos kryptys yra:

1. Vaizdo stebėjimo, apsaugos signalizacijos sistemų, gps sekimo įrangos, praėjimo kontrolės įrangos, pasikalbėjimo įrenginių didmeninė ir mažmeninė prekyba.
2. Apsaugos sistemų diegimas, atnaujinimas ir priežiūra.
3. Konsultavimas apsaugos sistemų bei atnaujinimo klausimais.

Prekyba vaizdo stebėjimo ir apsaugos sistemomis sudaro 80 proc. įmonės apyvartos, šių sistemų diegimas 40 proc.. Pagrindinė įmonės produkcija yra vaizdo stebėjimo sistemos. Įmonei pradėjus prekiauti aukštos pridėtinės vertės, naujausių technologijų IP vaizdo stebėjimo sistemomis, šios produkcijos dalis pardavimuose dalis nuolat auga ir šiuo metu siekia 50 proc. visų parduodamų vaizdo stebėjimo sistemų.



5 pav. Vaizdo stebėjimo ir apsaugos sistemų dalis įmonės apyvartoje

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonės veiklos geografija. Centrinė būstinė yra Kaune, filialas Vilniuje, atstovai - Panevėžyje, Šiauliuose, Alytuje ir Klaipėdoje. Dėka atstovų tinklo ir vystomos e-parduotuvės įmonė gali tiekti

produkciją ir teikti paslaugas visoje Lietuvoje. Įmonės klientai yra fiziniai ir juridiniai asmenys, taip pat produkcija tiekama ir klientams užsienyje.

UAB „VS sistemos“ vizija - tapti didžiausia aukštos technologijos, didelę pridėtinę vertę turinčių vaizdo stebėjimo sistemų ir kitų apsaugos sprendimų pardavimo ir diegimo įmone Lietuvoje.

UAB „VS sistemos“ misija – siekti pelno tenkinant vartotojų saugumo poreikius bei užtikrinti darbuotojų gerovę.

UAB „VS sistemos“ strateginiai tikslai siekiant įgyvendinti viziją yra:

- organizacijos kokybinis augimas,
- kasmetinio apyvartos augimo užtikrinimas,
- naujų veiklos krypčių vystymas,
- naujų paslaugų teikimas,
- e-parduotuvės vystymas,
- darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos stiprinimas,
- darbo sąlygų ir atmosferos įmonėje gerinimas.

Įmonės valdymo struktūra yra funkcinė, organizacija padalinta į techninį, pardavimų, sistemų diegimo, aptarnavimo ir komercijos padalinius, kurie turi savo konkrečias užduotis, taip išvengiama veiklos dubliavimo ir sutelkiami gebėjimai bei skatinama profesinė kompetencija.

Įmonės personalą sudaro 13 darbuotojų, kurie turi įgyję arba siekia aukštojo išsilavinimo. Visi darbuotojai turi reikalingas priemones ir transportą darbui atlikti bei visiškai įrengtas darbo vietas. Kadangi įmonė dirba technologijų srityje, labiausiai vertinama ir skatinama darbuotojų kvalifikacija, gebėjimai ir kompetencijos elektronikos ir jos pardavimų srityje. Šie žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis organizacijos turtas ir priemonė vykdyti veiklai.

Darbuotojų santykiai ir atmosfera organizacijoje yra geri, darbdaviai gerbdami savo darbuotojus, domisi jų darbu bei gyvenimu už organizacijos ribų ir norėdami išlaikyti bei paskatinti aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje taiko įvairias skatinimo priemones. Darbo organizavimas yra sklandus, retai arba išvis nekeliantis įtampų, darbuotojai neretai įtraukiami į valdymo sprendimų priėmimo procesą, informacija apie organizacijos veiklą perduodama efektyviai.

UAB „VS sistemos“ įvaizdis yra nepriekaištingas, sukurtas dėka stabilios finansinės būklės, atsakingo požiūrio į išpareigojimus tiekėjams ir klientus, sutartu laiku tiekiant jiems kokybišką produkciją bei greitai suteikiant jiems garantinio aptarnavimo ir remonto paslaugas. Įvaizdis yra viena pagrindinių įmonės stiprybių, padedantis siekti organizacijos tikslų agresyvaus konkuravimo sąlygomis. UAB „VS sistemos“ sėkmingai vykdo savo veiklą ir siekia išskeltų tikslų, sprendama klientų problemas susijusias su saugumu, tiekdamas kokybiškas apsaugos sistemas bei teikdamas su

jomis susijusias konsultavimo, įdiegimo, garantinės ir pogarantinės priežiūros paslaugas.

2.2. UAB „VS Sistemos“ diegiami pokyčiai. Šiais laikais sparčiu tempu vykstanti išorinės aplinkos kaita įtakoja visas organizacijas, todėl joms siekiant savo tikslų privalo būti lanksčioms ir gebančioms sėkmingai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, vartotojų poreikių, konkurentų veiksmų bei rinkos sąlygų. Organizacijos siekdamos padidinti ar įgyti konkurencinį pranašumą privalo laiku identifikuoti šiuos pokyčius ir reaguoti imantis veiksmų, kuriais sėkmingai adaptuotųsi. UAB „VS sistemos“ – organizacija, kuri supranta šios kaitos poveikį įmonei, būtinumą reaguoti į šiuos pokyčius ir prisitaikyti. Siekiant tai įgyvendinti, priimtas sprendimas diegti strateginius pokyčius, įvedant naują, aukštos pridėtinės vertės produkciją į įmonės asortimentą bei kuriant darbuotojų mokymo ir ugdymo sistemą.

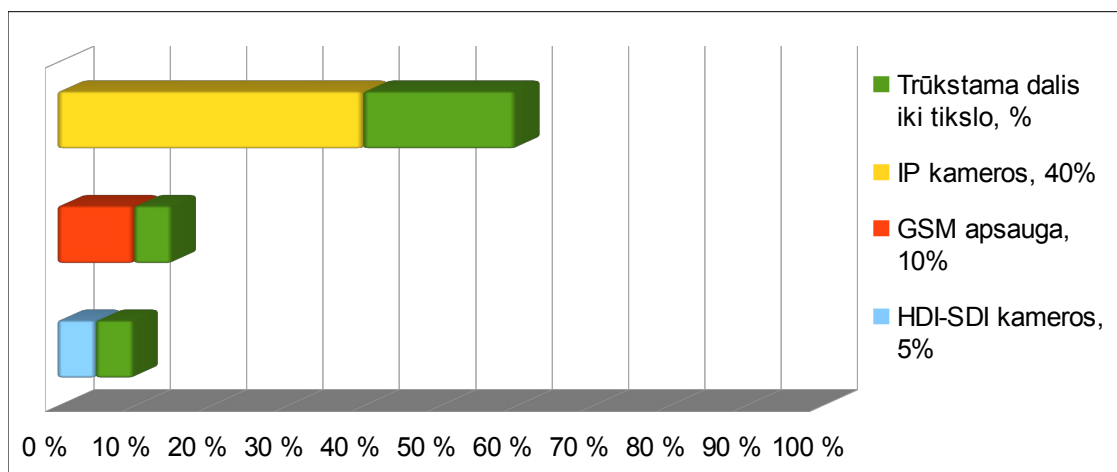
Aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimas. Nuolat didėjančios konkurencijos sąlygomis kiekviena įmonė susiduria su būtinybe išsiskirti, įgyti konkurencinį pranašumą. Sėkmingai išvysčius šią savybę, organizacija užsitikrina stiprias pozicijas rinkoje ir tampa labiau atpažįstama vartotojų sąmonėje. Užuo bandę viskuo įtikti klientams, vadovai siekdami efektyvaus darbo, turi priimti strateginius sprendimus, nuo kurių priklauso organizacijos gebėjimai įgyti konkurencinį pranašumą.

UAB „VS sistemos“ jausdama spaudimą iš konkurencinės aplinkos ir suvokdama būtinybę išsiskirti pasirinko vystyti išskirtinių prekių ir paslaugų teikimo linkme. Norint įgyvendinti šį pokytį nutarta, jog įmonei reikia pasiekti, kad kokybiška, aukštos pridėtinės vertės produkcija, sudarytų 80 proc. įmonės apyvartos. Buvo peržiūrėta visa įmonės tiekama produkcija ir nutarta atsisakyti pigios, mažos vertės įrangos ir pradėtos importuoti sistemos, pasižyminčios aukštomis technologijomis, išskirtine vartotojams suteikiama pridėtine verte.

Pirma, vietoje vis dar populiarių, tačiau vis labiau senstančios technologijos analoginių kamerų, kurių tolesnis vazido gebos didinimas technologiškai nebeįmanomas, į įmonės siūlomos produkcijos asortimentą įvestos HDI-SDI (high – definition serial digital interface) kamerų sistemos. Analoginės aukščiausios raiškos kameros maksimali vaizdo raiška siekia 0,5 megapikselių, kai tuo tarpu HD-SDI technologijos kameros pasižymi 2 megapikselių raiška, kokybiškam vaizdo įrašymui visiškai pakanka tokios raiškos. Taip pat tokia technologija perduoda geros kokybės vaizdą per koksialinį video kabelį, kuris naudojamas seno tipo vaizdo stebėjimo sistemoms, taigi jeigu reikalingas vaizdo stebėjimo modernizavimas, HD-SDI kamerų diegimui nereikia ardyti eksterjero ar interjero, galima naudotis esama, jau sukurta infrastruktūra, pakanka tik pakeisti senas kameras ir vaizdo įrašymo įrangą ir taip pagerinti vaizdo įrašų kokybę 4 kartus. Tokiu būdu HD-SDI sistemos atveria plačias galimybes lengvai įgyvendinam esamų, jau pasenusių sistemų modernizavimui. Siekiama, kad šios įrangos dalis apyvartoje sudarytų 10 proc., dabartinė dalis yra 5 proc., tai pasiekta per 3 mėn. darbo.

Antra, įmonė pradėjo tiekti visiškai naujos technologijos internetinio protokolo, IP, vaizdo kameras. Tai yra tinkliniai įrenginiai, kurie gali dirbti vieni arba būti sujungti su vaizdo įrašymo įranga. IP kameros be papildomos įrangos gali internetu vartotojui tiesiogiai transliuoti vaizdą, tokiu būdu vaizdas gali būti matomas iš bet kurios pasaulio vietos realiu laiku. Taip pat vaizdą galima stebėti ir mobilaus telefono pagalba, vaizdo stebėjimo vartotoją operatyviai telefonu informuoja ir apie nepageidaujamą judėjimą kliento objekte, šiais laikais vartotojui tai svarbios ir patrauklios savybės. IP kamerų raiška siekia iki 5 megapikselių, jos mato daugiau nei 6 kartus didesnę plotą, nei senos kartos analoginės kameros, vietoje 6 analoginių kamerų įrengus vieną IP kamerą galima pasiekti tą patį rezultatą, ir tuo pačiu stipriai sumažinti įdiegimo kaštus. Įmonė siekia, kad IP kamerų dalis parduodamoje produkcijoje siektų 60 proc., po metų nuo produkto įvedimo pradžios ši dalis siekia 40 procentų.

Trečia, pradėtos tiekti Lietuvos gamintojų vystomos GSM apsaugos signalizacijų sistemos, kurios reaguoja į įsilaužimą apie tai iškart pranešdamos vartotojui į jo mobilųjį telefoną. Vartotojas tuo pačiu gali bet kada, per sistemoje integruotą mikrofoną pasiklausyti, kas vyksta jo objekte, bei telefonu valdyti savo apsaugos sistemą. Tokios GSM signalizacijos sistemos sukurtos taip, kad vartotojas gali lengvai suprogramuoti savo apsaugos sistemą be technikų-specialistų pagalbos, ši savybė svarbi, taupo klientų lėšas, nes kitos rinkoje esančios apsaugos sistemos yra sudėtingesnės ir joms įdiegti reikia profesionalių specialistų pagalbos. Siekiama, kad šios įrangos dalis apyvartoje sudarytų 15 proc., šiuo metu, praėjus metams nuo prekybos šiais produktais pradžios, ji siekia 10 procentinių punktų.



6 pav. Esama produkcijos rūšių dalis apyvartoje

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2012 metų 3 ir 4 ketvirtį į įmonės produkciją įvedant naujas, aukštos technologijos IP kameras, kurios, įmonės vadovų požiūriu, yra perspektyviausios, ir atsisakius dalies seno, bet tuo metu dar

didelę apyvartos dalį sudarančio analoginių kamerų sistemų asortimento, vaizdo kamerų sistemų pardavimų apyvarta sumažėjo 30 proc. (23 proc. bendros apyvartos), dėl sąlyginai didesnės kainos, taip pat su nauja produkcija dar nebuvo supažindinti nuolatiniai klientai, bei tai sąlygojo vartotojų atsargumas vertinant šiuos produktus, jų požiūris, kad dažnai technologinės naujovės būna ne iki galo išstobulintos ir veikia nestabiliai. Tačiau 2013 metų 2 ketvirtį apyvarta jau buvo pasiekusi prieš tai buvusį lygį, o trečiame ketvirtyje jau 10 procentiniais punktais didesnė negu 2012 m. trečią ketvirtį.

Pagrindiniai reikalavimai produkcijai yra apsaugos sistemų techninės charakteristikos ir šios technikos papildomos galimybės, kurios būtų aktualios vartotojui. Taip pat teikiama pirmenybė produkcijai, kurios programinė įranga būtų klientui greitai ir lengvai perprantama ir suteiktų jam galimybę patogiai ir paprastai valdyti jo apsaugos sistemą bei leistų atsiradus poreikiui išplėsti sistemas arba papildyti jas naujais priedais. Su įrangos gamintojais aptariamos galimybės diegti naujoves apsaugos sistemose, produkcijos techninės savybės, funkcijos pritaikomos pagal Lietuvos vartotojų poreikius. Tikimasi, kad naujos kokybiskos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos asortimentas bus iš esmės suformuotas 2013 metų pabaigoje arba 2014 metų pradžioje.

Prieš pradėdant įvedinėti aukštos kokybės produkciją į UAB „VS sistemos“ tiekiamos įrangos asortimentą, šios produkcijos pardavimo atvejai buvo pavieniai ir sudarė nežymią dalį parduotos įrangos. Šiuo metu UAB "VS Sistemos" siekdama įgyvendinti tikslą, kad aukštos pridėtinės vertės įranga sudarytų 80 proc. įmonės apyvartos, jau parduoda naujų technologijų produkcijos kiekį, kuris sudaro 50 proc. visos parduodamos įrangos. Tai pasiekta nuolat analizuojant technologines naujoves ir jų pritaikymo apsaugos sistemoms galimybes. Organizacijos vadovai dalyvauja parodose, seminaruose, pristatančiose naują produkciją Lietuvoje ir užsienyje. UAB „VS sistemos“ skatina visus darbuotojus ieškoti galimybių jų veiklos sferoje ir teikti pasiūlymus ir taip tobulinti įmonės veiklą.

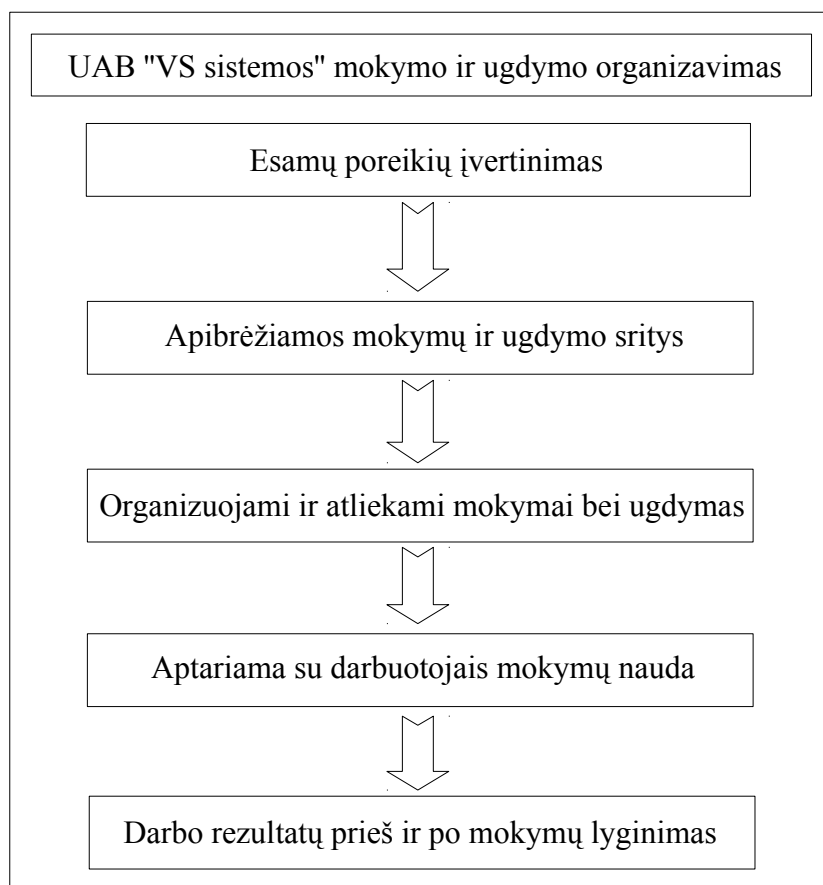
Darbuotojų mokymo ir ugdymo sistemos diegimas. Sėkmingą organizacijų veiklą ir galimybes konkuruoti įtakoja vienas iš svarbiausių organizacijos išteklių – sukauptos žinios, kurios padeda organizacijai spręsti problemas ir siekti savo tikslų. Kadangi UAB „VS sistemos“ nusprendė teikti aukštos kokybės produkciją, norint tai įgyvendinti būtina apmokyti darbuotojus ir skatinti jų ugdymąsi. Taipogi norint išvystyti ir įgyti stiprų konkurencinį pranašumą, būtina jį padaryti sunkiai kopijuojamu, sunkiausia imituoti darbuotojų žinias ir gebėjimus. Norint tai pasiekti reikia:

1. darbuotojų mokymo,
2. darbuotojų ugdymo.

Įgyvendinant šį strateginį pokytį, darbuotojams ir vadovams organizuojami mokymai, seminarai, finansuojamos organizacijos narių studijos. Kiekvienam darbuotojui siūloma tobulinti žinias, susijusias su jo specifine veiklos sfera, šiam žinių įgijimui ir gilinimui įmonė skiria lėšas, taip pat sėkmingai baigus skirtus ar rekomenduotus mokymus, ir pasiekus šiais mokymais ir ugdymu

užsibrėžtus tikslus darbuotojui 3 - 15 proc. padidinamas atlyginimas.

Kadangi pagrindinis mokymo uždavinys yra siekis pagerinti darbuotojo veiklos rezultatus, siekiant dabartinių organizacijos tikslų, mokymai pradedami nuo esamų aktualių poreikių įvertinimo, kartu su darbuotoju aptariant reikiamų žinių poreikį ir apibrėžiant būsimų mokymų sritis. Mokymai organizuojami tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, dalyvaujant kursuose, paskaitose seminaruose ir pan.



7 pav. UAB „VS sistemos“ mokymų ir ugdymo organizavimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Siekiant išsiaiškinti ar mokymai suteikė naudos, aptariama su darbuotoju klausiant ar, jų nuomone, jie jam patiko, ar buvo naudingi. Taip pat stebima ar darbuotojas pakeitė savo elgseną, ar pagerėjo jo darbo rezultatai. Tačiau pagrindinis mokymo įvertinimo būdas organizacijoje yra rezultatų prieš mokymus ir po mokymų lyginimas. Stebima ar pagerėjo atliekamo darbo kokybė, ar jie atliekami greičiau, ir ar mokymai teigiamai įtakojo pardavimų apyvartą, kiek pavyko ją padidinti.

UAB „VS sistemos“ organizuoja mokymus šiuose srityse:

- Technikams skirti aukštųjų, perimetro sistemų galimybių ir įrengimo, skirtingų gamintojų IP vaizdo stebėjimo sistemų įrengimo ir programavimo mokymai. Taip pat nuolat rengiami mokymai

siekiant įsisavinti naujų technologijų apsaugos signalizacijos sistemų diegimo, programavimo ir valdymo galimybes. Šiais mokymais siekiama, jog technikai kiek įmanoma kokybiškiau ir greičiau atliktų jiems paskirtas užduotis.

- Vadovams skirti mokymai vykdomi organizacijos išorėje, jų sritys apima laiko planavimą, pardavimų ir personalo valdymą siekiant efektyviau organizuoti įmonės darbą bei koordinuoti darbuotojų veiksmus. Darbuotojams, baigusiems mokymus ir jų dėka pagerinusiems darbo rezultatus, 3-5 proc. pakeliamas atlyginimas.

Tuo tarpu UAB „VS sistemos“ organizuoja darbuotojų ugdymą, atsižvelgiant į organizacijos ilgalaikius strateginius tikslus. Siekiama juos paruošti ateityje organizacijai iškiliantiems poreikiams. Ugdymas pradedamas aptariant ir apibrėžiant darbuotojų karjeros vystymosi galimybes. Suplanuojama, kada kiekvienas darbuotojas perims vadovavimą toje veiklos srityje, kurioje jis veikia, ir kokių tam rezultatų bei žinių lygio jis turi būti pasiekęs. Norint tai pasiekti, su darbuotoju diskutuojama kokių kompetencijų reikia, kokių žinių trūksta ir tada pradedamas organizuoti ugdymo procesas. Kiekvienam darbuotojui individualiai skiriami seminarai, konferencijos, kurios apima bendravimo su žmonėmis ugdymo, vadovavimo tobulinimo, asmeninio efektyvumo, streso ir konfliktų valdymo, efektyvaus klientų aptarnavimo sritis.

Įmonė ugdydama darbuotojus neapsiriboja trumpalaikiais seminarais ir konferencijomis, jie skatinami ir studijuoti universitetuose, taip iš esmės gilinant žinias jų veiklos srityje. Kadangi įmonės pagrindinė veikla yra prekyba, darbuotojams siūloma studijuoti vadybos ir verslo administravimo programas, tam skiriant visas reikiamas lėšas, bei sudarant lankstų darbo grafiką, siekiant suderinti darbą ir studijas. Sėkmingai baigus studijas, ir pagerinus veiklos rezultatus, darbuotojui 10- 15 proc. padidinamas atlyginimas.

Organizacijos viduje ugdymas vykdomas vadovams tiesiogiai darbuotojams perduodant patirtį ir žinias. Darbuotojai siunčiami dirbti į kitus filialus, tam, kad pasidalintų patirtimi ir žiniomis su kolegomis. Tuo pačiu, taip užmezgami gilesni santykiai ir siekiama stiprinti ryšius ir pasitikėjimą tarp skirtinguose miestuose esančių įmonės atstovybių. Šiuos būdu perduodamos kokybiškos klientų aptarnavimo ir darbo organizavimo patirtys ir žinios.

Kadangi sunku pamatuoti ugdymo naudą įgyvendinant trumpalaikius tikslus, nes tai ilgalaikis procesas, kuris orientuotas į ilgalaikius organizacijos tikslus, todėl ugdymo rezultatų vertinimas vykdomas domintis darbuotojų reakcija, bei stebint ar esama teigiamų darbuotojų elgsenos pokyčių.

Apibendrinant, UAB „VS sistemos“ visi darbuotojai skatinami patys rodyti iniciatyvą ir informuoti kokių, jų nuomone, mokymų ar ugdymo jiems reikia. Norint tai išsiaiškinti, kas pusę metų rengiamos apklausos, individualūs susitikimai, domimasi darbuotojų požiūriu į mokymo ir ugdymo procesą, klausima kokių, jų nuomone yra tobulinimo galimybių. Kadangi darbo atlyginimo

motyvavimo sistema susieta su pasiekimais ne tik pagrindinėje įmonės veikloje, tačiau ir su pasiekimais įgaunant žinių, mokantis, studijuojant, pasiekta darbuotojų kompetencijos augimo, kuris sustiprina įmonės konkurencinį pranašumą. Nors šios investicijos didina tiesioginius ir netiesioginius kaštus, tačiau tikimasi, jog tai nesumažins pelno, nes manoma, kad tarp darbuotojų kompetencijos ir pelningumo yra tiesioginis ryšys.

UAB „VS sistemos“ diegiami strateginiai pokyčiai, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimas ir mokymo bei ugdymo sistemos kūrimas yra keičiantys, reformuojantys visos organizacijos veikimo stilių ir būdus, vertybių sistemą, pačios organizacijos vidaus klimatą, tai yra organizacijos *paradigmos*, visos pasaulėžiūros strateginiai pokyčiai. Pagrindiniai UAB „VS sistemos“ pokyčių atlikimo taktikos veiksmai yra:

- Nuolatinis aplinkos monitoringas, siekiant laiku pastebėti aplinkoje vykstančius konkurencinės aplinkos, rinkos, technologinius, vartotojų poreikių pokyčius.
- Nuolatinė komunikacija, keitimasis požiūriais, pastebėjimais, nuomonėmis dėl to, kaip turi organizacija veikti, padeda identifikuoti prisitaikymo prie nuolatinės sparčios kaitos būdus ir taip išnaudoti aplinkoje atsirandančias galimybes, tuo pačiu ir išvengti neigiamų pasekmių dėl laiku nepastebėtų ir nepašalintų įmonės silpnybių.
- Strateginių pokyčių atlikimas, bei jų rezultatų, teikiamos naudos organizacijai vertinimas.

Kadangi šiais laikais kaita yra tapusi nuolatine būseną tai ir organizacijos mokymosi procesas yra nuolatinis ir nesustoja. Dėl šios kaitos UAB "VS sistemos" įdiegus vieną pokytį, atsiranda galimybės ir būtinybė kitiems, todėl įmonei norint išlikti ir stiprinti savo pozicijas rinkoje bus būtina nuolat diegti strateginius pokyčius.

2.3. UAB „VS sistemos“ išorinės aplinkos veiksnių PEST analizė. PEST analizės instrumentas padeda išsiaiškinti organizaciją įtakančius išorinius politinės aplinkos, ekonominius, socialinius bei technologinius veiksnius. Šie veiksniai įtakoja įmonės veiklą ir jos rezultatus, todėl jų identifikavimas reikalingas norint išsamiau nustatyti organizacijos padėtį.

Politinė – teisinė aplinka. UAB „VS sistemos“ veiklą Lietuvos politinė aplinka įtakoja netiesiogiai, kadangi įmonė yra privati ir dauguma jos klientų yra privatūs klientai ir verslo klientai. Tačiau bendras šalies politinis stabilumas įtakoja visą šalies ekonomiką, investuotojų požiūrį į perspektyvas valstybėje, todėl Lietuvos vyriausybės orientacija į verslo ir konkurencingumo bei vidaus vartojimo skatinimą teikia naudą įmonei. Įmonė stebi teisinę aplinką, kadangi dirbama su apsaugos ir vaizdo stebėjimo sistemomis, ir šios sistemos privalomos tam tikroms įstaigoms, pvz., lombardams, vairavimo mokykloms, įmonė tai išnaudoja derindama įrangą prie šių, oficialiu reglamentu privalomų įrenginių ir tiekdamą juos klientams. Tokias galimybes tiekti reikalingų

specifikacijų įrangą įmonė įgijo pradėjusi tiekti aukštos pridėtinės vertės produkciją ir palaikydama gerus santykius su gamintojais. Kadangi įmonė turi dideles veiklos sąnaudas, politiniai sprendimai taip pat įtakoja pelningumą ir sąnaudų dydį, kadangi nuo vienokių arba kitokių sprendimų kinta kuro, energijos, kitų paslaugų kainos bei mokestinė aplinka. Nuo šių veiksnių priklauso visų organizacijų pelningumas.

Ekonominė aplinka. Įmonės veiklą tiesiogiai įtakoja šalies ekonominė padėtis ir jos vystymosi tendencijos. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, šalies BVP auga, 2013 II ketvirčio duomenimis, lyginant su 2012 m. ketvirčiu, BVP realiai padidėjo 4,2 procento, lyginant su 2013 m. pirmu ketvirčiu, – padidėjo 0,7 procento. Taipogi numatomas ir tolesnis augimas įvairiais tempais, tai Europos sąjungos valstybių lėto ekonominio vystymosi kontekste nuteikia teigiamai ir leidžia tikėtis jog lūkesčiai susiję su ekonomikos gerėjimu gali būti patenkinti. Tai organizacijos vadovybę nuteikia optimistiškai, manoma, kad tai suteikia perspektyvas organizacijos plėtrai, pajamų ir pelno augimui. Valstybės ekonominė raida vyksta teigiama linkme, ir tai teigiamai įtakos įmonės būkle. Taip pat didėja statybos (4,3 proc.) įmonių sukuriama pridėtinė vertė. Šios įmonės yra vieni iš pagrindinių apsaugos sistemų pirkėjų, todėl jų vystymasis teigiama linkme, suteikia galimybę ir UAB „VS sistemos“ apyvartos didėjimui. Pagal BVP išlaidų metodą, antrąjį 2013 m. ketvirtį, lyginant su 2012 m. ketvirčiu, padidėjo galutinio vartojimo išlaidos namų ūkiuose – 4,4 procento. Didėjantis vartojimas taipogi tiesiogiai susijęs su įmonės būkle, kadangi įmonės produkcija daugeliu atveju du kartus brangesnė negu įprastų apsaugos sistemų, todėl didėjantis BVP ir namų ūkių vartojimas bei reali perkamoji galia gali teigiamai įtakoti UAB „Vs sistemos“ apyvartą, bei paskatinti įmonės kokybinį augimą, kuriam reikia skirti lėšas kurių grąža trumpuoju laikotarpiu sunkiai įmanoma.

Socialinė – kultūrinė aplinka. Gyventojų vartojimo įpročiai gerėjant ekonominei situacijai, keičiasi. Jaučiama tendencija rinktis kokybiškas, nors ir brangesnes sistemas. Saugumo sistemos turi dirbti patikimai ir stabiliai, todėl vis dažniau klientai renkasi patikimų, žinomų gamintojų produkciją. Todėl įmonė siekdama suformuoti įrangos asortimentą iš aukštos pridėtinės vertės produkcijos, gali padidinti savo konkurencinį pranašumą ir tapti labiau patrauklia vartotojams. Taip pat stebima tendencija diegti sistemas ne tik privačiose ir komerciniuose valdose, bet ir daugiabučių kvartaluose įgyvendinant „saugios kaimynystės“ programų keliamas idėjas. Keičiasi požiūris į vaizdo stebėjimo sistemas, jos suvokiamos ne tik kaip apsaugai skirtos, bet ir gamybos proceso organizavimo priemonė, stebint patį gamybos procesą ieškant optimizavimo galimybių arba specialiomis praėjimo kontrolės sistemomis kontroliuojant darbuotojų darbo laiką. Taigi šiais laikais vaizdo stebėjimo ir kitos apsaugos sistemos turi plačias taikymo galimybes daugelyje visuomenės gyvenimo sričių. Tačiau yra ir neigiamų socialinės – kultūrinės aplinkos aspektų. Dėl didelės emigracijos trūksta tinkamo išsilavinimo specialistų, galinčių dirbti su apsaugos sistemų diegimu, todėl gali nukentėti įmonės

atliekamų darbų kokybę bei kelia išlaidas specialistų apmokymui ir darbo užmokesčiui. Tačiau tai gali būti ir įmonės konkurencinio pranašumo šaltinis, kadangi diegiama mokymo ir ugdymo sistema, leidžianti paruošti reikiamų kompetencijų darbuotojus ir taip įgyti sunkiai imituojamą konkurencinį pranašumą.

Technologinė aplinka. Dėl technologijų vystymosi įmonė gali tiekti vis aukštesnės kokybės, aukštą pridėtinę vertę turinčią produkciją. Dėl interneto naudojimo paplitimo, klientai įgyja plačias galimybes, ne tik užtikrinti saugumą savo objektuose, tačiau ir reguliuoti darbo procesus, bei visada gauti reikiamą informaciją realiu momentu, būdami visai kitoje vietoje. Tai vartotojui patraukli savybė, kuri tampa būtina apsaugos ir vaizdo stebėjimo sistemų produkcijoje. Apsaugos sistemos tampa ir darbo organizavimo sistemomis, tokios galimybės vis labiau domina klientus, galimi įvairūs sprendimai susiję su vaizdo konferencijų sritimi ir integracija į gamybos procesus, taip pat šiuolaikinės apsaugos technologijos suderinamos su „išmaniojo namo“ valdymo sistemomis, taip suteikiant klientams įvairias galimybes jų nekilnojamui turtui valdyti. Tokiu atveju įmonės pasirinkta kryptis orientuota į aukštą pridėtinę vertę turinčią produkciją yra perspektyvi bei galinti padidinti jos konkurencinį pranašumą ir ilgainiui gauti didesnę nei rinkos vidurkis pelną. Įmonė, siekdama neatsilikti sparčios technologijų ir interneto galimybių plėtros sąlygomis, investuoja į e-parduotuvės kūrimą ir vystymą, taip norint klientui suteikti visą informaciją ir įvairias paslaugas kurios yra atliekamos per e-parduotuvę, t. y. užsakymų vykdymas, klientų konsultavimas, gedimų šalinimas. Kuriama daugiafunkcinė įmonės pardavimų organizavimo, klientų aptarnavimo bei tiekimo proceso organizavimo sistema yra patraukli, lengvai suprantama ir patogi naudotis. Tokia sistema suteikia galimybę atlikti darbus greičiau, pigiau ir kokybiškiau, taip užtikrinant organizacijos pajamų augimą. Vis daugiau vartotojų turint prieigą prie interneto ir juo aktyviau naudojantis ieškant informacijos apie jiems reikiamą produkciją ir paslaugas, įmonė skiria lėšas reklamai internete ir valdomos svetainės bei e-parduotuvės optimizavimui paieškoms sistemoms. Taigi, šie technologijų ir jų vartojimo pokyčiai suteikia galimybes tiekti klientams aukštos pridėtinės vertės produkciją ir siūlyti sudėtingus sprendimus.

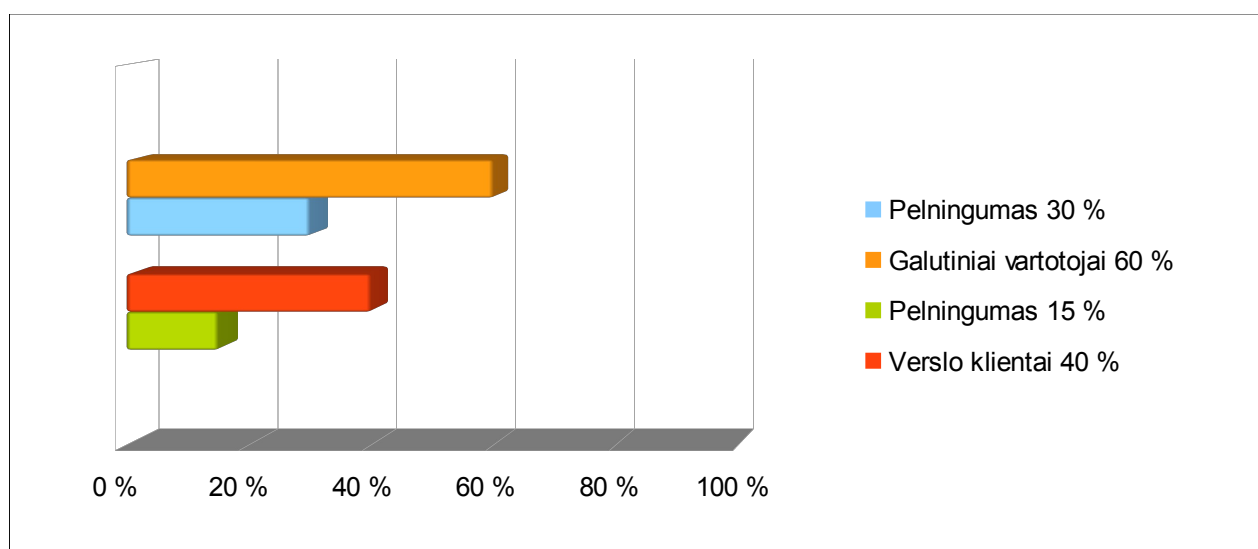
2.4. UAB „VS sistemos“ klientų analizė. UAB „VS sistemos“ klientų analizė atliekama siekiant išskirti organizacijos klientų segmentus, išanalizuoti vartotojus motyvuojančius veiksnius bei išsiaiškinti nepatenkintus vartotojų poreikius.

Įmonė iškiria du pagrindinius klientų segmentus, kuriems sukurta skirtinga kainodara ir pagal jų poreikius teikiamos paslaugos:

1. Galutiniai vartotojai – tai privatūs klientai ir įvairaus dydžio įmonės, kurie siekia užtikrinti savo saugumo poreikius įsigydami apsaugos signalizacijos, vaizdo stebėjimo sistemas, praėjimo kontrolės bei kitą įmonės tiekiamą produkciją. Šis segmentas yra mažiau jautrus kainai, jiems

svarbesnė yra kokybė, įrangos patikimumas ir jų saugumo užtikrinimas. Įmonės vadovai inicijuojantys strateginius pokyčius, tikisi, kad aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimas į įmonės asortimentą padės patenkinti šiuos klientų lūkesčius ir poreikius toliau vystytant darbą su šiais klientais, nes šis segmentas yra pelningesnis už antrąjį. Be to dirbant su šiuo segmentu visai arba išvis nekyla problemų su atsiskaitymu už įmonės produkciją. Pajamos iš galutinių įsigyjamos produkcijos sudaro 60 procentų įmonės apyvartos.

2. Verslo klientai – tai panašaus profilio, kaip ir UAB „VS sistemos“ įmonės, kurios prekiauja apsaugos, vaizdo stebėjimo technika ir diegia įvairius apsaugos sistemų sprendimus, šioms įmonėms UAB „VS sistemos“ tiekia įrangą. Verslo klientai yra jautresni kainai, nei galutiniai vartotojai, kadangi nuo jiems tiekiamos įrangos kainų, priklauso jų pelningumas. Didžiausias trūkumas dirbant su šiuo segmentu yra atsiskaitymo už įrangą terminų nesilaikymas, tai daro žalą įmonės finansiniai padėčiai ir stabilumui. Šių įmonių pirkimai sudaro 40 procentų UAB "VS sistemos" gaunamų pajamų.



8 pav. UAB „VS sistemos“ klientų segmentai

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Įmonei abu segmentai yra vienodai svarbūs, siekiama skirti tiek pat dėmesio vystant santykius su abiejų segmentų klientais. Atskiriems segmentams yra sudaryta skirtinga kainodara, todėl ir pelno marža dirbant su jais skiriasi. Galutinių vartotojų segmentas teikia 15 – 30 procentų pelną, tačiau šio segmento klientai dažnai pirmą kartą susiduria su poreikiu apsaugos sistemoms, todėl jiems trūksta žinių visais su jomis susijusiais klausimais, todėl dirbant su šiuo segmentu reikia skirti daugiau laiko ir dėmesio konsultuojant iškilusiais klausimais bei aptarnaujant įdiegtas sistemas. Didelis privalumas dirbant su galutiniais vartotojais yra tai, kad atsiskaitymas už produkciją ar paslaugas yra atliekamas prieš įsigyjant įrangą ar paslaugas arba iškart po to.

Verslo klientai tuo tarpu jau turi patirties diegiant apsaugos, vaizdo stebėjimo sistemas, todėl jų konsultavimui iškilusiais klausimais, reikia skirti kur kas mažiau laiko. Tačiau šio segmento, dėl jam sudarytos didmeninių kainų kainodaros, pelno marža yra mažesnė nei galutinių vartotojų ir siekia 5 – 15 procentų. Šio segmento klientai turi mokėjimų atidėjimo galimybę, todėl atsiskaitymas už tiekiamą įrangą dažnai yra įvykdomas po 30 kalendorinių dienų. Didelė problema dirbant su verslo klientais, yra kai kurių iš jų vėlavimas atsiskaityti už įrangą, tai kenkia UAB „VS sistemos“ finansiniams planams.

Analizuojant įmonės klientus, reikia išskirti ir juos motyvuojančius veiknius. Svarbiausias, pirmojo segmento, galutinių vartotojų, motyvuojantis veiksnys – produkcijos ir aptarnavimo kokybė. Po to seka gebėjimas pasiūlyti ir diegti sudėtingus sprendimus ir tik po to seka kaina. Todėl įmonė siekdama ir toliau sėkmingai dirbti su šiuo segmentu, kreipia daug dėmesio ir laiko, ieškodama kokybiškos įrangos tiekėjų ir mokydama savo personalą, tam kad jis galėtų teikti kokybiškas paslaugas ir konsultacijas. Įmonė formuoja naują asortimentą ir kuria mokymo bei ugdymo sistemą siekdama patenkinti šių klientų poreikius. Tai daroma ir dėl to, nes šio segmento pagrindinis siekis – padidinti savo saugumo lygį įsidiegiant kokybiškas sistemas, kuriomis būtų lengva ir patogiu naudotis ir kurioms reikėtų skirti kuo mažiau dėmesio.

Antrojo segmento, verslo klientų, pagrindinis motyvuojantis veiksnys – produkcijos kaina, kuo ji palankesnė, tuo daugiau šios įmonės įrangos įsigyja iš UAB "VS sistemos", todėl įmonė daug pastangų deda, naudodamasi savo reputacija ir tvarkingų bei savalaikių atsiskaitymų istorija, derėdamasi su gamintojais ir tiekėjais siekdama importuoti įrangą, kurios kaina būtų konkurencinga šio segmento klientams. Kiti verslo klientus motyvuojantys veiksniai yra – kokybė, nes šie klientai ir renkasi UAB „VS sistemos“, kaip kokybiškos įrangos tiekėją, pristatymo terminai, kuo jie greitesni tuo geriau, garantinių įsipareigojimų greitas vykdymas taip pat aktualus šiam segmentui, kadangi tai svarbu išlaikant gerus santykius verslo klientams su savo klientais, kurie būna suinteresuoti sklandžiu savo apsaugos sistemų darbu. Pagrindinis šio segmento siekis – įsigyti įrangą, kurią galima greitai ir pelningai parduoti bei, kad ji būtų pakankamai kokybiška, kad nereikėtų skirti daug laiko išteklių atliekant garantinį aptarnavimą ar šalinant apsaugos sistemų veikimo sutrikimus.

UAB "VS sistemos" siekdama sklandžiai ir sėkmingai vykdyti savo veiklą dėmesį kreipia ir į nepatenkintus klientų poreikius. Šį darbą atlieka įmonės darbuotojai išiklausydami į klientų nusiskundimus ir pastabas. Kaupiant ir analizuojant šią informaciją siekiama išsiaiškinti šiuos poreikius ir panaikinti esamus nesklandumus. Šiuo metu dažniausiai pasitaikančios problemos yra - nepakankamai greitas gedimų sistemose šalinimas, tikimasi, kad darbuotojų mokymas padės efektyviau ir kokybiškiau diegti sistemas ir šalinti gedimus. Garantiniai įsipareigojimai ne visada greitai įgyvendinami ir klientų pageidaujamos retesnės įrangos lėtas pristatymo terminas. UAB „VS

sistemos“ deda pastangas geriau organizuoti įmonės darbą ir planuoti laiką, tam kad darbuotojai galėtų greičiau pašalinti esamus gedimus ir vykdyti garantinius išsipareigojimus. Taip pat įmonė, siekdama kuo greičiau pristatyti retesnę įrangą klientams, palaiko gerus santykius su gamintojais ir tiekėjais, tam kad produkciją būtų kuo greičiau pagaminta ir laiku pristatyta klientams.

2.5. UAB „VS sistemos“ konkurentų analizė. Rinkoje nuolat stiprėjant konkurencijai, organizacijoms būtina žinoti kas yra jų konkurentai ir kokie jų veikimo būdai, kokie yra jų pranašumai ir trūkumai lyginant su pačia organizacija. Išanalizavus šiuos aspektus, sužinoma kokia yra įmonės konkurencinė padėtis, kaip ji turi veikti siekdama didinti ar įgyti savo konkurencinį pranašumą.

4 lentelė. Strateginių konkurentų grupės

Strateginė konkurentų grupė	Strateginei grupei priklausančios įmonės	Rinkos dalis %
Pirma grupė: Vidutinės ir didelės, žinomos, rinkoje lyderiaujančios įmonės.	UAB „BK grupė“ UAB „Levoriškis“ UAB „Sareme“ UAB „Eproma“ UAB „Teltonika“ UAB „Eurodigital“ UAB „Fima“ UAB „Baltų tinklo prekyba“	70%
Antra grupė: Nedidelės, smulkios įmonės, dažnai nišinės įmonės.	Smulkios, individualios arba kitos formos įmonės.	30%

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Siekiant išanalizuoti konkurentus ir nustatyti organizacijos konkurencinę padėtį, reikia identifikuoti konkurentų strategines grupes (lentelė nr. 4), į kurias suskirstoma panašią rinkos dalį užimančios, ir panašių požymių bei veiklos būdų įmonės. Jos įmonės konkurencinėje aplinkoje yra dvi. Pirmąją sudaro didelės, plataus veiklos spektro įmonės, turinčios išvystytą rinkodarą, tiekimo ir paskirstymo kanalus. Antrąją išskirtą strateginę konkurentų grupę sudaro smulkios įvairios juridinės formos įmonės, pasižyminčios siauru siūlomų produktų ir paslaugų asortimentu, mažu darbuotojų

skaičiumi ir nežymia užimamos rinkos dalimi. UAB „VS sistemos“ vertinant tokiais veiklos aspektais, kaip užimamos rinkos dalis, apyvartos dydis, paslaugų ir produkcijos asortimentas, tiekimo ir paskirstymo grandinę ir kt. galima priskirti prie pirmosios strateginės grupės, užimančios 70 % rinkos dalį.

5 lentelė. Strateginių konkurentų grupių analizė

Strateginė grupė	Veiklos požymiai	Pranašumai	Trūkumai
Pirma grupė: Vidutinės ir didelės įmonės, užimančios didelę rinkos dalį ir pasižyminčiomis didelėmis apyvartomis.	Orientuojasi į didelės apimties projektus, siūlo platų produkcijos ir paslaugų asortimentą, produkciją importuoja iš gamintojų, jiems oficialiai atstovauja.	Siūloma daug kokybiškos įrangos, teikiamos aukštos kompetencijos reikalaujančios paslaugos, stabili finansinė padėtis, užimama didelė rinkos dalis, plačiai žinomos įmonės, kurios ir toliau skiria lėšas reklamai.	Mažai lanksčios, teikiama mažai dėmesio individualiems, specifiniams klientų poreikiams, aukšta paslaugų kaina.
Antra grupė: Nedidelės, smulkios apsaugos sistemas siūlančios įmonės, užimančios mažą rinkos dalį, turinčios mažai darbuotojų ir pasižyminčios maža apyvarta.	Dažniausiai dirbama su smulkesniais objektais, orientuojamasi į retesnes paslaugas ir įrangą, kuriai mažiau dėmesio skiria didžiosios įmonės, įranga dažniausiai įsigyjama iš vietoje esančių importuotojų.	Žema sistemų diegimo paslaugų kaina, didesnis dėmesys klientui, lanksčiau planuojamas darbo laikas, gali pasiūlyti nišinę įrangą ir paslaugas.	Mažai išvystyta reklama, aukštos produkcijos kainos, neužtikrinamas greitas, efektyvus garantinių įsipareigojimų vykdymas, maža rinkos dalis, maža apyvarta, silpna finansinė padėtis.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išskyrus strategines konkurentų grupes, būtina išsamiau identifikuoti jų veikimo būdus, požymius, kiekvienos grupės stipriąsias ir silpnąsias puses (lentelė nr. 5). Pirmoji, didžiųjų įmonių grupė pasižymi darbu su didelės apimties objektais, siūlo platų produkcijos ir paslaugų asortimentą,

produkciją importuoja tiesiogiai iš gamintojų bei jiems oficialiai atstovauja. Šios grupės pranašumai yra susiję su plačiu įvairios įrangos asortimentu, aukšta personalo kompetencija, stabilia finansine padėtimi, suformuotais dideliais reklamos biudžetais bei aktyvia rinkodara. Tokie veiksniai lemia šios strateginės grupės įmonių užimamą didelę rinkos dalį, tačiau dėl savo nusistovėjusių veikimo būdo bei grėsmės žlugti artimiausiu metu nebuvimo, jos daugeliu atveju yra mažai lanksčios, nors ši savybė yra būtina organizacijoms veikiančioms technologijų srityje. Taip pat mažai kreipiamą dėmesio į individualius specifinius klientų poreikius, kuriems šios strateginės grupės įmonės dažnai skiria mažai laiko. Aukštos paslaugų kainos taip yra šių įmonių trūkumas, jas sąlygoja investicijos į darbo aplinką, transportą, darbo priemones, darbuotojų kompetencijos didinimą.

Tuo tarpu, antroji strateginė įmonių grupė, smulkios ir nedidelės įmonės pasižymi didesniu lankstumu tiek stengiantis patenkinti klientų poreikius tiek ir planuojant darbo laiką ir taikant jį prie klientų poreikių. Dėl mažos apimties investicijų į veiklos ir darbuotojų kompetenciją gerinimą, šios įmonės tiekia paslaugas žemesne kaina nei didžiosios organizacijos, taipogi jos gali pasiūlyti nišinę, retą įrangą bei paslaugas, tačiau tai nesudaro didelės konkurencijos pirmajai grupei, nes nišinės įrangos paklausa yra nedidelė. Šios strateginės grupės pagrindiniai trūkumai yra jų atliekamų paslaugų žema kokybė, silpna finansinė padėtis ir aukštos produkcijos kainos, kurias įtakoja tai, kad šios įmonės neimportuoja įrangos, o įsigyja ją iš vietoje esančių atstovų.

Siekiant išsamiau išanalizuoti įmonės konkurencinę aplinką, atliktas konkurentų profiliavimas, išskiriant pagrindinius įmonės darbo sėkmę lemiančius veiksnius, ir pagal juos nustatant organizacijos padėtį lyginant su konkurentais. Atlikus konkurentų profiliavimą, nustatomi organizacijos pranašumai, kurie padeda sustiprinti konkurencinį pranašumą ir trūkumai, kurie varžo konkurencingumą. Pagrindiniai UAB „VS sistemos“ konkurentai yra šie: UAB „Baltijos kontaktų grupė“, veikianti nuo 1994 m., tai didžiausias įmonės konkurentas, sukaupęs didelę patirtį ir užimantis didžiausią rinkos dalį, UAB „Eproma“, įkurta 1993 m., viena pirmųjų šios srities įmonių, turinti gana platų paslaugų ir produkcijos asortimentą, UAB „Baltų tinklo prekyba“, veikianti nuo 2004 m., oficialiai atstovaujanti stipriems ir gerą reputaciją turintiems vaizdo ir apsaugos sistemų gamintojams, ir UAB „Eurodigital“, įkurta 2006 m., kuri specializuojasi naujų technologijų IP sistemomis, kurios pasižymi dar ir žema kaina.

Atliekant konkurentų profiliavimą, kiekvienam veiksmui priskirtas reikšmingumo koeficientas. Rinkos dalies, reklamos internete išvystymo lygio, produkcijos asortimento veiksniai yra patys svarbiausi siekiant įmonės veikloje sėkmės, todėl jų koeficientas yra 0,2. Likusiems veiksmams priskirtas 0,1 koeficientas, kadangi jie mažiau įtakoja įmonės rezultatus, nei pirmieji trys, bet yra taip pat reikšmingi.

6 lentelė. Konkuravimo veiksniai

Nr.	Konkuravimo veiksniai	UAB VS Sistemos	UAB Eproma	UAB Eurodigital	UAB Baltijos kontaktų grupė	UAB Baltų tinklo prekyba
1.	Rinkos dalis	4	4	3	5	4
2.	Reklamos išvystymas	4	2	3	2	2
3.	Asortimentas	4	2	3	4	3
4.	Paslaugų kokybė	4	4	2	3	1
5.	Personalo kompetencija	4	4	2	5	2
6.	Reputacija	5	4	3	3	3
7.	Finansinė padėtis	4	4	4	5	1
	Bendras svertinis įvertinimas	3,7	3,3	2,9	3,8	2,5

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš pateiktos konkurentų profiliavimo lentelės nr. 6, matome jog UAB „VS sistemos“ konkurencinė padėtis lyginant su konkurentais yra gera. Nuo pagrindinio, konkurento, UAB „Baltijos kontaktų grupė“ atsiliekama „rinkos dalies“, „personalo kompetencijos“ ir „finansinės padėties“ srityse, tai galima paaiškinti tuo, jog ši įmonė yra stambiausia iš visų konkurentų ir turi daugiausiai patirties, o UAB „VS sistemos“ yra kur kas jaunesnė organizacija, ir norint pagal šiuos veiksnus pirmauti, reikia laiko. Kuriant mokymo ir ugdymo sistemą siekiama įgyti šias kompetencijas. Stipriausias UAB „VS sistemos“ konkuravimo veiksnys yra „reputacija“, tai pasiekta stengiantis kokybiškai atlikti darbus, atsižvelgti, įsiklausyti į klientų poreikius ir parduodant kokybišką patikimą apsaugos sistemų įrangą. Taip pat įmonė pirmauja „reklamos internete išvystymo lygio“ srityje, tam skiriama nemažai lėšų užsakant efektyvią reklamą internete, bei skiriamos pastangos, kuriant įmonės svetainę, kuri būtų lengvai aptinkama internetinės paieškos sistemų, kurios rodo internetinės paieškos rezultatuose įmonės puslapį aukštose pozicijose pagal aktualius raktinius žodžius. Tokiu būdu įmonė sėkmingai pritraukia naujus potencialius klientus. Vertinant pagal veiksnys „ip, kokybiškų kamerų asortimentas“ ir „diegimo/aparnavimo paslaugų kokybė“, įmonės padėtis yra geresnė nei didžiosios dalies konkurentų, nes įmonė tai suvokia kaip vienus pagrindinių veiksmų siekiant sėkmės ir nuolat tobulina šias veiklos sritis. Tai pasiekta ieškant tinkamos įrangos gamintojų ir įvedinejant kokybišką produkciją į įmonės asortimentą. „Finansinės padėties“ veiksnys gerai vertinamas, nes įmonė suvokia šio veiksnio svarbą santykiams su tiekėjais, stengdamasi laiku vykdyti visus įsipareigojimus ir siekdama turėti lėšų investicijoms į plėtrą ir kokybinę organizacijos augimą. „Personalo

kompetencijos“ srityje UAB „VS sistemos“ nors ir neprilygsta pagrindiniam ir didžiausiam konkurentui, tačiau yra lygi arba lenkia daugumą kitų konkurentų, tai pasiekta diegiant mokymo ir ugdymo sistemą, nes suvokiama, kad žinios ir specifiniai gebėjimai yra sunkiausiai imituojamas konkurencinis pranašumas.

Apibendrinant galima teigti, jog UAB „VS sistemos“ konkurencinė padėtis yra gera, lyginant su pagrindiniais konkurentais. Tai rodo, jog įmonės personalas yra pakankamai kompetetingas ir profesionalus, kad galėtų suvokti, ko reikia įmonei siekiant sėkmės ir kaip tai įgyvendinti. Tai pasiekta nuolat mokantis, ieškant galimybių rinkoje, bei stebint, kokie pokyčiai vyksta rinkoje ir kaip kinta vartotojų poreikiai. Diegiami pokyčiai yra reakcija į šiuos veiksnius siekiant sustiprinti konkurencinį pranašumą ir prisitaikyti prie aplinkos.

2.6. UAB „VS sistemos“ SSGG (SWOT) analizė. Siekiant išanalizuoti organizacijos padėtį, SSGG (SWOT) analizės matrica. Šis modelis nurodo organizacijos vystymo kryptį, padeda nustatyti, kaip sumažinti silpnųjų poveikį pasinaudojant organizacijos stiprybėmis, bei kaip pasinaudoti galimybėmis, esančiomis įmonės išorinėje aplinkoje, ir koku būdu išvengti iš čia kylančių grėsmių. SSGG matrica yra skirta suvokti, kokios yra įmonės stiprybės, kurias įmonė privalo išnaudoti sustiprinant savo konkurencinį pranašumą. UAB „VS sistemos“ SSGG analizės rezultatai pateikiami lentelėje nr. 7.

7 lentelė. SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
1) Aukštos kokybės produkcija (inovatyvi, aukštos pridėtinės vertės) 2) Įmonės lankstumas, 3) Kvalifikuoti darbuotojai, 4) Geri santykiai su tiekėjais 5) Gera reputacija klientų akyse 6) Intensyviai naudojamos rinkodaros priemonės 7) Stabili finansinė padėtis 8) Greitas reagavimas į rinkos pokyčius	1) Mažas darbuotojų skaičius 2) Nedidelė užimama rinkos dalis 3) Didelės veiklos sąnaudos 4) Nepakankamai išvystytas prekinis ženklas 5) Nepakankamai dirbama vystant reeksportą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

Galimybės	Grėsmės
1) Rinkos augimas	1) Stiprūs, dideli konkurentai
2) Gerėjanti makroekonominė situacija	2) Konkurencija agresyvi
3) Auganti teikiamų paslaugų, produkcijos paklausa	3) Naujų konkurentų grėsmė
4) Naujos technologijos	4) Sezoniškumas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Stiprybės. UAB „VS sistemos“ gali pasinaudoti savo gera reputacija, aukštos kokybės produkcija, kompetetingais darbuotojais, investicijomis į reklamą ir kt., pritraukiant potencialius naujus klientus ir išlaikant esamus. Šios stiprybės išvystytos diegiant įmonės strateginius pokyčius; mokymo ir ugdymo sistemą bei naujos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos asortimento suformavimą. Taip pat išnaudojant šias stiprybes, galima panaikinti arba sumažinti **silpnybių** poveikį, stengiantis užimti didesnę rinkos dalį, pasinaudojant didele darbuotojų kompetencija, taipogi gera reputacija klientų akyse skatina jų lojalumą organizacijai tuo darydama gerą įtaką organizacijos pajamų dydžiui. Geri santykiai su tiekėjais padėtų organizacijai išvystyti prekinį ženklą siūlant produkciją su specialiai įmonei sukurtu prekės ženklu. Kadangi klientai esantys užsienyje yra pavieniai, nepakankamai išnaudojama eksporto galimybė. Eksporto užsienio rinkomis trūkumo įtaką organizacijos rezultatams galima sumažinti pasinaudojus gera finansine padėtimi ir investavus į plėtrą ne tik Lietuvoje bet ir užsienyje. Tuo tarpu mažas darbuotojų skaičius yra sąlygotas mažos užimamos rinkos dalies, todėl įmonė ne visada spėja atlikti darbus kuriuos yra suplanavusi. Tai galima išspręsti aktyviau plečiantis, didinant pajamas, kad sukaupti pakankamai lėšų naujų darbo vietų kūrimui. Pasinaudojant įmonės lankstumu reikėtų efektyviau valdyti organizaciją siekiant sumažinti veiklos sąnaudas (nuomos, kuro ir kt.).

Galimybės, palankūs veiksniai organizacijos išorinėje aplinkoje, tokie kaip greitas reagimas į rinkos pokyčius bei įmonės lankstumas gali padėti pasinaudoti rinkoje pasitaikančiomis iki tol nenumatytomis galimybėmis siekti organizacijos tikslų. Auganti vaizdo stebėjimo ir apsaugos sistemų paklausa, gali įtakoti įmonės klientų skaičiaus augimą, ir padėti vystyti įmonės plėtrą, taip pat pasinaudojus naujomis, mokslo kuriamomis technologijomis ir inovacijomis, galima sustiprinti UAB „VS sistemos“, įmonės tiekiančios aukštos pridėtinės vertės produkciją, konkurencinį pranašumą.

Pagrindinės **grėsmės,** kylančios organizacijos išorėje yra stiprūs, agresyviai konkuruojantys konkurentai, norint išlikti tokiomis sąlygomis būtina toliau vystyti reklamos priemones, pasinaudojant stabilia finansine padėtimi ir toliau skirti lėšas darbuotojų kompetencijos kėlimui, vystyti mokymo ir

ugdymo sistemą bei plėsti kokybiškos įrangos kiekį įmonės asortimente, siekiant, kad ši įranga sudarytų didžiąją dalį siūlomos produkcijos, taip siekiant sustiprinti konkurencinį pranašumą, kuris būtų sunkiai nukopijuojamas tiek esamų konkurentų, tiek potencialių būsimų klientų. Taip pat viena iš grėsmių aplinkoje, yra veiklos sezoniškumas, norint išvengti ženkliausios apyvartos sumažėjimo ne sezono metu, reikia pasinaudoti įmonės lankstumo stiprybe, tinkamai planuojant ir organizuojant veiklą bei pasinaudojant darbuotojų kompetencija pritraukti klientus, kuriems reikalingos apsaugos sistemos gali būti diegiamos vidaus patalpose, taip išvengiant prastų oro sąlygų įtakojamų darbų apimtys sumažėjimo šaltuoju metu laiku.

Apibendrinant, galima teigti, jog UAB „VS sistemos“ turi daug stiprybių ir potencialo plėstis, pritraukti naujus klientus bei stiprinti savo konkurencinį pranašumą. Pagrindinės stiprybės yra aukštos kokybės produkcija, darbuotojų kompetencija, gera reputacija, bei stabili finansinė padėtis. Tai pasiekta į įmonės asortimentą įvedinėjant aukštos pridėtinės vertės produkciją bei diegiant mokymo ir ugdymo sistemą. Pasinaudodama esamomis stiprybėmis, organizacija gali eliminuoti silpnybes, išnaudoti aplinkoje esančias galimybes, bei sumažinti grėsmių keliamą poveikį. Norint ir toliau sėkmingai identifikuoti organizacijos vidaus aplinkoje esančias stiprybes ir silpnybes, bei aplinkoje kylančias grėsmes bei atsirandančias galimybes, būtina nuolat stebėti aplinką bei įmonės būklę.

3. UAB „VS SISTEMOS“ STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika. Pasak Valackienės ir Mikėnės (2008), sociologiniai tyrimai skirti gauti patikimus duomenis apie tiramus reiškinius, tam reikia sukurti nuoseklią sistemą, kurią sudarytų įvairios metodinės ir organizacinės procedūros. Bitinas (2008), apibrėžia sociologinį tyrimą, teigdamas, kad taikomųjų socialinių tyrimų tikslas yra suvokti žmonijos sukurtą materialinę ir dvasinę kultūrą ir paaiškinti jos funkcionavimą, nagrinėjant visuomenei aktualias problemas. Rezultatus sudaro išvados, kurios taikomos problemų sprendimui, tikrovės tobulinimui, bei organizacijos ar bendruomenės veiklos tobulinimui.

Tyrimo tikslas - išsiaiškinti UAB „VS sistemos“ atliekamų strateginių priežastis, atlikimo taktikas ir pokyčių įgyvendinimo rezultatus bei įtaką organizacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti strateginių pokyčių įmonėje įgyvendinimo priežastis.
2. Identifikuoti strateginių pokyčių teikiamą naudą ar žalą organizacijai, jų atlikimo veiksmus.
3. Išsiaiškinti darbuotojų požiūrį ir reakcijas į vykdomus pokyčius.

Tyrimo metodai: struktūrizuotas interviu, interviuojant įmonės vadovus, inicijuojančius pokyčius; įmonės darbuotojų anoniminė pausiau uždaro tipo anketinė apklausa.

Pirmajame etape pasirinktas interviu metodas kuris yra pasak Tidikio (2003), taikomas sociologijoje ir socialinėje psichologijoje gauti žodinei informacijai, numatyta tyrimo programoje. Buvo pasirinkta struktūrizuoto interviu forma iš anksto numatytais klausimais ir nustatyta jų eile. Respondentams užduoti atviri klausimai, į kuriuos atsakinėdami jie galėjo laisvai reikšti savo nuomonę. Taigi pagal tikslinę paskirtį tai nuomonių, vertinimų interviu, skirtas atskleisti respondentų nuomonę apie organizacijoje įgyvendinamus strateginius pokyčius.

Interviu atliktas darbo vietoje, atlikimo procedūra buvo individuali su kiekvienu iš informantų. Interviu naudotas kaip metodas gauti išsamesnei informacijai apie UAB „VS sistemos“ įgyvendinamus strateginius pokyčius ir jų valdymą. Informantais pasirinkti asmenys, kurie inicijuoja ir valdo organizacijos pokyčius, įmonės vadovai, iš jų tikėtasi gauti išsamią, aiškią ir patikimą informaciją probleminiu klausimu. Klausimynas sudarytas iš 17 klausimų, kuriais siekiama išanalizuoti dviejų įmonėje įgyvendinamų strateginių pokyčių, naujos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimo ir mokymo bei ugdymo sistemos kūrimo priežastis, kliūtis, atlikimo taktiką, svarbiausius veiksmus juos įgyvendinant, pasitakančias kliūtis ir jų įveikimo būdus, pokyčių teigiamą naudą ar žalą, įtaką įmonės rezultatams ir perspektyvas.

Antrajame tyrimo etape atliekama anketinė apklausa, siekiant išsiaiškinti darbuotojų reakciją ir

vykstančių strateginių pokyčių vertinimą. Anketinė apklausa yra populiarus ir patogus būdas surinkti duomenis apie tiriamą reiškinį. Tai pasak Tidikio (2003), informacijai rinkti skirtas klausimynas, kurį užpildo respondentas pagal nurodytas taisykles. Pasak Valackienės ir Mikėnės (2008), apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikiant anketos klausimyną. Apklaustieji atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus pagal jiems nurodytas taisykles. Anot Luobikienės (2006), anketa yra klausimų visuma, kuriais tyrėjas siekia ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą.

Pagal atsakymų formą pasirinkta anketa yra pusiau uždaro tipo. Respondentams pateikti galimi atsakymų variantai, taip pat kai kuriuose klausimuose palikta tuščia eilutė respondento nuomonei išrašyti, nes nenumačius visų galimų atsakymų, uždari anketos klausimai neatliktų savo funkcijos. Siekiant gauti kuo išsamesnius ir nuoširdesnius atsakymus pasirinktas anketos tipas yra anoniminis, nes, pasak Tidikio (2003), anoniminė anketa leidžia respondentui atsakęs likti nežinomu.

Pasak Kardelio (2007), klausimų tikslas - pažinti tiriamą reiškinį, gaunant išsamią informaciją apie respondento elgesio pobūdį, bei siekiant pažinti respondentų požiūrį, vertinimus ir kitas subjektyvias nuostatas.

Anketa suskirstyta į tris klausimų grupes, siekiant išanalizuoti:

- 1) suvokimą apie vykstančius pokyčius, priežastis, jų reikalingumą;
- 2) kokia darbuotojų reakcija ir požiūris į pokyčius, ar pokyčiai sukelia pasipriešinimą;
- 3) pokyčių įgyvendinimo vertinimą, kas, respondentų nuomone, svarbiausia atliekant pokyčius;

Pasak Bitino (2008), tyrimo generalinė aibė yra tyrimo vienetų (žmonių, organizacijų, grupių bendruomenių, etc.), atstovaujančių tyrimo objektui, visuma. Tyrimo imtimi (atrankos aibė) anot Valackienės ir Mikėnės (2008), vadinama atrinkta tirti socialinių objektų generalinės visumos dalis. Ji turi būti reprezentyvi, tai yra sudaryta taip, kad jos savybės atspindėtų visos generalinės aibės savybes. Bitinas (2008) pabrėžia, jog tyrimo imties sudarymo esmė yra tokios generalinės aibės dalies pasirinkimas, kuris leistų daryti pagrįstas išvadas.

Pasak Luobikienės (2006), imties tūris yra tiriamų objektų arba individų skaičius. Norint apskaičiuoti imties tūrį, būtina žinoti tiriamojo požymio reikšmingo lygmenį, variaciją, reikšmingumo ir leistiną matavimo paklaidą. Norint gauti patikimą informaciją imtis turi būti statistiškai reikšminga ir pakankamai didelė. Tačiau imtis turi būti ir ekonomiškai, optimali.

Pasirenkant imties sudarymo būdą, Valackienė ir Mikėnė (2008), išskiria du pagrindinius variantus:

1. Tikimybinis, kai žinoma kiekvieno tiriamos populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį.
2. Netikimybinis, kai nėra žinomas tiriamųjų pasiskirstymas populiacinėje grupėje.

Kadangi UAB VS Sistemos darbuotojų, kurie inicijuoja pokyčių įgyvendinimą yra mažai, todėl interviu metodui pasirinktas netikimybinis atrankos būdas, tiksliniai sudaryta imtis, nes pasak Bitino

(2008), kriterinė atranka taikoma tada, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų. Kriterinės atrankos būdas yra labai veiksmingas, taip surenkami kokybiški duomenys.

Tuo tarpu anketinai apklausai sudaroma anoniminė anketa, kadangi pokyčiai gali kelti diskomfortą ar būti vertinami neigiamai. Valackienė, Mikėnė (2008, p. 154) anketinės apklausos imties tūriui apskaičiuoti pateikia Panioto (1982) formulę (nr. 1):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} ; \quad (1)$$

Čia: n - imties dydis; Δ - leistina paklaida (pasirinkta 0,05 galima paklaida); N - populiacijos dydis.

Kadangi UAB VS Sistemos dirba 13 žmonių, iš kurių du yra darbdaviai, 1 darbuotojų yra šio darbo autorius, todėl generalinė aibė sudaroma kitų 10 darbuotojų, galimų respondentų, iš kurių siekta gauti informaciją apie vadovų inicijuojamus ir įgyvendinamus pokyčius. Apskaičiavus imties dydį pagal pateiktą formulę, gauname 10 respondentų. Buvo išdalinta 10 anketų, kurios visos buvo grąžintos nesugadintos ir teisingai užpildytos, todėl galima teigti jog informacijos patikimumo laipsnis yra aukštas.

3.2. Tyrimo analizė. Tyrimas atliktas dvejais etapais, pirma buvo atliktas interviu su įmonės vadovais siekiant išsiaiškinti įvairius strateginių pokyčių valdymo įmonėje parametrus; priežastis, įgyvendinimo veiksmus, įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Tuo tarpu antruoju etapu atlikta anketinė, anoniminė apklausa, siekiant gauti informaciją apie darbuotojų požiūrį į įgyvendinamus pokyčius, jų teigiamas ar neigiamas reakcijas ir jų nuomone, svarbiausius veiksmus įgyvendinant pokyčius.

3.2.1. Tyrimo, atlikto interviu metu rezultatai. Tyrimo, atlikto interviu metu buvo apklausti įmonės vadovai, kurie inicijuoja ir valdo UAB „VS sistemos“ diegiamus pokyčius bei gali pateikti išsamią, informaciją rūpimais klausimais, kuriuos užduodant siekiama išanalizuoti dviejų įmonėje įgyvendinamų strateginių pokyčių, naujos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimo ir mokymo bei ugdymo sistemos kūrimo priežastis, kliūtis, atlikimo taktiką, pagrindinius jų įgyvendinimo veiksmus juos, išskylančias kliūtis ir jų įveikimo būdus, pokyčių teigimą ar neigiamą įtaką įmonės rezultatams ir ateityje galimų strateginių pokyčių perspektyvas. Pirmasis informantams užduotas klausimas buvo: *Kokios, jūsų nuomone, naujos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimo į įmonės asortimentą, priežastys?* Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti kokie veiksniai labiausiai įtakoja

organizacijos siekį pakeisti produkcijos asortimentą į aukštos kokybės produkciją.

8 lentelė. Strateginių pokyčių priežastys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginio įmonės pokyčio – naujos produkcijos įvedimo, priežastys.	Konkurencinio pranašumo įgijimas ir stiprinimas	I1: "<...> pranašumas prieš to nedarančius konkurentus<...>" I2: "<...> įmonė įveda naują produkciją norėdama neatsilikti nuo konkurentų, galbūt net netgi neatsilikti, o tapti pirmaisiais kurie tai padarė, tai yra kai tai padarome pirmieji, sukuriamo naują pridėtinę vertę<...>" R1: "<...>pastovių klientų išlaikymas pristatant technologines naujoves ir galimybes<...>" I1: "<...> rinkos plėtra<...>"
	Rinkos plėtra	"<...>naujų klientų pritraukimas<...>" I2: <...>tiesiog norima likti konkurencingais rinkoje, tuo pačiu pritraukiant naujų klientų argumentuojant naujo produkto pridėtinę vertę<...>
	Technologijų pokyčiai	I2: <...> taip pats senosios sistemos pasiekė savo ribas, nebuvo kur tobulėti, juo labiau kad naujųjų skaitmeninių sistemų raiška yra 10 kartų didesnė, todėl senosios analoginės sistemos tampa nekonkurencingos<...>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip matome iš lentelės nr. 8 pagrindinės priežastys yra trys: konkurencinio pranašumo įgijimas, rinkos plėtra ir technologijų pokyčiai, visos šios priežastys yra susijusios, nes įmonė mato galimybes pasinaudojus technologinėmis naujovėmis, įgyti konkurencinį pranašumą prieš lėčiau reaguojančius į

šiuos pokyčius konkurentus ir taip užimti didesnę rinkos dalį bei pritraukti naujų klientų.

Antrasis informantams užduotas klausimas buvo: *Kokių, jūsų nuomone, veiksmų pagal seką reikia imtis, įgyvendinant naujos produkcijos įvedimo pokytį? Kuriame žingsnyje, jūsų nuomone, kyla didžiausia rizika, kad nepavyks atlikti pokyčio?* Klausimu siekta išsiaiškinti kokius veiksmus ir kokių eiliškumu įmonė atlieka įgyvendindama pokyčius, taip pat, kokios, respondentų nuomone kyla rizikos.

9 lentelė. Strateginio pokyčio atlikimo veiksmai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių atlikimo veiksmai	Pokyčių atlikimo veiksmų seka,	I1: "<...>produkto suradimas ir įvertinimas, išbandymas, pristatymas ir populiarinimas<...>" I2: "<...>kokybiškos įrangos asortimento atsirinkimas<...>" "<...>reikia surasti naują įrangą ir ją ištestuoti, jei testas pavyko, matoma, kad produkcija turi perspektyvą, tada vykdoma pastovių nuolatinių klientų apklausa, kaip jie reaguoja į naują produktą, ką jie mąsto apie šio produkto perspektyvas<...>" I1: "<...>sudėtingiausia – produkto suradimas ir įvertinimas<...>"
	Rizika	I2: "didžiausia rizika galbūt yra kaina, nes produktas apie dukartus brangesnis, bet kadangi viskas skaitmenizuojasi kainą pavyksta argumentuoti, kad yra verta mokėti du kartus brangiau<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip matome iš lentelėje nr. 9 pateiktų atsalmų, svarbiausia yra surasti tinkamos produkcijos gamintojus, kadangi rinkoje yra didelė apsaugos sistemų pasiūla, UAB „VS sistemos“ daug laiko ir pastangų skiria šioms, kokybiškos įrangos produkcijos paieškoms, po to, gavus teigiamus bandymų rezultatus, galima šią įrangą pristatinėti rinkoje ir ją populiarinti. Naujos įrangos paieškose kyla rizika,

kadangi ne visa ji būna kokybiška, todėl prieš pradėdant ją tiekti rinkai, reikia atlikti daug bandymų, nes kitaip bus prarasta laiko ir lėšų vykdant garantinius išsipareigojimus. Taip pat rizikinga yra tai, jog kokybiška, aukštos pridėtinės vertės įrangos kaina yra didesnė, dažnai net dvigubai, todėl būtina ją tinkamai pristatyti rinkai, sėkmingai akcentuojant jos teikiamus privalumus bei kokybę.

Trečias informantams užduotas klausimas: *Kokie, jūsų nuomone, veiksmai svarbiausi, įgyvendinant įmonės asortimento plėtimą?* Šiuo klausimu siekta nustatyti pačius svarbiausius, respondentų nuomone veiksmus įgyvendinant naujos produkcijos įvedimo į įmonės asortimentą.

10 lentelė. Pagrindiniai strateginių pokyčių įgyvendinimo veiksmai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pagrindiniai taktiniai veiksmai.	Rinkodara	I1: "<...> produkcijos pristatymas potencialiems klientams, etalono įtvirtinimas<...>" "<...> produkto populiarinimas<...>" I2: "<...> tam tikrų linijų sukūrimas, priklausomai nuo segmentavimo, kokiam klientui tas linijas teiksim, tiksliau pigiausios, vidutinės ir labai kokybiškos brangios produkcijos linijos. Taip kiekvienam klientui pasiūlomos sistemos pagal jo galimybes<...>" "<...> pristatymas klientui, aišku pačių pažinimas to naujo produkto kad būtų galima atsakyti į visus kylančius klausimus, tikėjimas pačiu produktu, nes tik tikint produktu galima įtikinti klientą kad produktas geras<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Informantų nuomone, svarbiausia iš naujo formuojant įmonės asortimentą yra rinkodara, darbas su kiekvienu klientų segmentu, produkcijos pristatymas, jos privalumų išaiškinimas, įmonės, kaip kokybiškos įrangos tiekėjo įvaizdžio formavimas. Taip pat akcentuojama, kad būtina visapusiškai išmanyti savo tiekiamą įrangą, tam kad būtų galima teikti kokybiškas konsultavimo, diegimo ir kitas

paslaugas.

Ketvirtas informantams užduotas klausimas: *Su kokiomis kliūtimis, jūsų nuomone, susiduriama įgyvendinant naujos produkcijos įvedimo pokytį?* . Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti pagrindines kliūtis, kurios iškyla įgyvendinant strateginį pokytį.

11 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo problematika.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių įgyvendinimo problematika.	Naujovių baimė	I1:"<...>pasipriešinimu naujovėms<...>" "<...>klientų įpročiai<...>" I2:"<...>klientai kai kurie nelabai imlūs naujovėms, ypač pastebima tai tarp vyresnio amžiaus klientų, o jaunesni yra imlesni naujovėms<...>"
	Technologijų problemos	I2:"<...>problemos su naujos produkcijos pasirinkimu, nes jos dažnai būna nekokybiškos, taip pat būna uždaros šios sistemos, negalima į jas integruoti kitų gamintojų komponentų<..>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pagrindinė kliūtis – nenoras priimti naujoves, kadangi UAB „VS sistemos“ importuoja įrangą, kuri yra sukurta naujų technologijų pagrindu, joms įsisavinti klientai gali neturėti noro ar laiko, todėl įmonė stengiasi suteikti visas reikiamas konsultacijas bei kitaip padėti savo klientams, kad jiems naujų technologijų įsisavinimas būtų kuo lengvesnis. Taip pat kyla problemų su naujos produkcijos paieškomis, kadangi, kaip minėta, rinkoje yra didelė pasiūla ir reikia skirti daug laiko ir pastangų norint pasirinkti tinkamą.

Penktas respondentams užduotas klausimas: *Kokiais veiksmais panaikinamos šios kliūtys?* Klausimu siekta išsiaiškinti kaip panaikinti aukščiau aptartas kliūtis (žr.12 lentelę).

12 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo kliūčių eliminavimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių įgyvendinimo kliūčių šalinimas.	Informavimas ir komunikacija	I1: <...>mokymais<...>" I2: "<...>akcijos rengiamos<...>" "<...>klientų švietimas<...>" "<...>argumentavimas kokią naudą teikia nauja produkcija, kuo klientą galima pritraukti, sudominti<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kadangi pagrindinė kylanti kliūtis įvedant naują produkciją į rinką, yra klientų naujovių baimė, bei žinių trūkumas, UAB "VS Sistemos" stengiasi pateikti kuo daugiau informacijos klientams, apmokyti juos naudotis technika, parodyti kaip jie galėtų pasinaudoti jos teikiamomis galimybėmis bei sudominti juos naujomis funkcijomis.

Šeštu klausimu: *Ar sulaukiate pasipriešinimo iš personalo įgyvendindami šį pokytį? Kaip jį pašalinate? Jei pasipriešinimas nekyla, tai, jūsų nuomone, kodėl?*, siekta nustatyti kaip į naujos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimą į rinką, informantų nuomone reaguoja darbuotojai, ar jiems kyla noras priešintis.

13 lentelė. Strateginio pokyčio įgyvendinimo problematika

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginio pokyčio įgyvendinimo problematika	Personalo pasipriešinimas	I1: "<...>sulaukiama, dėl tos pačios naujovių baimės ir naujų žinių įsisavinimo<...>" I2: "<...>pasipriešinimo nekyla, atvirkščiai, nauji produktai, naujos galimybės, nauji uždaviniai praskaidrina tą monotoniją, dirbant su senu produktu, kuris jau išsikvėpęs, tuo labiau sistemos keitėsi radikaliai, atsirado naujų tyrinėjimų, kai senosios sistemos jau buvo išanalizuotos, tai personalui pakankamai įdomu<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip matoma iš lentelės nr. 13, informantų nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė, taip nutiko matyt todėl, kad respondento, kuris teigia jog pasipriešinimas kyla, darbo sritis yra naujos technologijos, jų testavimas, gilinimasis į technines specifikacijas bei galutinio sprendimo dėl įrangos tinkamos kokybės ir patikimumo priėmimas. Todėl informantas I1 tiesiogiai dirbdamas su šiomis technologijomis iš arčiau pastebi personalo reakcijas į technines naujoves, tuo tarpu informanto I2 pagrindinė darbo sritis yra komercija, todėl jo požiūris į naujas technologijas yra bendresnis, labiau akcentuojant naujovių teikiamus iššūkius ir patrauklumą.

Septintas klausimas: *Kaip, jūsų nuomone, sekasi įgyvendinti įmonės produkcijos asortimento atnaujinimo pokytį? Kodėl?* Siekta išsiaiškinti ar pokytis įgyvendinamas sėkmingai ir planiškai.

14 lentelė. Strateginio pokyčio įgyvendinimo vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių įgyvendinimo vertinimas.	Strateginių pokyčių įgyvendinimo problematika	I1: "<...> sudėtinga rasti naujos, konkurencingos įrangos <...>" "<...> didelės investicijos <...>" I2: "<...> galėtų sektis ir geriau, turėjom problemų su produkcijos suradimu, nes mūsų klientų segmentas yra tas kuris ieško kokybiškos produkcijos <...>" "<...> truputį iš tikro buvo pramiegota, nes nepavyko rasti parodose ko nors konkurencingo Lietuvos rinkai <...>" "<...> vėluota su strategija, pavėluoti kai kurie užsakymai, galima buvo anksčiau reaguoti ir įgyvendinti šį pokytį <...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Informantai išreiškė nuomonę, jog pokytis galėjo būti įgyvendinamas ir sėkmingiau, taip pat teigiama, jog galima buvo imtis šio pokyčio įgyvendinimo ir anksčiau, taip dar labiau sustiprinant konkurencinį pranašumą, tačiau tam sukliudė su naujos kokybiškos įrangos paieškomis kylančios problemos. Informantų nuomone, ne visa įranga esanti rinkoje yra reikiamos kokybės, todėl tinkamos

produkcijos paieška užima didelę dalį laiko.

Aštuntas informantams užduotas klausimas buvo: *Kaip vertinate jūsų įmonėje įgyvendinamą produkcijos keitimo strateginį pokytį? Kokį teigiamą ar neigiamą poveikį jis teikia?* Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti ar, respondentų nuomone, įgyvendinamo pokyčio įtaka įmonės rezultatams atitinka lūkesčius.

15 lentelė. Strateginio pokyčio vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Įmonėje atliekamų pokyčių vertinimas.	Teigiamas vertinimas	I1: "<...>teigiamai, tikimės įgauti konkrecinį pranašumą<...>"
	Neigiamas vertinimas	I2: "<...>neigiamas poveikis yra tas, kad prarandami potencialūs klientai kurie, jei klientas yra taupantis<...>" "<...>tie klientai ,kurie domisi senąja technika, labiausiai žiūri į kainą ir ieško senosios produkcijos<...>" "<...>yra kur tobulėti, ne viskas spėjama laiku padaryti<...>" "<...>labai atsargiai viskas žiūrima, nes klaidos gali kainuoti, ir kartais daromos klaidos, kaip kad atsivežama nauja brangi įranga kuri labai greitai praranda savo "šarmą"<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš pateiktų atsakymų lentelėje nr. 15 galima nustatyti, kad tikimasi naudoti iš konkurencinio pranašumo stiprinimo, tačiau pats pokytis galėtų būti greičiau įgyvendinamas, taip pat prarandami klientai kuriems yra aktuali kaina ir todėl jie ieško pigios technikos, kurios įmonė negali pasiūlyti nes jos asortimentą sudaro iki 2 kartų brangesnė įranga.

Devintu klausimu, *"Kokios, jūsų nuomone, mokymo ir ugdymo sistemos diegimo įmonėje priežastys?"*, siekta išsiaiškinti kito UAB "VS sistemos" atliekamo pokyčio, mokymo ir ugdymo sistemos diegimo, priežastis.

16 lentelė. Strateginio pokyčio priežastys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginio įmonės pokyčio diegimo priežastys.	Kompetencijos kėlimas	I1: "<...>darbuotojų profesionalumo didinimas<...>" I2: "<...>kai išsilavinęs kolektyvas malonesnė aplinka yra, taip pat žmonėms maloniau dirbti su išsilavinusiais vadovais, pasidalinimas žinių, kompetencijos labai skiriasi kai yra kolektyvas išsilavinęs, be to jie imlesni naujovėms, labiau perpranta prekybos rinkos dėsnius, naują produkciją, labiau išsilavinęs kolektyvas – stipresnė įmonė<...>"
	Apyvartos didinimas	I1: "<...>pardavimų didinimas<...>" I2: "<...>konkurencingumo rinkoje įgavimas<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Lentelėje nr. 16 pateikti informantų atsakymai rodo, kad pagrindinės priežastys yra personalo kompetencijos kėlimas, ir tikimasi, kad dėka naujų įgautų žinių pavyks sustiprinti savo, kaip kokybiškos produkcijos ir paslaugų tiekėjos konkurencinį pranašumą, taip pat tikimasi, jog darbuotojų mokymai ir ugdymas teigiamai įtakos įmonės apyvartą. Taipogi pažymima geros organizacijoje esančios atmosferos svarba vystant organizacijos kultūrą.

Dešimtas klausimas, pateiktas informantams buvo: *Kokių, jūsų nuomone, pagal seką veiksmų reikia imtis diegiant mokymo ir ugdymo sistemas? Kuriame žingsnyje, jūsų nuomone, kyla didžiausia rizika, kad nepavyks atlikti pokyčio?* Klausimu siekta išsiaiškinti kokius veiksmus ir koku eiliškumu įmonė atlieka įgyvendindama pokyčius, taip pat, kokios, respondentų nuomone kyla rizikos (žr. lenetę nr. 17).

17 lentelė. Strateginio pokyčio atlikimo veiksmai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių atlikimo taktiniai veiksmai.	Pokyčių atlikimo veiksmų seka	I1: "<...>surasti naudingus mokymus, rezervuoti, dalyvauti<...>" I2: "<...>reikia išsiaiškinti personalo žinias ir įgūdžius ir jų trūkumą<...>"
	Kylančios rizikos	I2: "<...>rizika yra rasti reikiamus naudingus apmokymus, kadangi jų šiai dienai pasirinkimas yra didelis, dali jų nėra naudingi, kuriuose nieko naujo nepasakoma, rizika kad darbuotojai nepavyksta išnaudoti savo šansų, kad darbuotojas atsisakys mokymų, arba jei tai seminaras, jis gali jį praklaudyti, ir pervertinta bus jo kompetencija ir jis neįsisavins reikiamų žinių<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš lentelėje nr. 17 pateiktų duomenų, galima nustatyti, jog organizacija atlikdama mokymo ir ugdymo sistemos diegimą imasi šių pagrindinių veiksmų pagal eiliškumą: išsiaiškina žinių ir įgūdžių poreikius, suranda reikiamus mokymus ir juose dalyvauja.

Pagrindinės rizikos kylančios vykdant mokymus yra tos, kad darbuotojas gali neįsisavinti žinių ir kad pervertinus jo galimybes, jis gali nebaigti mokymų. Taip pat pažymima, jog mokymų rinkoje yra nemažai nekokybiškų, bendrą informaciją teikiančių mokymo priemonių. Todėl vystant mokymų ir ugdymo sistemą svarbu atkreipti dėmesį į mokymo priemonių galimą naudingumą.

Vienuoliktas klausimas pateiktas informantams: *Kokie, jūsų manymu, veiksmai svarbiausi, įgyvendinant mokymo ir ugdymo sistemos diegimo pokytį?* Šiuo klausimu siekta nustatyti pačius svarbiausius, respondentų nuomone veiksmus įgyvendinant naujos produkcijos įvedimo į įmonės asortimentą (žr. lentelę nr. 18).

18 lentelė. Pagrindiniai strateginių pokyčių įgyvendinimo veiksmai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pagrindiniai taktiniai veiksmai.	Reikiamų kompetencijų identifikavimas	I1: "<...>nusistatyti kodėl jų reikia ir kam jie naudingi<...>"
	Reikiamų mokymų paieška	I2:"<...>atrinkti tam kolektyvui mokymus pagal kiekvieno poreikius, pareigas<...>" I2:"<...>atrinkti mokymus kurie didžiausią naudą teikia su mažiausiomis išlaidomis ir nepervertinant darbuotojų galimybių, kas jau yra pasitaikę<...>" I1: "<...>skirti laiko mokymų paieškai ir nusistatyti, kodėl jų reikia ir kam jie naudingi<...>"
	Personalo, siekiančio tobulėti samdymas	R2: "<...>surinkti kolektyvą, kuris galėtų ir norėtų tobulėti<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pagrindiniai įmonėje veiksmai, diegiant mokymo ir ugdymo sistemą, pagal eiliškumą yra: kiekvienam personalo nariui reikalingų žinių nustatymas, tai išsiaiškinama bendraujant su pačiu darbuotoju, siekiant nustatyti, kokių žinių ir įgūdžių, skirtų efektyviam darbui jo kuruojamoje srityje. Naudingų mokymų suradimas bei dalyvavimas juose, prieš tai įsitikinus, jog darbuotojas gebės juos baigti bei gautas žinias pritaikyti organizacijos veikloje. Pabrėžiamas motyvuotų darbuotojų samdymo būtinumas, siekiančių tobulėti, bei tinkamų, naudą teikiančių mokymų paieška.

Taip pat svarbus mokymų kainos veiksnys, kadangi lėšos investuotos į mokymą ir juo labiau ugdymą atsiperka ilguoju laikotarpiu, svarbu tinkamai įvertinti šių išlaidų galimą naudą. Organizacija turi nustatyti kokių lėšų reikės mokymams finansuoti ir kokią grąžą jos suteiks.

Dvyliktas informantams užduotas klausimas buvo: *Kokios kliūtys, jūsų manymu, iškyla diegiant mokymo ir ugdymo sistemą?* Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti pagrindines kylančias kliūtis, kuriant mokymo ir ugdymo sistemą (žr. lentelę nr. 19).

19 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo problematika

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių įgyvendinimo problematika.	Mokymų naudingumas	I1: "<...>teisingas mokymų įvertinimas ar bus nauda<...>" I2: "<...>kai kurie seminarai nėra informatyvūs, pateikiamos bendros žinios, todėl radimas reikiamų seminarų yra problema<..>"
	Laiko trūkumas	I2: "<...>laiko trūkumas, tiek iš darbuotojų, tiek iš darbdavių, sprendimai priimami greitai, kartais neįsigilinus, nes labai didelis informacijos kiekis<...>"
	Motyvacijos trūkumas	"<...>darbuotojų noro tobulėti trūkumas, ne visi nori tobulėti, mato naudą<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pagrindinės nurodomos kliūtys yra naudingų mokymų radimas, kadangi rinkoje vyksta daug seminarų, mokymų kuriuose pateikiamos tik bendros žinios, nesigilinant į mokymų srities niuansus ir specifiką. Tam reikia skirti laiko, kurio pasak, vieno iš informantų, trūksta vadovams ir darbuotojams. Darbuotojų motyvacijos trūkumas taip pat yra kliūtis, kadangi ne visi yra suinteresuoti dalyvauti mokymuose, dėl nenoro tobulėti ar mokymų teikiamos naudos nesuvokimo.

Tryliktas klausimas, *Kokiu būdu šalinamos išskylančios kliūtis?* Juo siekta identifikuoti organizacijoje diegiant mokymo ir ugdymo sistemą kylančių kliūčių šalinimo būdus.

20 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo kliūčių eliminavimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių įgyvendinimo kliūčių šalinimas.	Motyvavimas priedais, premijomis	I1: "<...>stengiamasi motyvuoti pinigėmis premijomis<...>" I2: "<...>įmonė moka darbuotojui kol jis mokosi, pakeliamas atlyginimas, mokami priedai prie algos, patys mokymai yra apmokami iš įmonės lėšų<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš lentelėje nr. 20, matome, jog informantai nurodo, jog pagrindinę kliūtį, motyvacijos trūkumą, stengiamasi panaikinti, įvairiais priedais prie atlyginimo, vienkartinėmis premijomis arba ilgalaikiu atlyginimo padidiniu, be to visi mokymai apmokami iš įmonės lėšų, taip siekiant suformuoti požiūrį, jog vykdomi organizacijoje yra naudingi darbuotojams, norintiems ir gebantiems tobulėti.

Ar sulaukiate pasipriešinimo iš personalo įgyvendindami šį pokytį? Kaip jį pašalinate? Jei pasipriešinimas nekyla, tai, jūsų nuomone, kodėl? Šiuo, keturioliktu klausimu siekta nustatyti, ar informantų nuomone, personalas priešinasi mokymo ir ugdymo sistemos kūrimui, o jei ne, tai, kodėl taip yra.

21 lentelė. Strateginio pokyčio įgyvendinimo problematika

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Personalo pasipriešinimas.	Pasipriešinimo nebuvimas	I1:"<...>nekyla. Manau idomu sužinoti naujų dalykų padedančių darbe<...>"
	Pasipriešinimo priežastys	I2:"<...>labiausiai bijoma įsipareigojimų, nes kai įmonė investuoja į apmokymus, todėl darbuotojai gali bijoti nepateisinti vilčių<...>"
	Pasipriešinimo šalinimas	"<...>kalbamasi su darbuotoju, aiškinantis ar pavyks jam baigti apmokymus ir ar tai jam duos naudą<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip matyti iš lentelėje nr. 21 pateiktų informantų atsakymų, iš esmės personalo pasipriešinimas kuriant mokymo ir ugdymo sistemą nekyla, tik kartais jaučiama baimė iš darbuotojų dėl rizikos nepateisinti įmonės vilčių, tačiau tai sprendžiama kalbant su darbuotojais, aiškinantis kokių reikia mokymų pagal darbuotojo galimybes. Taipogi pasipriešinimą gali kelti darbuotojų įsipareigojimas įmonei, kai nebaigus mokslų arba palikus darbovietę, darbuotojas turi grąžinti lėšas investuotas į tuo metu vykstančius mokymus bei ugdymą.

Penkioliktu klausimu, *"Ar, jūsų nuomone, sėkmingai sekasi įgyvendinti įmonės mokymo ir ugdymo sistemos diegimo pokytį? Kaip manote, kodėl?"*, siekta nustatyti, ar informantų nuomone mokymo ir ugdymo sistemos kūrimas vyksta pagal planą, ar pateisina lūkesčius (žr. lentelę nr. 22).

22 lentelė. Strateginio pokyčio įgyvendinimo vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčio įgyvendinimo vertinimas.	Nuoseklumo trūkumas	I1:"<...>trūksta nuoseklumo<...>"
	Darbuotojų motyvacijos trūkumas	I2:"<...> galėtų sektis ir geriau iš tikrųjų, darbuotojai galėtų daugiau iniciatyvos rodyti, nes vadovams pritrūksta laiko įsigilinti dėl didelio informacijos kiekio, apkrovos, ne viskas visada pamatoma, išgirstama, todėl reiktų daugiau darbuotojų iniciatyvos<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Informantai nurodo, jog mokymo ir ugdymo sistema nėra diegiama taip sėkmingai, kaip tikėtasi, nes trūksta laiko nuosekliai tuo užsiimti, bei darbuotojų iniciatyvos siekiant žinių. Tokiu atveju organizacijai reiktų labiau formalizuoti mokymų ir ugdymo procesą, taip vykdant pokyčius pagal planą bei aiškiai apibrėžiant per kokį laikotarpį ir kokių rezultatų reikia pasiekti.

Šešioliuku klausimu, *"Kaip vertinate jūsų įmonėje diegiamą ugdymo ir mokymo sistemą? Kokią naudą ar žalą ji teikia?"*, siekta išsiaiškinti ar pokytis vertinamas teigiamai, ar teikia naudą arba žalą.

23 lentelė. Strateginio pokyčio vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Įmonėje atliekamų pokyčių vertinimas.	Teigiamas poveikis.	I1: "<..>gali būti tik nauda<...>" I2:"<...>nauda – kompetetingas kolektyvas, konkurencingumas, atmosfera, aplinka, bendravimas darbe teigiami, o žalos net nėra, nes išsilavinimas tik naudą teikia<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Informantai teigia jog įmonei mokymo ir ugdymo sistemos kurimas suteikia išimtinai tik naudą, stiprinant konkurencinį pranašumą, gerinant darbo aplinką bei santykius tarp darbuotojų. Respondentų nuomone išsilavinimas apskritai gali teikti tik naudą.

Paskutiniu, septynioliuku klausimu, *"Ar įmonė ir ateityje ketina diegti reikiamus strateginius pokyčius? Jei taip, tai kodėl?"*, siekta išsiaiškinti ar ir toliau įmonės vadovai ketina palaikyti įmonės dinamiką prisitaikant prie aplinko pokyčių bei stiprinant savo konkurencinį pranašumą.

24 lentelė. Strateginių pokyčių diegimo perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Tolesnių įmonės pokyčių diegimo perspektyvos.	Teigiamos perspektyvos	I1: "<...> gali tecti, dėl padėties rinkoje. Tam kad išlikti<...>" I2: "<...> taip, nes įmonė stipri kai yra nuolat stebima rinka, konkurentai, ieškoma naujų galimybių<...>" "<...> reikia būti lankstiams<...>"

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Informantai teigia, jog ateityje prireikus atlikinės reikiamus pokyčius, nes mano, jog tai gali būti reikalinga, netgi būtina, siekiant įmonės išlikimo dėl nuolatinių rinkos pokyčių, konkurentų veiksmų, naujų galimybių išnaudojimo ir kitų organizacijos veiklą įtakojančių veiksnių.

Apibendrinant, galima teigti, kad UAB „VS sistemos“ atliekami pokyčiai – naujos kokybiškos produkcijos įvedimas į įmonės asortimentą ir mokymo bei ugdymo sistemos kūrimas yra įgyvendinami dėl pagrindinės priežasties – siekio įgyti konkurencinį pranašumą. Pagrindinės nurodomos strateginių pokyčių priežastys yra išorinės, technologijų pokyčiai, agresyvi konkurencija, tikslas užimti didesnę rinkos dalį ir padidinti konkurencinį pranašumą, kuris yra svarbiausias veiksnys įtakojantis įmonės veikiančios technologijų srityje rezultatus. Įmonės vadovų nuomone, strateginiai pokyčiai įgyvendinami gana sėkmingai, tačiau trūksta laiko nuosekliai juos valdyti. Pagrindinės išskylančios kliūtys yra vyresnio amžiaus klientų polinkis vengti naujovių, kuriomis pasižymi inovatyvi įranga, nors tai ir suteikia klientams plačias iki tol nebuvusias techninės apsaugos galimybes. Šią kliūtį bandoma panaikinti suteikiant visapusišką informaciją klientams apie įrangos privalumus, bei konsultuojama kaip ja naudotis. Taip pat iškirama nepakankama darbuotojų motyvacija mokymuisi, šią kliūtį stengiamasi eliminuoti vadovų palaikymu, spaudimo vengimu, požiūrio į mokymų teikiamą naudą formavimu ir piniginėmis premijomis bei kitomis, nebūtinai materialiomis skatinimo priemonėmis. UAB "VS sistemos" vadovai mano, jog atliekami pokyčiai teikia naudą įmonei, jos organizacinei kultūrai, didina jos konkurencinį pranašumą, gerina įmonės reputaciją klientų ir tiekėjų akyse, taip pat kuriamas teigiamas organizacijos įvaizdis rinkoje, gerėja pačios organizacijos atmosfera, bendravimas tarp darbuotojų bei tikima geromis įmonės perspektyvomis ateityje. Pabrėžiama, jog ateityje irgi bus atliekami pokyčiai, nes respondentų nuomone padėtis technologijų rinkoje gali bet kada pasikeisti ir norint išlikti ir efektyviai organizuoti įmonės veiklą, bus būtina pritaikyti prie šių, ateityje kilsiančių, permainų.

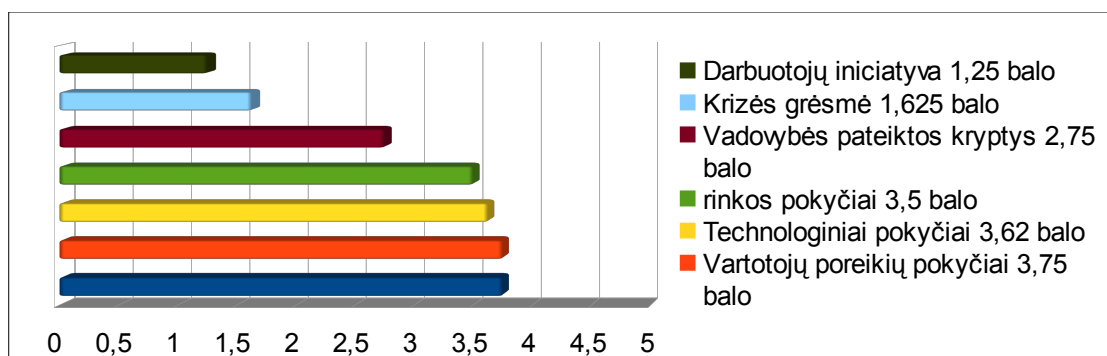
3.2.2. Atliktos anketinės apklausos analizė. Anketinės apklausos tikslas – išsiaiškinti kaip „VS sistemos“ darbuotojai suvokia įmonėje vykstančių strateginių pokyčių priežastis, jų reikalingumą organizacijai ir patiems darbuotojams, reakciją ir požiūrį į įmonėje atliekamus strateginius pokyčius, galimą pasipriešinimą, jo priežastis ir pokyčių atlikimo veiksmus kurie, jų nuomone yra svarbiausi. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių yra – 70 proc. yra 25- 30 metų, 20 proc. yra 20 – 25 metų, 10 proc. 40 - 50 metų amžiaus. Tai atitinka realų įmonėje dirbančių žmonių amžiaus pasiskirstymą. Pagal lytį respondentai pasiskirstę taip – 90 proc. vyrai, 10 proc. moterys, kadangi UAB „VS sistemos“ užsiima elektroninės įrangos prekyba bei diegimu, toks pasiskirstymas atrodo natūralus. Pagal darbo stažą UAB „VS sistemos“, respondentai pasiskirsto taip: 30 proc. darbuotojų organizacijoje dirba iki 1 metų, 60 proc. dirba iki 3 metų, tuo tarpu ilgiau nei keturis metus organizacijoje dirba 10 procentų jos narių. Šie demografiniai duomenys rodo, jog imtis atitinka realią UAB „VS sistemos“ padėtį, todėl gauti duomenys gali išsamiai atspindėti įmonės padėtį.

25 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys

Respondentų darbo stažas, vnt.			Respondentų amžius, vnt.				Respondentų lytis, vnt.	
4 ir daugiau metų	1 – 3 metus	Iki 1 metų	20 – 25 metai	25 – 30 metų	30 – 40 metų	40 – 50 metų	Vyrai	Moterys
1	6	3	2	7	0	1	9	1

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pirmuoju klausimu anketoje siekta išsiaiškinti kaip respondentai suvokia įmonės įgyvendinamų pokyčių priežastis, labiausiai jas įtakojančius veiksnius. Respondentų manymu, svarbiausi veiksniai yra šie:

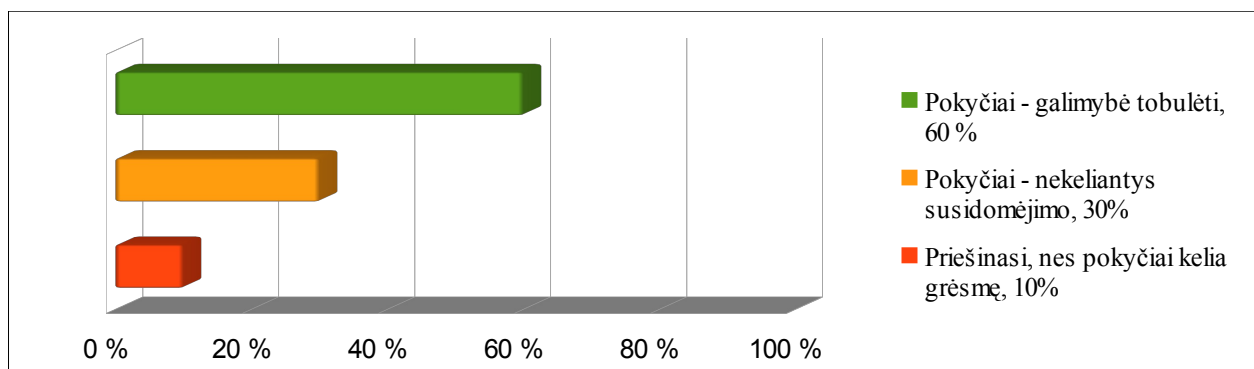


9 pav. Strateginių pokyčių priežastys

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Devintame paveiksle pateikti atsakymų rezultatai rodo, jog svarbiausiomis priežastimis laikoma konkurentų spaudimas ir vartotojų poreikių pokyčiai, po 3,75 balo, taip pat technologiniai pokyčiai – 3,65 balo. Rinkos pokyčiai, respondentų nuomone taip pat yra svarbus veiksnys – įvertintas 3,5 balo. Tuo tarpu, vadovybės pateiktos naujos kryptys, 2,75 balo, įmonės krizės grėsmė, 1,625 balo, ir darbuotojų iniciatyva, kuri įvertinta 1,25 balo atrodo mažiau svarbūs veiksniai organizacijos atliekamiems pokyčiams. Šie atsakymų duomenys rodo, jog darbuotojai labiausiai išskiria išorines pokyčių priežastis ir vadovų reakciją į šiuos veiksnys. Tai sutampa su vadovų nuomone, kodėl organizacijai būtina įgyvendinti pokyčius ir rodo jog įmonė dirba dinamiškos išorinės aplinkos sąlygomis technologijų verslo srityje.

Vertinant požiūrį į įmonėje įgyvendinamus pokyčius respondentai pasiskirsto taip: 60 procentų respondentų mato juos kaip galimybę tobulėti, kai tuo tarpu pokyčius kaip nekeliančius susidomėjimo įvertino 30 proc. darbuotojų. Tuo tarpu 10 proc. Darbuotojų teigia, jog priešinasi pokyčiams, nes jie kelia jiems grėsmę. Toks rezultatas rodo, jog įmonė samdo motyvuotus darbuotojus, bei tinkamai pateikia pokyčius, kaip galimybę ne tik siekti organizacijos tikslų, tačiau ir tobulėti patiems darbuotojams asmeniškai. Pasipriešinimas kyla nežymus, tačiau jis yra, todėl organizacijos vadovai turi atkreipti dėmesį į darbuotojų motyvavimo efektyvumą. Motyvuotų darbuotojų samdymą pabrėžia ir įmonės vadovai, kadangi tokie darbuotojai gali naudotis diegiamos mokymo ir ugdymo sistemos galimybėmis.

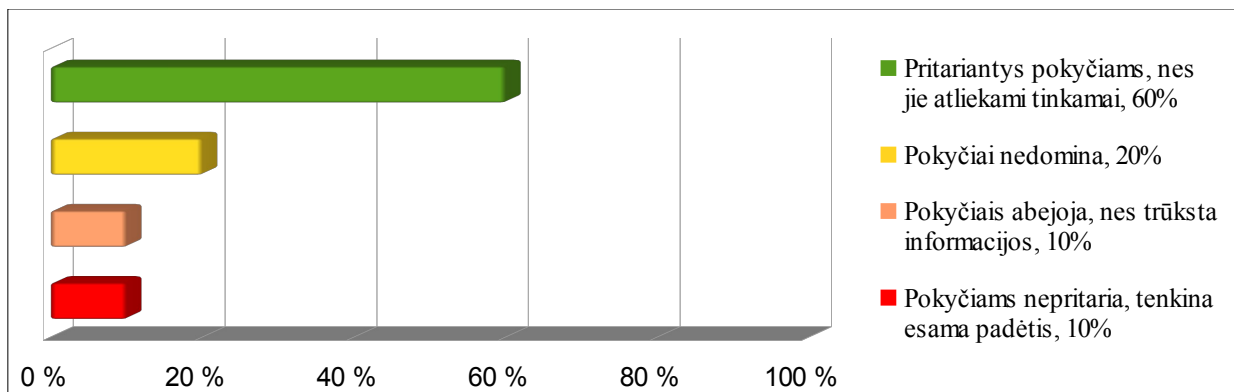


10 pav. Požiūris į strateginius pokyčius

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vertinant įmonėje įgyvendinamus pokyčius (11 pav.), 60 proc. teigia jog pokyčiams pritaria, nes mano, jog jie atliekami tinkamai, 20 proc. teigia jog pokyčiai jų nedomina, taip pat 10 proc. nurodo, jog abejoja pokyčiais, nes jiems trūksta informacijos apie pokyčių tikslus, kad nepritaria pokyčiams, nes juos tenkina esama padėtis nurodo likę 10 proc. respondentų. Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, jog įmonės vadovai turi pakankamai kompetencijos valdant įmonę bei jos personalą, bei

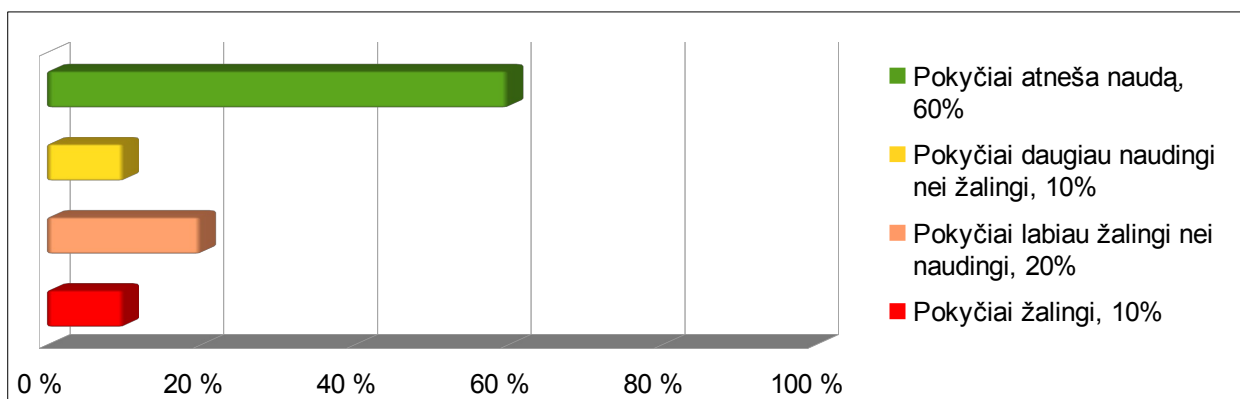
diegiant strateginius pokyčius. Tačiau 20 proc. darbuotojų yra nusiteikę skeptiškai pokyčių atžvilgiu, todėl būtina pateikti visą informaciją apie strateginių pokyčių tikslus visiems, kam jos trūksta ir išaiškinti galimos pokyčių naudos perspektyvas tiems darbuotojams kuriuos tenkina esama padėtis.



11 pav. Reakcija į strateginius pokyčius

Šaltinis: sudaryta autoriaus

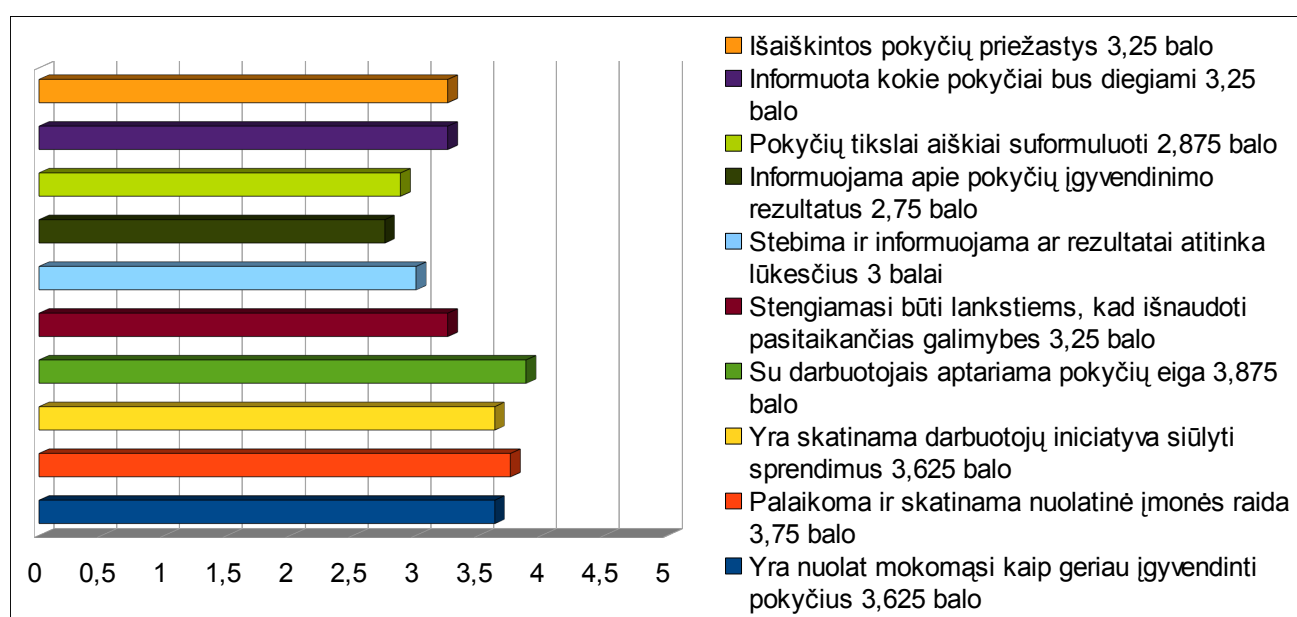
Tuo tarpu pagal klausimo apie strateginių pokyčių teikiamą naudą ar žalą darbuotojams asmeniškai (12 pav.) respondentų atsakymai pasiskirsto taip: 60 proc. teigia kad jiems pokyčiai atneša naudą, kai tuo tarpu 20 proc. teigia, jog pokyčiai atneša daugiau naudos nei žalos. 10 proc. Pažymi, kad jiems pokyčiai yra daugiau žalingi nei naudingi, o likę 10 proc teigia, jog pokyčiai jiems atneša žalą. Tokie rezultatai rodo, jog trečdaliui darbuotojų organizacijoje įgyvendinami pokyčiai kelia grėsmę, bei jiems sunku suvokti kokią jiems asmeniškai naudą gali suteikti šie pokyčiai. Į tokius rezultatus dėmesį turi sutelkti įmonės vadovai, kadangi tokia didelė darbuotojų dalis, kviestianuojančių pokyčių naudą kylant pasipriešinimui gali blokuoti pokyčių įgyvendinimą.



12 pav. Strateginių pokyčių vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pagal kiekvieno strateginių pokyčių atlikimo veiksmo vertinimo duomenis (13 pav.), ar jie yra atliekami, atrodo, jog įmonei įgyvendinamą pokyčius svarbiausia: pokyčių eigos aptarimas su darbuotojais, 3,875 balo, šis rezultatas rodo jog suprantama komunikacijos svarba mažinant ar eliminuojant pasipriešinimą pokyčiams, tačiau ankstesni apklausos rezultatai rodo, jog ši komunikacija yra ne visada efektyvi. Įmonės nuolatinės raidos palaikymas vertinamas aukštu 3,75 balo, o pastangos būti lankstiems (3,25 balo), dedant pastangas pasinaudoti organizacijos aplinkoje kylančiomis galimybėmis taipogi, leidžia teigti, jog organizacijos vadovybė suvokia lankstumą kaip vertybę, kuri yra svarbi dirbant sparčiai besikeičiančių technologijų srityje. Darbuotojų iniciatyvos skatinimas ir nuolatinis mokymasis kaip atlikti pokyčius vertinami po 3,625 balo, tačiau kaip minėta anksčiau, dalis darbuotojų reaguoja pasyviai arba yra linkę priešintis, todėl būtina darbuotojų iniciatyvos skatinimo priemonės peržiūrėti ir nustatyti kurios iš jų yra mažai efektyvios. Aiškus informavimas apie pokyčių priežastis, išaiškinimas kokie bus diegiami pokyčiai vertinami po 3,25 balo. Taigi, strateginių pokyčių iniciatoriai deda pastangas į komunikaciją su darbuotojais, tačiau jiems trūksta informacijos apie pokyčių įgyvendinimo. Pagal apklausos rezultatus, mažiau dėmesio kreipiama į informavimą ar pokyčiai atitinka lūkesčius, ir mažiausiai akcentuojamasi į pokyčių tikslų aiškų suformulavimą, 2,875 balo, bei informavimą apie pokyčių įgyvendinimo rezultatus, 2,75 balo. Šie atsakymų duomenys rodo, jog reikia daugiau dėmesio skirti komunikacijai ir pokyčių suteikiamos naudos ir teigiamų rezultatų pateikimui. Tai rodo, jog pokyčių valdytojai išaiškina tinkamai priežastis, deda kur kas mažiau pastangų informuojant apie pokyčių atlikimo eigą bei jų tikslus. Taigi, komunikacija organizacijoje nėra visapusiškai nuosekli ir efektyvi.



13 pav. Strateginių pokyčių atlikimo veiksmų vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

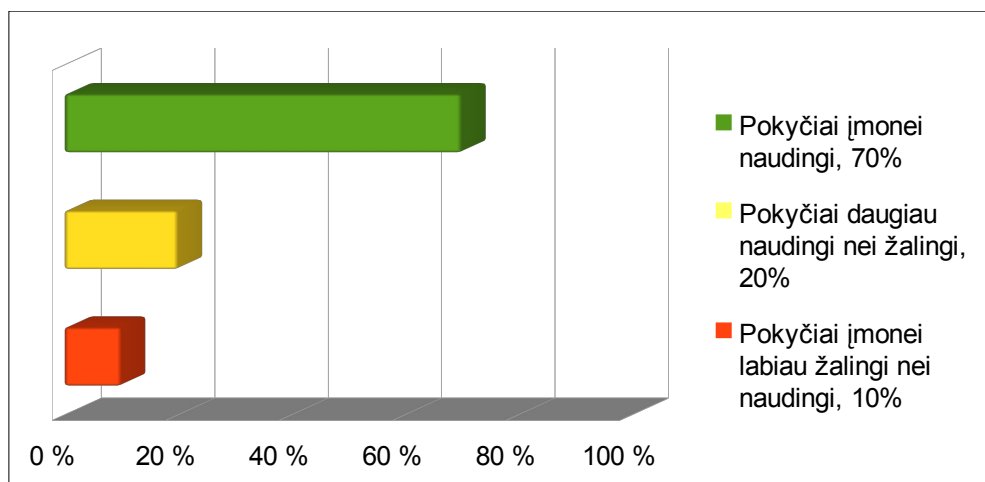
Respondentai mano, jog svarbiausia atliekant pokyčius yra (26 lentelė): aiškūs pokyčių tikslai, 4,53, vadovų palaikymas ir darbuotojų skatinimas dalyvauti pokyčiuose, po 4,25 balo, ir darbuotojų motyvavimas, 4 balai, darbuotojų informavimo svarba vertinama 3,875 balo, o kontrolė įvardinama kaip mažiausiai svarbus veiksnys įgyvendinant pokyčius, 3,625 balo. Remiantis šiais atsakymais galima teigti, jog įmonės personalui svarbiausia atliekant pokyčius yra komunikacija, bei darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, šie veiksmai buvo atliekami, tačiau kaip anksčiau pastebėta, buvo nepakankamai efektyviai tai daroma.

26 lentelė. Svarbiausi veiksmai atliekant pokyčius

Svarbiausi veiksmai atliekant pokyčius	Balai
Aiškūs pokyčių tikslai	4,53
Vadovų palaikymas	4,25
Darbuotojų skatinimas dalyvauti pokyčiuose	4,25
Darbuotojų motyvavimas	4
Darbuotojų informavimas	3,875
Kontrolė	3,625

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Respondentų nuomonė, ar pokyčiai įmonei yra naudingi (14 pav.), pasiskirsto taip: 70 proc. atsakiusių į anketos klausimus teigia kad jie yra naudingi, o 20 proc. teigia kad pokyčiai įmonei yra labiau naudingi nei nenaudingi, kad pokyčiai labiau žalingi nei naudingi teigia 10 proc. darbuotojų. Tai rodo, jog įgyvendinami pokyčiai, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimas į įmonės tiekiamos įrangos asortimentą ir mokymo bei ugdymo sistema, yra respondentų nuomone, iš esmės naudingi įmonei ir daro teigiamą įtaką jos būklei, to ir siekta pradedant įgyvendinti UAB „VS sistemos“ strateginius pokyčius.



14 pav. Strateginių pokyčių įtakos organizacijai vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Anketinės apklausos rezultatai rodo, jog darbuotojai svarbiausiomis pokyčių priežastimis įvardina išorinės aplinkos veiksnius, t. y. vartotojų poreikių, rinkos ir technologijų pokyčius bei konkurentų veiksmus. Du trečdaliai įmonės personalo į pokyčius reaguoja priimdami juos kaip galimybę tobulėti bei mano, kad įmonėje įgyvendinami pokyčiai, naujos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimas į asortimentą ir mokymo bei ugdymo sistemos diegimas yra iš esmės naudingi tiek pačioms UAB „VS sistemos“, tiek jiems asmeniškai. Atliekant pokyčius dėmesys sutelkiamas į bendravimą, tačiau remiantis respondentų nuomonės tyrimu, galima teigti, jog dar nepakankamai aiškiai informuojama apie pokyčių tikslus, bei kaip sekasi juos įgyvendinti. 30 procentų darbuotojų yra pasyvūs įmonės vykdomų strateginių pokyčių atžvilgiu. Tai rodo, jog komunikavimas tarp darbuotojų ir vadovybės yra nepakankamai efektyvus, būtina nustatyti to priežastis ir parinkti tinkamesnes skatinimo ir motyvavimo priemones, siekiant ryžtingesnio personalo dalyvavimo pokyčių įgyvendinime. 10 procentų darbuotojų priešinasį pokyčiams, įvardindami juos kaip nereikalingus, nes esama padėtis juos visiškai tenkina. Todėl būtina išsiaiškinti ar visiems darbuotojams išsamiai pateikiama informacija apie strateginių pokyčių teikiamą naudą įmonei ir personalui bei išaiškinami jų tikslai.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą strateginių pokyčių valdymo tema, galima teigti, jog:

1. Organizacijų išorinės ir vidaus aplinkos pokyčiai šiais laikais yra neišvengiami ir nuolatiniai, kaita yra tapusi pastovia būseną, todėl organizacijos siekdamos efektyviai veikti ir siekti savo tikslų, privalo taikytis prie šios nuolatinių pokyčių. Strateginiai pokyčiai yra reakcija į aplinkos pokyčius, siekiant prie jos prisitaikyti, padidinti konkurencinį pranašumą ir tobulinti organizaciją.

2. Strateginių pokyčių įgyvendinimo metodo, kuris tiktų visoms organizacijoms, nėra, tai priklauso nuo konkrečios situacijos ir organizacijos būklės, išorinės aplinkos parametrų ir kitų veiksnių bei šiuos pokyčius sąlygojančių priežasčių. Tačiau mokslinėje literatūroje veiksmai, įvardinami svarbiausiais yra šie: pradedant pokyčius svarbu informuoti apie pokyčių tikslus, būtina nuolatinė komunikacija pateikiant pokyčių įgyvendinimo tikslus, laukiamus rezultatus, darbuotojų skatinimas ir motyvavimas ir nuolatinės tolesnės įmonės raidos palaikymas, nes šiais laikais pokyčiai nėra baigtiniai, jie tęsiasi.

3. Įgyvendinant pokyčius, susiduriama su kliūtimis, jos būna įvairios prigimtys, tačiau viena svarbiausių kliūčių yra pasipriešinimas pokyčiams, kuris kyla dėl pokyčių baimės, nerimo dėl esamos padėties nestabilumo, baimės prarasti darbą ar statusą, nenoro keistis bei kitų priežasčių. Pasipriešinimas gali blokuoti sėkmingą pokyčių atlikimą, todėl vadovams, inicijuojantiems ir įgyvendinantiems pokyčius, būtina valdyti šį pasipriešinimą, pasirenkant tinkamus metodus ir pašalinant šią ir kitas kliūtis.

Identifikavus „VS sistemos“ atliekamus strateginius pokyčius ir atlikus įmonės strateginę analizę bei atlikus pokyčių valdymo organizacijoje tyrimą interviu ir anketinės apklausos metodais, galima daryti išvadas, jog:

1. Pagrindinės UAB „VS sistemos“ įgyvendinamų strateginių pokyčių priežastys yra išorinės: rinkos, technologijų, vartotojų poreikių pokyčiai, agresyvūs konkurentų veiksmai. Organizacija suvokia, jog būtina reaguoti į šiuos aplinkos pokyčius ir keistis.

2. Pagrindinis įmonės strateginių pokyčių tikslas yra stipraus, sunkiai imituojamo konkurencinio pranašumo įgijimas, tikimasi, jog tai padės užimti didesnę rinkos dalį, padidinti apyvartą bei pelningumą ir sustiprinti įmonės reputaciją bei finansinę padėtį.

3. Atliekami du pagrindiniai pokyčiai; kokybiškos produkcijos įvedimas ir mokymo bei ugdymo sistemos kūrimas, pirmu pokyčiu formuojamas aukštos pridėtinės vertės produkcijos asortimentas, taip siekiant sustiprinti įmonės, kaip kokybiškos įrangos tiekėjos reputaciją ir gauti aukštesnį nei rinkos vidurkis, pelną. Antrojo pokyčio, mokymo bei ugdymo sistemos kūrimo tikslas yra įgyti reikiamas, retas kompetencijas, taip sukuriant sunkiai imituojamą konkurencinį pranašumą.

4. Pagrindiniai veiksmai atliekant kokybiškos produkcijos įvedimo į įmonės asortimentą yra: tinkamos produkcijos gamintojų suradimas, įrangos testavimas, darbuotojų apmokymas dirbti su šia įranga, tyrimai siekiant išsiaiškinti vartotojų požiūrį į šią produkciją, ir jos pristatymas rinkai.

5. Mokymo ir ugdymo sistema kuriama atliekant šiuos veiksmus: su darbuotojais išsiaiškinamos trūkstamos kompetencijos, jų galimybės mokymams, ieškomi tinkami mokymai seminarų, studijų ir kitomis formomis, atliekami patys mokymai, stebima ar pasikeitė darbo rezultatai, už mokymų ir ugdymo baigimą, ir pagerėjusius darbo rezultatus skiriamos premijos ir priedai prie atlyginimo.

6. Įmonėje pokyčiai įgyvendinami pakankamai sėkmingai, nors įmanomi ir geresni rezultatai, pagrindinės įvardinamos kliūtys formuojant aukštos pridėtinės vertės įrangos asortimentą yra sunkumai ieškant inovatyvios, konkurencingos produkcijos, klientų baimė priimti naujoves, kuriant mokymo ir ugdymo sistemą pagrindinės kliūtys yra darbuotojų motyvacijos trūkumas bei klaidingas galimybių mokytis įvertinimas, tai sprendžiama motyvuojant piniginiiais priedais ir bendraujant su darbuotojais siekiant išsiaiškinti kokie mokymai ir ugdymas jam suteiktų naudos ir kokie yra gebėjimai juos įsasavinti.

7. Kylantis pasipriešinimas organizacijoje yra nežymus, to pasiekta nuolat informuojant darbuotojus apie strateginių pokyčių esmę, tikslus, jų eigą, bei juos motyvuojant ir skatinant, darbuotojai vertina pokyčių atlikimą teigiamai, išskirdami kaip svarbiausius atliekamus veiksmus aiškų informavimą apie pokyčių priežastis, pokyčių eigos aptarimą su darbuotojais, įmonės nuolatinės raidos palaikymą, darbuotojų iniciatyvos skatinimą ir nuolatinį mokymąsi kaip atlikti pokyčius. Tačiau trečdalis darbuotojų yra pasyvūs, argumentuodami tuo, jog jiems trūksta informacijos apie pokyčių tikslus bei galimą jų teikiamą naudą.

8. Atlikus UAB „VS sistemos“ strateginę analizę galima teigti, jog hipotezė, kad įgyvendinus strateginius pokyčius, organizacija padidins konkurencinį pranašumą, pasitvirtino. Įmonės konkurencinė padėtis lyginant su kitais konkurentais yra gera, pirmaujama pagal kokybiškų vaizdo stebėjimo sistemų asortimentą, personalo kompetencijos, reputacijos, ir finansinės padėties veiksniais.

9. Atlikus SSGG analizę, paaiškėjo jog atliekant strateginius pokyčius įmonė įgijo ir išvystė šias stiprybes: inovatyvi, aukštos pridėtinės vertės produkcija, įmonės lankstumas, kvalifikuoti darbuotojai, gera reputacija klientų akyse, intensyviai naudojamos rinkodaros priemonės bei stabili finansinė padėtis, šios stiprybės gali padėti susidoroti su pagrindine grėsme, aktyviais konkurentų veiksmais, ir didžiausia silpnybe, vis dar sąlyginai nedidelę užimamos rinkos dalį.

10. Įmonės vadovai siekia palaikyti lankstumą, ketina ateityje diegti reikiamus pokyčius, nes supranta jų neišvengiamumą, norint prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos bei išlikti rinkoje, sėkmingai veikti bei užimti kuo didesnę jos dalį.

REKOMENDACIJOS

1. Aiškiai nustatyti organizacijos viziją ir ją pateikti įmonės personalui, išaiškinant jos esmę, naudą organizacijai ir jos žmonėms, taip sutelkiant juos efektyviam darbui. Nustatyti ne tik strateginius ir ilgalaikius, bet ir trumpo laikotarpio vizijos įgyvendinimo tikslus, kurių įgyvendinimas leistų greitai pajusti teikiamą naudą.
2. Efektyviai planuoti pokyčių įgyvendinimą identifikuojant jų priežastis ir reikalingumą įmonei, apibrėžiant ir kontroliuojant per kokį laikotarpį ir kokie tikslai turi būti įgyvendinti.
3. Aiškiai informuoti darbuotojus, kokie yra strateginių pokyčių organizacijoje tikslai, jų įgyvendinimo eiga ir rezultatai ir kaip įmonės strateginiai pokyčiai gali būti naudingi darbuotojams asmeniškai, taip eliminuojant ar sumažinant kylantį pasipriešinimą.
4. Nustatyti strateginių pokyčių vykdytojus, jiems suteikiant reikiamus įgaliojimus ir įgyvendinant pokyčius koncentruotis ne tik į jų atlikimą, bet ir į aktyvią komunikaciją su darbuotojais, informuojant juos apie strateginių pokyčių vykdymo eigą.
5. Nuolat tikrinti strateginių pokyčių įtaką organizacijos kultūrai, kaip ji kinta, kokie yra darbuotojų reakcija, vertybių, požiūrių, nuostatų etc. kaita. Identifikuoti, kokią naudą ar žalą teikia pokyčių įgyvendinimas organizacijos kultūros paradigmai.
6. Į pokyčių valdymo sprendimų priėmimo procesą įtraukti darbuotojus, skatinant juos siūlyti galimus sprendimų variantus bei galimus pokyčius jų specifinėse darbo srityse. Siekiant aktyvesnio dalyvavimo pokyčių įgyvendinime, numatyti tam skatinti skirtas motyvacines priemones.
7. Diegiant mokymo ir ugdymo sistemą, aiškiai, formaliai, apibrėžti mokymų ir ugdymo planavimo ir vykdymo tikslus, veiksmus, bei pasiektų rezultatų kriterijus.
8. Nustatyti reikiamas būsimas kompetencijas susijusias su įmonės tikslu tiekti ir diegti aukštos pridėtinės vertės produkciją.
9. Įdiegti organizacijos kultūroje palankumą būsimiems nuolatiniais, tačiau planuojamiems ir valdomiems strateginiams pokyčiams.
10. Įmonės vadovybei skirti priemonės ir laiko žinių kaupimui apie strateginių pokyčių reikalingumą, valdymą, jų atlikimo taktikas agresyvios konkurencijos sąlygomis.
11. Identifikuoti darbuotojų pasyvumo įgyvendinant strateginius pokyčius priežastis bei esamus komunikacijos organizacijos viduje trūkumus.
12. Eliminuoti organizacijos narių pasipriešinimą vykdomiems strateginiams pokyčiams identifikuojant tai įtakojančius veiksnius ir pateikiant išsamią informaciją apie pokyčių naudą.

LITERATŪRA

1. **Andriuščenka J.** Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai, 2007; p. 12–23. Žiūrėta 2013 m. spalio 1 d. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf>
2. **Ackermann F.**, Making strategy, The Journey of strategic management. - London: Sage publications, 1998. - 507 p. - ISBN 0 7619 5225
3. **Arimavičiūtė M.** Strateginiai pokyčiai savivaldybėse. - Ekonomika ir vadyba. - Kaunas, 2009, p. Nr. 1(14), p.5-12. - ISSN 1648-9098. Žiūrėta 2013 m. rugsėjo 27 d. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1648-9098.N_1_14.PG_5-12/DS.002.0.01.ARTIC
4. **Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 228 p. – ISBN 9986-13-814-0
5. **Baronienė L.** Kokybės vadybos įtaka didinant organizacijų konkurencingumą / KTU. - Kaunas 2005. - p. 8 Žiūrėta 2013 m. lapkričio 3 d. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.eu/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV05_Baronienė.pdf
6. **Barrow C. ir kt.** Verslininko kelias į sėkmę :kur esame dabar, kur norime būti, kaip ten patekti / Vertimas į lietuvių kalbą R. Tuskenytė. Vilnius: Verslo žinios, 2010. - 334 p. - ISBN 978-609-421-006-8
7. **Bersėnaitė J. ir kt.** Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška / Socialiniai tyrimai. – Šiauliai, 2006, Nr. 1(7), p. 19-28. – ISSN 1392-3110. Žiūrėta 2013 m. lapkričio 3 d. Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/4001/4120.pdf>
8. **Bitinas B. ir kt.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2008. - 304 p. - ISBN 978-9986-31-267-3
9. **BVP statistika. Lietuvos statistikos departamentas.** Žiūrėta 2013 m. lapkričio 15 d. Prieiga per internetą: http://www.stat.gov.lt/homep_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_groupId=0&_3_keywords=bvp&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fisd%2Fhome&_3_y=-76&_3_x=-1079
10. **Duobaitė M., Šarlauskienė L.** Kaimo vietovių socialinių – ekonominių pokyčių valdymas:

Teorija ir praktika / LŽŪ.- Kaunas, 2010, p 45 – 49. - ISSN 2029-0217 Žiūrėta 2013 m. lapkričio 15 d.

Prieiga per internetą: <http://www.vlvk.lt/private/mtts/konferencijos/studentu/Konferencijos%20med%C5%BEiaga2010.pdf#page=45>

11. **Dzemydienė D., Naujikienė R.** Informacijos mokslai. - Vilnius, 2011, Nr . 56, - p. 19 – 30.- ISSN 1392-0561 . Žiūrėta 2013 m. spalio 24 d. Prieiga per internetą: <http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=b38e51366cc448e28886dd1eb78ea870>
12. **Fullan M.** Pokyčių jėgos : skverbimasis į ugdymo reformos gelmes / Vertimas į lietuvių kalbą R. Drazdauskienė. - Vilnius: Tyto alba, 1998. - 216 p. - ISBN 9986-16-102-9
13. **Ginevičius R. ir kt.** XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija. – Vilnius: Technika, 2006. – 548 p. – ISBN 9955-28-057-3
14. **Gioia D. A., Chittipeddi K.** Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation / Strategic management journal. - 1991, Nr. 12(6), p. 433 – 488. Žiūrėta 2013 m. lapkričio 3 d. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250120604/abstract>
15. **Išoraitė M.** Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. Business and economics.- Vilnius, 2012, Nr. 2 (2), p. 130-145. - ISSN 2029-8234. Žiūrėta 2013 m. lapkričio 15 d. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/bse/article/download/276/302>
16. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas (2-asis patais. ir papild. Leid.) – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 456 p. –ISBN 9986-418-07-0
17. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis (4-asis leid.). – Šiauliai: Lucilijus, 2007. – 400 p. ISBN 9955-655-35-6
18. **Klimas D., Ruževičius J.** Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai // Verslo ir teisės aktualijos. – Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2009, t. 4, p. 72-87. – ISSN 1822-9530. Žiūrėta 2013 m. lapkričio 10 d. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vta.ttvam.eu%2Findex.php%2Fvta%2Farticle%2Fdownload%2F55%2F100&ei=QcGnUpn3HqTo4QTsYHgDA&usg=AFQjCNEdAkRk9qbPadcMAbi-vOEDINl6WQ&sig2=1sOgZx9u-UfzKv17TGSIOQ&bvm=bv.56988011,d.bGE>
19. **Korsakienė R., Grybaitė V.** Strateginis organizacijų valdymas : mokomoji knyga. Vilnius: Ciklonas, 2012. - 184 p. - ISBN 978-9955-880-86-8
20. **Kotter, J., P.** Leading change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996. - 187 p.

21. **Kourdi J.** Verslo strategijos / Vertimas į lietuvių kalbą A. Vėlavičienė. Vilnius: Alma littera, 2010. - 276 p. - ISBN 978-9955-24-972-6
22. **Kučinskienė M. ir kt.** Verslo strategija: atvejo analizė: mokomoji knyga / Vilnius: VU leidykla, 2012. - 308 p. - ISBN 978 609 459 052 8
23. **Laumenskaitė E., Vasiliauskas A.** Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje / Pinigu studija. – 2006, Nr. 1, p. 23-35. – ISSN 1392-2637. Žiūrėta 2013 m. spalio 5 d. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf
24. **Lynch R.** Corpotate Strategy. - London: Pitman Publishing, 1997. - 850 p.
25. **Lodienė D.** Pokyčių strategijos parinkimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2005, Nr.35, p. 127-135. – ISSN 1392-1142
26. **Luobikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2006. – 123 p. – ISBN 9955-25-122-0
27. **Melnikas B.** Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai : monografija. Vilnius: Technika, 2011 – 476 p.- ISBN 978-609-457-057-5
28. **Oškutienė R., Korsakienė R.** Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis / VGTU. - Vilnius, 2012 Nr. 4(3)p. 197–204. - ISSN 2029-2252. Žiūrėta 2013 m. rugsėjo 5 d. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/view/mla.2012.33/pdf>
29. **Raipa A.** Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos / Ekonomika ir vadyba. - Kaunas, 2008, Nr. 1(10), p.127-131. - ISSN 1648-9098. Žiūrėta 2013 m. spalio 27 d. Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/14501/14518.pdf>
30. **Ramanauskienė S.** Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija / Informacijos mokslai. - 2005, Vilnius, Nr. 35, - p. 80 – 93.- ISSN 1392–0561. Žiūrėta 2013 m. spalio 24 d. Prieiga per internetą: <http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=c891dce9efd14f969fe30a84d67a55c2>
31. **Serafinas. D., Ruzevičius. J.** Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos / Ekonomika ir vadyba. - 2009, Kaunas, Nr. 14, p. 1091 – 1099. - ISSN 1822-6515. Žiūrėta 2013 m. spalio 7 d. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-1091.pdf>
32. **Stoner J. A. F. ir kt.,** Vadyba / Vertimas į lietuvių kalbą A. Trečiokaitė - Kaunas: Poligrafija

- ir informatika, 1999. - 660 p. - ISBN 9986-850-28-2
33. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Pokyčių valdymas. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 234 p. – ISBN 9986-38-624-1
 34. **Svirskienė G.** Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms / *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*. - 2005, Šiauliai, Nr. 5, p. 365 – 372. - ISSN 1648-9098. Žiūrėta 2013 m. rugsėjo 7 d. Prieiga per internetą:
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152779841/DS.002.0.01.ARTIC>
 35. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5. Žiūrėta 2013 m. kovo 5 d. Prieiga per internetą: <http://www.vda-unesco.lt/wp-content/uploads/2012/02/R.Tidikis-Socialiniu-mokslu-tyrimu-metodologija1.pdf>
 36. **Valackienė A.** Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2008. – 204 p. – ISBN 978-9955-25-470-6
 37. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2002. – 384 p. – ISBN 9986-433-28-2
 38. **Wiersema F. M., Bantel A. K.** Top management team demography and corporate strategic change / *Academy of management*. - 1992, Irvine, California, Nr. 35 (1), p. 91 – 121. Žiūrėta 2013 m. lapkričio 5 d. Prieiga per internetą:
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256474?uid=3738480&uid=2&uid=4&sid=21102970825271>
 39. **Zakarevičius P. ir kt.** Organizacijų vystymosi paradigma. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004. – 512 p. – ISBN 9955-12-027-4
 40. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003. – 175 p. – ISBN 9955-530-58-8

Astrauskas G. UAB „VS sistemos” strateginiai pokyčiai ir atlikimo taktikos/ Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 86 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išnagrinėti UAB „VS sistemos“ strateginiai pokyčiai ir jų atlikimo taktikos, identifikuotos pokyčių valdymo problemos bei pateiktos rekomendacijos jų sprendimui.

Pirmoje darbo dalyje atlikta mokslinėje literatūroje pateikiamų strateginių pokyčių sampratos, jų priežasčių, rūšių, kliūčių ir valdymo būdų analizė. Antroje darbo dalyje atliekama strateginė UAB „VS sistemos“ išorinės aplinkos ir vidaus veiksmų analizė naudojant PEST, SSGG, klientų ir konkurentų analizės metodais. Trečioje atliekamas strateginių pokyčių valdymo organizacijoje tyrimas bei pateikiami jo rezultatai.

Pagrindiniai žodžiai: strateginiai pokyčiai, pokyčių atlikimo taktika, pokyčių priežastys, pokyčių kliūtys, pasipriešinimas pokyčiams.

Astrauskas G. JSC „VS Systemos“ strategic changes and their tactical performances / Master's Work in Strategic Organizations Management. Supervisor Assoc. doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. - 86 p.

ANNOTATION

The master's work analyzes JSC „VS Sistemos“ strategic changes and their tactical performances. Identified change management issues and made recommendations for their solution.

The first part discusses about strategic project management concept, their causes, types, obstacles and forms. In the master's work second part there are JSC „VS sistemas“ strategic analysis about company's external environment and internal factors using PEST, SWOT, customer and competitor analysis. In the third there is of a strategic change management in the organization study and present its results .

Key words: strategic changes, strategic management, the causes, barriers to change, resistance to change.

Astrauskas G. UAB „VS sistemos” strateginiai pokyčiai ir atlikimo taktikos / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 86 p.

SANTRAUKA

Pagrindinė priežastis sąlygojanti pokyčių organizacijose poreikį yra nuolat, vis spartėjančiu tempu kintanti organizacijų išorinė ir konkurencinė aplinka. Organizacijos siekdamos išlikti ir didinti savo konkurencinį pranašumą privalo prisitaikyti prie šių permainų. Todėl strateginių pokyčių valdymas yra svarbi organizacijų vadybinės veiklos sritis.

Tyrimo objektas yra UAB „VS sistemos“ strateginiai pokyčiai ir jų atlikimo taktikos.

Tyrimo tikslas – identifikuoti „VS sistemos“ strateginius pokyčius, jų valdymo būdus ir nustatyti pokyčių poveikį įmonės būklei bei konkurenciniam pranašumui.

Tikslui pasiekti yra išskirti uždaviniai:

- išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateikiamus strateginių pokyčių ir jų atlikimo taktikų teorinius aspektus;
- identifikuoti UAB „VS sistemos“ įgyvendinamus strateginius pokyčius ir jų atlikimo taktikas;
- atlikti strateginę organizacijos analizę;
- atlikti įmonės strateginių pokyčių valdymo tyrimą naudojant interviu ir anketinę apklausą;
- remiantis atliktomis analizėmis ir sociologiniu tyrimu, pateikti strateginių pokyčių valdymo įmonėje išvadas bei rekomendacijas jų atlikimui.

Hipotezė - įgyvendinus strateginius pokyčius, UAB „VS sistemos“ padidins konkurencinį pranašumą.

Tyrimo metodika – mokslinės literatūros analizė, konkurentų lyginamoji analizė, klientų, PEST, SSGG analizės, interviu ir anketinė apklausa bei jų rezultatų analizė.

Atlikus UAB „VS sistemos“ strateginę ir įgyvendinamų pokyčių bei jų valdymo būdų analizę, galima teigti, kad hipotezė, kad organizacija, atlikusi pokyčius padidins konkurencinį pranašumą pasitvirtino, įmonės konkurencinė padėtis pagerėjo, įgautas sunkiai imituojamas konkurencinis pranašumas.

Magistro baigiamojo darbo struktūra: darbas susidaro iš 3 dalių, pirmoje dalyje analizuojama mokslinė literatūra, antroje dalyje pateikiama UAB „Vs sistemos“ strateginė analizė, trečioje dalyje pateikiami atlikto strateginių pokyčių valdymo tyrimo analizės rezultatai, pačioje darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Darbas gali būti naudojamas įmonės veikloje.

Astrauskas G. JSC „VS Systemos“ strategic changes and their tactical performances / Master's Work in Strategic Organizations Management. Supervisor Assoc. doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. - 86 p.

SUMMARY

The main reason causing the need for change within organizations is permanent changes of external and competitive environment of organizations. Organizations must adapt to these changes, if they want to survive and increase their competitive advantage. Therefore, strategic change management is an important sphere in organization management.

The object of research is JSC „VS Sistemos“ strategic changes and their performance tactics.

The aim - to identify JSC VS „Sistemas“ strategic changes, their management practices and determine the impact of changes in the company's competitive position and advantage.

Master's work tasks:

- to analyze research literature about strategic changes and performance tactics;
- identify the company's strategic changes to be performed and tactics;
- to carry out a strategic analysis of the organization;
- to carry out the company's strategic change management research using interviews and questionnaire surveys;
- submit conclusions and recommendations for strategic changes performance in company.

Hypothesis - the implementation of strategic change, will increase competitive advantage of company.

Research methodology - analysis of scientific literature, competitor benchmarking, company's customer, PEST, SWOT analysis, interviews and a questionnaire survey and analysis of their results.

After researching JSC VS „Sistemas“ strategic changes and their forms of performance, it can be said that the hypothesis, that the organization, following changes will increase the competitive advantage, is proven. Company's competitive position has improved, hard simulated competitive advantage is gained.

Master's work structure is formed of 3 parts, in the first part there is analysis of scientific literature. In the master's work second part there is company's strategic analysis. In third part of the master's work there is accomplished strategic change management research results and the conclusions and recommendations. Work can be used for enterprise.

Gerbiami respondentai,

Ši apklausa atliekama Mykolo Romerio universiteto studento Gedimino Astrausko, rašančio magistro baigiamąjį darbą, siekiant ištirti kaip UAB "VS Sistemos" atlieka strateginius pokyčius.

Prašau atsakyti į klausimus apie įmonėje įgyvendinamus du strateginius pokyčius: naujos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimą į įmonės asortimentą ir mokymo bei ugdymo sistemos diegimą.

Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus panaudoti tik magistriniame tiriamajame darbe.

1. Kas, jūsų nuomone, įtakoja įmonėje įgyvendinamus pokyčius?

Įvertinkite balais visas priežastis nuo 1 iki 5 (kai 1 – mažai svarbi priežastis, ..., 5 – labai svarbi)

Pokyčių priežastys	Balai
Konkurentų spaudimas	
Rinkos pokyčiai	
Technologiniai pokyčiai	
Vadovybės pateiktos naujos kryptys	
Vartotojų poreikių pokyčiai	
Darbuotojų iniciatyva	
Įmonės krizės grėsmė	

2. Įmonėje įgyvendinamus pokyčius jūs matote kaip:

Pažymėkite tinkamą variantą arba pateikite savo.

- ☐ galimybę tobulėti
- ☐ nekeliančius susidomėjimo
- ☐ sukeliančius diskomforto jausmą
- ☐ keliančius baimę dėl situacijos neužtikrintumo
- ☐

1 PRIEDO TĘSINYS**3. Vykstant pokyčiams jūsų įmonėje, jūs reaguojate į juos:**

Pažymėkite tinkamą variantą arba pateikite savo.

- ☐ priešindamiesi, nes manote jog pokyčiai nereikalingi
- ☐ priešindamiesi, nes jie jums sukelia grėsmę
- ☐ stengdamiesi likti nuošalyje
- ☐ siekdami dalyvauti padedant įgyvendinti pokyčius
- ☐

4. Kaip vertinate organizacijoje vykstančius pokyčius?

Pažymėkite tinkamą/us variantus arba pateikite savo.

- ☐ jiems pritariate, nes, jūsų nuomone, pokyčiai atliekami tinkamai
- ☐ vykstantys pokyčiai jūsų nedomina
- ☐ nepritariate pokyčiams, nes jus tenkina esama padėtis
- ☐ pokyčiai erzina, nes kelia suirutę
- ☐ pokyčiai kelia baimę, kad jums nepavyks atlikti naujų užduočių
- ☐ abejojate jais, nes nepakankamai skatinama motyvacija atlikti pokyčius
- ☐ abejojate pokyčiais, nes jums trūksta informacijos apie pokyčių tikslus
- ☐ pokyčiai erzina, nes jaučiate spaudimą iš įmonės vadovų
- ☐ abejojate pokyčiais, nes nepasitikite vadovybe
- ☐

5. Įgyvendinami pokyčiai, jums, kaip darbuotojui:

Pažymėkite tinkamą variantą.

- ☐ teikia naudą
- ☐ suteikia daugiau naudos nei žalos
- ☐ teikia daugiau žalos nei naudos
- ☐ yra žalingi

1 PRIEDO TĘSINYS**6. Kaip vertinate kiekvieną pokyčių atlikimo veiksmą?**

Įvertinkite balais visus veiksmus nuo 1 iki 5 (kai 1 – visai nėra atliekamas, ..., 5 – tikrai yra atliekamas)

Pokyčių atlikimo veiksmai	Balai
Išaiškintos įmonės pokyčius įtakojančios išorės ir vidaus priežastys	
Aiškiai informuota kokie bus diegiami pokyčiai	
Pokyčių tikslai aiškiai suformuluoti	
Informuojama apie pokyčių įgyvendinimo rezultatus	
Stebima ir informuojama ar rezultatai atitinka lūkesčius	
Stengiamasi būti lankstiems, kad išnaudoti pasitaikančias galimybes	
Su darbuotojais aptariama pokyčių eiga	
Yra skatinama darbuotojų iniciatyva siūlyti sprendimus	
Palaikoma ir skatinama nuolatinė įmonės raida	
Yra nuolat mokomasi kaip geriau įgyvendinti pokyčius	

7. Kas, jūsų nuomone, svarbiausia atliekant pokyčius?

Įvertinkite balais visus veiksmus nuo 1 iki 5 (kai 1 – mažai svarbus veiksmas, ..., 5 – labai svarbus)

Veiksmai	Balai
Darbuotojų motyvavimas	
Darbuotojų informavimas	
Darbuotojų skatinimas dalyvauti pokyčiuose	
Vadovų palaikymas	
Aiškūs pokyčių tikslai	
Kontrolė	

8. Ar, jūsų nuomone, įmonei naudingi įgyvendinami pokyčiai?

Pažymėkite tinkamą variantą.

- ☐ naudingi
- ☐ labiau naudingi nei žalingi
- ☐ labiau žalingi nei naudingi
- ☐ žalingi

1 PRIEDO TĒSINYS**9. Jūsu lytis:**

- ☐ vīrs
- ☐ sieviete

10. Jūsu vecums:

- ☐ 20 – 25 gadi
- ☐ 25 – 30 gadu
- ☐ 30 – 40 gadu
- ☐ 40 – 50 gadu

11. Jūs uzņēmumā strādājat:

- ☐ 4 gadus un vairāk gadu
- ☐ 1-3 gadus
- ☐ līdz 1 gadu

Ačiņ uņ atsakymus

2 PRIEDAS**INTERVIU ANKETA**

Interviuotojo vardas, pavardė

Anketos Nr.

Laba diena. Mykolo Romerio universiteto magistrantas Gediminas Astrauskas Jūsų įmonėje atlieka tyrimą tema „Strateginiai pokyčiai ir jų atlikimo taktikos x organizacijoje“. Prašau pareikšti savo nuomonę apie įmonėje įgyvendinamus strateginius pokyčius ir jų atlikimo taktikas.

Garantuojų Jūsų atsakymų konfidencialumą.

1. Kokios, jūsų nuomone, naujos, aukštos pridėtinės vertės produkcijos įvedimo į įmonės asortimentą priežastys?
2. Kokių, jūsų nuomone, veiksmų pagal seką reikia imtis, įgyvendinant naujos produkcijos įvedimo pokytį? Kuriame žingsnyje, jūsų nuomone, kyla didžiausia rizika kad nepavyks atlikti pokyčio?
3. Kokie, jūsų nuomone, veiksmai svarbiausi, įgyvendinant įmonės asortimento plėtimą?
4. Su kokiomis kliūtimis, jūsų nuomone, susiduriama įgyvendinant naujos produkcijos įvedimo pokytį?
5. Kokiais veiksmais panaikinamos šios kliūtys?
6. Ar sulaukiate pasipriešinimo iš personalo įgyvendindami šį pokytį? Kaip jį pašalinate? Jei pasipriešinimas nekyla, tai, jūsų nuomone, kodėl?
7. Kaip, jūsų nuomone, sekasi įgyvendinti įmonės produkcijos asortimento atnaujinimo pokytį? Kodėl?
8. Kaip vertinate jūsų įmonėje įgyvendinamą produkcijos keitimo strateginį pokytį? Kokį teigiamą ar neigiamą poveikį jis teikia?

2 PRIEDO TĘSINYS

9. Kokios, jūsų nuomone, mokymo ir ugdymo sistemos diegimo įmonėje priežastys?
10. Kokių, jūsų nuomone, pagal seką veiksmų reikia imtis diegiant mokymo ir ugdymo sistemos
- Kuriame žingsnyje, jūsų nuomone, kyla didžiausia rizika, kad nepavyks atlikti pokyčio?
11. Kokie, jūsų manymu, veiksmai svarbiausi, įgyvendinant mokymo ir ugdymo sistemos diegimo pokytį?
12. Kokios kliūtys, jūsų manymu, iškyla diegiant mokymo ir ugdymo sistemą?
13. Koku būdu šalinamos iškylančios kliūtis?
14. Ar sulaukiate pasipriešinimo iš personalo įgyvendindami šį pokytį? Kaip jį pašalinate? Jei pasipriešinimas nekyla, tai, jūsų nuomone, kodėl?
15. Ar, jūsų nuomone, sėkmingai sekasi įgyvendinti įmonės mokymo ir ugdymo sistemos diegimo pokytį? Kaip manote, kodėl?
16. Kaip vertinate jūsų įmonėje diegiamą ugdymo ir mokymo sistemą?
- Kokią naudą ar žalą ji teikia?
- Ar įmonė ir ateityje ketina diegti reikiamus strateginius pokyčius? Jei taip, tai kodėl?

Ačiū už atsakymus