



VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Eglė Ševelinskaitė

**ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TOBULINIMAS
LIETUVOS MAISTO PRAMONĖS ĮMONĖJE**

Magistro baigiamasis darbas

Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N90005
Verslo ir vadybos studijų kryptis

Vadovas prof. dr. Giedrius Jucevičius _____
(Parašas) (Data)

Apginta _____
(Fakulteto dekanas) (Parašas) (Data)

Kaunas, 2015

TURINYS

TURINYS.....	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
SANTRAUKA	6
ABSTRACT	7
PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS IR TERMINAI	8
ĮVADAS	10
1. TEORINĖS POKYČIŲ VALDYMO PERSPEKTYVOS.....	13
1.1. Pokyčių samprata.....	13
1.1.1. Pokyčių įtaka darbuotojų darbo našumui	17
1.1.2. Pagrindinės organizacinių pokyčių valdymo metu daromos klaidos	18
1.2. Parinktų pokyčių valdymo modelių analizė.....	22
1.2.1. D. Straker keturių pokyčių strategijų modelis.....	22
1.2.2. Dešimties R. M. Kanter žingsnių sėkmingo pokyčių įgyvendinimo link modelis	24
1.2.3. AIM pokyčių įgyvendinimo žemėlapių modelis.....	27
1.3. Atliktos teorinės pokyčių valdymo apžvalgos išvados	29
2. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO ANALIZĖ NAGRINĖJAMOJE ĮMONĖJE	31
2.1. Nagrinėjamos įmonės esamos padėties aprašymas.....	31
2.2. Tyrimo rezultatų apžvalga	33
2.3. Atlikto tyrimo išvados	46
3. PROJEKTINIAI SPRENDIMAI, SKIRTI TIRIAMOS MAISTO PRAMONĖS ĮMONĖS ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TOBULINIMUI	48
3.1. Pasiūlymai tinkamam organizacinių pokyčių valdymui nuo pradinės stadijos	49
3.2. Pasiūlymai esamoms įmonės organizacinių pokyčių valdymo problemoms spręsti	65
IŠVADOS.....	70
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	73
PRIEDAI	76
1 priedas - anoniminės anketos klausimynas	77
2 priedas – pirmo interviu transkripcijos	82
3 priedas – antro interviu transkripcijos.....	86
4 priedas – trečio interviu transkripcijos.....	88
5 priedas – ketvirto interviu transkripcijos	91

6 priedas – penkto interviu transkripcijos.....	94
7 priedas – anketos rezultatų suvestinė.....	96

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė	29
2 Lentelė	48
3 Lentelė	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonėje vykstančių pokyčių klasifikacija.....	16
2 pav. Darbo našumo kreivė pokyčių metu	17
3 pav. Pasiruošimo gairės organizacinių pokyčių valdymui ir įgyvendinimui.....	21
4 pav. D. Straker keturių pokyčių strategijų modelis	23
5 pav. AIM pokyčių įgyvendinimo žemėlapis	28
6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	35
7 pav. Darbuotojų nuomonės apie tai, kokio pobūdžio pokyčiai vyksta įmonėje	36
8 pav. Respondentų nuomonė, ar įmonei vykstantys organizaciniai pokyčiai yra reikalingi	37
9 pav. Anoniminės anketos klausimų apie įmonės pasiruošimą pokyčiams apžvalga.....	38
10 pav. Organizacinių pokyčių daromas poveikis įmonės darbuotojų našumui	40
11 pav. Organizacinių pokyčių įtaka darbo ir darbuotojų kultūrai nagrinėjamoje įmonėje	42
12 pav. Kaip įmonė investuoja į kultūros kūrimą, tobulinimą ir palaikymą organizacinių pokyčių metu?	42
13 pav. Įmonės darbuotojų atsakymų pasiskirstymas dėl informacijos trūkumo organizacinių pokyčių tema	44
14 pav. Darbuotojų nuomonė apie šiuo metu vykstančių organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesą.....	46
15 pav. Gantt diagramos pavyzdys.....	53
16 pav. Autorės siūloma atsakomybių struktūra organizacinių pokyčių metu.....	56

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo autorius:	Eglė Ševelinskaitė
Pilnas baigiamojo darbo pavadinimas:	Organizacinių pokyčių valdymo tobulinimas Lietuvos maisto pramonės įmonėje
Baigiamojo darbo vadovas:	Prof. dr. Giedrius Jucevičius
Baigiamojo darbo atlikimo metai:	Vytauto Didžiojo universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaunas, 2015
Puslapių skaičius:	75
Lentelių skaičius:	3
Paveikslų skaičius:	16
Priedų skaičius:	7

Baigiamojo magistro darbo tikslas - pateikti organizacinių pokyčių valdymo tobulinimo pasiūlymus, nagrinėjamai Lietuvos maisto pramonės įmonei – buvo įgyvendintas remiantis trimis pagrindinėmis darbo dalimis. Teorinėje dalyje aptarti esminiai organizacinių pokyčių valdymo aspektai, pagrindinės jų valdymo metu kylančios problemos bei jų daroma įtaka darbuotojams, išanalizuoti pasirinkti trys pokyčių valdymo modeliai. Empirinis tyrimas atliktas Lietuvos maisto pramonės įmonėje, kuri sėkmingai veikia nuo 1993 metų. Tyrimui atlikti buvo naudojami du metodai: anoniminė anketinė apklausa bei pusiau standartizuotas anoniminis interviu. Tyrimo rezultatai atskleidė pagrindines organizacinių pokyčių valdymo sukeltas problemas: veiksmų plano bei darbo atsakomybių struktūros nebuvimas, aiškios komunikacijos stoka, valdančios grupės ar asmens trūkumas. Pabaigoje pateikti dviejų tipų projektiniai sprendimai: orientuotas į ateitį - tai yra siūlymas, kaip valdyti pokyčius nuo pradinės stadijos ateityje, remiantis autorės adaptuotu modeliu, ir orientuoti į dabartį - ką daryti, kad šiuo metu vykstantys organizaciniai pokyčiai būtų užbaigti sėkmingai, o kiek įmanoma daugiau atsiradusių problemų - eliminuotos.

ABSTRACT

Author of diploma paper:	Eglė Ševelinskaitė
Full title of diploma paper:	Improvement of Organizational Change Management in Lithuania's Food Industry's Company
Diploma paper advisor:	Prof. dr. Giedrius Jucevičius
Presented at:	Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Kaunas, 2015
Number of pages:	75
Number of tables:	3
Number of figures:	16
Number of appendixes:	7

The objective of Master thesis – to provide proposals for perfection of organizational change management in Lithuania's food industry's company – was executed by three main parts of thesis. Theoretical part reflects the main aspects of organizational change management, the most common problems rising from it and their impact for employees. Moreover, there were three selected models of organizational change management analyzed in this part. The empirical study was made in Lithuania's food industry's company, successfully working from 1993. Methodology of analysis: anonymous questionnaire and semi standardized interview. The results provided the main problems, caused by organizational change management in analyzed company: there was no action plan and no structure of responsibilities, there was a lack of open communication and there was no leading group or at least person for the whole process. There is two-way solution proposed at the end of the thesis: solution for the future organizational change management, adapting proposed author's model and solution for successful end of current organizational management and present problem solving, raised during period of current organizational change management.

PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS IR TERMINAI

Darbo aplinka – visa, kas apima įmonės materialinę aplinką: pastatai, inventorius, darbo priemonės ir kita.

Darbo našumas – rodiklis, kuris parodo atlikto darbo kokybę, naudą, atsiperkamumą.

Darbo kultūra – dirbtinai sukurta kultūra, tam tikriems organizacijos tikslams pasiekti (S. Staniulienė, 2010).

Darbuotojų kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių, dirbančių vienoje organizacijoje, bendravimo forma, vertybės, požiūriai. (S. Staniulienė, 2010).

Demotyvacija - yra individuali vidinė žmogaus būseną, kuri pasižymi nusivylimu ar nepasitenkinimu esama situacija, kas mažina norą ir ryžtą veikti, dirbti.

Išorinė aplinka – įmonę supantys ir turintys jai įtakos veiksniai: konkurentai, tiekėjai, klientai, rinka, ekonomikos bei politikos aktualijos ir t.t.

Kategorijų valdymas – organizacijos darbo principas, kuriam būdinga atskiras produktų kategorijas valdyti kaip strateginius verslo vienetus.

Komunikacijos planas – detalus planas, kuriame yra nurodomos visos priemonės, skirtos perduoti svarbią bei reikiamą informaciją, vykdyti aktyvų bendravimą tarp vadovų, atsakingų asmenų bei darbuotojų.

Koučeris – asmuo, kuris atlieka mokytojo funkcijas tam tikrose srityse, remdamasis asmenine patirtimi, pavyzdžiais, praktiniais patarimais, kurie paskatina besimokantįjį veikti.

Koučingas – tai yra mokymo ir mokymosi procesas, kur egzistuoja du individai, iš kurių vienas yra labiau patyręs, turi tam tikrų žinių, kad galėtų padėti antrajam siekti užsibrėžtų tikslų bei vystyti savo talentą (Taking the Temperature of Coaching, 2009).

Motyvacija - individuali vidinė žmogaus būseną, procesas, kuris skatina veikti dėl norimos gauti naudos ar siekiamų organizacijos tikslų.

Nulinio biudžeto politika – nagrinėjamoje įmonėje įdiegta tarptautinio lygio kaštų taupymo politika, kurios principas yra optimizuoti visas administracines išlaidas iki nulio.

Organizacija – žmonių grupė, priklausanti juridiniam vienetui, sudaryta tam tikram darbui atlikti; žodžių „įmonė“, „firma“ sinonimas.

Organizaciniai pokyčiai – pokyčiai, kurie vyksta įmonėje visu jos mastu, liečia visus įmonės padalinius, jos veiklos sritis, struktūros elementus bei veiklos strategiją.

Pokyčiai – sąmoningi pakeitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės pakeisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005).

Pokyčių valdymas – procesai, priemonės bei principai, skirti žmonių ir įmonės veiklos valdymui pokyčių įgyvendinimo metu.

Pokyčių valdymo modeliai – schemas, struktūros, žingsnių sekos, matricos ar kt. apibūdinančios konkrečias situacijas bei veiksmus, reikalingus atlikti pokyčių valdymo metu.

Produkto novatoriškumas – produkto ar paslaugos naujumas, išskirtinės savybės, kurios neturi analogų rinkoje, atitinkančios naujausias tendencijas.

Regioniniai vadovai – Nagrinėjamos įmonės darbuotojai, užimantys vadovo pareigas ir turintys pavaldžių jiems darbuotojų ne tik Baltijos šalių regiono teritorijoje.

Restruktūrizacija – įmonės veiklos pertvarkymas.

Struktūriniai pokyčiai – pokyčiai, kurie vyksta įmonėje ir yra susiję su jos valdymo bei darbo struktūrų pakeitimais viename ar keliuose įmonės skyriuose.

Tobulinimas – esamos padėties kritinių aspektų naikinimas, problemų šalinimas, situacijos gerinimas iki galimo maksimumo.

Transformacija – veiksmų, formų, situacijų ar kitų esminių savybių pasikeitimas, pertvarkymas.

Vidinė aplinka – įmonę supantys ir turintys jai įtakos veiksmams įmonės viduje: darbuotojai, istorija, inventorių, vidaus taisyklės ir t.t.

Vietinio lygio vadovai – nagrinėjamos įmonės darbuotojai, užimantys vadovo pareigas ir turintys pavaldžių jiems darbuotojų Baltijos šalių regiono teritorijoje.

Vizija – teorinis paveikslas, iliustruojantis pageidautiną matyti įmonės veiklos situaciją, padėtį tolimoje ateityje.

IVADAS

Su kiekviena diena rinkoje atsiranda naujų technologijų, išradimų, žmonės tampa įnoringesni, reiklesni, keičiasi jų gyvenimo būdas, tempas, norai. Vartotojai tampa ta jėga, kuri verčia verslo pasaulį gyvuoti ir suktis vis didesniu greičiu. Viskas keičiasi taip greitai, kad ilgalaikiai planai tampa tik teoriniais dalykais, kurie reikalingi tam, kad nenuklysti nuo bendros įmonės politikos, tačiau retas, kuris juos įgyvendina šimtu procentų.

Pokyčiai į mūsų gyvenimus ateina vis dažniau ir sparčiau, o versle jie yra kasdienybė. Tie, kurie nesugeba jų pergyventi, negali prisitaikyti prie aplinkos – pasitraukia iš žaidimo. Šiuo metu tiek mažos, tiek didelės įmonės privalo būti lanksčios pokyčiams. Jos samdo jaunus ir perspektyvius darbuotojus, kurie yra pradžioje minėta pagrindinė perkamoji galia, kuri ir duoda akstiną pokyčiams atsirasti. Žmonės tampa reiklesni ne tik parduotuvėse, jie žino ir kovoja už savo teises ir darbe, ypač kai darbo aplinkoje prasideda įvairūs pokyčiai.

Nesvarbu kokie – įmonės organizaciniai, struktūriniai, darbo vietos, valdžios, programinės įrangos – pokyčiai visada yra nemalonus trikdys, kuris sukelia įvairias emocijas. Organizaciniai pokyčiai paliečia vis daugiau verslo pasaulio organizacijų. Įmonės keičiasi iš esmės, jos auga, jungiasi, didelės skyla į mažesnes ir viskas vyksta didesnio pelno ir geresnių rezultatų vardan. Pokyčiai versle vyksta kasdien, nes rinkos auga, žmonės tampa įnoringesni, vartotojai reiklesni, o užleisti pozicijas konkurentams tikrai nesinori. Taip pat yra labai svarbus įmonės personalas, vadovai bei specialistai, kurie vykdo juodą darbą, kuris neša pelną organizacijoms. Šiandieninėje rinkoje galima rasti labai didelę puikių specialistų pasiūlą, žmonių, turinčių išsilavinimą, patirties, išmanančių savo darbą, o svarbiausia - vis labiau žinančių savo vertę.

Vadovai gali galvoti, kad nepakeičiamų nėra, tačiau jokie organizaciniai pokyčiai neatneš naudos (būtent dėl to jie dažniausiai yra daromi), jeigu darbuotojai nesugebės tinkamai jų priimti, integruoti į savo kasdienes darbus ir vadovautis naujais principais tolimesniuose žingsniuose. Pagrindinis tikslas, norint sėkmingai vykdyti verslą, yra ne aklas naujausių tendencijų gainiojimas ir bandymas bet kokiomis priemonėmis prisitaikyti prie jų, bet sugebėjimas teisingai ir sėkmingai įvykdyti visus žingsnius, susijusius su diegiamais pokyčiais, kurie nuves prie reikiamo rezultato. Vienas žmogus be komandos to niekada nepadarys, todėl įmonėje svarbu yra ne tik galutinis tikslas, bet ir tai, kaip išlaikyti visą komandą, kaip suplanuoti veiksmus, kad tas tikslas būtų pasiektas.

R. Blitzer kartą yra pasakęs, kad „vienintelis žmogus, kuriam patinka pokyčiai, yra šlapias kūdikis“ (IMA, 2008). Ironiška, bet teisinga, juk nei vienas nemėgsta, kai jam ar jai neplanavus

tenka kažką savo gyvenime keisti. Tema apie organizacinių pokyčių valdymą pasirinkta ne be reikalo: šiuo metu Lietuvos maisto pramonės įmonėje, kurioje dirbu, vyksta labai sudėtingi, plataus masto, organizaciniai pokyčiai, kurie daugiausiai neigiamai paliečia kiekvieną iš dirbančiųjų ir pagrindžia darbo temos aktualumą. Įmonė pardavė dalį biznio, jos mastas susitraukė per pusę, vyksta valdymo sistemos restruktūrizacija, darbuotojų pareigybinių aprašymų peržiūra, jų naudos vertinimas, etatų mažinimas ir t.t. Visa tai iššaukia neigiamas emocijas, darbuotojų pasitraukimą iš įmonės, apatiją darbui, chaosą darbiniuose santykiuose su kolegomis.

Darbo problema – neefektyvus organizacinių pokyčių valdymas Lietuvos maisto pramonės įmonėje.

Darbo tyrimo objektas – organizacinių pokyčių valdymas Lietuvos maisto pramonės įmonėje.

Darbo tikslas – pateikti organizacinių pokyčių valdymo tobulinimo pasiūlymus, padėsiančius nagrinėjamai Lietuvos maisto pramonės įmonei efektyviau organizuoti ir valdyti pokyčius.

Darbo tikslui pasiekti iškelti pagrindiniai darbo **uždaviniai**:

- Atskleisti teorines pokyčių valdymo perspektyvas, apibūdinant pagrindines pokyčių valdymo metu kylančias problemas bei jų poveikį darbuotojų darbui;
- Išsiaiškinti pagrindines problemines sritis, kilusias įmonės vykdomų organizacinių pokyčių valdymo metu;
- Pasiūlyti ir pagrįsti esmines pokyčių valdymo strategijas bei specifinius jų praktinio įgyvendinimo etapus, skirtus tiriamos įmonės pokyčių valdymo tobulinimui.

Darbo struktūra sudaryta iš trijų pagrindinių dalių: teorinė, analitinė bei projektinė.

Teorinėje dalyje bus atlikta įvairių Lietuvos bei užsienio autorių šaltinių organizacinių pokyčių valdymo tematika apžvalga, išanalizuoti keli pagrindiniai, autorės pasirinkti, pokyčių valdymo modeliai. Bus apžvelgti organizacinių pokyčių diegimo įmonėje etapai, kuriais vadovaujantis galima sėkmingai įdiegti bet kokius pokyčius įmonėje. Pabaigoje, remiantis išanalizuota medžiaga, bus pateiktos teorinės dalies išvados.

Analitinė dalis skirta tyrimo, kuris bus atliktas Lietuvos maisto pramonės įmonėje, aprašymui bei probleminės situacijos analizei. Atliekamo tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokios yra esminės tobulintinos sritys įgyvendinant organizacinius pokyčius nagrinėjamoje įmonėje. Pasirinkti du tyrimo metodai: anoniminė anketinė apklausa ir pusiau standartizuotas interviu. Anketa sukurta siekiant išsiaiškinti pagrindines įmonės organizacinių pokyčių sukeltas problemas ir jų valdymo trūkumus. Išanalizavus anoniminės anketinės apklausos rezultatus bus atliktas pusiau standartizuotas interviu su keliais įvairias pareigas užimančiais (skirtingų lygių) darbuotojais, siekiant išsiaiškinti kilusių problemų priežastis, giliau ir išsamiau išanalizuoti esamų organizacinių pokyčių valdymo principus bei iškelti aiškias problemines sritis kartu su jų priežastimis.

Projektinėje dalyje pateikiami įmonės analizės duomenimis remiantis sukurti projektiniai sprendimai, kuriais vadovaujantis įmonės organizacinių pokyčių valdymo procesas būtų patobulintas ir taptų efektyvesniu. Pasiūlyti pagrindiniai žingsniai, kurie sudarys specialų modelį, skirtą pokyčių valdymo procesų gerinimui įmonėje įvykdyti.

Darbas parašytas remiantis įvairių lietuvių ir užsienio autorių literatūra, moksliniais straipsniais, darbais, internetinių svetainių medžiaga bei autorės asmenine trijų metų darbo patirtimi nagrinėjamoje įmonėje. Darbas gali būti naudingas mokslo visuomenės atstovams, verslo pasaulio atstovams, įmonių vadovams bei įmonėms, kurios planuoja diegti svarbius organizacinius pokyčius savo veikloje.

1. TEORINĖS POKYČIŲ VALDYMO PERSPEKTYVOS

1.1. Pokyčių samprata

Kai kurie autoriai (Quinn, 1980, Magnusen, 1981, Garnall, 1990, Okuštienė ir Korsakienė, 2012 ir kt.) pokyčius vadina pakeitimais, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus at kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šie pakeitimai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba jos viduje vykstančių kaitos procesų. Kiti autoriai (Kurst, 1995, Johnson, 1987, Morgan, 1986) pokyčiais vadina organizacijos aplinkos ir vidaus pasikeitimus, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Taigi galima pasakyti, kad esama dviejų tipų pokyčių: tokie, kurie yra sukeliami sąmoningai dėl atitinkamų aplinkybių ir tokie, kurie tiesiog vyksta aplinkoje nepriklausomai nuo to, kaip atrodo įmonė, jos veiklos sėkmė ir visi kiti aspektai.

Clemmer J. (1995) tai pat turi labai įdomų bei savitą požiūrį į pokyčius: „Pokyčių negalima valdyti. Juos galima ignoruoti, jiems priešintis, į juos reaguoti, jais pasinaudoti įvairiais tikslais. Tačiau valdyti jų negalima, taip kaip negalima priversti juos pakreipti norima kryptimi. Tai, ar mes būsime pokyčių aukos, ar nugalėtojai, priklauso nuo mūsų pasirengimo reaguoti į juos ir keistis bei transformuotis.“ Tame tiesos yra, bet ta tiesa atsiranda kai pasirenki, iš kurio kampo žiūrėsi, kas yra pokyčių užkluptas objektas. Jeigu tai yra planuotas pokytis, kurį suplanavo įmonės vadovybė, tai jie tikrai yra tie žmonės, kurie gali pokyčius reguliuoti ir juos pakreipti sau tinkama kryptimi. Jeigu tai įmonės darbuotojas, kuriam tie pokyčiai yra tiesiog „nuleidžiami“, tai jis tikrai yra tas, kuris negali nieko pakeisti, o turi stengtis prie jų prisiderinti.

Įvairios filosofijos, teorijos, modeliai bei technologijos yra susijusios su vienu ir tuo pačiu – kaip įvairiais būdais pasiekti kuo didesnės dermės, stabilumo ir sėkmės organizacijoje (S. Oreg, A. Michel, R. Todnem By, 2013). Apie pokyčius rašo ir rašė nemažai mokslininkų, verslininkų ir šią temą iki šiol gvildena daugelis verslo pasaulio atstovų. Pokyčių literatūros paklausa išlieka ištis didėlė, nes su laiku pokyčiai tampa vis svarbesne tema verslo srityje ir vadovai siekia rasti tą stebuklingą receptą, kuris padėtų pasiekti geriausių rodiklių, nes tyrimų rezultatai rodo, kad apie septyniasdešimt procentų įmonių, kurios diegia pokyčius, juos įgyvendina nesėkmingai (Balogun, Hope Hailey, 2008).

Gyvenime vyksta labai daug permainų, mokslininkai jas skirsto į tris dalis: radikalios, laipsniškos bei inicijuotos permainos (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005). Radikalios permainos yra

kai pasikeitimai būna dideli, reikšmingi, staigūs ir dažniausiai netikėti. Tai gali būti revoliucija valstybėje, darbo netekimas, skyrybos ir t.t.

Laipsniškos permainos - tai nedideli, priklausomi nuo situacijos pasikeitimai, kuriuos atlikus įvyksta kitos permainos. Nuosekliai vykdant tokio tipo pasikeitimus, jie gali peraugti į labai dideles permainas. Inicijuotos permainos dažnai įvyksta ne dėl išorinių priežasčių, o dėl paties žmogaus. Priežastis joms atsirasti dažniausiai sukuria pats žmogus, kas tokio tipo permainas leidžia laikyti mažiausiai rizikingas ir atnešančias daugiausiai gerų rezultatų. Taip yra todėl, kad kai žmogus sąmoningai susiplanuoja atitinkamas permainas ar pokyčius, jis į juos kitaip ir reaguoja, gali juos valdyti (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005).

Anot įvairių autorių (S. Benn, D. Dunphy, A. Griffiths, 2014, D. Anderson, L. Ackerman 2010, M. Hammer, 2001, D. Klimas, J. Ruževičius, 2009, C. W. Stern, M. S. Deimler, 2006), šiandien, XXI amžiuje, pokyčiai ir sėkmingas jų valdymas vis labiau tampa vienu iš pagrindinių vadovų galvos skausmų. Ir tai vyksta tikrai ne be reikalo: pokyčiai vyksta visur, jų kompleksiskumas ir greitis tik didėja ir tai, ar organizacijos ateitis bus sėkminga, priklauso tik nuo to, kaip gerai vadovai bei lyderiai sugeba tuos pokyčius valdyti. Šiandieninėje rinkoje organizaciniai pokyčiai yra vienas iš nenutraukiamos sėkmės reikalavimų, o vadovai, sugebantys juos kompetentingai valdyti, yra vieni labiausiai geidžiamų rinkoje.

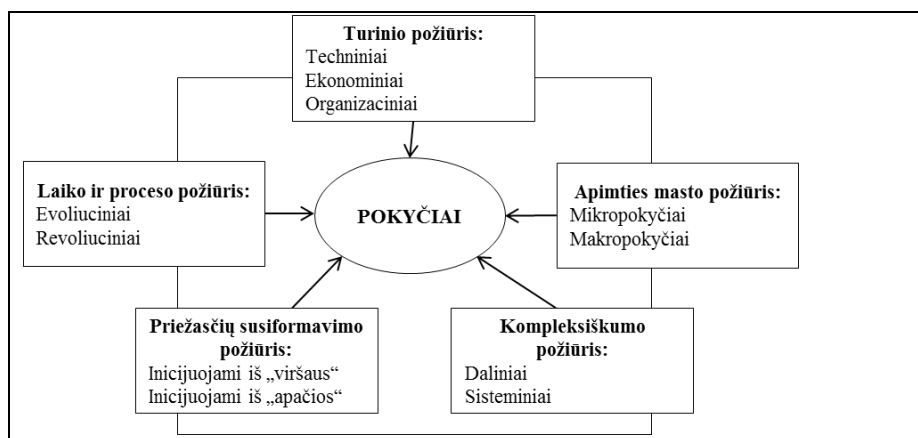
Deja, dabartiniai pasaulio įmonių duomenys rodo, kad organizacinius pokyčius valdyti moka tikrai mažas procentas organizacijų (D. Anderson, L. Ackerman, 2010). Didžioji dauguma diegiamų pokyčių baigiasi nesėkme ir nusibrėžti tikslai nebūna pasiekti. Visa tai, visos pastangos, darbas, ryja organizacijų išteklius: žmogiškasis kapitalas, laikas, klientai, pinigai ir pasitikėjimas vadovais - visa tai yra naudojama norint per pokyčius pagerinti organizacijos būklę, tačiau pastangos ir investicijos neatsiperka. Organizacijos išleidžia milijonus naujų informacinių technologijų įdiegimui, vertės grandinės gerinimui ir viso to pritaikymui praktikoje, tačiau viso to grąža, deja, nepateisina lūkesčių (D. Anderson, L. Ackerman, 2010). Visa tai veda į darbuotojų apatiją, jie pradeda nebenorėti daryti naujų užduočių, nes nemato tame prasmės, kyla problemos, kur jų tikrai neturėtų kilti, o vadovai, matydami tokią situaciją, tiesiog pasiduoda ir nebesugeba sėkmingai bei atsakingai valdyti organizacinių pokyčių procesų.

Knygoje „Beyond Change Management“ (2010) yra rašoma, kad tokius pokyčius rinkoje iššaukia pati rinka: spartėjančios technologijos, vis įnoringesni vartotojai, besiplečiančios galimybės – pasaulis tampa atviras ir beribis visiems. Būtent tokios sąlygos sukuria terpę, kuri keičiasi be galo greitai ir laimi tik tie, kurie sugeba prisitaikyti. Pokyčiai tampa labiau kompleksuoti, sunkiau

įveikiami, jie dažnai dar vadinami transformacija. Dauguma vadovų, deja, nesupranta tų transformacijų periodų ir tai priveda prie beviltiškų, probleminių situacijų, su kuriomis jie susiduria šiandien (H. Simms, 2005). Būtent dėl to įmonės savo vadovus turi ugdyti kaip tikrus koučerius, kurie ne tik mokėtų sėkmingai pergyventi ir suvaldyti pokyčius, bet ir to išmokytų savo pavaldinius.

Dėl tokios rinkos padėties atsiranda ir darosi vis populiareesnė pokyčių valdymo samprata. Organizacinių pokyčių valdymo pradininkai, pradėję praktikuoti metodus įmonėse, sugebėjo išspręsti du svarbiausius klausimus: geras pokyčių įdiegimo planavimo procesas bei kaip išvengti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams. Tačiau atsakymai į šiuos klausimus gali būti traktuojami kaip patarimai, kuriais vadovaujantis pokyčių valdymas taps lengvesniu procesu. Nepaisant to, labai svarbios yra vadovų, kurie yra atsakingi už sėkmingą organizacinių pokyčių įgyvendinimą, kompetencijos, jų sugebėjimas į situaciją žvelgti kritiškai, vadovautis ne savo asmenine nuomone ar patirtimi, bet mokėti suvokti realią rinkos situaciją, problemą ir ja pasinaudoti siekiant geriausių tikslų (R. R. Sharma, 2007). Tokiais atvejais tradiciniai vadybos modeliai jau nebepadeda, tas, kuris valdė stabilią organizaciją, negali tiesiog imti ir pritaikyti savo senų mąstymo, veikimo bei elgesio principų. Vadovai turi ne tik patys išmokti valdyti situaciją, bet ir mokyti savo pavaldinius, vadovautis pagrindiniais koučingo principais. Tai dažnai tampa priežastimi, kodėl darbuotojų kaita su metais vis didėja – organizacijos ieško naujų, jaunų, drąsių bei gabių žmonių vadovų pozicijoms.

Galimi pokyčių tipai organizacijoje. Organizacijoje pokyčiai vyksta dėl įvairių priežasčių, kurias pradedant planuoti pokyčių procesus, yra labai naudinga įsivertinti. R. Paton, J. McCalman (2008), D. Dunphy, D. Stace (1993), L. Bagdonienė, E. Bagdonas (2004), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) nagrinėja bei pateikia galimus pokyčių tipus, bei jų požymius, poveikį organizacijai. Knygoje „Pokyčių valdymas“ (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005) pokyčiai klasifikuojami į penkias skirtingas dalis (žr. 1 pav.). Anot autorių, pokyčiai gali būti klasifikuojami pagal turinio požiūrį, apimties mastą, savo kompleksiskumą, priežasčių susiformavimą bei laiko ir proceso požiūrį.



1 pav. Įmonėje vykstančių pokyčių klasifikacija

Šaltinis: S. Stoškus, D. Beržinskienė, Pokyčių valdymas (2005).

Pokyčių analizė, įgyvendinimas bei įvertinimas, jų procesų organizavimas būtų gan problemiški, jeigu nebūtų apibūdintos pagrindinės jų charakteristikos. Taigi, turinio požiūriu pokyčiai yra skirstomi į techninius, ekonominius bei organizacinius. Techniniai pokyčiai apima medžiagų, žaliavų, aparatūros, įrengimų, technologinių procesų pakeitimus. Jie gali būti tiek siauro, tiek plataus masto, priklauso nuo įmonės tipo. Ekonominiai pokyčiai charakterizuoja įmonės naujų išteklių įsigijimą, paskirstymą bei naują jų panaudojimą. Tokie pokyčiai gali būti derinami su masto ekonomija, kaip išnaudoti turimą potencialą maksimaliai ir sumažinti gamybos išlaidas iki minimumo. Organizaciniai pokyčiai - tai yra vadybiniai pokyčiai, charakterizuojantys valdymo, organizavimo sferos pasikeitimus. Šio tipo pokyčiai dažniausiai būna labiausiai kompleksiški.

Apimties masto požiūriu pokyčiai gali būti maži arba dideli. Mastą nustato įmonės darbuotojai, vadovai, pagal jos dydį, veiklą ir pokyčių liečiamas sritis, jų sąnaudas, laiką. Mikropokyčiai dar gali būti vadinami profilaktiniais, kurie vykdomi dažnai, nėra sudėtingi ir jų padariniai neturi didelės, esminės įtakos organizacijai, pvz.: taikomosios kompiuterinės programos atnaujinimas (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005).

Žiūrint į pokyčius iš kompleksiskumo pusės, jie gali būti daliniai arba sisteminiai. Daliniai pokyčiai yra tokie, kurie vyksta tik viename ar keliuose organizacijos elementuose. Tai gali būti, kai keičiasi vienas padalinys, vienas skyrius, tik vadovų lygmenyje ir t.t. Sisteminiai pokyčiai paliečia kur kas daugiau organizacijos elementų arba dažniausiai netgi visus organizacijos organus ir keičia jų pagrindinius parametrus, užduotis, atsakomybes.

Vyksmo laike ir vykstančio proceso pobūdžio požiūriu pokyčiai skiriami į dvi pagrindines grupes – evoliuciniai ir revoliuciniai. Evoliuciniai pokyčiai dažniausiai vyksta pamažu, tolygiai keičia vieni kitus bei visus organizacijos parametrus. Priešingi evoliuciniais yra revoliuciniai pokyčiai, kurie labai staigiai pakeičia atitinkamus organizacijos parametrus. Revoliuciniai pokyčiai pasitaiko rečiau nei evoliuciniai, nes yra pernelyg rizikinga kažką keisti staigiai, neįspėjus. Manau, kad tokie pokyčiai vyksta ten, kur situacija yra labai bloga ir organizacijoms reikia esminių pokyčių, kuriuos gali sukelti ne valdžia, o žemesnioji grandis – darbuotojai, profesinė sąjunga ar kita (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005).

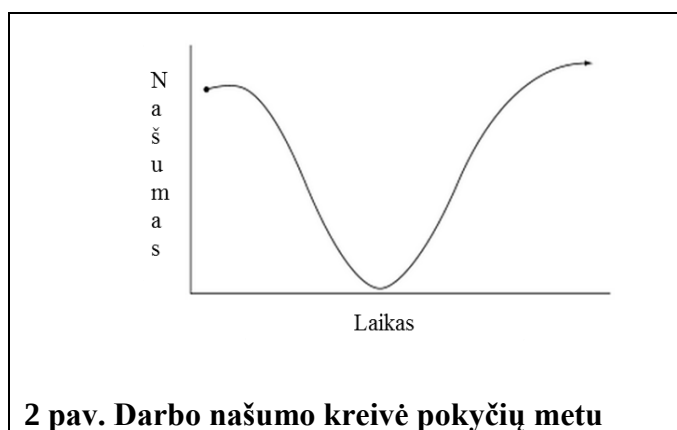
Taigi, pradedant planuoti pokyčius organizacijoje yra patartina išanalizuoti ne tik pačią organizaciją, bet ir pokyčius, kuriuos yra planuojama diegti. Tai padės ne tik sudaryti tinkamą ir tikslų pokyčių procesų planą, bet ir išvengti galimų klaidų.

1.1.1. Pokyčių įtaka darbuotojų darbo našumui

Anot E. Cameron ir M. Green (2012), nesvarbu, koks yra pokyčio mastas (ar jis vyksta visoje organizacijoje, ar tik viename padalinyje, o gal tik skyriuje), paskutinioji grandinės dalis, kuriai tenka visos pokyčių pasekmės, yra žmonės. Galiausiai yra taip, kad būtent jie nulems ar tie pokyčiai įmonei bus sėkmingi ar ne, nes jie atliks pagrindinius darbus, operacijas, jie turės pergyventi visas emocijas, intrigas, kol bus pasiektas rezultatas. Ir tie, kurie bando įdiegti pokyčius neatsižvelgdami į tai, kaip jie paveiks žmones, niekada nesugebės suvaldyti didelio masto pokyčių procesų.

Tam, kad žmonės būtų patenkinti, kad jie dirbtų atsakingai, jie turi būti įtraukti į procesą (M. S. Poole, A. H. Van de Ven, 2004). Komandinis darbas, kaip niekada anksčiau, šiandien yra labai akcentuojamas ir vertinamas. Hierarchiniai firmų valdymo modeliai tampa seniena, vadovai bando tapti ne tik užduočių ir darbų davėjais, bet turi būti lyderiais (A. F. Buono, D W. Jamieson, 2010). Dažnos įmonės (nagrinėjamoji taip pat) atsisako kabinetų, skirtų tik vadovams ir juos sodina kartu su komanda į vieną patalpą. Vengiama išskirtinių, aiškiai matomų bei pabrėžiamų privilegijų, skatinama bendrauti betarpiškai, atvirai, dalintis idėjomis. Firmos savo aplinką dažnai siekia paversti antrais namais, o vadovą padaryti šeimos nariu.

Pokyčiai yra labai glaudžiai susiję su mokymusi. „Mokymasis yra procesas, kurio metu praktinių užsiėmimų pagalba yra pasisavinama informacija bei žinios, kas priverčia žmogų pakeisti jo mąstymą bei elgesį“, - E. Cameron ir M. Green (2012). Anot autorių, pokyčiai ateina su kažkuo nauju, ko darbuotojai turės išmokti, būtent tai dažniausiai iššaukia jų nepasitenkinimą – žmonės nenori naujienų, jie yra tiek pavargę nuo daugelio metų, praleistų universitetuose, seminaruose, kad su laiku jie pradeda nebenorėti naujos informacijos. Dėl to to, kai atsiranda kažkas naujo, jų kasdieniauose darbuose, darbo produktyvumas krinta (žr. 2 pav.).



Šaltinis: E. Cameron, M. Green, Making Sense of Change Management (2012).

Darbo produktyvumo kritimas gali būti paaiškinamas labai paprastai – vairuotojas gauna naują automobilį. Iki tol jis savo darbą atlikdavo tikrai gerai, buvo pripratęs prie savo mažo „Smart“ ar „Renault“. Vieną dieną įmonė sugalvojo keisti automobilius į gerokai didesnius, universalio kėbulo tipo, nes vairuotojui skiriamos papildomos užduotys – išvežioti didesnių gabaritų krovinius, kas padės sutaupyti įmonei nemažai pinigų. Įsėdęs į naują automobilį žmogus iš pradžių apsidžiaugia, tačiau kai reikia važiuoti prasideda problemos. Tikėtina, kad ant panelės esantys mygtukai yra išdėstyti kitokia tvarka nei senajame, šviesos įsijungia kitur, valytuvai taip pat veikia kitaip. Automobilio gabaritai taip pat neleidžia laisvai jaustis už vairo, pasidaro sunku parkuotis siaurose stovėjimo aikštelėse.

Pavyzdys labai paprastas, bet aiškus ir pritaikomas daugelyje situacijų. Dėl visų šių bei kitų panašių priežasčių vairuotojo produktyvumas krinta. Pokyčio amplitudė, žinoma, priklauso nuo darbo bei pokyčio pobūdžio, tačiau tendencija išlieka tokia pati – žmogus turi išmokti kažko naujo, jis turi prisitaikyti, priprasti, dažnai ir suklysti, o tai užima nemažai laiko. Kartais tai gali trukti kelias dienas, o kartais netgi kelis mėnesius. Taip pat yra galimas scenarijus, kai pokyčiai yra pernelyg radikalūs ir našumas pradės didėti tik su dar kitais pokyčiais.

Taigi mokytis turi norėti ne tik paprasti darbuotojai – paskutinė grandinės dalis - bet ir lyderiai, kurie valdo pokyčių procesą. Pradėdami įdiegti pokyčius jie turi suvokti, kad jiems reikės perprasti esamą situaciją ir pagal ją pritaikyti naujus valdymo bei strategijų kūrimo įgūdžius (E. Cameron ir M. Green, 2012, A. T. Belasen, 2000). Jie privalo į situaciją žvelgti kitu kampu, atmesti visus savo senus principus, žinias, pakeisti suvokimą apie žmones, jų valdymą bei pokyčius ir valdyti procesus visai kitaip, nei jie yra įpratę. Tai reiškia, kad lyderiai, norėdami pradėti pokyčius, visų pirma turi patys pasikeisti iš esmės, kad pokyčiai būtų sėkmingi. Tik tada jie bus gabūs atlikti savo užduotis sėkmingai. Žinoma, jie taip pat yra niekas kitas, kaip paprasti žmonės, kuriems pokyčiai yra sunki matematinė užduotis. Būtent dėl to, daugeliui įmonių nepasiseka sėkmingai įdiegti pokyčių arba jie nusprendžia samdyti trečią šalį – verslo ar pokyčių valdymo konsultantus, kurie sugeba būti objektyvūs ir situaciją mato iš šalies.

1.1.2. Pagrindinės organizacinių pokyčių valdymo metu daromos klaidos

Pokyčiai įmonėse yra vykdomi dėl įvairių priežasčių: jie gali atnešti geresnį pelningumą, padidinti rinkos dalį, paspartinti produkto gyvavimo ciklą, padidinti vartotojo pasitenkinimą produktu ar paslauga, iššaukti produkto novatoriškumą bei kita. Tačiau kuriant strateginį pokyčių diegimo planą pasitaiko nemažai kritinių klaidų. Anot M. Rouse (2009), D. Anderson ir L. Ackerman (2010), pagrindinės klaidos, daromos diegiant pokyčius, liečia dešimt skirtingų sričių. Visų pirma, pokyčių prasmė, tikslas, dėl ko jie yra diegiami, turi būti labai aiškūs ne tik

iniciatoriams, bet ir visoms suinteresuotoms šalims. Pokyčiai turi atnešti aiškią naudą, kuri būtų pagrindžiama logika ir pritaikoma tiek prie rinkos tendencijų, tiek prie įmonės strategijos (A. Raipa, 2013, D. Anderson ir L. Ackerman, 2010).

Kita klaida, kurią dažnai daro vadovai, yra neturėjimas aiškos pokyčių procesų valdymo struktūros. Turi būti nubrėžtas aiškus planas su žmonėmis bei jų atsakomybėmis, kas ką daro, kam turi atsiskaityti ir visos kitos svarbios detalės. Iš aiškaus vadovų struktūros plano seka aiškos pokyčių įdiegimo disciplinos diegimas. Vadovai dažnai klysta ar atsitraukia proceso eigoje, nes niekas jų nemokina ir nepaaiškina, kaip tiksliai reikia įdiegti pokyčius, kaip valdyti savo personalą, kaip elgtis atitinkamose situacijose. Žmonės turi būti visapusiškai paruošti ir žinoti, kaip valdyti bet kokią situaciją.

Kita pasitaikanti klaida, anot D. Anderson ir L. Ackerman (2010), yra kai pokyčių iniciatoriai nesugeba tiksliai pamatuoti masto, kuriuo pokyčiai turi būti įgyvendinti. Manau, kad ši problema dažniausiai ištinka jaunas, nepatyrusias įmones, kurios negali sau leisti (arba nenori) investuoti į pokyčių planavimą, profesionalų samdymą, nes tiki, kad tai yra labai lengvas procesas, kurį sugebės suvaldyti patys. Ilgainiui pasirodo, kad jie buvo per mažai kompetentingi ir nesugebėjo įvertinti, jog vieni ar kiti veiksmai apims žymiai daugiau nei buvo tikėtasi. Prie to prisideda dar viena daroma klaida – vadovai stengiasi vienu metu įgyvendinti visas savo sukurtas iniciatyvas tikėdamiesi, kad taip sutaupys laiko ir pinigų. Geriausia pokyčius vykdyti palaipsniui, išsigryninant atitinkamus veiksmus ir žingsnis po žingsnio juos pradedant įgyvendinti.

Kita, turbūt dažniausiai pasitaikanti klaida – nesugebėjimas įvertinti galimybių įgyvendinti pokyčius. Ką tai reiškia? Tai reiškia, kad organizacijų vadovai, kurie inicijuoja pokyčius, labai dažnai neįvertina, kiek tai užims jų darbuotojų laiko, nustato neįmanomus terminus ir užkrauna papildomų užduočių, kurios teoriškai turėtų užimti nuo penkių iki dešimties procentų darbuotojo laiko, bet užima virš penkiasdešimt procentų ar dar daugiau. Taip yra, nes aukščiausi vadovai nežino, ką daro žemiausios grandies darbuotojai, įsivaizduoja tik teorinį poveikį tiek jų kasdienių užduočių, tiek naujų, kurias reikia padaryti norint įgyvendinti pokyčius.

Dar viena labai opi sritis – organizacijos kultūra. Apie pokyčių poveikį organizacijos kultūrai galima būtų parašyti atskirą darbą, kurių jau tikrai ne vienas yra parašytas įvairių autorių. Kultūra yra viena iš pagrindinių varomųjų jėgų, kas gali prisidėti prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, tačiau į ją yra labai mažai arba visai neinvestuojama pokyčių metu. Prie to prisideda ir darbuotojų mokymai, jų paruošimas, nuteikimas sunkesniais periodais, ir vadovų mokymai, kaip reikia valdyti pokyčius, kaip reikia pakeisti savo mąstymą, elgseną ir transformuotis patiems, norint

transformuoti aplinką. Visa tai dažnai veda į blogėjančią, nesuvaldomą padėtį. Pokyčių lyderiai nesuteikia pakankamai dėmesio emociniam darbuotojų paruošimui, neįdeda pastangų, kad būtų iššaukta kuo mažiau blogų emocijų, pavydo, nepasitenkinimo ar priešiško.

Paskutinė D. Anderson ir L. Ackerman (2010) minėta klaida, kurią daro pokyčių lyderiai, yra įsitraukimo bei komunikacijos stoka. Kai žmonės pamiršta ar sąmoningai nenori įtraukti suinteresuotų šalių į įmonėje vykstantį procesą, jie patys sau kuriasi kliūtis. Komunikacijos stoka iššaukia apatiją, kyla apkalbos, įtampa, žmonės pradeda bijoti, prisigalvoja sau neigiamų scenarijų ir įbaugina kolegas. Vieni palūžta psichologiškai, pabėga iš darbo, kiti tampa „kietaisiais tironais“, kurie kontroliuoja situaciją ir manipuliuoja kitais.

Pokyčių valdymas ir įgyvendinimas. Norint įdiegti bet kokius pokyčius įmonėje, visų pirma turi būti paruoštas tikslus ir išsamus pokyčių įgyvendinimo bei valdymo planas. Nesvarbu, kokie tai yra pokyčiai, įgyvendinimo ir valdymo procesas yra panašus. Anot P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong (2003), kad pokyčių valdymo procesui taptų sėkmingas, reikalingi šie keturi etapai:

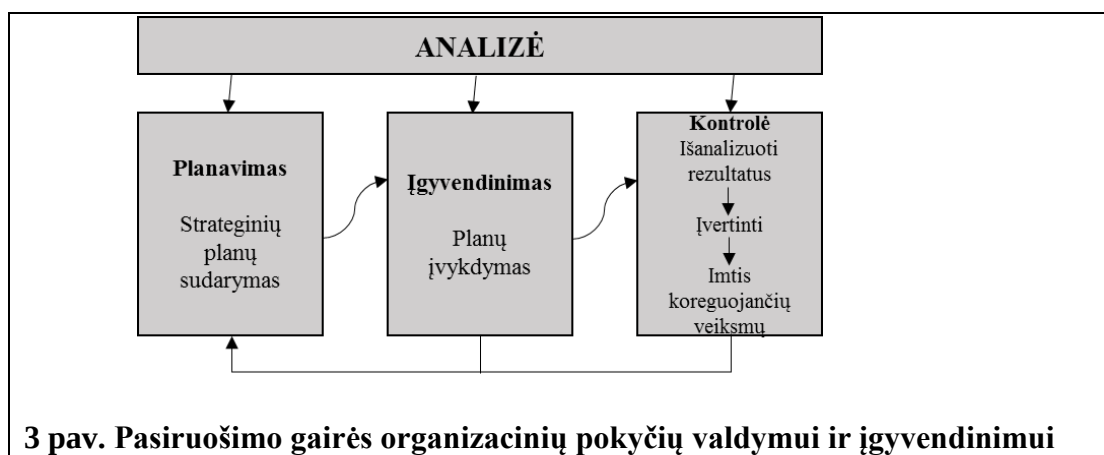
1. Analizė;
2. Planavimas;
3. Įgyvendinimas;
4. Kontrolė.

Organizacinių pokyčių valdymas pradedamas nuo įmonės išsamios padėties rinkoje bei viduje analizės. Bendrovė privalo išsianalizuoti tiek vidinę, tiek išorinę (ypatingai) aplinką, kurioje veikia, ir surasti patrauklias galimybes bei išvengti šios aplinkos keliamų grėsmių. Taip pat turi būti išanalizuoti įmonės privalumai bei trūkumai, bei dabartiniai galimi įgyvendinti veiksniai, kad būtų galima nuspręsti, kuriomis galimybėmis geriausia pasinaudoti. Šiam etapui atlikti puikiai tinka plačiai paplitusi ir žinoma SSGG analizė ar kiti plačiau naudojami įrankiai.

Vėliau, atlikus išsamią rinkos analizę, seka planavimo stadija. Sudarydama aiškų pokyčių įgyvendinimo planą, bendrovė turi nusistatyti tikslus, siekiamus rezultatus, ko jie nori, kad kiekvienas įmonės padalinys pasiektų arba pokyčių atveju, kokie turi būti aiškūs pokyčių padariniai įmonėje. Kitaip tariant, turi būti sudaroma aiški strategija, kurioje būtų nurodyti žingsniai, veiksniai ir padariniai kartu su žmonėmis ir jų atsakomybėmis.

Po jau aptartų analizės bei planavimo etapų seka ne mažiau svarbus plano įgyvendinimas, kuris dažniausiai apima daugiausiai laiko ir tampa esminiu etapu pokyčių valdymo metu (žr. 3

pav.). Tam, kad įgyvendinimas būtų sėkmingas, patariama pasikliauti koku nors pokyčių valdymo modeliu. Yra itin svarbu pasirinkti tinkamiausią pokyčių įgyvendinimo modelį, kuris atitiktų įmonės profilį, struktūrą, lūkesčius ir visa kita.



Šaltinis: Kotler, P., Armstrong G. (2003).

Paskutinis sėkmingo pokyčių valdymo bei įgyvendinimo žingsnis – kontrolė. Kontrolė – tai planų ir veiklos rezultatų analizė, įvertinimas, bei koreguojantys veiksmai, kurie padeda pasiekti bendrovės tikslus (P. Kotler, 2003). Neužtenka tiesiog „nuleisti“ pokyčius, liepti ar pasakyti, kad nuo šiol viskas bus taip ar kitaip. Nuosekliai juos įgyvendinus yra privaloma nuolatos stebėti, kaip jie veikia kasdienius įmonės vykdomus procesus, kaip reaguoja darbuotojai, viską įvertinti ir nuspręsti ar situacija yra tinkinama, ar nereikia imtis koreguojančių veiksmų. Nuolatinė kontrolė ir kitų etapų metu gali padėti padaryti mažiau klaidų ir padėti ištaisyti jas anksčiau, kol dar nėra vėlu ar kol nėra skaudžių padarinių.

S. Stoškus bei D. Beržinskienė (2005) teigia, kad pokyčių planavimas ir įgyvendinimas turi tris pagrindines stadijas: inicijavimas, įgyvendinimas ir reformos institucionalizavimas. Inicijavimas – tai procesas, kai nusprendžiama pradėti pokyčius. Pokyčius inicijuoti gali įvairūs veiksniai: naujovės, kokybės standartai, nauja politika, problemos, biudžetas ir kita. Pasak mokslininkės Fullan, inicijavimas priklauso nuo trijų veiksnių:

1. Būtinybės atnaujinti tobulinimo procesą poreikio, kokybės, praktiškumo, aiškumo ir sudėtingumo prasme;
2. Personalo pasirengimo dalyvauti pokyčių procese;
3. Priemonių išteklių (įskaitant laiką) bei paramos.

Antroji pokyčių valdymo stadija yra įgyvendinimas. Įgyvendinimas - tai praktinis transformacijos vykdymas, kurį lemia dalykai panašūs į kaitos charakteristiką, organizacijos bei jos

aplinkos kaita (S. Stoškus bei D. Beržinskienė, 2005). Tam, kad ši stadija būtų įgyvendinta sėkmingai, ji turi apimti šiuos žingsnius:

1. Aiškiai pasidalyta atsakomybė;
2. Aiški transformacijos įgyvendinimo kontrolė;
3. Spaudimo ir paramos dermė;
4. Nuolatinis personalo ugdymas;
5. Greitas darbuotojų pastangų įvertinimas.

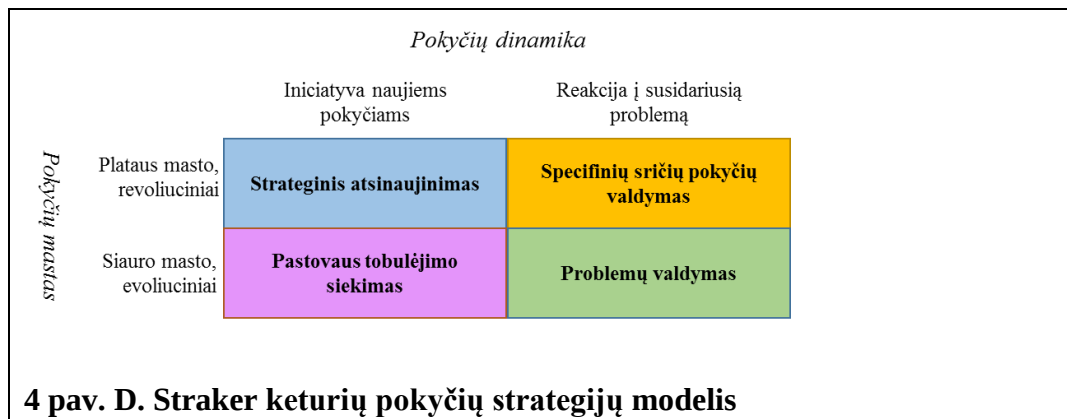
Paskutinioji pokyčių procesų planavimo stadija – reformos ar transformacijos institucionalizavimas. Ji leidžia patikrinti, ar įdiegtos naujovės (pokyčiai) yra praktiškai pritaikomi kasdieninėje įmonės veikloje. Tam, kad to pasiekti, turi būti nuolatinė kontrolė, suteikiama visokeriopa pagalba, o ypač naujokams darbe, yra pravartu susikurti ir pasitelkti kompetentingą vertinimo sistemą. Nepaisant to, taip pat yra labai svarbu stebėti rezultatus – nuolatos analizuoti esamą situaciją ir ypatingai daug dėmesio skirti toms sritims, kuriose rezultatai nebuvo tokie, kokių tikėtasi. Lygiai taip, kaip teigia E. Cameron ir M. Green (2012), S. Stoškus bei D. Beržinskienė (2005) sako, kad visa tai yra glaudžiai susiję su įmonės vadovo požiūriu į pasikeitimus, jo gebėjimu vadovauti ir koordinuoti pokyčius bei su organizacijos kultūra.

1.2. Parinktų pokyčių valdymo modelių analizė

Pokyčių valdymas apima labai daug įvairių sričių: tai ir strateginis planavimas, ir lyderystė, ir personalo valdymas, inovacijos, komunikacija ir kita. Apžvelgus įvairius šaltinius galima teigti, kad vieningo pokyčių valdymo modelio nėra. Kiekvienas autorius ar organizacija šį procesą mato savaip, tačiau kartu ir labai panašiai. Dažniausiai yra aprašomi žingsniai, kuriuos įgyvendinant galima sėkmingai įdiegti pokyčius organizacijoje. Taigi organizacinių pokyčių valdymo modelis yra laipsninė sistema, tarsi laiptai, kur žingsnis po žingsnio aprašomas nuoseklus procesas, kurio laikantis pokyčiai organizacijoje bus sėkmingai įgyvendinti.

1.2.1. D. Straker keturių pokyčių strategijų modelis

Savo knygoje „Changing minds in detail“ D. Straker (2008) analizuoja pokyčius bei jų valdymą įvairiais aspektais. Jo pateiktas keturių pokyčių strategijų modelis yra grįstas pokyčių mastu bei dinamiškumu, kaip jie yra įgyvendinami (žr. 4 pav.).



Šaltinis: D. Straker, *Changing Minds in Detail* (2008).

Pradžioje apie tai, kuo šis modelis yra grįstas. Visų pirma tai yra pokyčio mastas. Apie tai, kad pokyčiai priklauso nuo masto, jau buvo minėta ankstesnėse dalyse, ne išimtis ir šis autorius. Jis teigia, kad pokyčių įgyvendinimo mastas priklauso nuo to, kiek skirtingų pokyčių strategijų arba kiek skirtingų organizacijos parametrų vienu metu veikia pokyčiai. Kuo daugiau įvairių procesų vyksta atitinkamu metu, tuo sudėtingesnis pokyčių valdymas. D. Straker (2008) lygiai taip, kaip ir S. Stoškus bei D. Beržinskienė (2005) plataus masto ir sąlyginai greitai įvykdomus pokyčius vadina revoliuciniais, o tuos, kurie apima nedideles organizacijos dalis ar sritis ir yra vykdomi pastoviai – evoliuciniais – kurie vyksta lėtai, palaipsniui kinta laike.

Kitoje modelio ašyje yra pokyčių dinamika, kitaip tariant, ji parodo, kaip aktyviai organizacijos dalyviai yra įsitraukę į pokyčių procesą. Pokyčio dinamika gali būti iniciatyvinėje stadijoje ir reaguojančioje stadijoje. Iniciatyviniai pokyčiai dažniausiai yra iššaukiami vadovų dar anksčiau nei realus pokyčių poreikis atsiranda organizacijos viduje. Tai dažnai būna kieno nors iniciatyva, pasiūlymas vykdyti tam tikrus pokyčius. Tokiu atveju firma būna pasiruošusi ir stabili įgyvendinti pokyčius. Kitu atveju, pokyčiai gali būti pradėti įgyvendinti tik tada, kai atsiranda realus ir matomas jų poreikis, tokie pokyčiai vadinami reaktyvūs, kai reaguojama į jau susidariusią situaciją. Anot D. Straker (2008), tokia situacija gali būti ne tiek palanki įmonei pokyčių metu, nes tada reikia veikti greitai ir taisyti situaciją, iniciatyvų bus parodyta mažiau, o dirbti gali būti, kad reikės daugiau.

Taigi, modelyje yra pavaizduotos keturios skirtingos situacijos organizacijose, kuomet vyksta pokyčiai ir kaip turėtų atrodyti pokyčių strategijos atitinkamai (žr. 4 pav.). Pirmoji strategija – strateginis atsinaujinimas (angl. *Strategic Reinvention*). Ji naudojama tada, kai pokyčiai vyksta labai greitai, netikėtai (revoliuciškai) ir jie yra inicijuoti vadovų ar kitų iniciatorių. Tokia strategija taikoma, kai norima užbėgti įvykiams už akių, veiksmai yra daromi greitai ir tikėtina, kad rezultatai taip pat bus matomi greitai. Dažniausiai taip yra įdiegiamos naujos kompanijų strategijos, kurios

visiškai skiriasi nuo senųjų, tai reikalauja pasikeisti visą organizaciją ir priverčia kovoti su įvairiomis problemomis.

Specifinių sričių pokyčių valdymas (angl. *Responsive Reengineering*) – tai strategija, kuri naudojama, kai organizacijoje vyksta didelio masto pokyčiai, tačiau taikomi tik specifinėse vietose ar sferose. Tai gali būti kažkokia nesėkmė gamyboje, produkto kokybės problemos, pasirinktos programos netinkamumas – bet kas, kur kompanija mato, kad ten jai labai nesiseka. Ši strategija turi būti naudojama jau identifikavus problemą ir norint ją pašalinti. Tokiu atveju reaguoti reikia skubiai, veiksmus atlikti greitai, bet, deja, tai bus jau ne tiek atitinkamų problemų išvengimas, tačiau jau susidariusių padarinių šalinimas ir apsidraudimas nuo panašių atvejų ateityje.

Trečioji – pastovaus tobulėjimo siekimo (angl. *Continuous Improvement*) – strategija. Tai yra tipiškas, klasikinis japonų stiliaus požiūris į organizaciją bei jos pokyčius (D. Straker, 2008). Tokia strategija pasižymi pastoviu tobulėjimu, ieškojimu taisytinų vietų, naujų darbo įrankių, požiūrių ir t.t. Vadovai nuolatos stengiasi išnaudoti savo turimą potencialą, rodo iniciatyvas, idėjas ir pastoviai kažką keičia įmonės aparate, siekdami augti ir tobulėti. Tai dažniausiai būna siauros sritys, tačiau su laiku jos kinta, nes nežymūs, bet pastovūs pokyčiai negali būti vykdomi plačiu mastu.

Paskutiniojo kvadrato (žr. 4 pav.) strategija – problemų valdymas (angl. *Issue Management*). Tokia pokyčių valdymo strategija trunka ilgiausiai ir turi mažiausiai vertės. Ji pasižymi nuolatiniu jau iškilusių problemų ar nesklandumų tvarkymu, taisymu, naikinimu. Tai yra pastovus procesas, kuris vykdomas jau atsiradus problemoms ir paskiriant atsakingus asmenis jas išspręsti. Dažniausiai tai būna nedideli, visos įmonės mastu nelabai reikšmingi, tačiau atitinkamose funkcijose ar skyriuose svarbūs nesklandumai.

Norint pasirinkti tinkamiausią modelį organizaciniams pokyčiams įdiegti ir suvaldyti, D. Stracker keturių pokyčių strategijų valdymo modelis tikrai nebūtų pats tinkamiausias, jam reikėtų papildančių motyvų, specifinių etapų, kurie nurodytų aiškius veiksmus. Tačiau naudojantis šiuo modeliu yra gan pravartu išsiaiškinti esamą situaciją, suvokti, ko ir kaip nori pasiekti įmonė ir tada pagal atitinkamą valdymo strategiją nusistatyti aiškius pokyčių įgyvendinimo žingsnius, kas padėtų sėkmingai valdyti visą procesą.

1.2.2. Dešimties R. M. Kanter žingsnių sėkmingo pokyčių įgyvendinimo link modelis

R. M. Kanter, B. A. Stein, T. D. Jick (1992), analizuodami įvairias organizacijas, atlikdami atvejų analizes tiek iš žmonių gyvenimo, tiek organizacijose, tiek politikoje, pastebėjo, kad pokyčiai yra visur ir visur juos reikia sugebėti tinkamai valdyti. R. M. Kanter (1992) teigia, kad pokyčiai

niekada nevyksta viena kryptimi, jie niekada nebus vienoje stadijoje, ką būtų patogu ir lengva analizuoti naudojantis K. Lewin modeliu (Mitchell, G., 2013). Lygiai taip, kaip ir pokyčiai, įmonės yra tarsi gyvas organizmas, jos retai kada būna statiškos ir itin stabilios laike. Būtent todėl, autorė kritikuoja garsųjį K. Lewin (1951) trijų stadijų pokyčių modelį, teigdamą, kad jis gali būti pritaikytas tik itin stabiliose įmonėse ir siūlo vadovautis jo etapais. Tam autoriai savo knygoje „The Challenge of Organizational Change“ pateikia dešimt kritinių žingsnių, kuriais vadovaujantis pokyčiai firmoje turėtų būti įgyvendinti sėkmingai:

1. Atlikti išsamią organizacijos analizę bei suvokti pokyčių reikiamybę.
2. Sukurti atvirą bei viešą viziją ir bendrą, visiems priimtina pokyčių tikslą.
3. Atsiskirti nuo praeities modelių, įpročių, tradicijų ir kita.
4. Įrodyti įmonės bendruomenei, kad pokyčiai yra tikrai reikalingi.
5. Sukurti ir palaikyti stiprią vadovų rolę.
6. Prijungti bei išlaikyti politinį palaikymą.
7. Nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą.
8. Sukurti realias, veikiančias darbo struktūras.
9. Atvirai komunikuoti, įtraukti žmones į procesus ir būti atviram.
10. Įforminti įvykdytus pokyčius teisiškai (jei įmanoma).

Kaip jau kalbėta pradžioje, pokyčių plano sudarymas yra itin svarbus žingsnis, norint įgyvendinti pokyčius įmonėje. Prieš pradėdant bet kokį žingsnį, visuomet reikia įsitikinti, ar to organizacijai reikia, reikia iširti tiek patį organą, tiek jį supančią aplinką ir nuspręsti pokyčių reikiamybę. Tada, kai rezultatai rodo, kad organizacijoje visgi yra „skylių“, kurias reikia užpildyti, reikia sukurti aiškią viziją ir tikslą apie tai, kas bus daroma. Negalima tiesiog imti ir pradėti veikti, reikia suvokti dėl ko tai yra daroma, kam tai bus naudinga, o tai turi žinoti ne tik tie, kurie kuria idėjas, bet ir tie, kuriuos tos idėjos bei jų įgyvendinimas palies. Taip pat labai svarbu, kad idėja bei tikslas būtų priimtini visai ar bent jau didžiajai daugumai organizacijos bendruomenės, taip bus galima sumažinti pasipriešinimo riziką.

Dar vienas pasikartojimas su anksčiau minėtais autoriais – lyderiai turi mokėti išeiti iš savo komforto zonos, jie privalo pamiršti praeities modelius, darbo pobūdį, taisykles, tradicijas ir turi pradėti mąstyti naujai. Visa, kas buvo, daugiau nebegrįs, pokyčiai organizacijoje yra daromi dėl to, kad keičiasi aplinka, o tol, kol vadovai nesugebės prisitaikyti prie aplinkos ir mąstyti kitaip, jų pastangos kažką pakeisti nueis perniek. Visų pirma turi pasikeisti pats, kad galėtų pakeisti kitus.

Ketvirtasis žingsnis – įvaizdžio kūrimas. Anot autorių, pokyčiai įmonėje bus įgyvendinami lengviau, jei bus sukurtas įvaizdis, kad jų išties labai reikia ir greitai. Tam gali padėti įvairių minusų, defektų, spragų kėlimas į viešumą, akcentavimas, kad vienas ar kitas vietas reikia tobulinti, nes kitaip tai labai skausmingai gali atsiliiepti organizacijai. Prie viso to labai stipriai prisideda vadovai bei jų rolė pokyčių metu. Jie turi turėti autoritetą, turi žinoti savo atsakomybes, jas vykdyti ir tinkamai perduoti užduotis savo pavaldiniams. Negana to, jie turi mokėti motyvuoti ir skatinti darbuotojus stengtis ne tik savo, bet ir įmonės labui, turi sugebėti parodyti pokyčių daromus gerus padarinius, bet tuo pačiu neslėpti tiesos, jei yra kitaip.

R. M. Kanter, B. A. Stein, T. D. Jick (1992), minėdami politinį palaikymą turi omenyje labai didelius pokyčius valstybės mastu, kuomet politinis palaikymas yra labai naudingas. Tačiau šį punktą galima pritaikyti ir paprastoje firmoje. Visuose organuose yra politika, žmonės politikuoja kartais net patys to nesuvokdami. Politikavimas darbe prasideda tada, kai susidaro atitinkamų žmonių grupė, kuriems yra priimtinos vienos ar kitos vertybės, tradicijos, jų požiūriai sutampa ir jie siekia tai išlaikyti. Dažnai būna taip, kad viena grupė (partija) išsiskiria labiau, turi daugiau galios ir įtakos tarp vadovų ar paprastų darbuotojų. Įvedinėjant pokyčius įmonėje yra labai palanku turėti pagrindinių grupių palaikymą. Naujienos aplinkoje nori nenori iššauks politikavimą ir jeigu stiprioji dalis palaikys naujas idėjas bei pokyčius, vadovams nuo to bus kur kas lengviau.

Lygiai kaip ir anksčiau analizuoti, šis modelis teigia, kad pokyčius reikia planuoti. Sudarytas aiškus, nuoseklus pokyčių įgyvendinimo planas procesą turėtų palengvinti kelis kartus nei bandant veikti be jo. Žingsnių, priemonių, žmonių, kurie bus įtraukti į procesą aprašymas padės išvengti klaidų ar nesusipratimų. Kitas labai svarbus aspektas yra turėti aiškas atsakomybių struktūras, kur būtų parodyta, kas už ką yra atsakingas, kas kam turi atsiskaityti. Struktūra turėtų būti reali, o ne teorinė, žmonės turi ją matyti ir jausti, kad tai, kas yra parašyta, realiai vyksta jų kasdieniauose darbuose.

Kad visa tai, kas aprašyta aukščiau, sklandžiai veiktų, organizacijoje turi būti nenutrūkstama, atvira komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių. Žmonės mėgsta žinoti viską, jiems patinka, kai situacija yra aiški, suvokiama visiems vienodai, tuomet jie jaučia, kad jais yra pasitikima ir kad jie yra viso proceso dalis. Kai tik prasideda paslaptys, nutylėjimai, apkaltos, žmogus pradeda jaustis nesaugiai. Jis nebegali dirbti taip, kaip tai darė iki šiol, nes jo aplinkoje atsiranda papildomi trukdžiai, klausimai, rūpesčiai, kas automatiškai kelia nerimą dėl ateities.

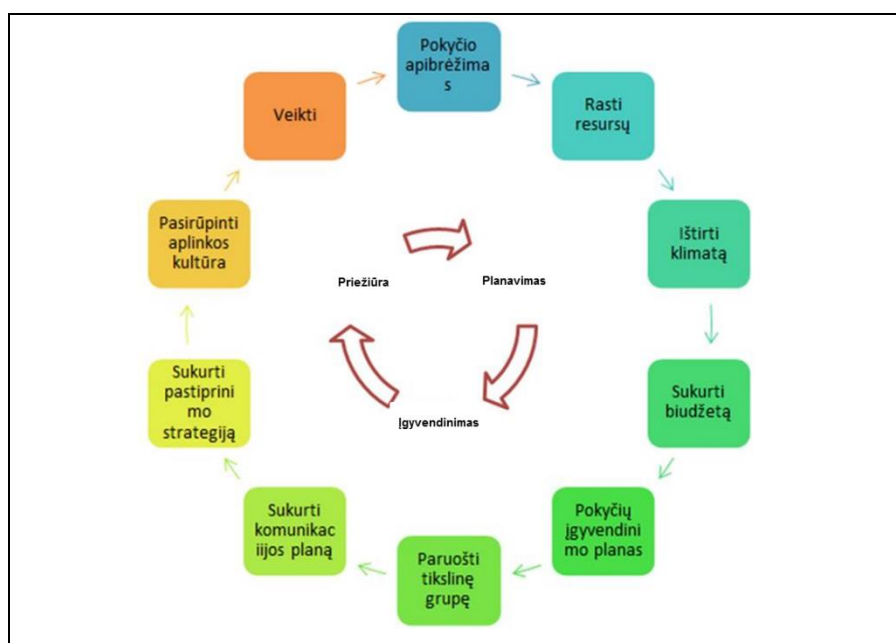
Paskutinis iš dešimties R. M. Kanter žingsnių sėkmingo pokyčių įgyvendinimo link yra viso pokyčių proceso stiprinimas bei teisinis jo įforminimas. Nesvarbu, kokio lygio pokyčiai tai yra,

visada reikia stengtis jiems suteikti „svorio“, rodyti, kad tai yra itin svarbus procesas. Jeigu tai yra itin svarbūs pokyčiai, tokie kaip įmonės reorganizacija, pavadinimo keitimas, atlygio už darbą sistemos keitimas, visa tai privalo būti teisiškai įforminta.

1.2.3. AIM pokyčių įgyvendinimo žemėlapis modelis

Skirtingos organizacijos pokyčius suvokia skirtingai, tačiau vienaip ar kitaip modeliai yra susiję – visi jie kalba apie aiškaus pokyčių įgyvendinimo plano turėjimą ir nuoseklų jo išpildymą. Organizacija IMA (angl. *Implementation Management Associates*) (prieiga per Internetą www.imaworldwide.com) bei Institute for IFSS (prieiga per Internetą <http://www.ifss.net/en/Content/Business-Process-Management.html>) kalba apie taip vadinamą „Six Sigma“ statistika paremta įmonės veiklos kokybės gerinimo metodiką. Ši metodika sukurta XX-ojo amžiaus pabaigoje ir kasdien darosi vis populiareesnė, nes įmonės, besinaudojančios ja, rodo stulbinančius rezultatus. Tam, kad šis modelis veiktų, organizacijoje turi būti išpildytos trys sąlygos: ji turi turėti aiškią pokyčių strategiją, ji privalo turėti visas reikiamas priemones, būti techniškai pasiruošusi tai padaryti ir įmonės darbuotojai, organizacijos nariai, turi priimti pokyčių idėją – ją pripažinti. Paskutinis aspektas, kaip jau žinoma iš ankstesnių tyrimų, yra sunkiausiai įgyvendinamas.

IMA organizacija dalinasi savo sukurtu AIM (angl. *Accelerating Implementation Methodology*) žemėlapiu, kuris padeda įmonėms pasiruošti tinkamai priimti pokyčius. Taigi galima teigti, kad tai yra modelis, kuriuo vadovaujanti pokyčiai įmonėje bus įdiegti lengviau, paprasčiau, o gal ir greičiau. AIM modelis (žemėlapis) yra nesibaigiančio rato formos, turintis dešimt kritinių „stotelių“ (žr. 5 pav.).



5 pav. AIM pokyčių įgyvendinimo žemėlapis

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal „Implementation Management Associates“, 2014 (prieiga per Internetą www.imaworldwide.com).

Pirmoji „stotelė“, anot autorių, yra pokyčio apibrėžimas (angl. *define the change*). Yra svarbu tiksliai ir aiškiai apsibrėžti, koks tai bus pokytis, ką įmonė nori keisti, kaip jis skambės, ką palies. Kitas žingsnis – įmonė turi rasti resursų organizaciniams pokyčiams įgyvendinti (angl. *build agent capacity*). Tai gali būti samdoma trečia šalis, agentūra, kuri apsiimtų planuoti pokyčių procesą arba turimų resursų peržiūra ir darbų bei atsakomybių sudėliojimas taip, kad darbuotojai sugebėtų tinkamai atlikti naujas užduotis, susijusias su pokyčiais. Trečiasis žingsnis – ištirti klimatą (angl. *assess the climate*). Norėdami daryti bet kokius veiksmus, vadovai ar agentūra turi pažinti įmonės vidinį klimatą, bet tuo pačiu pasidomėti ir išorine aplinka.

Toliau - biudžetas (angl. *generate sponsorship*). Nei viena reikšminga iniciatyva, o ypač susijusi su pokyčiais, negali būti įgyvendinta be papildomo biudžeto. Tam, kad to pasiekti, įmonė privalo arba surasti vidinių finansinių resursų, kuriais galėtų naudotis, arba skolintis ar ieškoti investuotojų. Turėdami pakankamai resursų, ištyrę klimatą ir sukaupę reikiamą biudžetą, įmonės vadovai gali pradėti kurti pokyčių įgyvendinimo planą (angl. *determine change approach*). Atrodo tikrai logiška, kad aiškų veiksmų planą reikėtų pradėti kurti tik tada, kai turi pagrindą po kojom, aiškiai žinai savo laiko, pinigų bei žmonių resursų ribas.

Įpusėjus procesą yra artėjama prie sudėtingiausių užduočių – darbuotojų. Taigi šeštasis žingsnis – tinkamai paruošti tikslinę grupę (angl. *develop target readiness*). Kurdami pokyčių įgyvendinimo planą vadovai privalo nusistatyti, kas bus jų tikslinė grupė – tie, kuriuos pokyčiai palies labiausiai, dėl kurių jie yra įgyvendinami. Yra labai svarbu, kad tie žmonės būtų visapusiškai informuoti, paruošti permainingoms ar darbams, kuriuos turės atlikti permainingą vardan. Tam, kad paruošimas vyktų kuo sklandžiau, yra patariama susidaryti komunikacijos planą (angl. *build communication plan*), kuriame būtų atspindėti visi žingsniai, priemonės, veiksmai, kaip žmonės bus paruošti pokyčiams.

Sekantis labai svarbus punktas AIM pokyčių įgyvendinimo žemėlapyje yra sukurti pastiprinimo planą (angl. *develop reinforcement strategy*). Pastiprinimo strategija padeda esant keblioms, nenumatytoms situacijoms. Kai atsitinka kažkas, ko nebuvo tikėtasi, tačiau vystant planą buvo aptartos galimybės, jog vienaip ar kitaip gali nutikti, pastiprinimo planas gali labai padėti atstatyti situaciją. Tai gali reikalauti daugiau resursų, laiko, todėl kitaip dar galima šią „stotelę“ pavadinti *rezervo kūrimu*.

Paskutiniai du žingsniai: pasirūpinti tinkama aplinkos kultūra (angl. *create cultural fit*) ir tiesiog veikti (angl. *prioritize action*). D. Anderson ir L. Ackerman (2010), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), O. O'Donnell ir R. Boyle (2008), M. Mallinger, D. Goodwin, T. O'Hara, (2009), L. C. Harris, A. Crane (2002) ir daugelis kitų mini faktą, kad yra labai svarbu rūpintis įmonės vidine kultūra. Dažnai diegiant pokyčius aplinka keičiasi, žmonių reakcijos gal būti labai įvairios, o visa tai formuoja įmonės kultūrą. Deja, vadovai retai prisimena, koks tai yra svarbus pagrindas, norint išlikti vieningais ir siekti sėkmės. Net AIM modelyje kultūra yra priešpaskutinis žingsnis, kai jau atrodo, kad viskam esi pasiruošęs, turi pilną pagrindą pradėti veikti, bet visgi turi sustoti ir pasirūpinti, kad ateities veiksmai įmonės kultūrą paveiktų teigiamai.

1.3. Atliktos teorinės pokyčių valdymo apžvalgos išvados

Išanalizavus įvairius teorinius šaltinius, išnagrinėjus kelis galimus pokyčių valdymo bei įgyvendinimo įrankius, galima teigti, kad pokyčių valdymo problema yra aktuali jau nemažai metų. Tačiau su laiku, ji tampa vis opesnė ir aktualesnė verslo pasaulyje, nes išorinė aplinka, technologijos, vartotojų poreikiai didėja geometrine progresija. Susidarius tokiai situacijai, kyla įvairios problemos, kurios vienaip ar kitaip veikia įmonių darbuotojus, jų darbo našumą, krūvį ir kita.

Pokyčių gali būti įvairių, jie dažniausiai klasifikuojami pagal turinio požiūrį, apimties mastą, savo kompleksiskumą, priežasčių susiformavimą bei laiko ir proceso požiūrį. Tačiau nesvarbu, kokie jie yra, jie visuomet turės įtakos įmonės veiklai, darbuotojams bei rezultatams. Pagrindinės pokyčių valdymo metu kylančios problemos ir jų poveikis organizacijų darbuotojams pateiktas lentelėje (žr. 1 lentelė).

1 Lentelė

Pokyčių valdymo metu kylančios problemos bei jų daroma įtaka darbuotojams

Nr.	Problema	Įtaka darbuotojams
1.	Nėra aiškaus tikslo, dėl ko daromi pokyčiai.	→ Darbuotojai gali pradėti įtarti klastą, kažkieno norą pasipelnyti, jie į tokias naujienas žiūri atmetinai, įtartinai ir nėra linkę prisidėti prie įgyvendinimo.
2.	Nėra aiškos darbo atsakomybių struktūros.	→ Įmonėje vyksta chaosas, darbuotojai nežino, kas už ką atsakingas, prasideda darbų „permetinėjimas“ vienas kitam, darbų atlikimo kokybė prastėja, o atlikimo laikas ilgėja.
3.	Komunikacijos bei darbuotojų įtraukimo į pokyčių procesus stoka.	→ Nepasitenkinimas esama situacija, nes nežino, kas vyksta, kas bus ateityje. Žmonės gali būti linkę į paniką, pradeda atmetinai dirbti, jaučiasi nebereikalingi, palieka savo darbo vietas.
4.	Pamirštama darbo kultūra.	→ Pasikeitęs bendravimas tarp kolegų, su klientais, tiekėjais, bloga įtaka įmonės veidui, suprastėjusi reputacija rinkoje. Iškyla grėsmė, kad darbuotojai gali tapti demotyvuoti, jei į juos anksčiau buvo investuojama, o dabar ne.
5.	Neįvertinamas pokyčių	→ Darbuotojai dirba viršvalandžius, darbas atliekamas

	įgyvendinimo mastas bei įmonės galimybės.	neproduktyviai, kyla nepasitenkinimas, apkalbos, reikalaujama didesnio atlygio už darbą. Krinta darbo našumas dėl naujovių, neapbrėptumo darbo krūvio ar aiškių prioritetų nebuvimo.
--	--	---

Taigi apibendrinant, ką rašo įvairūs moksliniai šaltiniai apie pokyčius bei jų valdymą, galima teigti, kad yra įvairių skirtingų modelių, strategijų, tačiau jie tarpusavyje yra glaudžiai panašūs. Itin svarbus yra pasiruošimas pokyčiams ir jų planavimas bei komunikacija su žmonėmis, kuriuos pokyčiai palies, tai matoma ir iš pagrindinių daromų pokyčių valdymo klaidų. Visi aptarti modeliai kalba apie aplinkos analizę, orientaciją į aiškų tikslą, procesų planavimą, kultūros puoselėjimą ir santykį su žmonėmis (darbuotojais). Išanalizavus pasirinktus pokyčių valdymo modelius manau, kad vieno tinkamiausio modelio, kuris tiktų mano analizuojamai Lietuvos maisto pramonės įmonei, nėra. Todėl, remdamasi teorine pokyčių valdymo apžvalga bei atlikto tyrimo rezultatais, trečioje (projektinių sprendimų) darbo dalyje, pasiūlysiu apjungti kelis, prieš tai analizuotus modelius, sukuriant vieną įrankį ir jį adaptuojant analizuojamai organizacijai.

2. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO ANALIZĖ NAGRINĖJAMOJE ĮMONĖJE

2.1. Nagrinėjamos įmonės esamos padėties aprašymas

Tyrimas bus atliktas tarptautinėje, gamybinėje, maisto pramonės įmonėje, kuri Lietuvoje veikia nuo 1993 m. Įmonė priklauso greito vartojimo prekių sektoriui, ji gamina ir parduoda kelių kategorijų maisto produktus. Keleri metai iš eilės organizacija dirba sėkmingai ir pelningai.

Organizacija ir joje vykstantys organizaciniai pokyčiai, kaip tyrimo objektas, pasirinkta neatsitiktinai – darbo autorė joje dirba jau beveik trejus metus, yra giliai susipažinusi su darbo metodais, kultūra, perpratusi mikroklimatą ir dalyvauja kasdieninėje veikloje. Prieš dvejus metus įmonė pradėjo ilgą ir labai sudėtingą organizacinių pokyčių procesą. Visų pirma tai prasidėjo nuo pavadinimo keitimo. Vėliau buvo pradėti kurti atskiri juridiniai vienetai, pagal darbo veiklos profilį: gamybinis, kitas - atliekantis serviso paslaugas, toliau prekyba, pirkimai ir t.t. Įmonė ilgainiui tapo daugelio atskirų juridinių vienetų junginiu, valdomu iš centrinės būstinės.

Tokie pokyčiai padarė įtakos ne tik teisiniuose įmonės įstatuose, bet ir prisidėjo prie žmonių darbo modelio – pradėta dirbti kategorijų valdymo principu. Tiksliau, pradėta ne visur, o stengiamasi palaipsniui šį darbo modelį įdiegti visuose juridiniuose vienetuose Europos regiono mastu. Tai reiškia, kad žmonės, iki šiol dirbę paprastoje hierarchinėje vietinės reikšmės struktūroje, kur jų darbo rezultatas būdavo vienas bendras didelis skaičius – pelnas, dabar yra skirstomi į vertikalias struktūras, priklausančias atskiroms kategorijoms ir yra orientuoti į vieną ar kitą kategoriją pagal paskyrimą regioniniu mastu. Keičiasi ir atsakomybės lygis, mažėja vietinio lygio vadovų, darbuotojai tampa atsakingi atitinkamų kategorijų vadovams Europos regione, nes dabar jau ne taip svarbu, kaip „pasirodys“ šalis, dabar tampa svarbu, kaip rinkoje atrodo visa produkto kategorija.

Visa tai iššaukia labai skirtingus padarinius. Vieniems tai tampa paaukštinimu karjere, kitiems tai reiškia atleidimą iš darbo, o dar kitiems tai yra trumpalaikiai pokyčiai, atnešantys kažką naujo jų darbuose. Bet kuriuo atveju, kiekvienas darbuotojas yra paliestas jau vien dėl to, kad privalėjo pasirašyti dokumentus dėl perkėlimo į kitą kompaniją (dėl pavadinimo keitimo).

Vienas iš paskutiniųjų kertinių organizacinių pokyčių šioje įmonėje – dalies biznio pardavimas arba kitaip tariant dalies biznio (vienos kategorijos) prijungimas prie kitos kompanijos. Įmonė vedina strateginių pokyčių ir naujos vizijos – būti užkandžius gaminančia kompanija pasaulyje numeris vienas – pardavė vieną kategoriją, kuri nelabai tiko kompanijai, vadinančiai save

„užkandžių segmento lydere“. Pardavimas įvyko su teise į 49% naujai susikūrusios įmonės akcijų, tai reiškia, kad nauja įmonė bus sudaryta ne tik iš pirkėjo žmogiškojo kapitalo, taisyklių bei tradicijų, bet ir nagrinėjamos įmonės resursų.

Šiuo metu šis organizacijų atskyrimo ir susijungimo procesas vyksta nagrinėjamoje įmonėje. Šie pokyčiai vyksta ilgą laiko tarpą, reikalauja papildomų resursų, žmonės prijungiami prie įvairių projektų, skirtų būtent šio proceso sėkmingam vykdymui – įmonių atskyrimui, naujų darbo modelių diegimui. Organizacinių pokyčių požymiai matomi visur ir atrodo, kad jų valdymas yra nesėkmingas, nes iškyla įvairių problemų, trikdžių, žmonės nėra patenkinti esama situacija, vyksta spartus etatų mažinimas, vykdoma labai griežta taupymo politika.

Tyrimo metodologija. Siekiant įvertinti nagrinėjamos maisto pramonės įmonės organizacinių pokyčių valdymo būklę, išgryninti pagrindines daromas klaidas ir kylančias problemas, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio objektas buvo nagrinėjamos organizacijos pokyčių valdymas. Tyrimo imtis, įmonės padalinys Baltijos regiono šalims, buvo pasirinkta pagal galimybes apklausti kuo daugiau darbuotojų bei įvertinus tai, kad vykstantys organizaciniai pokyčiai vyksta ir kituose regionuose ir jie yra „nuleidžiami“ iš aukščiausiųjų vadovų vienodai.

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti du pagrindiniai duomenų rinkimo metodai: anoniminė anketinė apklausa ir pusiau standartizuotas interviu. Anoniminė anketinė apklausa buvo atlikta raštu, išdalijant įvairias pareigas užimantiems įmonės darbuotojams specialius klausimynus. Anketa sukurta siekiant išsiaiškinti pagrindines įmonės organizacinių pokyčių sukeltas problemas ir jų valdymo trūkumus. Anot I. Luobikienės (2000), apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu pateiktus klausimus. Pagal E. Butkevičienę (2011), apklausos metodas yra taikomas tada, kai:

1. Tyrimo dalyko arba atskirų jo charakteristikų neįmanoma pažinti bei ištirti kitais empirinio tyrimo metodais (pvz., eksperimentu arba stebėjimo metu).
2. Tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir t.t.

Taigi, kadangi nagrinėjamos įmonės organizacinių pokyčių valdymo procesų ir ypatybių neįmanoma išnagrinėti darant elementarų stebėjimą ar eksperimentą, reikia atlikti apklausą, kurios rezultatai padėtų išsiaiškinti darbuotojų poreikius, nuotaikas, vertybes ir esamą situaciją – sukeltas problemas bei organizacinių pokyčių valdymo spragas.

Išanalizavus anoniminės anketinės apklausos rezultatus buvo atliktas pusiau standartizuotas interviu su keliais įvairias pareigas užimančiais darbuotojais, siekiant išsiaiškinti kilusių problemų priežastis, giliau ir išsamiau išanalizuoti esamų organizacinių pokyčių valdymo principus bei iškelti aiškias problemines sritis kartu su jų priežastimis. Anot E. Butkevičienės (2011), pusiau struktūruotas interviu pasižymi tuo, jog yra nustatomi iš anksto būtini ir galimi klausimai, kuriuos padės išsikelti atlikta anketinė apklausa, taip pat pats interviu yra standartizuojamas tik iš dalies – pašnekesys laikomas pakankamai neformalus, kas padeda respondentui atsiskleisti ir tyrėjui leidžia įžvelgti gilesnę prasmę, gauti išsamesnius atsakymus į rūpimus klausimus. Taigi anketos rezultatai leido nustatyti pagrindinius klausimus bei problemines sritis, apie kurias buvo kalbama interviu metu.

Kiekybinei duomenų analizei atlikti buvo naudojama paprasta matematinė analizė, pasitelkiant *Microsoft Excel* programą, kas padėjo duomenis sumodeliuoti grafiškai. Matematinės analizės esmė yra sudaryta iš gautų skaitinių rezultatų ir jų pavertimo procentine išraiška bei grafikais, tam, kad būtų lengviau analizuoti bei lyginti duomenis. Gauti rezultatai interpretuojami remiantis mokslinės literatūros analize bei autorės asmenine patirtimi. Gautų rezultatų interpretacija padėjo išsikelti pusiau struktūruoto interviu klausimus kokybinei apklausai atlikti. Kokybinio tyrimo rezultatai bus interpretuojami remiantis atlikta literatūros analize organizacinių pokyčių valdymo tema, asmeninėmis įžvalgomis bei respondentų atsakymais.

2.2. Tyrimo rezultatų apžvalga

Anoniminė anketa buvo sudaryta iš 29 klausimų, kuriuos sudarė tiek atviri, tiek uždari klausimai (žr. 1 priedas). Klausimai buvo sudaromi remiantis literatūros analize bei esama situacija, kurią autorė puikiai žino, nes yra šios organizacijos bendruomenės narė. Klausimai parinkti norint išsiaiškinti pagrindines problemines sritis, patikrinti teorinių organizacinių pokyčių valdymo aspektų pritaikomumą įmonėje. Kadangi anketa buvo pateikta spausdintu egzemplioriumi, su kiekvienu respondentu prieš pradedant atsakinėti buvo trumpai apkalbėta apie tyrimą, jo tikslą, ko tikimasi iš respondento šioje anketoje.

Atlikus anketinę apklausą ir aptikus pagrindines problemines sritis, buvo sudarytas pusiau struktūruotas interviu, kuris padėjo labiau įsigilinti į esančias problemas, jas patvirtinti bei atskleidė tobulintinas sritis organizacinių pokyčių metu. Interviu buvo atliktas su penkiais skirtingais pareigas užimančiais įmonės darbuotojais, iš skirtingų skyrių: personalo skyriaus vadovė, pardavimų skyriaus vadovas, planavimo skyriaus specialistas, prekybos rinkodaros skyriaus asistentė bei reklaminių priemonių projektų koordinatorius (specialistas). Vienas iš respondentų atsisakė, kad pokalbis būtų įrašinėjamas.

Anoniminis interviu buvo paremtas aštuoniais klausimais, kurių atsakymais remiantis pasitvirtino pagrindinės problemos, susidariusios įmonėje. Anoniminio interviu klausimai:

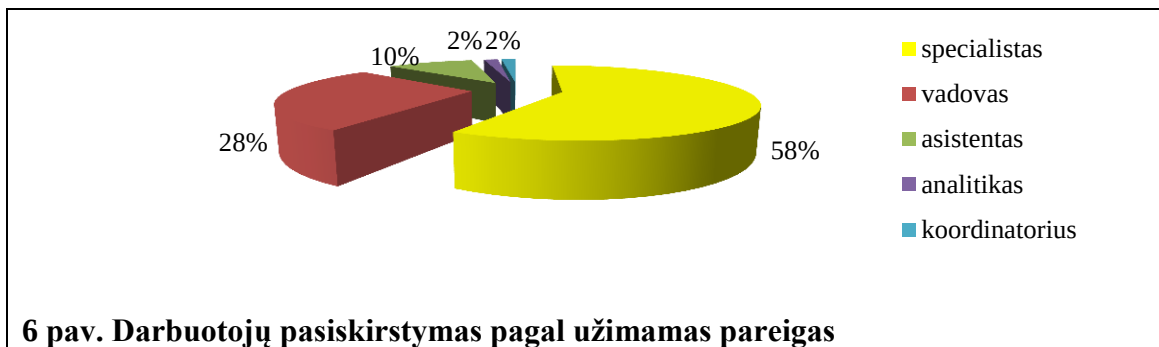
1. Įvardinkite kokie šiuo metu pokyčiai vyksta įmonėje, kokio pobūdžio?
2. Įvardinkite šiuo metu vykstančių pokyčių tikslą?
3. Kokia yra darbuotojų nuomonė apie vykstančius pokyčius, kaip jie juos priima?
4. Kaip įmonė ruošėsi šiems pokyčiams? Kokius darė veiksmus? Ar buvo pateiktas aiškus veiksmų įgyvendinimo planas?
5. Kaip pokyčiai palietė darbuotojus: ar jie įsitraukę; kaip pasikeitė jų darbo krūvis; motyvacija?
6. Kaip galėtumėte įvertinti įmonės darbo ir kolegų kultūrą? Kuo ji pasižymi?
7. Kaip yra vykdoma komunikacija apie vykstančius organizacinius pokyčius? Ar jos pakanka?
8. Kokia yra įmonės ateities vizija - kaip ji atrodys po pokyčių?

Toliau bus analizuojami bendri anketinės apklausos bei anoniminio pusiau struktūruoto interviu rezultatai ir jais remiantis daromos bendros išvados.

Tyrimo respondentai. Įmonėje šiuo metu dirba 111 darbuotojų, iš kurių anoniminę anketą užpildė 60 žmonių, interviu buvo vykdomas su 5 darbuotojais. Daugiau respondentų nepavyko pasiekti dėl geografinių kliūčių, atostogų, komandiruočių ar labai didelio jų darbotvarkių užimtumo. Iš 65 apklaustųjų 23 buvo vyrai ir 42 – moterys. Vyraujantis respondentų amžius nuo 22 metų iki 55 metų, praktiškai visi turintys aukštąjį išsilavinimą.

Tyrimas parodė, kad įmonėje dirba įvairaus amžiaus žmonės, kas gali turėti įtakos rezultatams, nes skirtingo amžiaus darbuotojų prioritetai dažnai skiriasi. Tačiau analizuojant anketų rezultatus, buvo pastebėta, kad atsakymų esmė buvo labai panaši tiek jaunesnių, tiek vyresnių darbuotojų. Tai parodo, kad įmonė su kiekvienu savo darbuotoju, nepriklausomai nuo jo amžiaus, elgiasi vienodai, taiko vienodas taisykles ir sąlygas. Vienas aspektas, kuris turėjo įtakos tyrimo rezultatams, tai trukmė, kiek laiko darbuotojas dirba nagrinėjamoje įmonėje. Trumpiausiai dirbantis buvo 3 mėnesius, o ilgiausiai - gerokai virš 30 metų. Pasireiškė tendencija, kad ilgiau dirbantys žmonės vykstančius organizacinius pokyčius bei jų padarinius vertina labiau neigiamai, yra linkę situaciją lyginti su praeitimi, jiems labiau rūpi organizacijos kultūra.

Tyrimo pradžioje buvo tikėtasi, kad skirtingų pareigybių žmonės, gali skirtingai suvokti vykstančius organizacinių pokyčių procesus. Iš apklaustųjų 58% sudarė savo srities specialistai, 28% vadovai, 10% skyrių asistentai ir po 2% koordinatoriai bei analitikai (žr. 6 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal atliktus tyrimo duomenis.

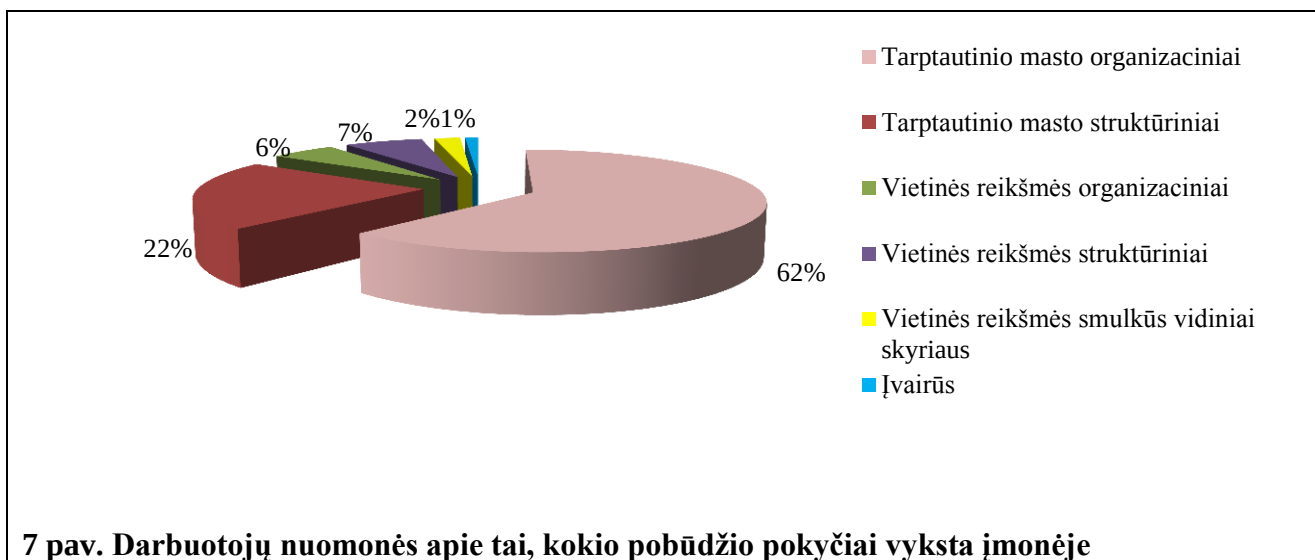
Tyrimas parodė, kad įmonėje didžiąją dalį užima specialistai, kurie dirba specifinėse srityse, dažnai neturi kolegų, kurie pažintų jų darbą bei atsakomybes 100%, nes dirba tą patį. Kitaip tariant, įmonė mėgsta samdyti specialistus ir jiems skirti tik jų specifikai būdingus darbus. Ką tai lemia? Tai lemia nepasitenkinimą dėl darbo krūvio, nes dažnai pasirodo, kad tik tu vienas tai gali padaryti arba tiesiog darbų vėlavimą dėl to, kad specialistas yra išvykęs, atostogauja ar kita ir niekas negali jo pakeisti. Nagrinėjant kitus klausimus iš tiesų buvo pastebėta, kad skirtingas pareigas užimantys žmonės į klausimus atsakinėja skirtingai. Specialistai buvo labiau orientuoti į ateities perspektyvas, jų darbų bei atsakomybių peržiūrą ir apibrėžimą organizacinių pokyčių metu.

Vadovai buvo labiau orientuoti į pačią įmonę, jos likimą, veikimo principus. Susidarė įspūdis, kad jie yra labiau informuoti, nei žemesnes pareigas užimantys darbuotojai, kas yra visiškai logiška. Kuo aukštesnio lygio vadovas, tuo daugiau jis žino, o kai kurie netgi ir valdo organizacinių pokyčių procesus. Buvo jaučiamas rūpestis dėl savo pavaldinių labiau nei dėl jų pačių likimo įmonės organizacinių pokyčių metu.

Tuo tarpu asistentai dažnai yra įmonėje gan trumpai dirbantys žmonės. Šioje organizacijoje yra gan didelė darbuotojų kaita, todėl asistentai pasižymi greita augimo tendencija – perkeliama į kitas pareigas arba tiesiog greitai palieka įmonę. Nepaisant to, kad šio tipo respondentai įmonėje dirba trumpai, jie tikrai atrodė suvokiantys situaciją, jų atsakymai sutapo su ilgiau dirbančiųjų atsakymais.

Organizacinių pokyčių identifikavimas nagrinėjamoje įmonėje. Atsakymai į šeštąjį anketos klausimą - „ar per pastaruosius metus pastebėjote kokių nors įmonėje vykstančių pokyčių?“ – patvirtino darbo temos aktualumą, kad nagrinėjamoje įmonėje vyksta labai daug įvairių pokyčių. Net 100% respondentų sutiko, kad per pastaruosius metus įmonėje vyko pokyčiai, daugelis pabrėžė, kad čia pokyčiai vyksta pastoviai: „vienintelis pastovus dalykas šioje įmonėje yra pokyčiai, kurie čia vyksta pastoviai“. Žinoma, yra svarbu žinoti ne tik tai, ar žmonės pastebi pokyčius, bet ir tai, kokie tai yra pokyčiai.

Septintame klausime respondentai buvo paprašyti atsakyti, kokie pokyčiai pastaruoju metu vyksta įmonėje. Atsakymai įrodė, kad autorės įžvalgos buvo teisingos ir įmonės darbuotojai suvokia, kokie pokyčiai pastaruoju metu yra aktualiausi (žr. 7 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Pagal tyrimo duomenis, 62% respondentų atsakė, kad įmonėje šiuo metu vyksta tarptautinio masto organizaciniai pokyčiai. Iš to galima daryti išvadą, kad žmonės yra pakankamai gerai informuoti apie pokyčių rūšį, suvokia jų mastą, apimtį. Darbuotojai apskritai žino, kas vyksta, ką tai liečia ir kokių mastu tai paveiks įmonės likimą. Taip pat nemaža dalis, 22% atsakiusių, teigė, kad šiuo metu įmonėje vyksta tarptautinio masto struktūriniai pokyčiai. Kadangi į šį klausimą buvo galima atsakyti daugiau nei vienu variantu, tai dažniausiai žmonės šį variantą rinkosi kaip papildomą. Manau, kad tai yra logiška, nes, kaip ir minėta pradžioje, įmonėje vyksta labai daug ir įvairių pokyčių ir normalu, kad darbuotojai identifikuoja ne vieną variantą, ypač dėl labai ilgo pokyčių tęstinumo laike.

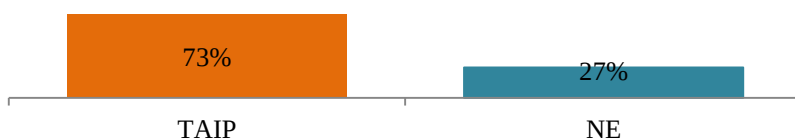
Taigi galima teigti, kad nagrinėjamos Lietuvos maisto pramonės įmonėje darbuotojai yra pakankamai gerai susipažinę su šiuo metu vykstančiais pokyčiais, jie teisingai identifikuoja jų rūšį, jog tai yra tarptautiniai organizaciniai pokyčiai, tokie, kurie vyksta ne tik mūsų šalies mastu, bet visuose pasaulio regionuose, kur gyvuoja ši kompanija.

Devintasis klausimas, kuriame buvo prašoma įvardinti šiuo metu vykstančių organizacinių pokyčių tikslą, atskleidė įdomią tiesą – įmonė neturi suformavusi aiškaus tikslo, dėl ko yra pradėti vykdyti pokyčiai. Atsakymų būta tokių įvairių, kad tikrai galima teigti, jog šioje vietoje yra pokyčių valdymo spraga. Asistentai bei specialistai daugumoje atsakė, kad organizacinių pokyčių nagrinėjamoje įmonėje tikslas yra restruktūrizacija – įmonių atskyrimas ir dviejų naujų juridinių

vienetų susijungimas. Tuo tarpu vadovai dažniau minėjo kaip tikslą lengvesnį įmonės valdymą, procesų optimizavimą, kaštų taupymą, veiklos efektyvumo gerinimą, rinkos lyderio vietos siekimą ir panašius dalykus.

Interviu metu buvo išgryninta vieninga nuomonė, ką suvokia kone visi darbuotojai – įmonė pardavė dalį biznio, kurį šių organizacinių pokyčių metu stengiasi sėkmingai atskirti nuo analizuojamos įmonės ir sukurti naują juridinį vienetą. Toks „grubus“ tikslas atrodė realus ir suprantamas, tačiau faktas, kad įmonė neiškomunikavo aiškiai savo tikslo išlieka aiškus – žmonės nesugeba vieningai jo apibrėžti. Vadovai, kurie valdo daugiau informacijos, į vykstančius procesus žiūri išsamiau bei tyrinėja juos giliau, o žemesnio lygio darbuotojai viską supranta labai paviršutiniškai ir paprastai.

Kaip pastebėta pirmame skyriuje, daugelyje teorinių šaltinių rašoma, kad žmonės labai dažnai yra linkę priešintis pokyčiams. Dažniausiai jie tampa pagrindiniu trikdžiu, dėl ko gali būti sunku įgyvendinti pokyčius įmonėje, kad jie nemėgsta išlipti iš savo komforto zonos ir dažnai nesutinka su vadovų keliamais iššūkiais pokyčių klausimais. Tačiau atlikus tyrimą buvo ganėtinai netikėta, kai net 73% respondentų atsakė, kad jie sutinka, jog įmonei šių pokyčių reikia (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų nuomonė, ar įmonei vykstantys organizaciniai pokyčiai yra reikalingi

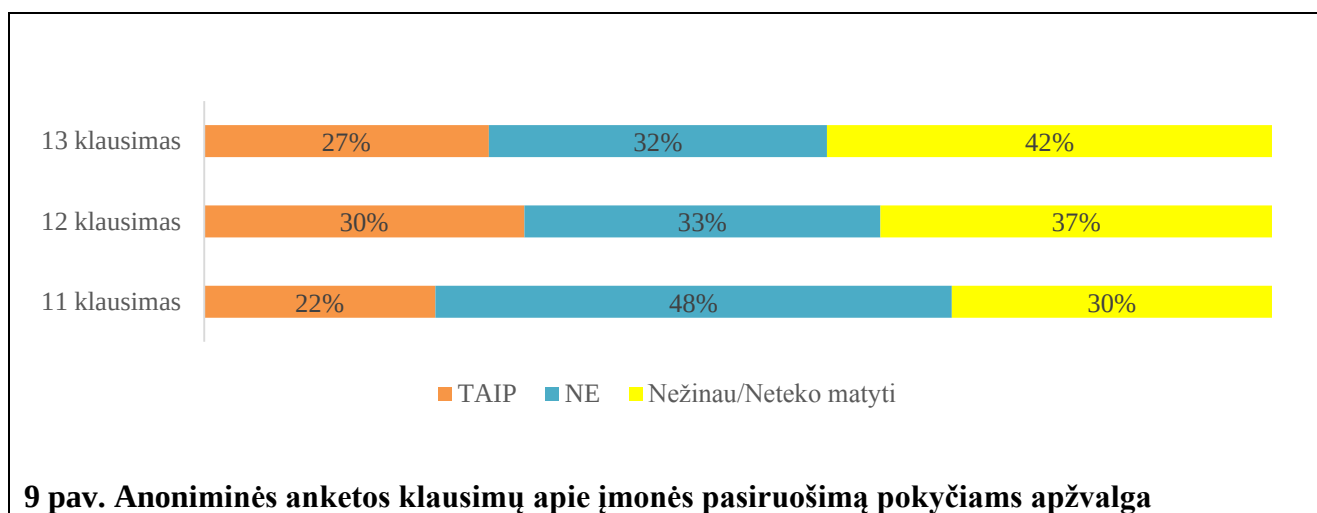
Šaltinis: Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Toks rezultatas leidžia galvoti, kad darbuotojai yra teigiamai nusiteikę pokyčių atžvilgiu, kad jie sutinka, jog įmonei jų reikia. Iš to galima daryti išvadą, kad įmonė arba labai gerai suformulavo ir aiškiai pateikė informaciją apie pokyčių reikiamybę, arba tiesiog žmonės yra nusivylę dabartine sistema ir laukia, kada viskas pasikeis. Interviu metu pavyko išsiaiškinti, kad žmonės sutinka su vykstančių organizacinių pokyčių reikiamybe, nes jiems buvo aiškiai iškomunikuotas pardavimo faktas ir nurodytas procentas, kokį akcijų paketą valdys nagrinėjama firma. Buvo įvardinta suma, už kiek įmonė pardavė savo dalį, kas žmonėms labai elementariai leido suprasti šio veiksmo naudą.

Įmonės pasiruošimas organizacinių pokyčių įgyvendinimui. Norint išsiaiškinti įmonės bei jos vadovų pasiruošimą organizacinių pokyčių įgyvendinimui, respondentų buvo paklausta:

- Ar sutinkate, kad prieš pradėdama pokyčių įgyvendinimą, įmonė atliko išsamią organizacijos analizę ir pateikė aiškius rezultatus įmonės darbuotojams, kurie rodė, kad pokyčiai yra reikalingi? (11 klausimas)
- Ar sutinkate, kad įmonė prieš pradėdama diegti pokyčius sukūrė aiškų veiksmų įgyvendinimo planą? (12 klausimas)
- Ar Jums yra aiški organizacinių pokyčių valdymo bei įgyvendinimo struktūra, kuria vadovaujantis yra vykdomi organizaciniai pokyčiai? (13 klausimas)

Rezultatai į pateiktus klausimus pavaizduoti grafiškai (žr. 9 pav.). 42% respondentų teigia, kad nežino ar įmonė atliko išsamią analizę ir pateikė rezultatus, rodančius, kad įmonei reikia organizacinių pokyčių. Kiti 32% teigia, kad įmonė to nedarė, o likę 27% teigia matę tokias ataskaitas. Galima būtų galvoti, jog tie 27% yra vadovai, kurie galėtų matyti tokio tipo informaciją, tačiau anketos rezultatai rodo, kad tai skirtingas pareigas užimančių žmonių atsakymai. Išsiaiškinta, jog įmonė teikė kažkokias ataskaitas, vedė susirinkimus bei skaitė pranešimus, tačiau tai nebuvo aiškiai suformuota, kaip atlikto tyrimo rezultatai, pagrindžiantys organizacinių pokyčių poreikį. Be to, tokias ataskaitas matė tikrai ne visi įmonės darbuotojai, o tik aukščiausio lygio vadovai.



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Tokias pačias tendencijas iliustruoja ir 12 klausimo atsakymai. Respondentai pasiskirstė kone po lygiai į tris dalis, kur vieni sutinka, kad planas buvo sudarytas, kiti ne, o tretį to nežino. Iš to galima daryti išvadą, kad jeigu toks planas ir buvo sudarytas, labai retas, kuris jį galėjo matyti, todėl atsakymai daugiau iliustruoja įmonės pokyčių valdymo veiksmus bei jų nuoseklumą arba tiesiog darbuotojų pasitikėjimą (arba atvirkščiai) jų valdžia. Paanalizavus išsamiau buvo pastebėta, kad didžioji dauguma mano, jog įmonė aiškaus veiksmų plano neturėjo, bet jaučiamas vidinis jų tikėjimas kompanija, jog ji turėjo tokį turėti. Respondentai teigė, kad pokyčiai įmonėje pradėjo

vykti labai greitai, todėl įmonė tiesiog neturėjo laiko planui paruošti. Prieš tai, daugiau nei metus buvo vykdomi kitokio pobūdžio pokyčiai, todėl ne vienas bandė juos lyginti.

Anksčiau vykęs didelio masto projektas buvo labiau vertinamas kaip teigiamas ir pavyzdinis, nes visi, kas į jį buvo įtraukti ir netgi tie, kurie negavo tiesioginių užduočių, 100% patikino, kad jam buvo ruošiasi ilgai ir labai iš anksto. Projekto esmė – įmonės darbo modelio pakeitimas į kategorijų valdymo modelį. Pokyčiai taip pat apėmė visus pasaulio regionus, buvo vykdomi ilgą laiko tarpą ir turėjo didelės įtakos įmonei. Darbuotojai matė aiškius planus, aprašytus žingsnius su datom, kada, kas ir kaip turi būti padaryta. Šiuo metu, įmonių atsiskyrimo projekte nei vienas nėra matęs tokio plano ir teigia, kad įmonė labai skubotai priėmė sprendimus, kad būtų laiko tokiam planui padaryti. Net šiuo metu, kai pokyčiai yra vykdomi daugiau nei metus laiko, žmonės nežino, kas už ką atsako ir kodėl yra daromi vieni ar kiti veiksmai. Taip pat buvo išreikšta nuomonė, kad susidaro vaizdas, jog nėra vieno žmogaus ar organizacinės komandos, kurie būtų atsakingi už sėkmingą pokyčių įvykdymą, kuravimą, kurie žinotų atsakymus į visus rūpimus klausimus.

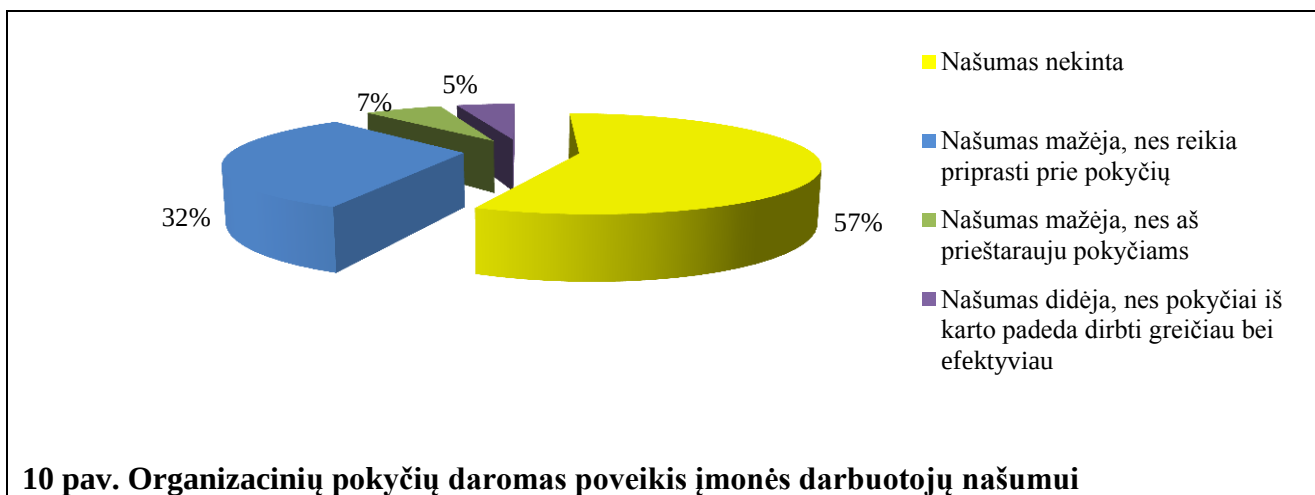
13 klausimo atsakymai leidžia teigti, kad įmonė neturi aiškos organizacinių pokyčių valdymo bei įgyvendinimo struktūros, kuria vadovaujantis būtų vykdomi pokyčiai. Tik 22% respondentų teigia, kad jiems yra aiški pokyčių valdymo struktūra (žr. 9 pav.). Didžioji dalis jų – vadovai arba žmonės, kurie yra įtraukti į specialius, dėl vykdomų pokyčių atsiradusius, projektus. Beveik pusė atsakiusiųjų sutiko, kad pokyčių valdymo bei įgyvendinimo struktūra nėra aiški, o likę atsakė, kad tokios struktūros net nėra matę. Atrodo, kad pokyčiai yra vykdomi tiesiog taip, kaip gaunasi, susidaro „bėgimo paskui vėluojantį traukinį“ įspūdis. Minėta, kad pradžioje buvo pateiktas bendras, labai grubus planas – laiko juosta – kur buvo galima matyti pagrindines datas ir kas tada turi būti padaryta. Tačiau bėgant laikui tos datos buvo nukėlinėjamos nenumatytiems terminams, informacijos pradėjo vis mažėti ir viskas neteko kontrolės. Taigi rasta dar viena analizuojamos įmonės pokyčių valdymo spraga – nėra aiškos organizacinių pokyčių valdymo bei įgyvendinimo struktūros bei veiksmų plano.

Vykstančių organizacinių pokyčių poveikis įmonės darbuotojams. Atsakymuose apie įsitraukimą į organizacinių pokyčių vykdymą vieningos nuomonės atrasti nepavyko. Respondentai pasidalijo į beveik tris vienodas dalis, kuriose vieni teigė, kad jaučiasi įtraukti į pokyčių vykdymo procesus, nes dalyvauja su pokyčių vykdymu susijusiuose projektuose, kiti teigė, kad visi esame įmonės dalis, todėl esame susiję su visais joje vykstančiais procesais. Kita grupė darbuotojų teigė, kad nesijaučia pakankamai įtraukti į pokyčių valdymo procesus, nes jiems nėra suteikta pakankamai galių priimti sprendimus ar nesidalijama visa informacija. Na ir paskutinioji grupė – 16

respondentų – atsakė, kad visai nesijaučia įtraukti į šiuos procesus, nes kasdieniuose darbuose su tuo visai nesusiduria, nepriiminėja sprendimų ir jų neklausoma nuomonės apie vienus ar kitus vykdomus veiksmus.

Bendrai galima teigti, kad vykstantys organizaciniai pokyčiai įmonėje vienaip ar kitaip paliečia kiekvieną. Žmones galima skirstyti į tris grupes: tie, kurie paliks kompaniją, tie, kurie pereis į naujai susikūrusią kompaniją ir tie, kurie liks nagrinėjamoje maisto pramonės įmonėje. Kiekvienas yra paveiktas ir įtrauktas į pokyčių procesus skirtingai: vieni dalyvauja projektuose, skirtuose kompanijų atskyrimui, kiti jau žino, kad praras darbą dėl restruktūrizacijos, o tretį tiesiog laukia, kas bus ateityje ir kaip tai paveiks jų darbą, kai įvyks fizinis atsiskyrimas.

Kalbant toliau apie darbuotojus ir, kaip juos palietė vykdomi organizaciniai pokyčiai įmonėje, verta išsiaiškinti apie jų darbo krūvį bei našumą. Didžioji dalis respondentų, 45 iš 65, sutiko, kad dėl vykdomų organizacinių pokyčių, įmonė sukūrė papildomas darbo grupes, projektus, kurie būtų dedikuoti būtent šių pokyčių įgyvendinimui. Turbūt dėl to, net 57% darbuotojų atsakė, kad jų darbo našumas nekinta dėl įmonėje vykstančių organizacinių pokyčių (žr. 10 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Taip pat nemaža dalis (32%) pasisakė, kad jų darbo našumas mažėja dėl to, kad jiems reikia laiko priprasti prie naujų procesų ar taisyklių, kurie atsirado dėl vykstančių organizacinių pokyčių. Tai gali būti žmonės, kuriems buvo pakeistos pareigos, vadovai, atsakomybės ar tie, kurie dalyvauja dėl pokyčių sukurtuose projektuose. Įdomu buvo girdėti skirtingas nuomones, kai vieni teigė, kad jų darbo krūvis gerokai padidėjo, o kiti, jog su laiku darbų jiems mažėja, tai patvirtina faktą, kad dalis darbuotojų žino, jog neteks darbo arba jau paliko kompaniją, todėl vieniems tenka didesnė našta, o kiti tiesiog ignoruoja jiems skirtas užduotis.

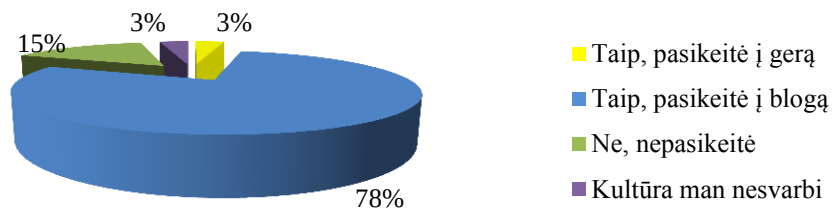
Beveik pusė atsakiusiųjų teigia, kad jų darbo krūvis padidėjo, kas reiškia, jog jiems reikia dirbti viršvalandžius, kai kita pusė teigia, kad viršvalandžių jie nedirba. Iš to galima daryti išvadą, jog nepaisant fakto, kad įmonė sukūrė specialias darbo grupes, kurios atsako už sėkmingą organizacinių pokyčių įgyvendinimą, darbuotojai, įtraukti į tokius projektus ar grupes nespėja atlikti savo kasdinių darbų. Tai reiškia, kad sukurtos darbo vietos, dar nereikia sukurtus naujus etatus, jos priskiriamos vadovams ar specialistams, kurių niekas kitas nepakeičia. Dar viena problema – etatų trūkumas, dėl kurio žmonės privalo dirbti per kelias darbo vietas ir virš darbo valandų normos.

Likusiai pusei darbo krūvis mažėja būtent dėl to, kad kiti kolegos yra užsiėmę pokyčių įgyvendinimo klausimais ir dirba ties projektais, skirtais kompanijos daliai atskirti ir naujai įmonei sukurti. Galima teigti, kad žmonės linkę labiau koncentruotis į naujai besikuriančią kompaniją ir procesus, susijusius su jos kūrimu, nes tai atima didžiąją dalį laiko ir yra mažiau dėmesio skiriama esamos kompanijos likimui bei kasdieniams darbams.

Organizacinių pokyčių poveikis darbo aplinkai bei kultūrai. Nagrinėjamos įmonės darbuotojai pastebėjo pokyčių darbo aplinkoje, kuriems įtaką galėjo daryti organizaciniai pokyčiai. Pusė respondentų teigė, kad aplinka nepasikeitė, o iš likusios pusės 25 atsakiusieji pastebėjo pokyčių į blogąją pusę. Išanalizavus išsamiau buvo pastebėta, kad tie pokyčiai yra nuolatinis geriamo vandens trūkumas virtuvėlėse, tualetinio popieriaus bei popierinio rankšluosčio tualetuose nebuvimas, sumažėjo įmonės gaminamų produktų asortimentas, iš kurio darbuotojai gali rinktis ir įsigyti produkcijos pigiau. Taip pat buvo pastebėta, kad žmonėms vengiama keisti pasenusią ar net nepilnai veikiančią techniką (kompiuteriai, telefonai), taip pat virtuvėlėse padedami pasenę įmonės gaminami produktai vaišinimuisi.

Taip pat labai pastebima neseniai įdiegta nulinio biudžeto (angl. *zero based budget*) politika, kai visose srityse yra taupoma ir mažinami biudžetai. Tai paveikė ne tik vidinę aplinką, bet ir susitraukė įmonės organizuojamų kasmetinių švenčių biudžetai (Kalėdos, vasaros renginys). Renginiai organizuojami, bet taupoma maistui, žmogui priklauso tik viena taurė gėrimo (visa kita galima įsigyti už savo lėšas), nesamdomas fotografas, renginių organizavimo agentūros, o ieškomi savanoriai iš kolektyvo, kas sutiktų be papildomo mokesčio daryti tokius darbus.

Kalbant apie darbo bei darbuotojų kultūrą, rezultatai taip pat nedžiugina. Net 78% darbuotojų atsakė, kad organizacinių pokyčių metu darbo bei darbuotojų kultūra pasikeitė į blogą (žr. 11 pav.). Pagrindiniai motyvai buvo tokie, kad žmonės tampa piktesni, užsidarę, dingo komandinis darbas, jaučiama konkurencija ir kova už išlikimą. Žmonės bijo prarasti darbą, todėl visais įmanomais būdais stengiasi išlikti.

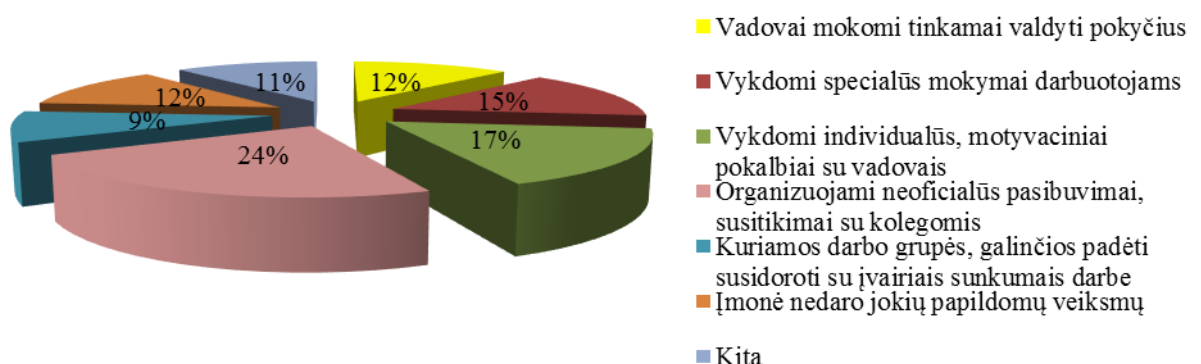


11 pav. Organizacinių pokyčių įtaka darbo ir darbuotojų kultūrai nagrinėjamoje įmonėje

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Kitas aspektas, dėl kurio teigiama, jog kultūra pasikeitė į blogą pusę, yra vadovų bei personalo skyriaus bendravimas su darbuotojais. Ne vienas teigė, kad daug informacijos yra slepiama, nepasakoma aiški ateities vizija, žmonės negauna atsakymų į rūpimus klausimus. Galima teigti, jog susidaro įspūdis, kad įmonės vadovai nėra suinteresuoti savo pavaldinių gerbūviu bei likimu, o personalo skyrius taip pat tuo nesirūpina. Žmonės jaučiasi apgaulinėjami, jie mano, kad jais manipuluojama, jog jų negerbia, liaudiškai tariant, „dumia akis“. Atrodo, lyg jie vykdo kitų nurodymus ir dirba dėl geresnių asmeninių rezultatų tik tam, kad užduotys būtų padarytos teisingai ir laiku. Svarbus rodiklis yra tai, kad tik 3% atsakiusiųjų teigė, kad darbo kultūra yra jiems visai nesvarbi. Tai parodo, kad didžiajai daugumai žmonių juos supanti aplinka daro įtaką ir tai, kad ji pasikeitė į blogą, turi didelės neigiamos įtakos.

Nepaisant neigiamų atsakymų apie darbo bei darbuotojų kultūrą, tyrimas parodė, kad įmonėje yra vykdomi įvairūs dalykai kultūrai gerinti, bet atrodo, kad jie nėra tikslingi. Atsakymų būta įvairių, todėl vienos aiškos tendencijos nėra (žr. 12 pav.).



12 pav. Kaip įmonė investuoja į kultūros kūrimą, tobulinimą ir palaikymą organizacinių pokyčių metu?

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

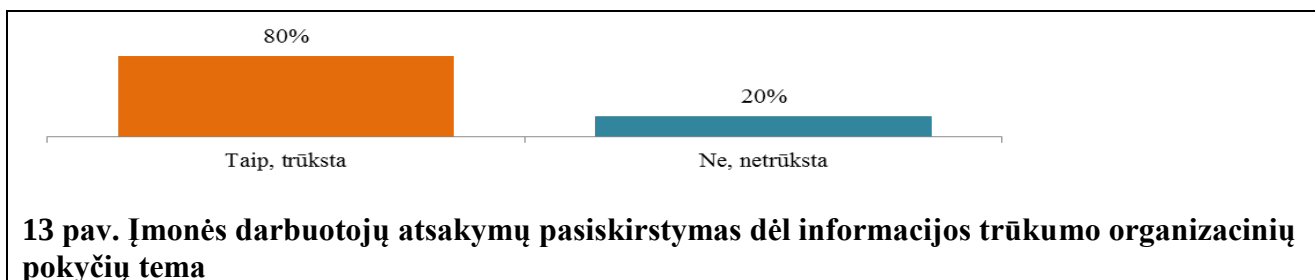
Kas tikrai vyksta - tai vykdomi neoficialūs kolegų susibūrimai, susitikimai nedarbinėje aplinkoje. Tai galima interpretuoti taip, kad įmonė skatina tokius susibūrimus, bet kaip rodo faktai, to pati neinicijuoja ir nefinansuoja. Matoma, kad yra vykdomi ir įvairūs motyvaciniai pokalbiai su vadovais, jie yra mokomi tinkamai valdyti pokyčių procesus bei savo kolektyvą, bet nagrinėjant visus tyrimo rezultatus atrodo, kad tokie veiksmai nepasiteisino. Taip pat dalis darbuotojų pasisakė, kad įmonė pati nedaro jokių veiksmų kultūrai puoselėti, tobulinti ir palaikyti, kad visi šie dalykai yra tik tuščios šnekos ar beverčiai bandymai ištaisyti susidariusią situaciją.

Kasmet įmonės darbuotojai turi metinius pokalbius su savo vadovais, kurių metu yra apžvelgiama jų praėjusių metų veikla ir rezultatai bei nusistatomi darbų tikslai sekantiems metams. Šiemet, kaip niekada anksčiau, yra ypač daug dėmesio skiriama naujai įmonės strategijai – padaryti šią vietą gerą darbui (angl. *great place to work*). Tokie nurodymai buvo „nuleisti“ iš aukštesnių, regioninės reikšmės, vadovų, ir pagal tai kiekvienas darbuotojas vesdamas į vidinę įmonės sistemą savo metinius tikslus, vieną iš jų turi skirti geros darbo vietos kūrimui. Įdomu yra tai, kad toks tikslas tampa privalomu, o įmonė nė kiek nepasiryžusi prie jo prisidėti – nei finansiškai, nei morališkai, nei darbo jėga. Atrodo, kad žmonės turėtų džiaugtis tokia gražia iniciatyva, bet kai visa tai tampa prievole ir darbuotojai yra priversti savo asmenines idėjas ar iniciatyvas įteisinti dėl to, kad kažkieno kito tikslai ar planai būtų įgyvendinti, tai tampa labai atgrasančiu įrankiu.

Komunikacijos trūkumas įmonėje organizacinių pokyčių metu. Aiški ir pastovi komunikacija su įmonės darbuotojais yra labai svarbus įrankis, padedantis įmonei sėkmingai veikti ir valdyti bet kokius procesus. Informuotas žmogus jaučiasi svarbus ir reikalingas, jis mato prasmę savo veiksmuose ir tampa patikimu bei atviru su savo darbdaviu. Nagrinėjamoje įmonėje yra paskelbtos septynios vertybės, kurios yra taikomos visai įmonei pasauliniu mastu:

1. Įkvėpiame pasitikėjimą (angl. *inspire trust*);
2. Elgiamės šeiminiškai (angl. *act like owners*);
3. Į viską žiūrime paprastai (angl. *keep it simple*);
4. Diskutuojame, priimame sprendimus, juos įgyvendiname (angl. *discuss decide deliver*);
5. Sakome tiesą (angl. *tell it like it is*);
6. Esame atviri ir įsitraukiantys (angl. *open and inclusive*);
7. Vadovaujamės protu ir širdimi (angl. *lead from the head and the heart*).

Viena iš septynių pagrindinių įmonės vertybių yra „sakome tiesą“, tačiau atlikus tyrimą paaiškėjo, kad skaidrios komunikacijos įmonėje trūksta. Respondentų komentaruose dažnai atsispindėjo žodžiai: „nuslepiama informacija“, „nesidalijama informacija“, „niekas nieko nežino“, „neaiški įmonės ateities vizija“ ir t.t. Paklausus darbuotojų apie informacijos trūkumą organizacinių pokyčių tema, net 80% atsakė, kad jiems jos trūksta (žr. 13 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Atrodo, kad įmonė pastoviai organizuoja susirinkimus, deda skelbimus į intranetą, kur galima rasti informacijos vykstančių organizacinių pokyčių tema, bet realiai iki galo ir aiškiai nėra nieko pasakoma. Dėl to darbuotojai mano, kad jų negerbia, nes dėsto tik grubius faktus, kurie nepasako esmės, o atrodo, kad vadovai tą esmę jau seniai žino. Kitas svarbus aspektas yra tai, kad pagrindiniai įmonės vadovai yra tų žmonių grupėje, kurie išeina į naujai besikuriančią kompaniją, todėl savo kalbomis ir elgesiu jie parodo, kad yra labiau suinteresuoti tos įmonės likimu ir veikla, o apie nagrinėjamą maisto pramonės įmonę vis dar tvyro nežinomybė. Susirinkimų metu yra daugiau dėmesio skiriama naujai įmonei, jos darbo modeliui, daugiausiai yra kalbama apie pokyčius ir naujienas ten. Tuo tarpu paklausus apie nagrinėjamos įmonės likimą, dažniausiai stoja tylą arba ieškoma politiškai korektiškų atsakymų. Pastebėta yra ir tai, kad šioje įmonėje dar nėra aiškų pardavimų skyriaus vadovas, o naujas generalinis vadovas buvo paskelbtas prieš pusę metų ir nuo to laiko nė karto nebuvo atvykęs ar neparodė tiesioginio susidomėjimo savo nauja rinka. O čia vis dar dirbantys, tačiau jau būsimi naujos kompanijos vadovai kasdien rodo vis didesnę susidomėjimą ir rūpestį nauja kompanija ir tai kelia neigiamas esamų darbuotojų emocijas, susirūpinimą dėl savo ateities.

Taigi aptikta dar viena aiški problema, kad darbuotojams trūksta informacijos organizacinių pokyčių tema. Jie jaučiasi blogai, yra nepatenkinti ir teigia, kad dėl informacijos trūkumo kinta įmonės darbuotojų bei darbo kultūra, kinta mikroklimatas. Paklausti ar jiems pradėjo trūkti informacijos kasdieniais darbiniais klausimais, respondentai pasidalijo po lygiai: vieni teigė, kad trūksta, o kiti teigė jog ne. Čia galima teigti, kad dvi grupės susidarė pagal tai, kieno pareigybės labiau palietė pokyčiai (įsitraukimas į specialias grupes, vadovo ar atsakomybių kaita) ir kieno visai

nepalietė. Labiau informacijos trūksta tiems, kam teko tiesiogiai susidurti su organizacinių pokyčių padariniais tai yra dalyvauti įmonių atskyrimo projektuose.

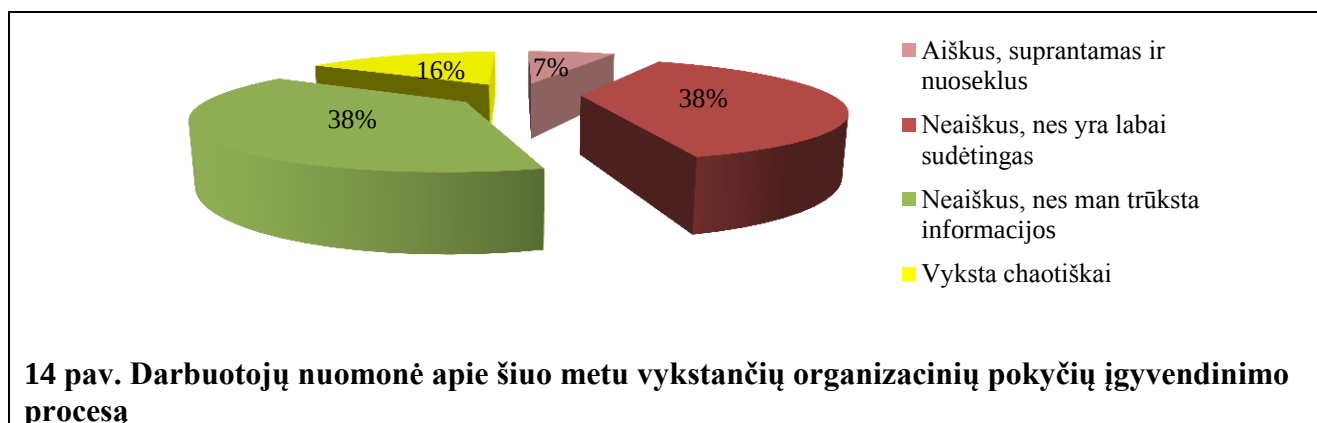
Vadovų vaidmuo organizacinių pokyčių metu. Šiuo metu vykstančių organizacinių pokyčių metu vadovų vaidmuo yra kritiškai svarbus visuose procesuose. Iš teorijos žinoma, jog vadovai yra vieni pagrindinių, kurie valdo visą pokyčių įgyvendinimo procesą, jie turi mokėti motyvuoti darbuotojus, juos nuteikti teigiama linkme ir padėti pergyventi sunkų periodą, jei su tokiu yra susiduriama. Taip pat yra labai svarbu, kad pokyčių idėją palaikytų įmonės lyderiai, žmonės, kuriais tikima ir sekama, semiamasi gerosios praktikos bei patirties.

Net 85% respondentų tiki, kad šiuo metu vykstančius organizacinius pokyčius palaiko įmonės lyderiai, vadinasi, toks procesas turi pripažinimą ir palaikymą iš pačių svarbiausių organizacijos asmenų. Galbūt tai daro įtaką prieš tai išanalizuotiems rezultatams, kurie parodė, kad darbuotojai nėra linkę priešintis pokyčiams ir sutinka, kad įmonei jų reikia. Tokį palaikymą patvirtina ir faktas, kad pagrindiniai vadovai yra pakviesti dirbti į naujai besikuriančią įmonę, kuomet jie labai aktyviai dalyvauja, puikuoja ir leidžia suvokti tai kaip didelį pranašumą.

Taip pat buvo paklausta, koks yra respondentų tiesioginių vadovų vaidmuo, pozicija vykstančių organizacinių pokyčių atžvilgiu. Rezultatai parodė, kad Baltijos šalių padalinyje didžioji dauguma vadovų neturi įtakos sprendimų priėmimo organizacinių pokyčių vykdymo klausimais, bet stengiasi padėti savo darbuotojams. Respondentų atsakymai išsiskyrė į dvi dalis ties informacijos valdymu: didžioji dauguma teigia, kad vadovai valdo ir dalijasi turima informacija, o kita dalis įsitikinę, jog jų vadovai neturi ir nesidalija reikiama informacija pokyčių tema. Iš to galima daryti išvadą, kad analizuojamo padalinio vadovams yra „nuleidžiamos“ užduotys, skiriama nemažai informacijos, kuria jie stengiasi dalintis su savo pavaldiniais, tačiau jie neturi įtakos sprendimų priėmimo, bet stengiasi padėti reikiama informacija.

Organizacinių pokyčių įgyvendinimo problemos. Pabaigoje buvo tikslas išsiaiškinti, kaip apskritai darbuotojai mato įmonėje vykstančių organizacinių pokyčių procesą, kaip jį bendrai vertina ir kokios yra esminės šių pokyčių sukeltos problemos. Apklausos rezultatai pasirodė pakankamai neigiami. Tik 7% respondentų, didžioji jų dauguma vadovai, pasisakė, kad šiuo metu vykstančių pokyčių įgyvendinimo procesas yra aiškus, suprantamas ir nuoseklus (žr. 14 pav.). 76% darbuotojų yra įsitikinę, kad pokyčių įgyvendinimo procesas yra neaiškus dėl dviejų priežasčių: daliai respondentų jis atrodo labai sudėtingas, o kitai daliai jis neaiškus, nes trūksta informacijos apie organizacinius pokyčius. Čia dar kartą patvirtina informacijos trūkumo problema, kuri jau

buvo pastebėta ir analizuojant kitus klausimus bei aiškaus plano ir atsakomybių struktūros nebuvimas.



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Taip pat dalies respondentų (16%) nuomone, vykstantys procesai vyksta chaotiškai – nėra aiškaus plano, nėra vieno žmogaus ar lyderių grupės, kurie būtų atsakingi už bendrą projektą ir žinotų visus atsakymus į visus klausimus bei valdytų pokyčių įgyvendinimo procesą. Taigi galima teigti, kad įmonė arba neturėjo pasiruošusi aiškaus veiksmų plano, arba jo neiškomunikavo plačiai organizacijos bendruomenei, arba jai tiesiog nesiseka dirbti pagal planą. Labiausiai tikėtina, kad aiškaus ir smulkaus atsakomybių bei veiksmų plano nebuvo sukurta.

2.3. Atlikto tyrimo išvados

Taigi atlikus anoniminę anketinę apklausą bei pravedus pusiau struktūruotus interviu su skirtingas pareigas užimančiais bei įvairiuose skyriuose dirbančiais analizuojamos maisto pramonės įmonės darbuotojais, išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad pagrindinės išvados yra:

- Darbuotojai aiškiai suvokia šiuo metu įmonėje vykstančius pokyčius, jų mastą, tipą ir priežastis, tačiau negali tiksliai ir aiškiai apibrėžti vykdomų organizacinių pokyčių tikslo.
- Darbuotojai suvokia vykdomų organizacinių pokyčių prasmę ir naudą įmonei, pasipriešinimo vykstantiems pokyčiams iš darbuotojų pusės nėra, tačiau yra pasipriešinimas jų vykdymo procesams ir jų padariniams.
- Įmonė, prieš pradėdama įgyvendinti organizacinius pokyčius, nesudarė aiškaus veiksmų plano, atsakomybių bei darbų struktūros, kurie būtų iškomunikuoti visai įmonei. Nėra vieno asmens ar lyderių grupės, kurie kontroliuotų visą pokyčių įgyvendinimo procesą ir valdytų visą su tuo susijusią informaciją.

- Vykstantys organizaciniai pokyčiai pakeitė darbo aplinką ir darbuotojų kultūrą į neigiamą pusę: pasikeitė mikroklimatas, darbuotojai jaučiasi demotyvuoti, atsirado konkurencija, sumažėjo komandinis darbas.
- Įmonėje egzistuoja aiškos ir pilnos komunikacijos trūkumas organizacinių pokyčių tema. Žmonės jaučiasi, tarsi jiems nėra pasakoma viskas iki galo, nėra aiškumo dėl užduočių darymo, atsakomybių, darbų tęstinumo ir užduočių tikslo.
- Pats pokyčių įgyvendinimo procesas yra įvertintas kaip neaiškus, nes yra labai sudėtingas, trūksta informacijos, buvo inicijuotas per greitai, nebuvo aiškiai suplanuotas ir vyksta chaotiškai.

3. PROJEKTINIAI SPRENDIMAI, SKIRTI TIRIAMOS MAISTO PRAMONĖS ĮMONĖS ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TOBULINIMUI

Atlikus išsamią Lietuvos maisto pramonės įmonės analizę organizacinių pokyčių kontekste, buvo rastos pagrindinės probleminės sritys, keliančios nesklandumus pokyčių metu. Šiame skyriuje bus pateikti pasiūlymai, padėsiantys tobulinti nagrinėjamos įmonės organizacinių pokyčių valdymą. Kadangi įmonė yra labai didelė ir joje pokyčiai vyksta dažnai, pasiūlymai bus dviejų rūšių:

- A.** Orientuoti į ateitį, tai yra siūlymas kaip valdyti pokyčius nuo pradinės stadijos ateityje;
- B.** Orientuoti į dabartį, ką daryti, kad šiuo metu vykstantys organizaciniai pokyčiai būtų užbaigti sėkmingai, o kiek įmanoma daugiau atsiradusių problemų - eliminuotos.

Taigi, pagrindinės problemos ir sprendimai joms spręsti yra pateikti lentelėje (žr. 2 lentelė).

2 Lentelė

Pagrindinės nagrinėjamos įmonės pokyčių valdymo probleminės sritys ir siūlomi sprendimai joms spręsti

	Nr.	Problema	Problemos sprendimas
A	1.	Įmonė nėra pasiruošusi ir nesugeba tinkamai valdyti diegiamus pokyčius.	→ Aiškaus organizacinių pokyčių valdymo veiksmų plano – modelio – pateikimas, kuriuo vadovaujantis nagrinėjama įmonė galės sėkmingai valdyti ir įgyvendinti pokyčius.
	2.	Suprastėjusi darbo kultūra ir darbo aplinka.	→ Įmonės personalo padalinys turi skirti daugiau laiko ir dėmesio darbo aplinkos ir kultūros gerinimui.
B	3.	Aiškios komunikacijos stoka.	→ Nemeluoti, neslėpti informacijos, turėti pastovų komunikacijos šaltinį.
	4.	Didelė darbuotojų demotyvacija ir apatija darbui.	→ Personalo ir vadovų individualus darbas su darbuotojais, jų motyvavimo sistemų įdiegimas, atviri pokalbiai, derybos ir bendrų sprendimų ieškojimas.

Pasiūlymai bus pateikti remiantis atlikta organizacinių pokyčių valdymo teorijos apžvalga, tyrimo rezultatais, autorės asmenine patirtimi įmonėje, įžvalgomis bei praktiniais patarimais iš įmonės darbuotojų.

3.1. Pasiūlymai tinkamam organizacinių pokyčių valdymui nuo pradinės stadijos

Tam, kad pokyčiai nagrinėjamoje įmonėje būtų tinkamai įdiegti, reikalingas stiprus pasiruošimas jiems. Tam labai pagelbėtų žinojimas, iš kur kilo pokyčių idėja, kodėl ji kilo, kokios yra to priežastys, aplinkybės ir koks yra viso to tikslas. Vėliau, kai jau turi aiškų pagrindą, yra reikalinga sukurti aiškų veiksmų planą – modelį – pagal kurį būtų dirbama, kuris būtų aiškus ir skaidrus, visiems žinomas ir suprantamas. Todėl pirmasis siūlymas būtų: ištyrus rinką, pačią organizaciją, apsibrėžus priežastis, tikslus, įmonė turi susidaryti aiškų veiksmų planą – modelį – ir juo vadovautis visų organizacinių pokyčių metu.

Nagrinėjant įvairius literatūros šaltinius, buvo apžvelgta daug įvairių organizacinių pokyčių modelių, tačiau visi jie tarpusavyje pasirodė labai panašūs – visi buvo orientuoti į aiškaus plano turėjimą ir aiškią veiksmų seką, kuri lydi į sėkmingą pokyčių valdymą bei įgyvendinimą. Tačiau nei vienas modelis nebuvo toks, kuris galėtų būti pritaikomas analizuojamai įmonei, todėl remiantis esama padėtimi ir teoriniais aspektais, buvo apjungti dviejų autorių modeliai: D. Straker keturių pokyčių valdymo strategijų ir R. M. Kanter dešimties kritinių žingsnių sėkmingo pokyčių valdymo link modeliai (žr. 3 lentelę).

Buvo nuspręsta sujungti šiuos du modelius, nes norint pradėti vykdyti pokyčius yra reikalinga ištirti aplinką, išsiaiškinti priežastis, kodėl norima diegti pokyčius, sužinoti, kas juos inicijavo ir kodėl. Tam labai pasitarnautų D. Straker keturių pokyčių valdymo strategijų matrica, kur yra aprašomos keturios galimos aplinkybės pokyčiams atsirasti. Žinant, kurioje dalyje yra objektas, reikia pagal situaciją sukurti aiškių veiksmų (žingsnių) seką, planą, kuriais vadovaujantis visi veiksmai būtų tikslingi ir pokyčiai įdiegti sėkmingai (žr. 3 lentelę).

Adaptuotos D. Straker pokyčių valdymo strategijų ir R. M. Kanter pokyčių įgyvendinimo etapų konceptualios sąsajos

Iniciatyva naujiems pokyčiams		Reakcija į susidariusią problemą	
Strateginis atsinaujinimas	Pastovaus tobulėjimo siekimas	Specifinių sričių pokyčių valdymas	Problemų valdymas
1. Atlikti išsamią organizacijos bei aplinkos analizę. 2. Sukurti atvirą bei viešą viziją ir bendrą, visiems priimtina pokyčių tikslą. 3. Įrodyti įmonės bendruomenei, kad pokyčių tikrai labai reikia. 4. Nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą. 5. Atvirai komunikuoti, įtraukti žmones į procesus ir būti atviram. 6. Sukurti ir palaikyti stiprią vadovų rolę. 7. Sukurti realias, veikiančias struktūras ir atsakomybes. 8. Turėti vadovų, lyderių bei aukščiausios vadovybės palaikymą. 9. Veikti. 10. Nuolatos tikrinti vykstančius procesus. 11. Atlikti situacijos vertinimą pabaigoje pagal nustatytus sėkmės rodiklius. 12. Įforminti pokyčius teisiškai ir dalintis gerąja patirtimi.	1. Nuolatos sekti bei atlikinėti išsamią organizacijos bei rinkos analizę ir suvokti pokyčių reikiamybę. 2. Atsiskirti nuo praeities modelių, įpročių, tradicijų ir kt. 3. Sukurti visiems priimtina pokyčių tikslą ir aišką jų nešamą naudą. 4. Atvirai komunikuoti, įtraukti žmones į pokyčių procesus – juos mokyti. 5. Nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą. 6. Veikti. 7. Atlikti situacijos vertinimą ir pabaigoje pateikti rezultatus pagal nustatytus sėkmės rodiklius.	1. Atlikti išsamią organizacijos skyrių/padalinių analizę. 2. Sukurti atvirą bei viešą viziją ir bendrą, visiems priimtina pokyčių tikslą. 3. Įrodyti padalinio darbuotojams, kad pokyčių tikrai labai reikia. 4. Nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą. 5. Atvirai komunikuoti, įtraukti žmones į procesus ir būti atviram. 6. Sukurti ir palaikyti stiprią vadovų rolę. 7. Sukurti realias, veikiančias struktūras ir atsakomybes. 8. Turėti vadovų, lyderių bei aukščiausios vadovybės palaikymą. 9. Veikti. 10. Nuolatos tikrinti vykstančius procesus. 11. Atlikti situacijos vertinimą pabaigoje pagal nustatytus sėkmės rodiklius. 12. Pradėti iš naujo jei rezultatai netenkina.	1. Nuolatos sekti bei atlikinėti išsamią organizacijos analizę. 2. Atsiskirti nuo praeities modelių, įpročių, tradicijų ir kita. 3. Atvirai komunikuoti apie susidariusias problemas. 4. Nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo veiksmų bei atsakomybių planą. 5. Veikti. 6. Pateikti rezultatus, kas ir kaip pakito, kokią naudą tai atnešė. 7. Nuolatos tikrinti vykstančius procesus.

Pastaba: Lentelė sudaryta autorės remiantis literatūros analizės metu nagrinėtais šaltiniais.

Pateikta modelių adaptacija yra pritaikoma keturioms skirtingoms situacijoms, kai įmonėje yra reikalingi pokyčiai. Tos situacijos yra skirstomos į du tipus, kai pokyčiai yra kažkieno inicijuojami dėl smalsumo, noro tobulėti, naujų strategijų kūrimo ir kai yra atsižvelgiama į jau susidariusią problemą. Kiekvienam iš šių tipų priklauso didesnio masto pokyčiai, kurie yra vienkartiniai ir diegiami pakankamai greitai (strateginio atsinaujinimo bei specifinių sričių pokyčių valdymas), ir mažesnio masto pokyčiai, kurie gali kartotis nuolatos ir jų sprendimas dažnai būna ištęstas laike (pastovaus tobulėjimo siekimas ir problemų valdymas). Šiuo metu nagrinėjamoje įmonėje vyksta akcininkų iniciatyva vykdomi, strateginio atsinaujinimo vedini pokyčiai, todėl ši skiltis lentelėje yra paryškinta raudonai (žr. 3 lentelę).

Toliau bus aptarta nagrinėjamai organizacijai pritaikoma strategija, kuri bus pateikta išsamiau ir smulkiau, kaip projektinis siūlymas, ką organizacija turi daryti norėdama patobulinti

pokyčių valdymą. Vėliau trumpai bus pagrįstos likusios trys pokyčių valdymo strategijos ir jas lydintys žingsniai.

Projektiniai sprendimai strateginiam atsinaujinimui įmonėje. Jeigu įmonėje yra organizuojami vieno ar kito asmens ar grupės inicijuoti pokyčiai, kurie atsirado dėl noro keistis, įdiegti kažką naujo, bet ne dėl susidariusių problemų taisymo, paliestų visą organizaciją, jos veiklą ir strategiją, tai tokiems pokyčiams įgyvendinti ir valdyti reikia naudotis strateginio atsinaujinimo strategija. Šiai strategijai buvo pritaikyta dvylika kritinių žingsnių, kuriais remiantis įmonė išvengtų daugelio galimų problemų ar nesklandumų organizacinių pokyčių valdymo metu.

Atlikti išsamią organizacijos bei aplinkos analizę. Prieš pradedant veikti, visada yra privaloma atlikti tiek išorinę, tiek vidinę organizacijos analizę. Tai padės patikrinti, ar panašaus pobūdžio pokyčiai nebuvo diegiami kitose firmose, ar jie nesukėlė nenumatytų nesklandumų. Taip pat tai padės aiškiai įsivertinti ar įmonė yra pasiruošusi tokiems pokyčiams, kiek ji turi tam resursų, kiek žmonės yra nusiteikę vykdyti pokyčius. Aplinkos ir organizacijos analizė leidžia ne tik patikrinti numatytus kintamuosius, bet gali padėti rasti naujų problemų, taisytinų sričių, kurios gali būti svarbesnės nei norimi įdiegti pokyčiai.

Tokią analizę turėtų atlikinėti arba įmonės vadovų sudaryta speciali grupė, kurioje būtų kompetentingi asmenys, arba samdyta trečia šalis, įmonė, užsiimanti rinkų bei įmonių vidine analize. Tokią analizę galima vykdyti keliais metodais: aplinkos stebėjimas, įvairių rodiklių analizė, anketinė apklausa, interviu, įvairių šaltinių analizė. Metodika priklauso nuo pokyčių, ką konkrečiai įmonės nori keisti ir kokių konkrečiai duomenų jai gali reikėti. Rekomenduojama analizės trukmė – nuo mėnesio iki vienerių metų, priklausomai nuo pokyčių masto, tipo ir informacijos, kurią reikia gauti.

Sukurti atvirą bei viešą viziją ir bendrą, visiems priimtina pokyčių tikslą. Atlikus išsamią vidaus bei išorinės aplinkos analizę, reikia sukurti aiškią, visai organizacijos bendruomenei priimtina viziją ir aiškų, visiems suprantamą ir viešą tikslą, dėl ko pokyčiai yra daromi. Bet kuri rimta organizacija turi savo viziją – ateities koncepciją, kur link ji eina. Lygiai taip pat viziją turi turėti ir didelio masto organizaciniai pokyčiai. Turi būti nupieštas aiškus vaizdas, kur link ves naujai įgyvendinti pokyčiai, ko įmonė tokiais veiksmais siekia. Tačiau nustatyti vizijos nepakanka, reikia, kad ja tikėtų ne tik pokyčių iniciatoriai, bet ir visi įmonės darbuotojai, ji turi būti vieša ir priimtina kiekvienam. Vizija turi būti pateikta viešai, pirmiausia visuotinio susirinkimo metu, kuomet turi būti paskelbta apie planuojamus pokyčius. Vėliau siūlau ją ir toliau komunikuoti,

geriausia vieta tam – įmonės intranetas, skelbimų ir svarbiausių įvykių lenta ar tiesiog plakatai viešose organizacijos erdvėse (koridoriai, valgykla, virtuvėlės ir kt.).

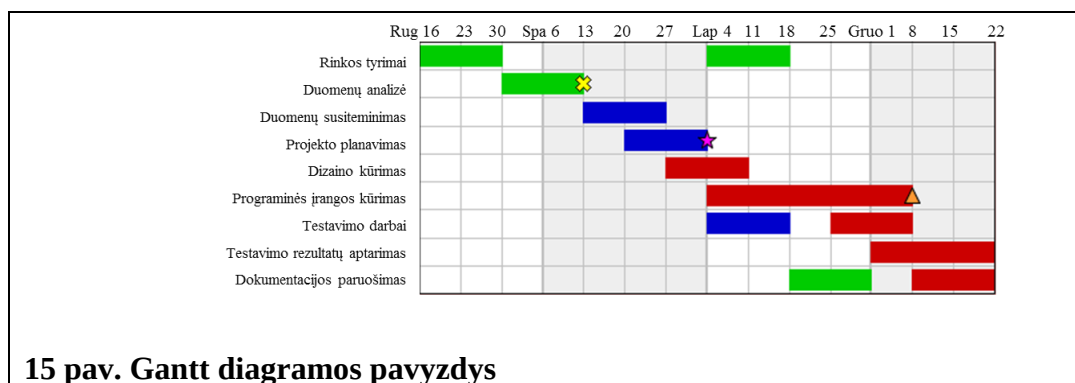
Lygiai kaip ir vizijos kūrimas, tikslo kūrimas yra labai svarbus norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Nežinant tikslo yra neįmanoma pamatuoti savo sėkmės, tinkamai suvaldyti procesus ar tiesiog parodyti žmonėms, kad pokyčių tikrai reikia. Taigi, tikslas turi būti suformuotas pokyčių iniciatorių, jis turi būti aiškus, visiems suprantamas, užrašytas ir paskelbtas viešai, kad kiekvienas darbuotojas žinotų, dėl ko pokyčiai yra daromi. Siūlyčiau viziją ir tikslą rašyti ir komunikuoti kartu, ir kad ta komunikacija nebūtų vienkartinė, kad ją žmonės matytų kasdien ir su tuo susigyventų. Tam puikiai tinka viešos įmonės vietos, minėtos aukščiau.

Įrodyti įmonės bendruomenei, kad pokyčių tikrai labai reikia. Paskelbus viziją ir tikslą, dėl ko planuojama įgyvendinti atitinkamus pokyčius įmonėje, darbuotojams gali kilti labai daug klausimų ir įvairių neigiamų reakcijų. Dažnas gali klausti „kam to reikia?“, kiti teigti, kad čia dar viena vadovų išgalvota nesąmonė, kuri nežinia kur bus panaudota. Tam, kad išvengti negatyvių reakcijų dar nepradėjus diegti pokyčių, reikia parodyti žmonėms, kad tie pokyčiai tikrai yra reikalingi. Jei pokyčių iniciatoriai patys to nesugeba padaryti, vadinasi, kad galbūt tų pokyčių visai nereikia. Kai žmogus aiškiai mato planuojamų atlikti veiksmų viziją, tikslą ir suvokia priežastis, kam to reikia, jis žymiai lengviau priima tokius iššūkius ir prisideda prie jų įgyvendinimo.

Reikiamybę pokyčiams įrodyti yra paprasta, kai ją suvokia patys iniciatoriai ir įmonės vadovai. Jie tai turėtų daryti pirmojo inicijuojamų organizacinių pokyčių pristatymo metu, kai sušaukiamas visuotinis susirinkimas. Geriausiai poreikį yra įrodyti aiškiais faktais. Tai gali būti atlikta finansinė analizė ir pateikti rezultatai, kurie rodo, kad pokyčiai yra reikalingi. Taip pat tai gali būti pavyzdžiai iš kitų įmonių, kurios įgyvendinus panašius organizacinius pokyčius džiaugiasi pagerėjusiais rezultatais, reikalinga parodyti tuos rezultatus. Taip pat tai gali būti vaizdinė medžiaga – viskas, kas būtų aišku kiekvienam dirbančiajam. Kitas svarbus aspektas – poveikis žmonėms. Būtų idealu rasti ne tik tai, kaip pokyčiai pasitarnaus įmonės labui, bet ir parodyti nors menkiausią plusą, ką tai atneš įmonės darbuotojams. Kiekvienas iš mūsų yra savanaudis ir kuo labiau žmogus matys tame procese naudą sau, tuo geriau jis priims naujas iniciatyvas ir pokyčius pergyvens lengviau.

Nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą. Apie planavimą kalbėjo kone kiekvienas tyrinėtas literatūros šaltinis, be jo joks projektas nebus sėkmingai įgyvendintas. Planuoti reikia viską, o ypač versle, kai tai liečia visą organizaciją ir stambius pokyčius joje. Manau, kad

paprasčiausias ir visiems gerai suprantamas planavimo būdas yra Gantt diagrama, kurią įvairių projektų valdyje siūlo naudoti ir V. Būda, A. Chmieliauskas (2006) (žr. 15 pav.).



15 pav. Gantt diagramos pavyzdys

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Gantt diagrama, nors buvo sukurta XIX a., yra itin paplitusi ir naudojama iki šių dienų. Ši diagrama pasižymi vertikaliuoju ašyje darbų, užduočių išdėstymu, o horizontaliojo ašyje laiko vaizdavimu (žr. 15 pav.). Kiekviena užduotis turi būti kruopščiai pergaltota ir išdėstyta prioriteto tvarka laike taip, kad tik ją atlikus galima žengti kitą žingsnį. Skirtingi spalvos kodai gali simbolizuoti įvairius dalykus pasirinktinai: įmonės skyriai ar konkretūs žmonės, kurie atsakingi už atitinkamos užduoties padarymą, užduočių pobūdis (organizacinis, planavimo, finansiniai duomenys ir t.t.) ir kita. Kryžiuokas, žvaigždutė ir trikampis šiuo atveju žymi atsakingus, svarbius momentus (angl. *milestones*), kuomet turi būti vykdoma darbų peržiūra, svarbių dokumentų pasirašymas ar kiti veiksmai, kurie gali turėti įtakos tolimesniems veiksniams.

Taigi siūlymas būtų toks, kad norėdama pradėti įgyvendinti organizacinis pokyčius, įmonė turi nusibrėžti aiškų veiksmų planą su nurodytomis užduotimis, laiko rėmais, kiek ir iki kada atitinkami veiksmai bus vykdomi. Tam mano siūlymu tinkamiausias įrankis būtų Gantt diagrama, nes ji yra labai paprastai skaitoma, aiški, apdorojama įvairiomis programomis ir patikrinta laiko. Šį planą turi daryti organizacinė grupė, žmonės, kurie atliko rinkos ir vidinės aplinkos tyrimą kartu su pokyčių iniciatoriais bei vadovais. Tokiu atveju bus naudojama visa turima informacija, gauta tyrimo metu, iniciatoriai geriausiai išmanantys pokyčių tikslą, konceptą, priežastis bei užduotis, o vadovai geriausiai žinantys įmonę bei jos subtilybes.

Atvirai komunikuoti, įtraukti žmones į procesus ir būti atviram. Sudarius aiškų veiksmų planą laike, reikia jį viešai iškomunikuoti. Tai nebūtinai turi būti pilno plano parodymas su visomis smulkmenomis, nes to daugelis gali net nesuprasti, bet parodyti bendrinius aspektus, kritinius veiksmus, datas ir kas iki tada turi būti padaryta, yra privaloma. Toks planas gali būti

iškomunikuotas visai įmonės bendruomenei visuotinio susirinkimo metu, o po to, jis dar galėtų būti persiųstas elektroniniu paštu ir patalpintas į intranetą.

Apskritai įmonė kaip aktyvų komunikacijos įrankį gali naudoti savo turimą intranetą. Ten turėtų būti sukurta speciali skiltis, susijusi su einamuoju momentu vykdomais organizaciniais pokyčiais, kur būtų patalpinti jau aptarti vizija, tikslas, taip pat ir darbų planas. Taip pat būtų labai naudinga kas kelias savaites atnaujinti informaciją, parašyti kaip sekasi, kas jau yra padaryta, kokiame taške esame. Taip žmonės jausis labiau įtraukti į vykdomų organizacinių pokyčių procesą, net ir tie, kurie negaus konkrečių užduočių, susijusių su šiais pokyčiais. Taip pat tokie veiksmai padės parodyti, kad įmonė pasitiki savo darbuotojais, kad dalijasi turima informacija. Yra svarbu rodyti ne tik viską, kas yra gerai, bet ir pasidalinti nesėkmėmis, jei tokios ištinka, kad darbuotojai matytų, jog jiems nemeluojama, kad turėtų susidaryti aiškų ir teisingą vaizdą apie vykstančius procesus.

Šiuo metu įmonėje generalinis vadovas kviečia darbuotojus pas jį ateiti ir pakalbėti norimais klausimais, rūpimomis temomis, tačiau tai daro tik vienetai. Visų pirma atgraso aukšto lygio pareigos, žmonės bijo eiti kalbėti su tokio lygio vadovu, jie bijo pasirodyti nepakankamai išprusę, bijo suklysti. Kita problema yra ta, kad vadovo dažnai nebūna savo darbo vietoje, jis yra apsuptas įvairių susirinkimų, konferencinių skambučių, komandiruočių ir t.t. Trečia problema yra ta, kad jis jau žino, jog palieka šią kompaniją ir pokalbis apie kompanijos likimą, pokyčius ir kitus rūpimus klausimus dažnai nukrypsta ties naujai besikuriančia kompanija. Tai žmones atgraso, o kitur eiti nėra kur, todėl lieka didelė nežinia, nerimas ir nepasitenkinimas esama situacija, apkalbų kūrimas.

Tokiu atveju siūlau, kad sudaryta organizacinė pokyčių įgyvendinimo grupė turėtų savo rate ne tik aukšto lygio vadovus, bet ir žemesnes pareigas užimančius žmones ar žmones iš trečios šalies. Tada žmonės galėtų kreiptis ne į vieną, o į kelis asmenis pasirinktinai, jie tikrai galėtų jaustis laisviau, mažiau bijotų klausti ir parodyti nežinojimą. Ši grupė turėtų nuolat galėti atsakyti į rūpimus klausimus internetu, o esant reikalui galėtų organizuoti susirinkimus, sesijas, kurių metu pabendrautų su interesantais. Svarbu yra rodyti dėmesį žmonėms, rodyti, kad jie yra svarbūs, kad jais rūpinamasi ir dalijamasi turima informacija.

Sukurti ir palaikyti stiprią vadovų rolę. Tai reiškia, kad vadovai turi išlikti savo rolėje, neparodyti nežinojimo, nepasiruošimo pokyčiams. Jie privalo būti apmokyti kaip elgtis atitinkamose situacijose, kaip vesti savo komandą, kaip motyvuoti savo pavaldinius. Šiandien nagrinėjamoje organizacijoje buvo pastebėta, kad vadovai prarado savo „galią“, didžioji dauguma

jų tapo eiliniais komandos nariais, nuo kurių juos skiria tik pareigų pavadinimas. Taip būti neturėtų. Vadovai turi išlikti savo rolėje vien tam, kad darbuotojai turėtų kuo sekti, kad būtų komandų vedliai, kurie viską žino, supranta ir padeda eiti tinkama linkme.

Visų pirma tai tam, kad vadovai būtų gerai paruošti, reikia investuoti laiko ir pinigų į jų apmokymus. Tai galėtų būti mokomieji – motyvaciniai seminarai, kurių metu vadovams būtų rodoma, pasakojama, kaip elgtis atitinkamose situacijose. Tokius mokymus turėtų inicijuoti įmonės personalo skyrius, nes jie šioje srityje turi būti didžiausią kompetenciją turintys žmonės.

Kitas sprendimo būdas yra dalintis informacija su vadovais. Aukštesnio lygio vadovai negali pamiršti ir kitų, vadovaujančias pareigas užimančių, darbuotojų, kad jie turi turėti kažkiek daugiau informacijos, nei visi likę įmonės darbuotojai. Informacija galėtų dalintis susirinkimų metu, nes taip būtų lengviau perteikti reikiamas žinias, pabrėžti kritines sritis. Tai žemesnio lygio vadovams suteiktų pasitikėjimo savimi, padėtų aiškiau matyti situaciją, leistų lengviau bendrauti su savo pavaldiniais. Dabar esminė problema yra ta, kad tokio lygio vadovai žino tiek, kiek jų pavaldiniai, o kartais ir mažiau. Tai sumenkina jų reputaciją, pasitikėjimą jais, dėl to išsikreipia darbo kultūra, santykiai su vadovais ir kita.

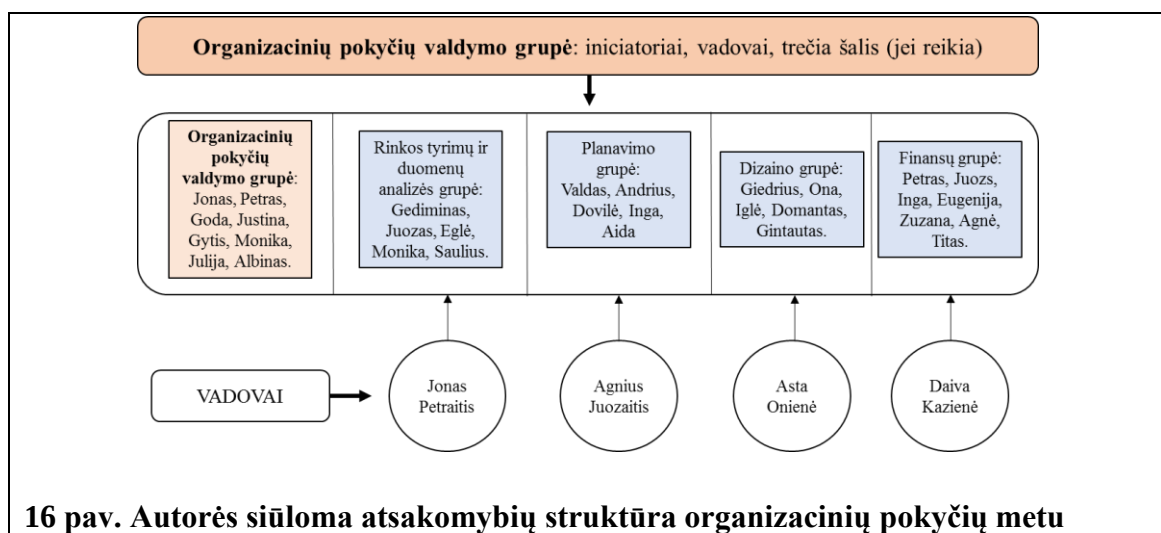
Sukurti realias, veikiančias struktūras ir atsakomybes. Sekantis žingsnis yra žmogiškojo kapitalo atranka, kas dalyvaus organizacinių pokyčių įgyvendinime. Tam turėtų būti sukurtos realios, veikiančios struktūros, kuriose būtų nurodyti aiškūs asmenys ar pareigos su aiškiomis atsakomybėmis, kas ką turi padaryti. Turi būti apgalvoti visi darbai ir atsakomybės, ką padaryti padės jau sudarytas darbų planas, ir visi tie darbai priskirti atitinkamiems asmenims.

Didelė problema, kai įmonės nesugeba įsivertinti savo vykdomų organizacinių pokyčių masto ir darbų įkarštyje pasimato, kad trūksta etatų darbams atlikti. Darbų planavimas Gantt diagramoje aiškiai apibrėžia laiko rėmus, iki kada darbas turi būti atliktas. Tai padės sudarant darbo komandas nustatyti ar užteks įmonės viduje turimų resursų, ar visgi reikės samdyti papildomas pajėgas iš šalies. Turint aprašytus darbų ir laiko trukmę jiems atlikti, telieka priskirti tinkamus žmones. Tai turėtų daryti personalo skyriaus žmonės kartu su vadovais ir iniciatyvine grupe. Vadovai puikiai išmano savo pavaldinių darbus bei atsakomybes, žino jų kompetencijas ir sugebėjimus, o personalo skyriaus atstovai turi kovoti už tinkamas darbo sąlygas, neviršytas darbo valandas arba teisingą atlygį už darbą, jei valandos yra viršijamos.

Tokia komanda tikrai turėtų būti pakankamai kompetentinga sudaryti tinkamą struktūrą, kurią vėliau turėtų paskelbti viešai. Žinoma, kiekvienas žmogus, įtrauktas į naujų darbų planą, turi būti informuotas dar prieš viešą paskelbimą ir turi būti gautas jo sutikimas. Prievarta primestas

darbas visuomet bus priimtas neigiamai, o paprastas atviras pokalbis su darbuotoju ir pasiūlymas jam parodyti save, sudalyvauti istoriniame projekte, ar paskatinimas tobulėti, nes jame vadovai mato perspektyvą, tikrai sužadins susidomėjimą kiekvieno viduje. Būtent tai, kad struktūros sudaryme dalyvaus kompetentingi asmenys, padės ją sudaryti tinkamą ir priimtina kiekvienam. Ir žmonės jausis pastebėti, jeigu visa tai bus pristatyta viešai, visuotinio susirinkimo metu, kolegos matys, kad dalyvaus projekte, už ką kiekvienas bus atsakingas ir kam kokius klausimus reikės pateikti.

Pati struktūra gali atrodyti labai įvairiai, svarbu, kad ji būtų aiški, pasakytų reikalingą esmę ir prieinama kiekvienam darbuotojui. Mano siūlymas pavaizduotas žemiau (žr. 16 pav.).



16 pav. Autorės siūloma atsakomybių struktūra organizacinių pokyčių metu

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Struktūra pakankamai paprasta, sudaryta naudojantis prieš tai rodytu Gantt diagramos pavyzdžiu. Pagrindinės darbų grupės yra išdėstytos linijine tvarka, kiekviena grupė turi savo vadovą. Tačiau visam projektui vadovauja ir yra atsakinga sukurta speciali organizacinių pokyčių valdymo grupė, sudaryta iš iniciatorių, vadovų bei trečios šalies atstovų, jei tokie yra reikalingi. Yra išvardinti kiekvienos grupės atstovai, būtų šaunu parodyti ir jų nuotraukas šalia. Kadangi tai yra teorinis autorės siūlomas modelis, tai nuotraukų čia nėra. Dėl to, kad ši struktūra turi būti viešai pasiekama kiekvieno darbuotojo, joje esančių žmonių pareigų aprašymai čia nebūtini. Yra svarbu, kad žmonės darbuotojai žinotų ir matytų, kas dalyvauja projekte ir kas už ką yra atsakingi.

O visos organizacinių pokyčių grupės viduje jau yra reikalinga turėti kiekvieno atsakingojo darbų aprašymus. Tai padės ne tik aiškiai žinoti, už ką kiekvienas yra atsakingas, bet ir patiems iniciatoriams padės „nepamesti“ nei vieno darbo. Tokie aprašymai turėtų būti vykdomi individualiai

su kiekvienu darbuotoju, nes jie geriausiai žino savo galimybes bei kompetencijas ir bendru sutarimu bus priimtas geriausias ir tinkamiausias sprendimas.

Turėti vadovų, lyderių bei aukščiausios vadovybės palaikymą. Parengus visus planus, atsakomybių struktūrą, pakalbėjus su žmonėmis, reikia gauti aukščiausių vadovų palaikymą. Bet kokie pokyčiai, kurie liečia įmonės likimą, strategiją, darbuotojus turi būti pripažinti ir patvirtinti aukščiausiųjų vadovų bei lyderių. Retas atvejis, kai tokie žmonės nebūna visų tų pokyčių iniciatoriai ar organizacinės grupės dalis, bet jeigu taip atsitinka, reikia jų palaikymo. Iniciatoriai turėtų nuolatos komunikuoti gyvai ir elektroniniais laiškais, susirinkimuose su tokio lygio žmonėmis, teikti jiems ataskaitas, pasakoti apie savo planus ir gavus sutikimą pradėti juos vykdyti. Nevalia eiti pas vadovus po visko, nes kyla rizika, kad jiems ne tik gali nepatikti tai, kas yra siūloma, bet gali atsirasti asmeniškumai, kad į juos nebuvo kreiptasi iš pat pradžių. Reikia rodyti nuolatinį dėmesį, kuris ne tik pagerins santykius su vadovais, padės įgyti jų pripažinimą, bet ir gali padėti atrasti probleminių sričių, apie kurias nebuvo pagalvota.

Veikti. Tik devintas iš dvylikos veiksmų yra pradėti realiai įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Tik tada, kai yra atlikta rinkos analizė, nustatytas tikslas bei vizija, pateiktos aiškos priežastys, dėl ko reikalingi pokyčiai, sudarytas aiškus veiksmų planas, atsakomybių struktūra ir gautas galutinis aukščiausių vadovų sutikimas, galima padėti dirbti. Atlikus visus anksčiau minėtus veiksmus, organizatoriai galės būti tikri, kad apsidraudė nuo nemažo procento rizikos, galimų problemų ar nesklandumų. Jie jausis tvirtai pasiruošę ir galės viešai paskelbti darbų pradžią.

Nuolatos tikrinti vykstančius procesus. Pradėjus veikti organizacinių pokyčių valdymo komanda gali šiek tiek atsipūsti, nes dabar darbus atlieka sukurta darbo grupė, tačiau visai atsitraukti nuo procesų nevalia. Ši komanda turi nuolatos sekti vykdomus procesus, domėtis jų sėkme, tikrinti nusistatytus sėkmės faktorius ir stebėti įvairius rodiklius. Tokie veiksmai padės iš anksto pastebėti problemas ir jas realiu laiku išspręsti, o ne leisti joms tęstis iki projekto pabaigos, kai kažką keisti jau gali būti per vėlu.

Procesų tikrinimas galėtų būti vykdomas kas savaitę ar kas mėnesį, priklausomai nuo pokyčių apimties. Šiuos tikrinimus turi atlikinėti organizacinių pokyčių valdymo komanda, pagal iš anksto nusistatytus sėkmės faktorius (rodiklius), pasirinktomis priemonėmis, priklausomai nuo darbo pobūdžio. Tai gali būti ir elementarių susirinkimų su darbo grupėmis organizavimas, kur būtų aptariami visi procesai, jų eiga. Taip pat tai gali būti specialios programos įdiegimas, kuri padėtų tikrinti skaitinius duomenis ar pastovūs atliktų darbų tikrinimai laike tam, kad pamatyti ar spėjama į

nusistatytus terminus. Viskas priklauso nuo pokyčių tipo, srities, kuriose pokyčiai yra įgyvendinami ir organizacinės komandos nusistatymų.

Atlikti situacijos vertinimą pabaigoje pagal nustatytus sėkmės rodiklius. Pasibaigus organizacinių pokyčių įgyvendinimo periodui ir pradėjus dirbti pagal naujus, ką tik įdiegtus standartus, reikia atlikti bendrą veiklos vertinimą. Nesvarbu, ar procesai buvo atlikti sklandžiai, laiku, ar pokyčių įgyvendinimo metu buvo vienokių ar kitokių nesklandumų, veiklos vertinimas yra būtinas. Tai padės pamatyti organizatoriams, kaip jiems sekėsi įgyvendinti organizacinius pokyčius, ar jie pasiekė savo nusistatytus tikslus, bus išgrynintos pagrindinės proceso metu iškilusios problemos ir vietos, kur buvo padirbėta itin gerai. Tokia rezultatų analizė būtų naudinga ne tik organizatoriams, bet ir įmonės darbuotojams. Jie aiškiai suvoktų, kad organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesas jau baigėsi, matytų realų savo indėlį į šį procesą ir būtų įvertinti. Tai suteiktų prasmę įvykdytam projektui ir padėtų organizatoriams ateities planuose.

Tokį vertinimą turėtų atlikti organizacinė grupė arba pasamdyta trečia šalis. Vertinime turėtų atsispindėti nustatytų sėkmės faktorių rodikliai, pagrindinės problemos ir sritys, kuriomis tikrai galima pasigirti. Vertinimo rezultatai turėtų būti pateikti viešai, visuotinio susirinkimo metu, ne vėliau nei mėnuo nuo projekto pabaigos, nes po to tai gali pasimiršti ir pasidaryti nebe aktualu. Taip pat patartina visus rezultatus pateikti raštiškai, kad liktų istorija, kuria galbūt reikės pasinaudoti ateityje.

Įforminti pokyčius teisiškai ir dalintis gerąja patirtimi. Paskutinis žingsnis yra formalumai. Jeigu yra galimybė ir poreikis, tai atlikti pokyčiai turėtų būti įforminti ar patvirtinti teisiškai, pvz. įmonė pakeitė savo valdymo atsakomybių struktūrą. Tokie pokyčiai, kurie turi realią įtaką įmonės darbuotojams bei visai jos veiklai, turi būti įteisinti, kad nekiltų abejonių dėl pokyčių reikalingumo, skaidrumo, tikrumo. Tiek organizacijos darbuotojai, tiek išorinės aplinkos atstovai į tokius pokyčius žiūrės rimčiau ir atsakingiau, kai matys, kad viskas yra patvirtinta juridškai, o ne tik vyksta įmonės viduje.

O svarbiausias punktas, ką turi daryti šiuolaikinė, norinti augti ir tobulėti organizacija – dalintis gerąja patirtimi. Jeigu organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesas įvyko sėkmingai, buvo pastebėti esminiai sėkmės faktoriai ar skaudžios klaidos, yra labai pravartu pasidalinti savo patirtimi su kitomis, panašius planus turinčiomis organizacijomis. Sėkmingas pokyčių valdymas nėra komercinė paslaptis, tai yra subrendusios, skaidrios, perspektyvios kompanijos ženklas, o kuo daugiau tokių kompanijų bus rinkoje, tuo laimingesni bus jų darbuotojai, tiekėjai, klientai, rinkos dalyviai ir t.t.

Taigi pirmąją ir pagrindinę nustatytą nagrinėjamos įmonės problemą - įmonė nėra pasiruošusi ir nesugeba tinkamai valdyti diegiamus pokyčius – padės išspręsti pasiūlytas ir aptartas, autorės adaptuotas pokyčių valdymo modelis. Jis yra tinkamas šiai įmonei, nes yra sudarytas remiantis kelių autorių pokyčių valdymo modeliais bei tyrimo metu įmonėje gautais rezultatais. Modelis padeda atskleisti norimų vykdyti pokyčių priežastį, tikslą ir nurodo žingsnius, kurie tiesiogiai siejasi su įmonėje aptiktomis organizacinių pokyčių valdymo problemomis, siūlo veiksmus, kaip jų galima išvengti. Vadovaujantis šiuo modeliu nagrinėjamoje įmonėje, organizacinių pokyčių procesas bus įgyvendintas ir suvaldytas sėkmingai bei tinkamai.

Projektiniai sprendimai pastovaus tobulėjimo siekimui. Jeigu įmonėje yra organizuojami vieno ar kito asmens ar grupės inicijuoti pokyčiai, kurie atsirado dėl noro tobulėti, tobulinti įvairias įmonės sritis, tai tokiems pokyčiams įgyvendinti ir valdyti reikalinga naudotis pastovaus tobulėjimo pokyčių strategija. Ši strategija turi septynis kritinius žingsnius, kuriais remiantis įmonė galėtų pastoviai ir sėkmingai įgyvendinti pokyčius, tobulinančius jos veiklą, darbo metodus ar kita. Nuo prieš tai aptartos strategijos ji skiriasi tuo, kad dažniausiai yra orientuota į siauras sritis, mažus dalykus, kurie liečia ne visą organizaciją, o tik mažą jos dalį. Taip pat tokie pokyčiai vyksta žymiai lėčiau ir primena nuolatinį veiksmų ratą, kai pabaiga tampa kažko kito pradžia.

Norint tobulėti, kiekviena įmonė privalo *nuolatos sekti bei atlikinėti išsamią organizacijos bei rinkos analizę ir suvokti pokyčių reikiamybę*. Tai yra pirmasis ir kone pats svarbiausias žingsnis, norint neatsilikti nuo vyraujančių rinkos tendencijų ir būti žingsniu priekyje. Kadangi tokie pokyčiai yra vykdomi ne dėl susidariusių problemų, o bandant užbėgti joms už akių, įmonė turėtų turėti komandą arba samdyti trečią šalį, kas nuolatos atliktų stebėjimą ir galimybių paiešką. Toks procesas neturi laiko rėmų, jis turi būti vykdomas nuolatos, tam turi būti skirtas žmogus ar žmonių grupė, kurie išmanytų savo darbą.

Nuolatos atliekant rinkos bei įmonės vidaus analizę galima ne tik rasti tobulintinas sritis, bet ir pastebėti galimas grėsmes ar jau susidariusias problemas. Pastebėjus naujas technologijas, veiklos principus, juos išanalizavus, galima aiškiai suvokti pokyčių reikiamybę bei galimą naudą įmonei. Tačiau tam, kad to pasiekti, reikia suinvestuoti nemažai kapitalo, laiko ir vidinių pastangų. Šis procesas gali ilgai užtrukti laike.

Atsiskyrimas nuo praeities modelių, įpročių, tradicijų ir kitų panašių dalykų yra antras žingsnis norint tobulėti. Senamadiški, konservatoriški lyderiai jau seniai yra nebereikalingi rinkoje. Įmonės ieško jaunų, aktyvių darbuotojų, kurie galėtų visiškai atsiriboti nuo praeities darbo modelių

ir siūlyti naujas galimybes bei požiūrius į darbą. Tokių žmonių tikrai nėra labai daug, labai patogu remtis senais modeliais, struktūromis ir ieškoti kažko naujo tobulinant seną, tačiau tai tikrai ne išeitis. Įmonė turėtų investuoti į žmogiškąjį kapitalą, nuolatos vykdyti mokymus, seminarus, pati būti atvira naujovėms, būti linkusi išbandyti naujus darbo įrankius, metodus. Tik nuolatinė kaita ir atvirumas naujovėms padės žmonėms priprasti prie nuolatinių pokyčių, pastovios kaitos tobulo link ir suvokimo, kad nėra nieko amžino. Tokie veiksmai turi paliesti ne tik įmonės vadovus, bet ir visą kolektyvą, tai turi būti natūralus procesas, kultūra, priimtina visai bendruomenei.

Sukurti visiems priimtina pokyčių tikslą ir aiškią jų nešamą naudą. Kai yra randama tobulintina niša ir įmonės kolektyvas pakankamai tam pasiruošęs, žengiama prie standartinių organizacinių pokyčių valdymo žingsnių. Iniciatoriai turi įmonei bei jos darbuotojams pristatyti aiškų norimų įdiegti pokyčių tikslą bei jų nešamą naudą. Tai gali būti daroma visuotinio susirinkimo metu. Darbuotojai turi aiškiai suvokti, kodėl reikalingi vieni ar kiti pokyčiai ir kaip jie pagerins jų kasdienes darbus. Kad tai pagrįsti, jau turi būti atliktos išsamios rinkos bei vidaus aplinkos analizės.

Atvirai komunikuoti, įtraukti žmones į pokyčių procesą – juos mokyti. Kadangi tai yra pokyčiai, nešantys kažką naujo įmonei, tobulinantys jos veiklą, tai tiesiog pristatyti tikslą ir naudą neužtenka. Organizacinė iniciatorių grupė su vadovu bei personalo skyriaus pagalba turi atvirai komunikuoti ir šviesti darbo bendruomenę apie diegiamas naujoves. Tai gali būti vykdoma įvairių mokymų metu, siunčiama elektroninė mokomoji medžiaga, dalinimasis gerąja patirtimi iš kitų įmonių. Tai yra nuolatinis darbas, kuris suintensyvėja ir turi būti nukreipiamas tinkama linkme, atsiradus realiam pokyčių poreikiui. Darbuotojai turi būti mokomi nenusistovėti vienoje vietoje, jiems turi būti nuolatos aiškinama, kad pokyčiai yra gerai, kad taip jie galės lengviau ir paprasčiau dirbti, kad jų darbo rezultatai nuo to tik gerės. Vidinės aplinkos paruošimas pokyčiams šiuo atveju yra be galo svarbus.

Lygiai kaip ir organizacinių pokyčių metu, tai ir tokio tipo pokyčiams siūlau turėti aiškią vietą, kur būtų talpinama visa *reikalinga komunikacija*. Tik šiuo atveju įmonės intranetas nelabai tinka, nes jis yra pasiekiamas absoliučiai visiems, o tokio tipo pokyčiai dažniausiai yra vykdomi tik specifinėse srityse. Būtent dėl to siūlau, kad vieta komunikacijai būtų patalpinta specifinio skyriaus ar padalinio ribose, visiems prieinamoje vietoje. Tam tikrai tiktų aukšto skelbimų lenta, sudaryta elektroninė gavėjų grupė, kuriai būtų galima siųsti naujienas apie diegiamus pokyčius ar tiesiog pastovūs susirinkimai, kur būtų dalijamasi proceso atnaujinimais.

Nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą. Kaip ir norint įdiegti organizacinius pokyčius, lygiai taip pat ir paprastiems, mažesnio masto pokyčiams yra reikalingas veiksmų planas. Toks planas padeda ne tik nepraleisti nei vienos reikalingos užduoties, bet ir palengvina darbą iniciatoriams bei žmonėms, kurie turės atlikti įvairias užduotis diegdami pokyčius. Taip bus galima sekti laike ar viskas vyksta pagal planą, ar nėra vėluojama ir žinoti, kas šiuo metu yra daroma. Toks planas privalo būti viešas ir patalpintas į pasirinktą informacijos sklaidos erdvę.

Sekantis žingsnis po plano sudarymo yra *veikti*. Čia nereikalingas aukščiausių vadovų patvirtinimas, nes tokio masto pokyčiai yra per maži, kad reiktų gauti tokio lygio vadovų sutikimus. Praktiškai visuomet į tokias iniciatyvas yra įtraukiami vietinės reikšmės (skyriaus, padalinio ar pan.) vadovai, be kurių neišvengiamai kuriamas veiksmų planas. Darbo struktūrų sudarymas taip pat yra nereikalingas, nes tokio masto pokyčiai dažnai reikalauja nedaug žmogiškojo kapitalo resursų ir kadangi yra vykdomi specifinėse srityse yra aišku, kas už ką yra atsakingas. Trumpai tariant, toks veikimo procesas yra žymiai paprastesnis, nei anksčiau tyrinėtas, tačiau vykdomas pastoviai norint siekti pastovaus tobulėjimo. Žinoma, visuomet turi būti žmogus ar žmonių grupė, kurie kontroliuotų vykdomus procesus ir tikrintų ar jie yra vykdomi teisingai, pagal planą.

Atlikti situacijos vertinimą pabaigoje pagal nustatytus sėkmės rodiklius. Taip pat kaip ir prieš tai analizuotoje pokyčių strategijoje, šioje strategijoje yra reikalinga atlikti išsamią situacijos analizę po to, kai yra įgyvendinti užsibrėžti pokyčiai. Šią analizę turi atlikti iniciatoriai kartu su pokyčių grupe pagal nusistatytus sėkmės faktorius. Analizės rezultatus reikėtų pateikti ne vėliau, nei po dviejų savaičių, kol pokyčiai bei jų padariniai vis dar yra aktualūs ir neužmiršti. Yra būtina pabrėžti, kaip tai pakeitė esamą situaciją, kokią realią naudą atnešė, kad darbuotojai jaustųsi įvertinti ir suvoktų savo atlikto darbo prasmę. Kartais gali būti, kad tokio pobūdžio pokyčiai yra diegiami su ilgalaikė perspektyva, tokiu atveju rezultatus reikia parodyti po pirmo numatyto periodo ar ciklo, kada jau galima tikėtis realių pokyčių. Bet kuriuo atveju, rezultatų pristatymo fazės pamiršti nevalia, viskas kas turi pradžią, turi turėti ir pabaigą.

Taigi, jeigu įmonė nori nuolatos tobulėti, jai reikia išmokti atsiriboti nuo senų modelių, konservatoriško mąstymo ir pradėti adaptuotis prie dinamiškos aplinkos, priimti vis naujesnes idėjas ir sprendimus, naudoti naujus darbo metodus. Tam turi būti vykdoma nuolatinė rinkos bei įmonės vidaus analizė, ieškoma nišų ir galimybių tobulėti. Norint įdiegti tokio pobūdžio pokyčius įmonei siūlau naudotis pastovaus tobulėjimo pokyčių strategija ir kartu su ja sekančiais žingsniais, kurių vedina organizacija sėkmingai įdiegtų norimus pokyčius taip tobulindama save ir savo veiklos modelius.

Specifinių sričių pokyčių valdymo strategija. Specifinių sričių pokyčių valdymo strategija nuo strateginio atsinaujinimo pokyčių strategijos skiriasi dviem esminiais dalykais: ji yra vykdoma ne kažkieno iniciatyva, o kai atsiranda realios problemos, kurias reikia spręsti ir kai vykdomi pokyčiai apima ne visą organizaciją, jos darbuotojus, padalinius, bet kažkokią vieną specifinę sritį visos organizacijos mastu. Paprasčiau tariant, kai atsiranda didelio masto problema, turinti įtakos tam tikroje srityje visos įmonės mastu.

Kadangi ši pokyčių valdymo strategija yra labai panaši į strateginio atsinaujinimo, tai ir jai įgyvendinti siūlomi žingsniai yra identiški, išskyrus paskutinį. Kadangi ji nediegia kažkokių ypatingų naujovių, o yra skirta susidariusiai problemai spręsti, teisinio įforminimo žingsnis yra praleidžiamas. Yra galimybė, kad šio žingsnio reikės, jei įmonė problemai spręsti sukurs kažkokį naują įrankį, darbo sistemą ar kažką tokio, ko iki šiol organizacija neturėjo. Tokiu atveju siūlau naujoves teisiškai įforminti.

Paskutinis žingsnis specifinių sričių pokyčių valdymo strategijoje yra kartoti atliktą procesą, jei rezultatai netenkina. Jeigu atsitinka taip, kad proceso pabaigoje paaiškėja, jog problema nėra panaikinta ar ji panaikinta tik dalinai, jokių būdų negalima visko palikti kaip yra ir laukti kol tai išsprends savaime. Tuomet reikia pradėti kartoti pokyčių žingsnius nuo pat pradžių, ieškant vietų, kas buvo negerai, ką galima pakeisti, patobulinti. Gali būti, kad žingsnių modeliai kartosis, tarkim, kad darbų planas išliks toks pat, tikslas ir vizija taip pat bus tokie patys, tačiau gali keistis atsakingi žmonės, atliekantys specifines užduotis arba būti pasirinktas kitoks komunikacijos kanalas.

Taigi, tokią pokyčių valdymo bei įgyvendinimo strategiją siūlau naudoti tuomet, kai kokioje nors įmonės specifinėje srityje iškyla didelė, visos įmonės mastu aktuali problema ir ją reikia spręsti greitai. Nepasiekus norimų rezultatų reikia žingsnius kartoti, ieškant priežasčių, kodėl jie nepasiteisino bei naujų pasiūlymų, kuo juos pakeisti.

Problemų valdymo pokyčių strategija. Paskutinioji iš keturių siūlomų yra pokyčių valdymo strategija problemų valdymo metu. Šią strategiją rekomenduojama naudoti pastoviai, kai tik įmonėje atsiranda vienokios ar kitokios smulkaus masto problemos. Žinoma, tai turėtų būti ne itin smulkios problemos, kurias galima išspręsti per kelias dienas be jokių pokyčių diegimo, o tokios, kurios liečia tam tikrą skyrių ar padalinį ir joms išspręsti padėtų tik pokyčiai. Naudojant šią strategiją galimas ištęstumas laike, nes dažniausiai tai yra nuolatinis įvairių problemų ieškojimas, atradimas ir jų šalinimas, tuo ji ir skiriasi nuo pastovaus tobulėjimo strategijos, kur yra ieškoma naujų tendencijų, darbo įrankių, technologijų ir visa tai yra integruojama į įmonę. Ši strategija ne

specialiai ieško naujovių, o siūloma tam, kad panaikinti jau susidariusias problemas atitinkamose srityse.

Todėl pirmasis ir pats svarbiausias žingsnis yra *nuolatos sekti bei atlikinėti išsamią organizacijos analizę*. Tam, kad problemos įmonėje neįsisenėtų ir neiššauktų dar daugiau papildomų keblumų, reikalinga nuolatos stebėti organizaciją ir tirti jos vidinę aplinką, veiklą, veiklos modelius, darbo priemones ir visą kitą. Tai visų pirma turi daryti skyrių vadovai, nes jie geriausiai išmano savo sritis, darbuotojus bei skyriaus specifiką. Vadovai geriausiai mato bendrą skyriaus poveiklį, ateities tendencijas ir gali lyginti esamąjį bei būtąjį laikus. Taip pat būtų labai naudinga turėti atskirą specialistų grupę ar trečią šalį, kurie laikas nuo laiko atliktų specifinių sričių patikrą: ar gerai veikia apsaugos sistema, ar darbo aplinkoje yra gerai suinstaliuoti elektros šaltiniai, ar atitinka darbo saugos reikalavimus ir t.t. Galima teigti, kad visi darbuotojai turi būti skatinami stebėti aplinką ir ieškoti probleminių sričių. Ieškoti ne piktybiškai, bet mąstyti plačiai, šiuolaikiškai ir mokytis problemas aptikti kuo anksčiau, o dar geriau – užbėgti joms už akių.

Aptikus specifines problemas yra patariama ne pradėti ieškoti istorijos, kaip buvo anksčiau, nebandyti visko atstatyti į pradinį tašką, o geriausiai *atsiribojus nuo praeities modelių, įpročių ar taisyklių* įdiegti kuo naujesnius sprendimus. Viskas priklauso nuo srities ir problemos pobūdžio, tačiau bet kuriuo atveju geriausias ir profesionaliausias sprendimas bus atliktas tuomet, kai bus naudojami šiuolaikiški problemų sprendimai.

Net paprasčiausias mobiliųjų telefonų gedimas ar faktas, kad jie ima senti, turėtų būti sprendžiamas ne kuo ekonomiškiau, bet žiūrint į tai, kas ir kur jį naudos. Jei tai yra buhalteris, kuris retai išeina iš ofiso ribų, tai gali būti, kad jam pakaks naujo, paprastesnio mobilaus telefono. Bet jei tai yra pardavimų vadybininkas, kuris kasdien susitikinėja su klientais, tai norint išlaikyti gerą įmonės reputaciją, derėtų jam nupirkti gerą išmanųjį telefoną, turintį visas šiais laikais reikalingas funkcijas. Pavyzdys labai paprastas ir lakoniškas, bet pasako esmę, jog sprendimų reikia ieškoti remiantis naujausiomis tendencijomis.

Sekantis svarbus žingsnis yra *atvirai komunikuoti apie susidariusias problemas*. Kuo mažiau bus slepiamos problemos, tuo greičiau jos bus išspręstos. Jeigu kiekvienas darbuotojas bus išmokytas atvirai kalbėti apie įvairias susidariusias problemas jo darbe, tikėtina, kad su laiku tų problemų gerokai sumažės. Didžioji dauguma darbuotojų nėra linkę to daryti, nes bijo išsakyti kritiką savo vadovui, bijo pasirodyti protingesni už juos ar kaip tik kritikuoti tai, apie ką gerai neišmano. Kita problema yra ta, kad patys vadovai neskatina žmonių dalintis tokiais pastebėjimais ir atvirauti. Labai retas, kuris pagirtų už tokias įžvalgas, būtent dėl to įmonės personalo skyrius turi

aktyviai dirbti su vadovais, visų pirma juos mokyti, kad dalijimasis tokia informacija yra labai svarbus dalykas. Vėliau tie vadovai turi skleisti tokius darbo modelius tarp savo pavaldinių, tai jau nemažai prisideda prie darbo kultūros aspektų, kas yra išugdoma tikrai negreitai.

Kaip ir prieš tai aptartuose pokyčių valdymo strategijose, taip ir šioje yra reikalinga *nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo veiksmų bei atsakomybių planą*. Nesvarbu, kokie smulkūs ar dideli šie pokyčiai būtų, planas ir aiškos atsakomybės su žmonių vardais bei pavardėmis turi būti padarytas. Tokiu atveju pats įgyvendinimo procesas vyks sklandžiau, greičiau ir paprasčiau, taip pat bus sumažinta rizika praleisti svarbius žingsnius, nes viskas bus suplanuota. Planą turi daryti žmogus ar žmonių grupė, kurie vykdys pokyčius bei vadovai, kurie yra susiję su vykdomais procesais. Taip bus užtikrinta, kad darbus atliks tinkamiausi specialistai, darbų krūvis bus normos ribose, arba, jeigu reikia, už papildomą darbą bus apmokėta.

Po to, kai visi pradeda *veikti* pagal planą, darbų pabaigoje turi būti *pateikti rezultatai, kas ir kaip pakito, kokią naudą tai atnešė*. Kaip jau minėta prieš tai, jog kiekvienas darbas turi savo pradžią ir pabaigą, todėl po kiekvieno tokio pokyčių įdiegimo yra reikalinga pateikti rezultatus. Rezultatuose turi atsispindėti, kas buvo padaryta, kas tai darė, kaip tai paveikė tobulintiną sritį, kokią naudą tai atneš įmonei ir joje dirbantiems darbuotojams. Darbo bendruomenė turi matyti, kad darbai yra vykdomi ne dėl kažkieno užgaidos, bet kad tai yra realūs veiksmai, kurie realiai atneša naudos kompanijai. Rezultatus turi pateikti veikimo metu dirbę žmonės ar žmonių komanda kartu su vadovais. Reikia leisti pasirodyti ne tik vadovams, bet ir tiems žmonėms, kurie atliko svarbiausią darbą. Tai būtų vienas iš darbuotojų įvertinimų bei kurtų komandinę dvasią, skatintų ateityje kitus darbuotojus noriai įsitraukti į panašius darbus, nes jie už tai bus pripažinti.

Galiausiai atlikus visus žingsnius yra ateinama į fazę *nuolatos tikrinti vykstančius procesus*. Tai, kad buvo įgyvendinti pokyčiai ir rezultatai buvo geri dar nereiškia, kad tą sritį galima pamiršti. Paskutinioji stadija yra atliktų darbų bei tos srities, kurioje buvo įgyvendinti pokyčiai, nuolatinis tikrinimas, stebėjimas. Gali būti, kad rezultatai bus teigiami tik trumpajame laikotarpyje, kad juos ir vėl reikės koreguoti. Taip pat gali būti, kad priimtas sprendimas pasiteisins labiau nei tikėtasi ir bus naudinga jį pritaikyti kitose srityse. Taigi problemų valdymo pokyčių strategija pasižymi nuolatine kontrole, kas turi padėti problemas aptikti kuo ankstesnėse stadijose, kad išvengti didesnių nemalonumų.

Taigi pirmai ir pagrindinei problemai - įmonė nėra pasiruošusi ir nesugeba tinkamai valdyti diegiamus pokyčius – spręsti, buvo pasiūlytas autorės adaptuotas modelis, atspindintis D. Straker ir R. M. Kanter siūlomas konceptualias pokyčių valdymo sąsajas. Modelis pritaikomas keturioms

skirtingoms situacijoms, galinčioms susidaryti įmonėje, kuomet yra diegiami vienokie ar kitokie pokyčiai. Svarbiausia dalis – strateginis atsinaujinimas, nes ji labiausiai atitinka dabartinę tiriamos įmonės situaciją ir pritaikant siūlomus šios strategijos žingsnius, pokyčių valdymas įmonėje tikrai patobulėtų. Šiuo siūlymu rekomenduojama naudotis norint įdiegti naujus organizacinius pokyčius ateityje, nes šiuo metu vykstančio pokyčių proceso pradėti iš naujo yra neįmanoma.

3.2. Pasiūlymai esamoms įmonės organizacinių pokyčių valdymo problemoms spręsti

Atlikus tyrimo rezultatų analizę, kur buvo nagrinėjami anoniminės anketinės apklausos ir pusiau struktūruoto interviu atsakymai, buvo išgrynintos pagrindinės maisto pramonės įmonės organizacinių pokyčių sukeltos problemos, kurias vis dar galima jeigu ne pilnai, tai bent jau dalinai, išspręsti:

1. Suprastėjusi darbo kultūra ir darbo aplinka;
2. Aiškos komunikacijos stoka;
3. Didelė darbuotojų demotyvacija ir apatija darbui.

Taigi toliau bus pasiūlyti sprendimai, ką įmonė turėtų daryti, norėdama išspręsti ar bent jau dalinai panaikinti susidariusias problemas iki vykdomų organizacinių pokyčių pabaigos.

Pasiūlymas suprastėjusios darbo kultūros bei aplinkos problemai spręsti. Bendrinis pasiūlymas kaip turi būti sprendžiama suprastėjusios kultūros bei darbo aplinkos problema yra tas, jog vadovai ir įmonės personalo padalinys turi skirti žymiai daugiau laiko, dėmesio bei resursų viso to gerinimui. Konkretūs pasiūlymai, kaip tai turi būti daroma seka toliau.

Kalbant apie suprastėjusią darbo aplinką pagrindinės išvardintos problemos buvo: tualetinio popieriaus bei popierinių rankšluosčių trūkumas, geriamo vandens trūkumas, pasenę, gendantys telefonai, seni kompiuteriai, pasenusi įmonės gaminama produkcija virtuvėlėse vaišinimuisi, sumažėjęs produkcijos asortimentas, ką darbuotojai gali pirkti tiesiai iš gamintojo. Visi šie pastebėjimai atrodo tikrai lengvai išsprendžiami, viskas remiasi į įmonės biudžetą.

Kaip jau minėta tyrimo dalyje, įmonė neseniai yra priėmusi nulinio biudžeto politiką. Tai ženkliai nukirto organizacijos galimybes, lyginant su ankstesniais metais. Visos su darbo aplinkos pokyčiais susijusios problemos yra atsiradusios būtent dėl perdėto įmonės taupymo, tačiau yra pastebima vietų, kur tikrai dar galima būtų taupyti, to sąskaita atiduodant didesnę dalį darbuotojams svarbioms sritims.

Tualetinio popieriaus bei vandens trūkumas atsiranda dėl to, kad yra samdoma trečia šalis, kuri yra atsakinga už šių dalykų tiekimą, deja jos atstovai įmonėje nesilanko kasdien. Pasiūlymas būtų susitarti dėl sąlygų, kad samdomos įmonės atstovai nagrinėjamoje organizacijoje lankytųsi ne vieną, o du kartus per savaitę, kas padėtų užtikrinti reikalingų priemonių tiekimą laiku. Taip pat visos šios priemonės galėtų būti laikomos ne vienoje vietoje, o per visus aukštus, nes kiekvienas iš jų turi po tamsų kambarėlį. Tuomet esant reikalui aukšto darbuotojai galėtų patys apsirūpinti reikalingais daiktais. Tam reikalui galima paskirti po vieną atsakingą asmenį, savanorį, kiekviename aukšte. Garantuojama, kad tokių atsiras, nes šią problemą paminėjo ne vienas.

Gendantį technika (telefonai, kompiuteriai) turėtų būti nedelsiant pakeičiama į gerai veikiančią nepaisant to, kad tai gali sudaryti papildomų išlaidų. Tokio dydžio ir masto įmonė turi tikrai geras sąlygas su tiekėjais ir gali gauti telefonų aparatus ar kompiuterius už labai gerą kainą, o kartais ir nemokamai. Be to, čia vyksta nuolatinė darbuotojų kaita, todėl labai dažnai IT skyrius turi panaudotų, bet veikiančių daiktų, kuriais galima pakeisti gendančius. Komentaras, kad įmonė taupo ir tam nėra numatyta biudžete pinigų yra absurdiškas, nes darbuotojas nebegali tinkamai dirbti ir jo darbo našumas mažėja. O dėl to įmonė gali prarasti tikrai daugiau nei kelis šimtus eurų.

Jeigu vis dėl to nėra galimybės gauti pakaitinį aparatą, siūlau peržiūrėti taupymo planą. Šiuo metu darbinius automobilius vadovai gali plauti įmonės sąskaita kartą per savaitę. Kyla klausimas, ar tikrai yra reikalinga plauti automobilį už 20 eurų kiekvieną savaitę? Įsivertinant, kad vadovai uždirba tikrai daugiau nei vidutinė Lietuvos piliečio alga, jie galėtų sau leisti tokį malonumą apmokėti patys, o įmonė prisidėtų prie plovimo tik kartą per mėnesį. Šiuo metu tokių darbinių automobilių įmonėje yra 12. Paprasta matematika: jeigu šiuo metu per mėnesį jų plovimui yra išleidžiama 960 eurų, padarius galimybę automobilį plauti tik kartą per savaitę, per mėnesį būtų sutaupoma 720 eurų! Pataupius porą mėnesių galima įsigyti tikrai labai neblogą kompiuterį ar kelis mobiliuosius telefonus rinkos kaina.

Kas liečia darbo kultūros pokyčius į neigiamą pusę, juos turėtų pradėti spręsti įmonės personalo padalinys. Šis padalinys yra atsakingas ne tik už darbuotojų priėmimą bei atleidimą iš darbo, bet ir už jų motyvacines priemones, gerbūvį, darbuotojo teises ir daug kitų svarbių dalykų. Būtent dėl to personalo skyriaus atstovai turėtų pradėti domėtis, kodėl kilo tokie pokyčiai, kas turėjo tam įtakos ir ieškoti sprendimų joms panaikinti. Visų pirma problemos sprendimas turėtų prasidėti nuo atviro pokalbio su darbuotojais. Tai gali būti nebūtinai individualūs, atviri ir paprasti pokalbiai, kurių metu yra reikalinga išgirsti žmonių nuomonę ir norus, ko jie norėtų, kad ši darbovietė taptų gera vieta dirbti.

Dėmesio rodymas būtų labai didelis žingsnis, kuris priverstų sukristi darbuotojus ir pamąstyti, kad „gal aš vis dėl to esu kažkam įdomus“, nes šiuo metu personalo darbuotojus galima pamatyti tik savo kabinetuose, su laiku matant, kad jų skyrius plečiasi, bet realių darbų, pagelbėjančių darbo kultūros blogėjimo situacijai gerinti, nedaro. Žmonės jaučiasi palikti, užmiršti, tarsi jie neturi užnugario. Atviras pokalbis ir rūpestis ne tik padėtų kitaip jaustis, bet ir paskatintų darbuotojus tarpusavyje kitaip bendrauti. Šilti santykiai kuria kitus šiltus santykius. Ir išklausius žmonių nuomonių tikrai būtų galima pakeisti vieną ar kitą dalyką, kas žmonėms sukurtų gerą aplinką darbui.

Galima siūlyti įvairiausių dalykų darbo kultūrai tobulinti: daryti linksmas mini nuobaudas už vėlavimą į darbą bei susirinkimus, rinkti pinigus už kiekvieną keiksmąžodį darbo aplinkoje, daryti kavos gėrimo tradiciją rytais, kartą per mėnesį turėti bendrus kolegų pusryčius iš jų pačių pagamintų patiekalų, drausminti kolegas, kurie palieka savo neišplautus puodelius, siunčiant to puodelio nuotraukas visos įmonės darbuotojams ir taip toliau. Tačiau nei vienas iš tų pasiūlymų nebus naudingas, jei didžioji dauguma to neakcentuos. Būtent dėl to kultūros kūrimas, puoselėjimas bei tobulinimas turi prasidėti nuo pokalbio ir išsiaiškinimo, ko žmonėms reikia. Žinoma, tokie veiksmai gali užvesti ant kelio, taisyklės yra reikalingos, tačiau jos turi būti visų pirmą priimtinos ir jų turi laikytis autoritetingiausi įmonės žmonės – vadovai bei personalo skyrius.

Taigi pablogėjusios darbo aplinkos problemą buvo pasiūlyta spręsti sutariant su trečia šalimi dėl dažnesnio apsilankymo ir pasirūpinimo reikalingiausiomis higienos priemonėmis kiekviename pastato aukšte. Sugedusios technikos klausimus galima išspręsti mažinant įmonės vadovų automobilių plovimo išlaidas ir taip taupant pinigus reikalingai, bent jau pakaitinei, technikai įsigyti. Na, o suprastėjusios darbo kultūros problema turėtų būti pradėta spręsti nuo dėmesio parodymo ir atviro personalo skyriaus bei darbuotojų pokalbio apie jų poreikius, norus ir vizijas, ko jiems reikia, kad ši darbo vieta taptų gera vieta dirbti. Atitinkamai pagal rezultatus turėtų būti daromi tolimesni veiksmai, lygiagrečiai vadovaujantis, pripažįstant bei reprezentuojant nustatytas įmonės taisykles.

Sprendimas aiškos komunikacijos trūkumo problemai spręsti. Problema, kad įmonėje trūksta aiškos komunikacijos vykstančių organizacinių pokyčių tema turėtų būti išspręsta labai paprastai – pradėti atvirai komunikuoti, neslėpti informacijos ir rasti vieną, visiems prieinamą, aiškų, patikimą ir patogų informacijos šaltinį. Viskas atrodo pakankamai lengva ir keista, kad iki šiol to niekas nepadarė.

Taigi siūlymas būtų pradėti atvirai kalbėtis su žmonėmis apie esamą situaciją ir ateities tendencijas. Visų pirma tai turi pradėti daryti aukštesnio lygio vadovai su žemesnio lygio vadovais. Jeigu yra matomos problemos, nesklandumai, apie tai turi būti komunikuojama, žinoma, gerai viską apgalvojus, kad nekiltų nereikalinga panika. Jeigu nėra aiškios ateities įmonės struktūros, tai galima rodyti bent jau planuojamas, kelis kartus kartojant, kad tai nėra galutinis variantas, bet žmonės bent jau bus ramūs, kad kažkas yra daroma ir galės susikurti realias vizijas, o ne apkalbomis paremtas. Tuomet žemesnio lygio vadovai turi kalbėtis su savo pavaldiniais ir lygiai taip pat dalintis informacija. Tai negali būti tos temos vengimas, nes jis nežino vieno ar kito atsakymo į rūpimus klausimus, o pats vadovas turi nuolatos kalbėtis, klausti stengtis vienaip ar kitaip į tuos klausimus atsakyti.

Tam, kad išvengti visuotinės sumaišties ir nežinojimo ar neteisingų interpretacijų reikalinga yra sukurti vieningą, bendrą ir patikimą informacijos šaltinį. Siūlymas būtų turėti skiltį vietiniame intranete, kur kiekvienas skelbimas, pranešimas, prezentacija būtų patalpinta ir žmogus, nesudalyvavęs visuotiniame susirinkime, rastų visą jam reikiamą informaciją. Taip, tai užims laiko, bet tuo pačiu tai sutaupys labai daug laiko atsakinėjant ar bandant atsikratyti atsakomybės dėl vieno ar kitų klausimų. Taip pat kiltų mažiau apkalbų ir netiesos susijusių su įmonės ateitimi. Taip pat būtų labai gerai, kad būtų vienas žmogus ar žmonių grupė, kurie valdytų visą reikiamą informaciją, tačiau kadangi to nebuvo padaryta pokyčių įgyvendinimo pradžioje, dabar jau yra per daug sudėtinga apkrauti vieną grupę visa informacija iš praeities ir suteikti atsakomybę dėl tolimesnių kelių mėnesių.

Taigi informacijos trūkumo problemai spręsti siūlau pradėti atvirai komunikuoti vadovams su vadovais ir jų pavaldiniais, kalbėti apie esamas problemas, sunkumus, pasakyti, kas sekasi ir kas nesiseka, taip padedant žmonėms susidaryti tinkamas vizijas. Taip pat siūlau turėti vieną bendrą komunikacijos kanalą – specialią skiltį apie organizacinius pokyčius įmonės intranete.

Sprendimas, kaip panaikinti darbuotojų demotyvaciją ir apatiją darbui. Tam, kad darbuotojai taptų motyvuoti arba bent jau mažiau demotyvuoti, pagrindinis problemos sprendimas yra atvira komunikacija su jais. Tai turėtų visų pirma daryti vadovai, o paskui kartu ir personalo skyrius. Tam, kad tokią komunikaciją suaktyvinti, siūlau daryti susirinkimus, kur vadovai individualiai su savo pavaldiniais aptartų jų savijautą darbe, pasitenkinimą darbu ir pagrindines priemones, kas juos motyvuotų dirbti geriau. Bandyti daryti sprendimus neišklausius žmonių nuomonių yra bergždžias darbas, nes tai gali privesti prie dar didesnės demotyvacijos bei piniginių resursų švaistymo.

Po to rezultatai turi būti konsoliduojami ir ieškoma greitų sprendimų, ką galima padaryti, kad pagerinti situaciją trumpuoju laikotarpiu. Iš to, ką pati pamačiau šioje įmonėje, manau, kad motyvacija darbui padidėtų jei žmonės matytų realią savo darbo naudą, tikslą, dėl ko tai turi būti padaryta. Dabar yra gaunama labai daug užduočių, kurias reikia padaryti skubiai, nes kažkam labai to reikia, o vėliau paaiškėja, kad to visai nereikėjo arba darbas yra tiesiog užmirštas. Užduotys turi būti skiriamos su loginiu pagrindiniu, paaiškinimu ir apibrėžtu tikslu. Tokiu atveju darbuotojas ne tik geriau suvoks darbo prasmę, bet žinos, prie kokių procesų jis prisideda, kokią naudą atneš jo darbas įmonei. Taip pat labai gerai yra elementarios padėkos už indėlį į viršytus lūkesčius. Užtektų pradėti nuo paprasto „ačiū“, parodyti vadovų žmogiškumą, supratimą.

Trečias dalykas tai yra bendra nuotaika, žmonės nenori susitaikyti su vykstančiais pokyčiais, nes vieni privalės palikti darbovietę, kiti bus perkelti į naujai besikuriančią įmonę, o treči liks šioje, tik deja dar nežino aiškaus jos likimo. Manau, kad tokios slogios nuotaikos jau nebepataisys niekas, tik vienintelis sprendimas – tinkamai atsiskaityti su išeinančiais darbuotojais. Siūlau netaupyti, neapgauinėti, o skaidriai atsiskaityti su kiekvienu išeinančiu darbuotoju, kad jie dirbdami paskutinius mėnesius nesijaustų kaip išnaudojami žmonės, o kaip tik suvoktų, kad buvo vertinami įmonės ir dėl susiklosčiusių aplinkybių tenka išsiskirti. Tai liečia visas priklausančias išeitines kompensacijas, papildomus priedus, viską, kas yra garantuojama valstybės ir priklauso pagal LR darbo kodeksą, taip pat atsižvelgiant į kolektyvinę darbo sutartį.

Taigi pasiūlyti sprendimai trims pagrindinėms problemoms, kurios yra susidariusios dėl šiuo metu vykstančių organizacinių pokyčių, ir autorės akimis jos vis dar gali būti išspręstos iki pokyčių pabaigos. Pagrindiniai akcentai skiriami įmonės personalo skyriaus darbo tobulinimui, bendravimui su darbuotojais, atviriems pokalbiams su jais ir jų norų, lūkesčių išklausymui. Taip pat prie sprendimų turi labai prisidėti vadovai savo individualiu darbu su pavaldiniais, kaštų taupymu ir kultūros kūrimu. Lygiai taip pat reikėtų peržiūrėti griežtą kaštų taupymo politiką ir ją persikirstyti labiau reikalingoms sritims, tokioms kaip gendančios ir senstančios darbo technikos pirkimas.

IŠVADOS

Taigi pabaigoje galima teigti, kad pokyčių valdymo problema yra aktuali ilgą laiko tarpą ir su laiku ji tampa vis aktualesnė versle. Pokyčiai atsiranda visur, ne tik įmonėse, bet ir jas supančioje aplinkoje, o norint gerai įsitvirtinti rinkoje yra privaloma kuo greičiau prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Tačiau tai padaryti atrodo tikrai nelengva, nes bet kokie pokyčiai iššaukia įvairias problemas. Atlikus visus tris Magistro darbo etapus pabaigoje buvo padarytos esminės darbo išvados:

- Remiantis teorijos analize, didžiausios ir pagrindinės problemos, kylančios įgyvendinant pokyčius yra: aiškaus pokyčių tikslo neturėjimas, aiškos darbuotojų bei jų atsakomybių struktūros nebuvimas, aiškos komunikacijos stoka, pamirštama darbo kultūra ir neįvertinamas darbų atlikimo mastas. Visos šios problemos turi didelės neigiamos įtakos darbuotojų našumui ir yra esminiai trukdžiai, dėl ko pokyčių valdymas tampa sudėtinga užduotimi daugeliui įmonių.
- Pagrindinėms pokyčių valdymo problemoms spręsti yra siūloma daug įvairių modelių, sprendimų, kurie tarpusavyje yra labai susiję – pateikiami nuoseklūs, aiškūs žingsniai (veiksmai), kas po ko ir kaip turi būti įgyvendinta, kad pokyčių valdymas taptų sėkmingu procesu. Vieno tinkamiausio modelio problemai spręsti nėra, todėl yra reikalinga išanalizuoti unikalius atvejus ir jiems pritaikyti tinkamiausią sprendimą. Teorinės analizės apžvalga patvirtino autorės abejones dėl šiuo metu vykstančių organizacinių pokyčių valdymo efektyvumo nagrinėjamoje įmonėje, buvo pastebėtos klasikinės pokyčių valdymo problemos, kas paskatino daryti tyrimą ir įsigilinti į jas.
- Atlikus tyrimą buvo pastebėta, kad nagrinėjamos įmonės darbuotojai aiškiai suvokia šiuo metu įmonėje vykstančius pokyčius, jų mastą, tipą ir priežastis, tačiau negali tiksliai ir aiškiai apibrėžti vykdomų organizacinių pokyčių tikslo. Yra suvokiama vykdomų organizacinių pokyčių prasmė ir nauda įmonei, didelio pasipriešinimo vykstantiems pokyčiams iš darbuotojų pusės nėra, tačiau yra pasipriešinimas jų vykdymo procesams ir jų padariniams. Neigiamas požiūris kilo dėl to, kad įmonė prieš pradėdama vykdyti organizacinius pokyčius nesudarė aiškaus veiksmų įgyvendinimo plano, darbo atsakomybių struktūros ir neturėjo vieno lyderio ar lyderių grupės, kurie kontroliuotų visą procesą. Taip pat įmonėje vykstantys organizaciniai pokyčiai į blogąją pusę pakeitė darbo aplinką ir

darbuotojų kultūrą, tai yra pasikeitė darbo mikroklimatas, jaučiama darbuotojų demotyvacija, atsirado konkurencija, nebeliko komandinio darbo. Visiems tokiems padariniams didelės įtakos turėjo aiškos ir pilnos komunikacijos trūkumas organizacinių pokyčių tema, įmonės likimo neapibrėžimas, ateities vizijos bei darbo modelio nebuvimas. Visas organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesas įvertintas kaip neaiškus, chaotiškas, inicijuotas ir vykdomas per greitai.

- Trečioje dalyje autorės pasiūlytos adaptuotos D. Straker pokyčių valdymo strategijų ir R. M. Kanter pokyčių įgyvendinimo etapų konceptualios sąsajos padėjo sudaryti aiškius pasiūlymus, padėsiančius išspręsti pokyčių valdymo problemas ateities projektuose ne tik šioje, bet ir panašioje situacijoje atsidūrusiose įmonėse. Didžiausias akcentas buvo skiriamas iniciatyviniams, strateginio atsinaujinimo pokyčiams, kurie atspindi šiuo metu vykstančius pokyčius įmonėje ir pasižymi dvylika esminių žingsnių:
 - 1) Atlikti išsamią organizacijos bei aplinkos analizę.
 - 2) Sukurti atvirą bei viešą viziją ir bendrą, visiems priimtina pokyčių tikslą.
 - 3) Įrodyti įmonės bendruomenei, kad pokyčių tikrai labai reikia.
 - 4) Nubrėžti aiškų pokyčių įgyvendinimo planą.
 - 5) Atvirai komunikuoti, įtraukti žmones į procesus ir būti atviram.
 - 6) Sukurti ir palaikyti stiprią vadovų rolę.
 - 7) Sukurti realias, veikiančias struktūras ir atsakomybes.
 - 8) Turėti vadovų, lyderių bei aukščiausios vadovybės palaikymą.
 - 9) Veikti.
 - 10) Nuolatos tikrinti vykstančius procesus.
 - 11) Atlikti situacijos vertinimą pabaigoje pagal nustatytus sėkmės rodiklius.
 - 12) Įforminti pokyčius teisiškai ir dalintis gerąja patirtimi.
- Taip pat buvo pasiūlyti praktiniai sprendimai, šiuo metu vykdomų organizacinių pokyčių sukeltoms suprastėjusios darbo kultūros, darbo aplinkos, aiškos komunikacijos stokos bei didelės darbuotojų demotyvacijos problemoms spręsti, kas dar galėtų padėti palengvinti situaciją ir paprasčiau užbaigti vykdomus organizacinius pokyčius, nes minėtos problemos yra žemiškos ir gan lengvai išsprendžiamos, o trikdžių darbe sukelia daug.
- Pagrindiniai atlikto darbo naujumo elementai yra: pastebėtos dviejų skirtingų autorių ir jų siūlomų pokyčių valdymo strategijų sąsajos, iš kurių buvo sukurtas veiksmų planas, adaptuotas keturioms skirtingoms situacijoms, kuomet yra

reikalinga diegti pokyčius organizacijoje. Taip pat nagrinėjama organizacija iki šiol nebuvo tiriama ir nebandė adaptuoti jokio panašaus pokyčių valdymo modelio, todėl tai atlikus teigiami rezultatai būtų matomi iš karto. Darbas galėtų būti toliau plėtojamas gilinantis į priežastis, dėl ko kyla esminės pokyčių valdymo problemos organizacijose, vykdant lyginamąjį tyrimą, adaptuojant pasiūlytą veiksmų planą ir analizuojant gautus rezultatus. Taip būtų pasiektas ne tik teorinis, bet ir praktinis siūlomų projektinių sprendimų pagrindimas bei galimas jų tobulinimas remiantis gautais rezultatais.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Anderson D., Ackerman Anderson L. (2010). Beyond Change Management. John Wiley & Sons.
2. Anfara, V. A., Mertz, N. T. (2015). Theoretical Frameworks in Qualitative Research. Sage.
3. Bagdonienė L., Bagdonas E. (2004). Organizacijų valdyba: mokomoji knyga. Kaunas.
4. Balogun, J., Hope Hailey, V. (2008). Exploring Strategic change. Pearson Education limited.
5. Belasen, A., T. (2000). Leading the Learning Organization. State University of New York Press.
6. Benn, S., Dunphy, D., Griffiths, A. (2014). Organizational Change for Corporate Sustainability. Routledge.
7. Buono, A., F., Jamieson, D., W. (2010). Consultation for Organizational Change. Information Age publishing, Inc.
8. Butkevičienė, E. (2011). Apklausų duomenų analizė. Projektas „Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDa plėtra“.
9. Būda, V., Chmieliauskas, A. (2006). Projektų valdymas. KTU leidykla „Technologija“.
10. Cameron E., Green M. (2012). Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. United States: Kogan Page Limited.
11. Clemmer, J. (1995). Pathways to Performance: a Guide to Transforming Yourself, Your team and Your Organization. Addison Wesley.
12. Dunphy, D. and Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. Prieiga per Internetą: http://changingminds.org/disciplines/change_management/planning_change/five_change.htm, (prisijungta 2014.12.20 ir daugiau kartų).
13. Hammer, M. (2001). The Superefficient Company // Harvard Business Review, September. Prieiga per Internetą: <http://www.hammerandco.com/pdf/superefficientco.pdf>, (prisijungta 2015.01.20 ir daugiau kartų).
14. Harris, L., C., Crane, A. (2002). The Greening of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change. MCB Up ltd.
15. IMA - Implementation Management Associates, (2008). Prieiga per Internetą: <http://www.imaworldwide.com/>, (prisijungta 2014.12.20 ir daugiau kartų).

16. Institute for IFSS Lean Six Sigma. Prieiga per Internetą: <http://www.ifss.net/en/Content/Lean-Six-Sigma-Implementation.html>, (prisijungta 2014.10.18 ir daugiau kartų).
17. Johnson, G. (1987). *Strategy Change and Management Process*. Basil Blackwell.
18. Kanter, R. M., Stein, B. A., Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change; How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Free Press.
19. King, P. W. (2009). *Climbing Maslow's Pyramid*. Troubador Publishing Ltd.
20. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai // *Verslo ir teisės aktualijos*.
21. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Poligrafija ir informatika.
22. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Tavistock Publications, London.
23. Little, J. (2014). *Navigating Organizational Change – A Model*. Prieiga per Internetą: <http://www.happymelly.com/navigating-organizational-change-a-model/>, (prisijungta 2015.01.05 ir daugiau kartų).
24. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*.
25. Magnusen, K. (1981). *Organization Design Development and Behaviour*.
26. Mallinger, M., Goodwin, D., O'Hara, T. (2009). *Recognizing Organizational Culture in Managing Change* // *Graziado Business Review*, Pepperdine University. Prieiga per Internetą: <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/recognizing-organizational-culture-in-managing-change/>, (prisijungta 2015.01.27 ir daugiau kartų).
27. Mitchell, G. (2013). *Selecting the Best Theory to Implement Planned Change* // *Nursing Management*, April.
28. Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Sage.
29. O'Donnell, O., Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*. Institute of Public Administration. Ireland.
30. Oreg, S., Michel, A., Todnem By, R. (2013). *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*. Cambridge University Press.
31. Oškutienė, R., Koraskienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis // *Mokslas – Lietuvos ateitis*. Prieiga per Internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2012.33/pdf>, (prisijungta 2015.01.20 ir daugiau kartų).
32. Paton R., A., McCalman J. (2008). *Change Management: a Guide to Effective Implementation*. SAGE.

33. Poole, M., S., Van de Ven, A., H. (2004). Handbook of Organizational Change and Innovation. Oxford University Press, Inc.
34. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija // Viešoji politika ir administravimas, Mykolo Romerio universitetas, spalio.
35. Rouse, M. (2009). Organizational Change Management (OCM) // Tech Target Network, September. Prieiga per Internetą: <http://searchcio.techtarget.com/definition/organizational-change-management-OCM>, (prisijungta 2015.01.30 ir daugiau kartų).
36. Sharma, R., R. (2007). Change Management Concepts and Applications. Tata McGraw – Hill publishing.
37. Simms, H. (2005). Organizational Behaviour and Change Management. Select Knowledge Limited.
38. Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra. Mokomoji knyga, Vytauto Didžiojo universitetas.
39. Stern, C. W., Deimler, M. S. (2006). The Boston Consulting Group on Strategy. John Wiley & Sons, Canada.
40. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Pokyčių valdymas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
41. Straker D., Changing Minds in Detail (2008). Syque Publishing. Prieiga per Internetą: <http://changingminds.org/>, (prisijungta 2014.12.18 ir daugiau kartų). http://changingminds.org/disciplines/change_management/change_management.htm
42. Taking the Temperature of Coaching (2009). Prieiga per Internetą: http://www.cipd.co.uk/NR/ronlyres/E27F313C-FFBC-466F-84D8-A240893A2A22/0/Taking_temperature_coaching.pdf, (prisijungta 2014.10.28 ir daugiau kartų).
43. Tureikytė, D. (2004). Socialinių tyrimų metodai.
44. Quinn, J. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin.

PRIEDAI

1 priedas - anoniminės anketos klausimynas

Ši anketa yra visiškai anoniminė, nei Jūsų vardas, nei įmonės pavadinimas, kurioje dirbate, nebus minimi rašto darbe. Visi jūsų pateikti duomenys bus panaudoti moksliniams tikslams – mano Magistrinio darbo tyrimui atlikti. Labai prašau būti atviriems, nes kuo tikslesni bus atsakymai, tuo tinkamesnius sprendimus galėsiu pateikti problemai spręsti. Dėkoju už Jūsų skirtą laiką!

Eglė Ševelinskaitė,
Vytauto Didžiojo Universitetas,
Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Firmų organizavimas ir vadyba

1. Jūsų lytis?

- a. Vyras
- b. Moteris

2. Jūsų amžius?

- a. Iki 21 metų imtinai
- b. Nuo 22 iki 30 metų imtinai
- c. Nuo 31 iki 55 metų imtinai
- d. Virš 55 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- a. Vidurinis
- b. Nebaigtas aukštasis
- c. Aukštasis

4. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

5. Jūsų pareigos (užtenka paminėti trumpai: asistentas/-ė, specialistas/-ė, vadovas/-ė ir kt.)?

6. Ar per pastaruosius metus pastebėjote įmonėje vykstančių kokių nors pokyčių?

- a. Taip
- b. Ne

Jeigu į paskutinį klausimą atsakėte „ne“, toliau galite nebeatsakinėti. Ačiū.

- 7. Jūsų nuomone, kokio pobūdžio pokyčiai šiuo metu vyksta įmonėje?** *(Galite pasirinkti daugiau nei 1 atsakymo variantą).*
- a. Tarptautinio masto *organizaciniai* (turi įtakos visai organizacijai, veiklos pobūdžiui) pokyčiai
 - b. Tarptautinio masto *struktūriniai* (turi įtakos tik organizacijos valdymo struktūrai) pokyčiai
 - c. Vietinės reikšmės organizaciniai pokyčiai
 - d. Vietinės reikšmės struktūriniai pokyčiai
 - e. Vietinės reikšmės smulkūs vidiniai skyriaus pokyčiai
 - f. Kita (įrašykite)_____

8. Kiek, Jūsų manymu, laiko jau vyksta organizaciniai pokyčiai įmonėje?

9. Įvardinkite šiuo metu įmonėje vykstančių organizacinių pokyčių tikslą:

10. Ar Jūs sutinkate, kad įmonei šių pokyčių reikia?

- a. Taip
- b. Ne

11. Ar sutinkate, kad prieš pradėdama pokyčių įgyvendinimą, įmonė atliko išsamią organizacijos situacijos analizę, pateikdama įmonės darbuotojams aiškius rezultatus, kurie rodė, kad pokyčiai yra reikalingi?

- a. Taip
- b. Ne
- c. Nežinau

12. Ar sutinkate, kad įmonė, prieš pradėdama diegti pokyčius, sukūrė aiškų veiksmų įgyvendinimo planą?

- a. Taip
- b. Ne
- c. Nežinau

13. Ar Jums yra aiški organizacinių pokyčių valdymo bei įgyvendinimo struktūra, kuria vadovaujantis yra vykdomi organizaciniai pokyčiai?

- a. Taip
- b. Ne
- c. Tokios struktūros man neteko matyti

14. Ar Jūs jaučiatės įtrauktas į įmonės organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesą?

- a. Taip

- b. Taip, tačiau nepakankamai
- c. Ne

15. Pakomentuokite savo atsakymą į 14 klausimą – kodėl?

16. Kokią įtaką šiuo metu įmonėje vykstantys organizaciniai pokyčiai daro Jūsų darbo našumui? (Galite pasirinkti daugiau nei 1 atsakymo variantą).

- a. Mano darbo našumas nekinta
- b. Mano darbo našumas mažėja, nes reikia priprasti prie pokyčių
- c. Mano darbo našumas mažėja, nes aš prieštarauju pokyčiams
- d. Mano darbo našumas didėja, nes pokyčiai iš karto padeda dirbti greičiau bei efektyviau

17. Ar organizacinių pokyčių metu buvo sukurtos papildomos darbo grupės, projektai, kurie vykdytų aiškias, visiems suprantamas užduotis, padėsiančias įgyvendinti organizacinius pokyčius?

- a. Taip
- b. Ne
- c. Nežinau

18. Ar Jūsų darbo krūvis padidėjo virš normos ribų (ar dirbate viršvalandžius) dėl naujų atsakomybių, užduočių, atsiradusių organizacinių pokyčių metu?

- a. Taip
- b. Ne

19. Ar įmonės organizacinių pokyčių metu pasikeitė darbo aplinka (darbo vieta, priemonės, sąlygos ir kt.)?

- a. Taip, pasikeitė į gerą
- b. Taip, pasikeitė į blogą
- c. Ne

20. Ar įmonės organizacinių pokyčių metu pasikeitė vidinė darbuotojų ir darbo kultūra kolektyve?

- a. Taip, pasikeitė į gerą
- b. Taip, pasikeitė į blogą
- c. Ne, nepasikeitė
- d. Kultūra man nesvarbi

21. Pakomentuokite plačiau savo atsakymą į 20 klausimą:

22. Kaip įmonė investuoja į kultūros kūrimą, tobulinimą, palaikymą organizacinių pokyčių metu? (Galite pasirinkti daugiau nei 1 atsakymo variantą).

- a. Vadovai mokomi tinkamai valdyti pokyčius
- b. Vykdomi specialūs mokymai darbuotojams
- c. Vykdomi individualūs, motyvaciniai pokalbiai su vadovais
- d. Organizuojami neoficialūs pasibuvimai, susitikimai su kolegomis
- e. Kuriamos darbo grupės, galinčios padėti susidoroti su įvairiais sunkumais darbe
- f. Įmonė nedaro jokių papildomų veiksmų
- g. Kita (įrašykite)_____

23. Ar galite teigti, kad įmonėje trūksta aiškos komunikacijos, informacijos apie vykstančius organizacinius pokyčius?

- a. Taip
- b. Ne

24. Ar organizacinių pokyčių metu įmonėje Jums pradėjo trūkti informacijos kasdieniais darbiniais klausimais?

- a. Taip
- b. Ne
- c. Taip pat trūko ir anksčiau

25. Jei atsakėte teigiamai į 23 ir 24 klausimus, kodėl įmonėje trūksta aiškos komunikacijos, informacijos apie vykstančius organizacinius pokyčius bei kasdienes darbus ir atsakomybes?

26. Kaip manote, ar vykdomi organizaciniai pokyčiai yra palaikomi ir pripažįstami įmonės lyderių?

- a. Taip
- b. Ne

27. Kokia yra Jūsų tiesioginio vadovo pozicija pokyčių atžvilgiu (pasirinkite 1 atsakymo variantą):

- a. Vadovas turi įtakos sprendimų priėmimo organizacinių pokyčių vykdymo klausimais, jis valdo ir dalijasi visa informacija su manimi, padeda reikiamaiais klausimais
- b. Vadovas neturi įtakos sprendimų priėmimo organizacinių pokyčių vykdymo klausimais, tačiau jis valdo ir dalijasi visa informacija su manimi, padeda reikiamaiais klausimais
- c. Vadovas neturi įtakos sprendimų priėmimo organizacinių pokyčių vykdymo klausimais, nevaldo ir nesidalija visa informacija su manimi, bet stengiasi padėti reikiamaiais klausimais
- d. Vadovas neturi įtakos sprendimų priėmimo organizacinių pokyčių vykdymo klausimais, nevaldo ir nesidalija visa informacija su manimi, nepadaeda reikiamaiais klausimais, o pats tik vykdo kitų vadovų nurodymus

28. Koks, Jūsų manymu, yra šiuo metu įmonėje vykstančių pokyčių įgyvendinimo procesas? *(Galite pasirinkti daugiau nei 1 atsakymo variantą).*

- a. Aiškus, suprantamas ir nuoseklus
- b. Neaiškus, nes yra labai sudėtingas
- c. Neaiškus, nes man trūksta informacijos
- d. Vyksta chaotiškai

29. Įvardinkite, savo nuomone, pagrindines šiuo metu vykstančių įmonės organizacinių pokyčių sukeltas problemas įmonės darbo aplinkoje:

2 priedas – pirmo interviu transkripcijos

Autorė: Ar sutinkate, kad mūsų pokalbis būtų įrašinėjamas?

Respondentas 1: Taip.

Autorė: Kokios yra jūsų pareigos, kiek metų dirbate šioje įmonėje?

Respondentas 1: Specialistas, dirbu 4 metus.

Autorė: Įvardinkite kokie šiuo metu pokyčiai vyksta įmonėje, kokio pobūdžio? Ar labiau organizaciniai, ar struktūriniai, ar išvis gali identifikuoti?

Respondentas 1: Taip atrodo, kad mūsų įmonėje mes atsisakom dalies biznio, o visa kita turėtų išlikti iš esmės nepakitę. Galbūt sumažės žmonių, darbų, bet iš esmės mes kažkiek pakeičiam struktūrą, dėl to, kad pardavėm pusę biznio, bet ne pusę darbų ar žmonių. Nemanau, kad keičiasi mūsų veiklos modelis, kad mes pradėsime daryti biznį nebeteikdami džiaugsmo žmonėms, dirbsime taip pat, tik su mažesniais pajėgumais.

Autorė: Ar tikrai tiki, kad atitinkamos kategorijos atsisakymas yra tik struktūros pakeitimas įmonėje?

Respondentas 1: Viskas išlieka tas pats (misija, vizija, strategija), tik netenkama vienos dalies biznio. Vyksta restruktūrizacija ir mes liekam daryti to, ko mes siekiam, bendri įmonės tikslai nesikeičia.

Autorė: Įvardinkite šiuo metu vykstančių pokyčių tikslą?

Respondentas 1: Nemanau, kad jį reikia vardinti, manau, kad absoliučiai viskas, kas vyksta įmonėje, vyksta dėl akcininkų. Tikslas – padidinti akcijų grąžą, įmonės pelningumą ar kažkokius kitus finansinius rodiklius, padaryti įmonę patrauklesnę investuotojams ar kažkas tokio. Ko gero, taip ir įvyko.

Autorė: Ar šitą tikslą sugalvojai pats, ar įmonė parašė juodu ant balto ir pasakė, kad šių pokyčių tikslas yra būtent toks?

Respondentas 1: šiaip tai pats sugalvojau, nemanau, kad įmonė yra įvardijus tikslą, dėl ko tai vyksta, yra buvę panašaus projekto mokymai, kur keldavo retorinius klausimus, kurie sukeldavo viduj atsakymą, tai ten buvo viskas aišku. Dėl biznio pardavimo – ar čia turėtų būti, koks nors tikslas? Greičiausiai taip atsitiko, nes akcininkams atrodė, kad tai yra geras sandoris, o toliau viskas

vyksta taip, kad sėkmingai atskirti biznį. Man niekad nekilo klausimų dėl to. Pats generalinis dažnai pasako, kad mūsų tikslas yra patenkinti akcininkų norus, tai viskas kaip ir akivaizdu.

Autorė: Kokia yra darbuotojų nuomonė apie vykstančius pokyčius, kaip jie juos priima? Kaip reaguoja kolegos? Ar suvokia pokyčių prasmę, priima juos, ar labiau neigiamai žiūri?

Respondentas 1: O būna pokyčių, į kuriuos žmonės žiūri teigiamai? Bet ar yra to nauda? Tai yra vienintelis kelias ir nėra iš ko rinktis. Darbuotojams dėl to naudos nėra. Darbuotojai nesirūpina ar investuotojams bus naudingas sandoris, ar ne.

Autorė: Ar sutinki, kad jeigu darbuotojas suprastų pokyčių naudą įmonei, tai jis juos lengviau pergyventų ir priimtų?

Respondentas 1: Sutikčiau su tuo, ką tu sakai. Pavyzdžiui: didelį nepasitenkinimą sukėlusį mūsų įmonėje taupymo politiką. Jeigu būtų pasakyta, kad ši politika baigsis, jei mūsų rezultatai bus tokie ir tokie, ir tada vėl galėsime viską daryti, kaip darę – tikiu, kad tai žmones labiau motyvuotų ir lengviau su tuo susitaikytų.

Autorė: Kaip įmonė ruošėsi šiems pokyčiams? Kokius darė veiksmus? Ar buvo pateiktas aiškus veiksmų įgyvendinimo planas? Ar darė tyrimus?

Respondentas 1: Manau, kad taip, tačiau ne mūsų vietiniu, o viso regiono mastu, ir kad tiesiog mes esam toks lašas jūroje, kad nelabai kam rūpi mūsų rinka. Tai yra, jei pas mus kažkas bus ne taip, tai tokia situacija neatneš tiek nuostolio, kiek tai kainuotų paruošti detalų planą, įvairiapusišką rinkos analizę, darbuotojų pasitenkinimo analizę, paruošti kelis scenarijus ir t.t.

Autorė: Tai vadinasi jie šito nepadarė?

Respondentas 1: Manau, kad buvo padarytas kažkoks bendrinis planas, kuris turėtų būti labiau pritaikomas kitoms šalims, o mūsų regionui nuleistas kaip šablonas. Aš jo tikrai nemačiau, nežinau ar tai yra detalus planas, bet nemanau, kad tai buvo (jeigu buvo) atlikta teisingai.

Autorė: Ar pokyčiai vyksta tik pas mus, ar visoje korporacijoje?

Respondentas 1: Apima visą korporaciją.

Autorė: o tos kilusios problemos yra tik pas mus, ar jos būdingos visos korporacijos mastu?

Respondentas 1: Spėju, bet laikausi nuomonės, kad kitose rinkose jos yra sprendžiamos labiau nei pas mus. Jie turi didesnę svarį ir mastą ir jie labiau gali grįžti prie jų sprendimų.

Autorė: Kaip pokyčiai palietė darbuotojus: ar jie įsitraukę; kaip pasikeitė jų darbo krūvis; motyvacija? Anketa parodė, kad žmonės yra labai demotyvuoti, nenori dirbti, ar tu su tuo sutinki?

Respondentas 1: Sutikčiau. Dabar žmonės tuos tikslus, kurie jiems yra nustatyti, į juos žiūri paprastai, jų rezultatai jiems nelabai turės įtakos, nelabai ką pakeis. Jų nevertins pagal tai, ką jie daro šiandien, galbūt jei vertins, tai jau kitas vadovas. Galbūt kai kurie šiandien jau mintyse yra naujose pareigose, kiti naujo darbo paieškose. Manau, kad kai kuriuos labai demotyvavo informacijos trūkumas, tas kad atrodo, lyg nuo mūsų kažkas slepiama. Regionui mes atrodom labai maži, vadovybė slėpė informaciją, galbūt jai reikėjo dažniau pasakyti naujienas, mus informuoti, kad būtų palaikymas. Būdavo pasakoma, kad mėnesio gale mes jums kažką pasakysime, ir tada paskutinę mėnesio dieną, gauni kažkokią žinią, bet visai neinformatyvią.

Autorė: O darbo krūvis padidėjo dėl pokyčių?

Respondentas 1: Ne, asmeniškai pas mane ir kai kuriuos kitus kolegas darbo krūvis sumažėjo. Nes vadovų dėmesys yra skiriamas naujų struktūrų kūrimui, naujo darbo modelio kūrimui, o ne jų darbuotojų užimtumui.

Autorė: Kaip galėtumėte įvertinti įmonės darbo ir kolegų kultūrą? Kuo ji pasižymi?

Respondentas 1: Būtent šitiem pokyčiam? Nes ne paslaptis, kad šitoj įmonėj, kas yra pastovu, tai pokyčiai. Atsirado nauja sąvoka – „povandeninės srovės“. Tai reiškia, kad turi būti nuolankus ir geras atitinkamiems žmonės, kad tai padės gauti geresnę darbo vietą ir panašiai. Atrodo, kad yra manipuliavimas informacija, vieni nuo kitų turi paslapčių ir tai yra kurstoma ne pačių darbuotojų, o kažko iš aukščiau. Normalu, kad kažko sakyti negalima, bet darbuotojai yra skatinama viską slėpti, neišduoti iki paskutinės dienos.

Autorė: O kaip bendravimas su kolegom? Ar pasikeitė darbo kultūra su jais?

Respondentas 1: Aš išvis darbo mažiau jaučiu, DARBO. Išėjimas iš darbo valanda, pusantros ar net dviem paankstėjo, padidėjo laiko apimtis, praleidžiama „Facebook“ svetainėje. Atrodo, kad pradėjo trūkti bendravimo, atrodo, kad mes kiekvienas su kitu kažkiek konkuruojam ir to bendrumo man trūksta. Personalas tą pamatė, išleido iniciatyvą „Great place to work“, patys pradėjo dirbtinai kurti darbo patrauklumo požymius – visiškai dirbtini, apsimestiniai dalykai, kad galėtumėm kažką bent parodyti, kad kažkas gero pas mus yra. Nors aš ir pats nežinau, ką tokioje situacijoje daryčiau, jei būčiau vadovas ir matyčiau, kad mano komanda byra. Viena vertus, jie kažką daro, kita vertus – neaiškūs to motyvai.

Autorė: Kaip yra vykdoma komunikacija apie vykstančius organizacinius pokyčius? Ar jos pakanka?

Respondentas 1: Esu tas pavyzdys, su kuriuo išvis nebuvo komunikuota.

Autorė: Su tavim individualiai išvis niekas nekomunikavo?

Respondentas 1: Taip, taip, taip. Pasiekė bendrinę informaciją, kuri pasiekė visus. Esu tos bendrinės nuomonės, kaip ir visi kiti, kad tos komunikacijos trūko, kad ji nebuvo atvira. Visą laiką ji būdavo užtempta iki paskutinės akimirkos. Kaip taisyklė ta diena būdavo penktadienis, 17 val. ateina pranešimas! Ir jis yra visiškai nedetalus – kaip ir šiai dienai, mes gavom darbo pasiūlymus, o mano pareigybiniai nuostatai yra aprašyti pagal mano senas pareigas, netgi mano buvusio vadovo ir jie net į lietuvių kalbą neišversti! Ir man pasakė, kad aš greičiausiai darysiu visai kitokius darbus, nei darau šiandien, o pareigybiniuose nuostatuose surašyti visai kiti (seni) darbai.

Autorė: Tai, kaip suprantu komunikacija apie pokyčius yra labai prasta, bendrinė, labai grubi ir nėra jokių konkrečių žingsnių?

Respondentas 1: Taip.

Autorė: Kokia yra įmonės ateities vizija - kaip ji atrodys po pokyčių? Ar įmonė ją turi?

Respondentas 1: Įmonės reikia paklausti. Aš jos negirdėjau, bet tikiu, kad ji neturėtų keistis ateityje. Klausimas ar aš žinau viziją ar misiją... „create delicious moments of joy“, labai abstraktus dalykas.

3 priedas – antro interviu transkripcijos

Autorė: Ar sutinkate, kad mūsų pokalbis būtų įrašinėjamas?

Respondentas 2: Taip.

Autorė: Kokios yra jūsų pareigos, kiek metų dirbate šioje įmonėje?

Respondentas 2: Specialistas, dirbu 2 su trupučių metus.

Autorė: Įvardinkite kokie šiuo metu pokyčiai vyksta įmonėje, kokio pobūdžio?

Respondentas 2: Vyksta dideli, regiono mastu pokyčiai, nes buvo parduota dalis biznio ir dabar vyksta to biznio dalies atskyrimas. Aš kai atėjau, per daug to nejaučiau, bet dabar labai jaučiu nuo metų vidurio.

Autorė: O šie pokyčiai yra labiau susiję su struktūrų keitimų, ar labiau organizaciniai, strateginiai?

Respondentas 2: Manau, kad visi jūsų paminėti, bet mums yra taip pateikta, kaip strateginiai. Kad įmonė siekia tapti ir koncentruotis į kelias į dabar turimas kategorijas, atsisakydama vienos.

Autorė: Įvardinkite šiuo metu vykstančių pokyčių tikslą?

Respondentas 2: Tikslas yra atskirti dalį biznio, atskirti kompaniją. Tuo pačiu taupyti lėšas, todėl atsisakoma nemažai darbuotojų pareigybių. Gan drastiškai yra mažinamas žmonių kiekis.

Autorė: Kokia yra darbuotojų nuomonė apie vykstančius pokyčius, kaip jie juos priima?

Respondentas 2: Nuomonė įvairi: vieni pyksta, kiti priima, kiti atmeta... Dauguma nesidžiaugia. To priežastis, nes netenka darbo, kiti netenka draugų, kiti apskritai planavo nieko nekeisti iki gyvenimo pabaigos.

Autorė: Kaip įmonė ruošėsi šiems pokyčiams? Kokius darė veiksmus? Ar buvo pateiktas aiškus veiksmų įgyvendinimo planas?

Respondentas 2: Norėčiau tikėti, kad buvo, nes būtų kvaila iš įmonės pozicijos taip nerti į tokią neaiškią bedugnę ir bandyti tai padaryti ekspromtu. Manau, kad buvo užsakinėjamos specialios agentūros, kurios tai daro, tuo užsiima pasaulio mastu. Turėjo būti tai padaryta, o kiek tai buvo padaryta, mes nežinome. Buvo pateiktas kaip faktas, bent tiek gerai, kad tai įvyko tą pačią dieną, kai sužinojo visas pasaulis, bent tiek įmonė parodė, kad gerbia savo darbuotojus.

Autorė: Kaip pokyčiai palietė darbuotojus: ar jie įsitraukę; kaip pasikeitė jų darbo krūvis; motyvacija?

Respondentas 2: Kiek pats mačiau, daugumai motyvacija krito, vieną kitą pastebėjau, kad motyvacija pakilo ir pradėjo daugiau reikštis. Skirtingai paveikė, bet manau, kad daugumai ta motyvacija krito. Asmeniškai galbūt galėčiau pasakyti, kad pakrito, o darbo krūvis paskutiniu metu yra sumažėjęs, bet negaliu pasakyti kodėl. Galbūt tai yra ratas, jei mano kolegoms sumažėjo darbo, tai ir man sumažėjo, galbūt kuo arčiau jie matys tą atsisveikinimo su įmone datą, tuo mažiau norisi imtis kažkokių projektų, kurių nepabaigsi, tai tiesiog uždarinėji senus projektus ir nepradedi naujų.

Autorė: Kaip galėtumėte įvertinti įmonės darbo ir kolegų kultūrą? Kuo ji pasižymi? Tyrimai parodė, kad žmonės yra labai demotyvuoti.

Respondentas 2: Manau, kad visi bendravo kaip bendravę, ieško progų ir pasikalba akis į akį ar grupelėse. Kažkas gandais apipina tuos pasakojimus, o gandai kyla iš nežinojimo, nes pas mus tos informacijos tikrai labai trūksta. Pas mus įmonėje nėra žmonių, kurie daro tą patį darbą, įmonė renkasi pavienius specialistus, todėl tokios situacijos, kad ar mane išmes, ar paliks nėra, todėl nėra ir konkurencijos tarp kolegų.

Autorė: Kaip yra vykdoma komunikacija apie vykstančius organizacinius pokyčius? Ar jos pakanka?

Respondentas 2: Komunikacijos vyksta daug neoficialios – „pletkų“ lygio. Tikiu tuo, ką gauname elektroniniu paštu, ką pasako vadovas susirinkimų metu. Pagrindė komunikacija vyksta elektroniniu paštu, tačiau jos galėtų būti daugiau, bet iš kitos pusės erzintų, jei kasdieną siųstų atnaujinimus. Nežinau, kur tas vidurys. Dabar gaunam laiškus iš regiono vadovų. Dabar jau žmonės laukia savo likimo, jiems nebeįdomi ta komunikacija.

Autorė: Kokia yra įmonės ateities vizija - kaip ji atrodys po pokyčių?

Respondentas 2: Savo įsivaizdavimą turiu, bet o kaip bus tikrai nežinau ir manau, kad net ir vadovai aukščiausio lygio nelabai supranta. Sako: „kai reikės pardavinėt, tada ir pardavinėsime“, dabar per daug dėl to nesuka galvos, o kai reikės dirbti, tada ir žiūrėsime. Iš dalies vadovai jau dabar pradeda rūpintis tuo, ką reikės daryti naujoje kompanijoje, aš ir pats jau pradedu ruoštis, rūpintis, ieškau informacijos, bet iš kitos pusės iki smulkmenų tuo nesidomima, nes kai reikės daryti, tada ir darysim.

4 priedas – trečio interviu transkripcijos

Autorė: Ar sutinkate, kad mūsų pokalbis būtų įrašinėjamas?

Respondentas 3: Taip.

Autorė: Kokios yra jūsų pareigos, kiek metų dirbate šioje įmonėje?

Respondentas 3: Asistentas, dirbu beveik 4 metus.

Autorė: Įvardinkite kokie šiuo metu pokyčiai vyksta įmonėje, kokio pobūdžio?

Respondentas 3: Skiriasi įmonės, perleidžiama viena kategorija kitai įmonei. Tai yra globalus pokytis visoje įmonėje, regioniniu mastu, Tai ne tik organizaciniai ar struktūriniai pokyčiai, o viskas kartu.

Autorė: Įvardinkite šiuo metu vykstančių pokyčių tikslą?

Respondentas 3: Kaip aš suvokiu, tai reikia atskirti tą vieną kategoriją, nes ši kompanija yra užkandžių kompanija, o ši kategorija nepriklauso užkandžių tipui. Suvokiu, kad tai yra nepelningas produktas, kad jį reikia kaip balastą atkabinti, tai kaip ir tarp eilučių yra pasakyta. Atskirti kategoriją ir palikti pelningą užkandžių kompaniją. Kažkiek įmonė tai apibrėžė, kažkiek pati suvokiu šį tikslą.

Autorė: Kokia yra darbuotojų nuomonė apie vykstančius pokyčius, kaip jie juos priima?

Respondentas 3: Per metus jau suprato, kad tai neišvengiama, bet kad labai džiugiai būtų sutikę, tai tikrai ne. Nes ilgą laiką nežinojome, kas bus su mūsų darbo vietom, likimais, kažkas, kas turi ilgesnį patirtį, tai jau nujautė, kas bus. Žmonės nėra patenkinti, nepriima kaip teigiamo dalyko.

Autorė: Ar darbuotojai suvokia, kad įmonei reikia tų pokyčių? Ne jiems asmeniškai, o pačiai įmonei.

Respondentas 3: Aš manau, kad jiems reikia, ar kiti taip galvoja aš negaliu pasakyti. Kiek pasišnekam, viskas labai emocionalu. Girdėjau, kad paskelbus apie pardavimą labai kilstelėjo akcijų vertę rinkoje, tai manau, kad visi supranta, kas čia yra.

Autorė: Kaip įmonė ruošėsi šiems pokyčiams? Kokius darė veiksmus? Ar buvo pateiktas aiškus veiksmų įgyvendinimo planas?

Respondentas 3: Mačiau, pradžioje viskas buvo labai gražiai nupiešta, išdėlioti visi žingsneliai, bet artėjant kiekvieno to žingsnelio ribai, tu matai, kad niekas nevyksta, niekas nieko nepraneša,

atsiprašinėjama, kad bus nukelta, reikia pakoreguoti, tai pradedi matyti, kad nebuvo labai daug ko numatyta, kad viskas vyksta ne pagal planą. Pradžioj viskas buvo labai gražu. Kaip, kas – nieko nebuvo padaryta ar pasakyta. Dabar absoliučiai niekas nežino, kas vyksta. Žmogus nori išeiti iš darbo ir niekas jo neatkalbina. Plano nebuvo, nes galvojo, kad viskas eis kaip per sviestą, juk ne pirmas pokytis, o šitas pasirodė labai sudėtingas.

Autorė: Kaip pokyčiai palietė darbuotojus: ar jie išitraukę; kaip pasikeitė jų darbo krūvis; motyvacija?

Respondentas 3: Manau, kad padidėjo, nes žmonės pradėjo išsėdinti iš darbo nesulaukdami žinių dėl savo ateities. Čia naujų darbuotojų niekas nepriiminėjo, žmonės tapo demotyvuoti, nebežino, dėl ko čia viskas taip vyksta, nežino kam jie dirba, pavargo nuo krūvio. Kiekviename skyriuje trūksta darbuotojų. Žmonės pavargo nuo to, ką žino, nuo to ko nežino, nuo padaugėjusio darbo. Labai sunku įsijausti į viską, kai nežinai. Yra sukurtas projektas, kur yra įtraukti žmonės, kurie nežino ką daro. Pati jam priklausau ir išvykus į susitikimą pamačiau, kad pati kompanija dar nežino, kaip kas buvo daroma. Nieko jie dar nežino! Kiekvienam žmogui, kurie yra įtraukti į šį procesą yra numetami darbai, kurie yra ne jų kompetencijoj, ne jų srityje. Niekas nėra pasiruošta, kaip normaliai apmokyti darbuotojus priimti pokyčius.

Autorė: Kaip galėtumėte įvertinti įmonės darbo ir kolegų kultūrą? Kuo ji pasižymi?

Respondentas 3: Žmonės dabar yra pavargę, demotyvuoti, bet daug daugiau laiko praleidžia kartu virtuvėlėje. Susitinka pakalbėti apie darbą, jiems norisi pabūti su kolegom. Atsirado daugiau šiltesnio bendravimo, tas atsiskyrimas gal tik pasąmonėj kažkur yra. Žmonės mieliau pasišneka, nei daro darbus. Man atrodo, kad žmonėms, kurie išeina į kitą kompaniją, dabar jau neberūpi mūsų darbai, o liekantiems – atskiriama kategorija. Aš tai matau, matau kaip mūsų vadovai nenori eiti į susirinkimus, kur kalbama ne apie jo ateities kategorijas. Man šiandien buvo šokas, atrodo, kad turėtume dirbti kaip viena komanda, bet mano atveju visi yra tik individualūs.

Autorė: Kaip yra vykdoma komunikacija apie vykstančius organizacinius pokyčius? Ar jos pakanka?

Respondentas 3: Nepakanka. Trūksta daugiau to aiškumo apie ateitį – kas bus. Kas bus direktorius? Kaip tiems žmonėms jaustis? Man darosi baisu. Informaciją susirandi pats, iš intraneto, pasidalinam tarp kolegų. Personalas neskuba, labai trūksta to vieno žmogaus, kuris viską sukontroliuotų, nuramintų, atsakytų į visus klausimus. Reikia vieno – eik pas vieną, kito pas kitą. Kažkada turėjome

tokį žmogų, tačiau dabar nėra. Personalo vadovė susirūpinusi savo perkėlimu į kitą kompaniją ir jai neberūpi įmonės darbuotojai.

Autorė: Kokia yra įmonės ateities vizija - kaip ji atrodys po pokyčių?

Respondentas 3: Turiu tą žinutę, kad mes būsimė stipriausia užkandžių kompanija. Tą ne aš pati susigalvojau, ji visur eskaluojama per susirinkimus.

5 priedas – ketvirto interviu transkripcijos

Autorė: Ar sutinkate, kad mūsų pokalbis būtų įrašinėjamas?

Respondentas 4: Taip.

Autorė: Kokios yra jūsų pareigos, kiek metų dirbate šioje įmonėje?

Respondentas 4: Vadovas, dirbu 4 metus.

Autorė: Įvardinkite kokie šiuo metu pokyčiai vyksta įmonėje, kokio pobūdžio?

Respondentas 4: Struktūriniai pokyčiai, viso biznio pokyčiai, kurie liečia ne tik įmonės struktūrą. Bus kuriama nauja kompanija, su tuo ir susiję šie pokyčiai. Dalis žmonių pereis iš vienos į kitą kompaniją, keisis struktūros, atsakomybės, darbai, pobūdis. Liks žmonių, kurie ieškos ir kitų galimybių. Tai ne vien struktūros keitimas, tai labiau organizaciniai pokyčiai. Keisis biznesas ir tai liečia visą organizaciją pasauliniu lygiu.

Autorė: Įvardinkite šiuo metu vykstančių pokyčių tikslą?

Respondentas 4: Efektyvinti įmonės ir organizacijos veiklą, mes šiuo metu pasauliniu lygiu turime grubiai penkias kategorijas ir fokusuotis į visas sritis yra labai sunku. Todėl veikla turi būti efektyvi, kad būtų fokusas, kad būtų pasiektas tam tikras mastas. Naujoje kompanijoje bus fokusas ir bus tik į kavą. Tas pats ir užkandžių kompanijoje, kava atsiskiria, nes kava nėra užkandis. Toje įmonėje bus fokusas į užkandžius, specializaciją.

Autorė: Kokia yra darbuotojų nuomonė apie vykstančius pokyčius, kaip jie juos priima?

Respondentas 4: Priklauso nuo to, kokio lygio darbuotojai. Žiūrint pagal pokyčių teoriją, kur yra atmetimas, atmetimo reakcija, žmonės nori stabilumo, kyla klausimas „kam to reikia?“. Tuo labiau, kad pas mus nesibaigia tie pokyčiai, norisi pagaliau pradėti ramiai, kryptingai dirbti. Aš manau, kad labiau neigiamai žmonės priima šiuo pokyčius.

Autorė: Kaip įmonė ruošėsi šiems pokyčiams? Kokius darė veiksmus? Ar buvo pateiktas aiškus veiksmų įgyvendinimo planas?

Respondentas 4: Pačiam planavimo procese aš nedalyvavau, apie pokyčius išgirdau kaip ir visi kiti. Šiuo metu esu įtrauktas į tas grupes, bet ne ten, kur buvo ruošiamas komunikacijos planas. Komunikacijos išorėi, komunikacijos darbuotojams, klientams.

Autorė: O ar jis buvo toks paruoštas?

Respondentas 4: O šito aš nežinau, manau, kad turėjo būti toks. Dalyvavome įvairiuose susirinkimuose, gavome laiškus, kiek žinau organizacija stengiasi būti kuo atviresnė, tik ne visada ta informacija yra gaunama laiku. Šiuo atveju yra ir kita pusė, su kuria reikia viską derinti. Anksčiau buvo kitas projektas, buvo paruoštas planas, buvo žinoma kas ką karo – buvo paruošti aiškūs žingsniai. Šiame projekte aš nebuvo nuo pradžių įtrauktas į projekto komandą ir čia aiškaus plano ir žingsnių nemačiau, bet turbūt jie yra. Dažnai būna projekto komanda, kurią sudaro vadovai ir jie manau turėjo visa tai matyti.

Autorė: Kaip pokyčiai palietė darbuotojus: ar jie įsitraukę; kaip pasikeitė jų darbo krūvis; motyvacija?

Respondentas 4: Dėl šių pokyčių jie yra demotyvuoti. Mes juk kaip viena šeima, mes žmonės, kur yra nusistovėję tam tikri socialiniai ryšiai. O kai vyksta pokyčiai žinome, kad šeima iširs, išsiskirs, kažkas išvažiuos – negerai kai taip atsitinka šeimai. Žmonės atsiskirs ir dirbs skirtingose kompanijose, kažkas bus ir atleistas. Vieniems bus liūdna, kad dirbs kitur, kitiems, kad jie turės ieškotis kitų galimybių.

Autorė: O kaip dėl darbo krūvio?

Respondentas 4: Labai keičiasi darbo krūvis. Krūvis padidėjo.

Autorė: O dėl ko jis padidėjo? Dėl užduočių, susijusių su pokyčiais ar labiau dėl to, kad išeina žmonės, keičiasi pareigos?

Respondentas 4: Daugiau, kad žmonės išeina, vyksta pokyčiai, tu nenori priimti naujų žmonių keliems mėnesiams, kuriems reikės daugiau laiko išmokyti juos. Dėl to atsiranda didesnis krūvis. Taip pat mūsų žmonės yra įtraukti į projektus, daro papildomą darbą, testavimą, tai yra papildomas krūvis, darbai, kam reikalingi resursai. Pokyčių pas mus nedaro kažkokia kita trečia šalis, tai darome mes. Tie patys, kurie dirba yra įtraukti į papildomus projektus dėl pokyčių. Niekas neklausia, tiesiog tau pasako, kad „va dabar darysi ir tai“.

Autorė: Kaip galėtumėte įvertinti įmonės darbo ir kolegų kultūrą? Kuo ji pasižymi?

Respondentas 4: žmonės, kurie yra įtraukti į projektą, kai kurie yra siunčiami kažkur, kai kurie dirba savaitgaliais, už ką yra apmokama. Įtraukimas į projektus yra kaip papildoma žmogaus tobulėjimo priemonė, tik vieni tai supranta, o kiti ne.

Autorė: o pats bendravimas tarp žmonių? Kaip jie bendrauja, kaip jaučiasi?

Respondentas 4: Sunku atsakyti. Asmeniškai aš pats nepastebėjau, kad paaštrėjo santykiai, gal nepamačiau, kad kažkas kažką apšaukė. Bet kad bendravimas yra suprastėjęs, nes turi kažką padaryti, turi vieną projektą, o paskui laukia kitas, kai nespėji, tai suprastėja darbų kokybė. Jeigu tu žinai, kad už kelių mėnesių nebedirbs, tai natūralu, kad tavo draivas nukrenta, tu atlieki tik tiek, kiek reikia tam momentui, labiau fokusuojiesi į tą naują struktūrą, naują kompaniją. Kai vyko pokyčiai atsirado ir kiti pokyčiai, va mūsų ZBB politika. Jau vyksta pokyčiai, o čia dar prisidėjo ir didelis taupymas, taupymo politika. Mažiau investuojama į konferencijas, komandinio darbo kūrimą, jeigu ką darom, tai už savo lėšas.

Autorė: Kaip yra vykdoma komunikacija apie vykstančius organizacinius pokyčius? Ar jos pakanka?

Respondentas 4: Komunikacija vykdoma susirinkimų metu, visuotinio susirinkimo metu, elektroninėmis priemonėmis. Paskutiniu metu ji kažkaip susiniveliavo, anksčiau buvo gan aiški, aiškiais žingsniais, o dabar gal ir nebėra, ką pasakyti. Žmonės laukia.

Autorė: Bet žmonės yra pakankamai informuoti apie pokyčius?

Respondentas 4: Sunku pasakyti, neturiu to tyrimo rezultato. Priklauso nuo žmogaus, aukštesni žmonės turi daugiau informacijos, tie, kurie nedalyvauja susirinkimuose turi mažiau informacijos. Tas neapibrėžtumas išeina iš to, kad jis yra už kompanijos ribų. Jau žinom, kad turim struktūras, bet negalim jų pristatyti, nes ES komisija to nepatvirtino. Tai va nėra to aiškumo ne tik viduje, bet ir išorėje. Įmonė nenori parodyti vienaip, o paskui atsiprašinėti, kad paskui bus kitaip.

Autorė: Kokia yra įmonės ateities vizija - kaip ji atrodys po pokyčių?

Respondentas 4: Aš turiu viziją – kavos kompanijos vizija buvo pristatyta, kiek puodelių norime pasiekti per sekundę. Man aiški vizija.

Autorė: Tu paminėjai kavos kompaniją, o aš šiuo metu analizuojau ne būsimą kavos, bet esamą kompaniją, tą kurioje mes dirbame, kur vyksta pokyčiai. Tai ką gali pasakyti apie ją?

Respondentas 4: Šioje kompanijoje mes turime viziją, įvardintą suma, o dabar kai jau atskiriam tai ir nebežinom, kiek mes sumažėjam, kokia bus ta mūsų vizija. Niekas nežiūrėjo ir neskaičiavo, kiek mes norime augti, ką turime pasiekti po trijų metų. Man aišku, kaip žmonės čia dirbs, kaip atrodys ateityje, kokia bus struktūra.

6 priedas – penkto interviu transkripcijos

Autorė: Ar sutinkate, kad mūsų pokalbis būtų įrašinėjamas?

Respondentas 5: Ne, nesutinku.

Autorė: Kokios yra jūsų pareigos, kiek metų dirbate šioje įmonėje?

Respondentas 5: Personalo skyriaus vadovė, 2,5 metų.

Autorė: Įvardinkite kokie šiuo metu pokyčiai vyksta įmonėje, kokio pobūdžio?

Respondentas 5: Šiuo metu vyksta labiau organizaciniai, tarptautinio masto pokyčiai, kurie liečia visą organizaciją.

Autorė: Įvardinkite šiuo metu vykstančių pokyčių tikslą?

Respondentas 5: Įmonė deklaruoja, kad tikslas yra atskirti kavos biznį, sustiprinti kavos kategoriją ir ją sujungti su kita įmone. O mūsų kompanija didins pelningumą, nes parduoda dalį biznio, gaus dividendus. Šie pokyčiai yra naudingi įmonei, nes ji iš to uždirbs.

Autorė: Kokia yra darbuotojų nuomonė apie vykstančius pokyčius, kaip jie juos priima?

Respondentas 5: Darbuotojai reaguoja neigiamai, blogai, jie nėra užtikrinti dėl savo ateities. Kompanija sako vienus dalykus, bet žmonėms atrodo, kad ji nėra tikra, tuo, ką sako, kad tai tarsi tampa kaip „akių dūmimas“. Nuotaikos yra slogios, nemalonios, dingusi motyvacija, pasitikėjimas savo jėgomis, pasididžiavimas, kad dirbi būtent tokioje kompanijoje.

Autorė: Kaip įmonė ruošėsi šiems pokyčiams? Kokius darė veiksmus? Ar buvo pateiktas aiškus veiksmų įgyvendinimo planas?

Respondentas 5: Tokio kaip plano nesu mačius, tik labai bendrąja prasme buvo parodytas toks didelis paveikslas. Buvo pasakyta, kas bus bendrine forma, grubiais blokais, bet aiškaus ir smulkaus plano nebuvo. Prieš porą metų turėjome kitą projektą „Bridge“, ten planas buvo toks detalus ir visiems aiškus, kad kartais net atsibosdavo jį matyti ir girdėti kartojant. Projektas buvo gerai suplanuotas „iki negaliu“ ir jis buvo įgyvendintas praktiškai be trukdžių, be tokių neigiamų reakcijų, emocijų. Dabar žmonės netgi pradeda galvoti, kad tai, kas joje vyksta, veda link to, kad kompaniją parduos.

Autorė: Kaip pokyčiai palietė darbuotojus: ar jie įsitraukę; kaip pasikeitė jų darbo krūvis; motyvacija?

Respondentas 5: Galėčiau darbuotojus suskirstyti į tris grupes: tie, kas iškeliaus dirbti į kavos kompaniją, tie, kurie lieka čia ir tie, kurie visai išeina. Tie, kurie išeina į kavą nėra tikri dėl savo ateities, jie kol kas nieko nežino, nėra gavę jokių dokumentų, jiems kyla labai daug klausimų. Tie, kurie išvis išeina iš kompanijos, normalu, kad yra demotyvuoti, pikti, nusivylę. Ir tie, kurie lieka dirbti mūsų kompanijoje yra susirūpinę dėl darbo krūvio, dėl darbo procesų, savo atsakomybių, kaip jie susitvarkys, kai skyriuose vietoj dešimt žmonių lieka po tris, keturis darbuotojus. Be to didžiajai daugumai darbo krūvis padidėjo apie 20-30%, o atlygio už darbą tikrai niekas dėl to nekėlė. Žinoma, buvo samdomi taip vadinami pagalbininkai projektų metu, taip pat žmonėms mokėjome už darbą savaitgaliais.

Autorė: Kaip galėtumėte įvertinti įmonės darbo ir kolegų kultūrą? Kuo ji pasižymi?

Respondentas 5: Kultūroje pokyčių buvo. Žmonės ir čia pradėjos skirstytis į dvi grupes: tie, kurie lieka mūsų organizacijoje, jiems rūpi ateitis, darbai, procesai ir kiti, kurie žino, kad greitai paliks kompaniją, kurie nusimėto darbus nuo savo atsakomybių, neatlieka visų užduočių, neskuba, nesidomi, nes žino, kad greitai jų čia jau nebebus. Įmonė šiuo klausimu nedaro nieko, nes nežino, ką galima būtų padaryti. Šiuo metu fokusas yra nukreiptas visai ne ten, kultūra yra labai svarbus dalykas, o ji čia yra užmiršta.

Autorė: Kaip yra vykdoma komunikacija apie vykstančius organizacinius pokyčius? Ar jos pakanka?

Respondentas 5: Man jos netrūksta. Esmė aiški, ką turiu daryti viskas aišku. Yra keletas neaiškumų, bet čia labiau dėl organizacinių dalykų. Ta komunikacija yra labai bendrinė ir plati, niekas nesako smulkmenų, o manau, kad jomis net ir nesirūpina, o iš smulkmenų susideda pasaulis. Žmonės, matydami, kad vienas ar kitas dalykas yra neįdomus vadovybei, pamirštas, tiesiog nebemato prasmės savo darbuose, pradeda galvoti, kad viskas, ką jie daro, yra daroma be reikalo.

Autorė: Kokia yra įmonės ateities vizija - kaip ji atrodys po pokyčių?

Respondentas 5: Esu mačius labai didelį poveikslą, kaip atrodys mūsų įmonė ateityje. Tai bus labai paprasta, ZBB bus aktyvuotas dar labiau, nei dabar, dabar tai yra tik pasibandydas, valdymas bus itin centralizuotas, mes turėsime vykdytojų rolę ir tiek. Eisime į masto ekonomiką, susisiaurinsime savo produktų portfelį. Tačiau ir ši vizija yra sudaryta mano pačios, niekas dar nėra aišku.

7 priedas – anketos rezultatų suvestinė

1.	Vyr.	Mot
	20	40

2.	<21	22-30	31-55	56 <
	1	24	28	7

3.	a	b	c
		3	57

5.	specialistas	vadovas	asistentas	analitikas	koordinatorius
	58%	28%	10%	2%	2%
	35	17	6	1	1

6.	TAIP	NE
	60	

7.	Tarptautinio masto organizaciniai	Tarptautinio masto struktūriniai	Vietinės reikšmės organizaciniai	Vietinės reikšmės struktūriniai	Vietinės reikšmės smulkūs vidiniai skyriai	Įvairūs
	62%	22%	6%	7%	2%	1%
	56	20	5	6	2	1

10.	TAIP	NE
	73%	27%
	41	15

11.	TAIP	NE	NEŽINAU
	22%	48%	30%
	13	29	18

12.	TAIP	NE	NEŽINAU
	30%	33%	37%
	18	20	22

13.	TAIP	NE	Neteko matyti
	27%	32%	42%
	16	19	25

14.	a	b	c
	22	22	16

16.	Našumas nekinta	Našumas mažėja, nes reikia priprasti prie pokyčių	Našumas mažėja, nes aš prieštarauju pokyčiams	Našumas didėja, nes pokyčiai iš karto padeda dirbti greičiau bei efektyviau
	34	19	4	3
	57%	32%	7%	5%

17.	a	b	c
	41	8	11

18.	a	b
	27	33

19.	a	b	c
	5	25	30

20.	Taip, pasikeitė į gerą	Taip, pasikeitė į blogą	Ne, nepasikeitė	Kultūra man nesvarbi
	3%	78%	15%	3%
	2	46	9	2

22.	Vadovai mokomi tinkamai valdyti pokyčius	Vykdomi specialūs mokymai darbuotojams	Vykdomi individualūs, motyvaciniai pokalbiai su vadovais	Organizuojami neoficialūs pasibuvimai, susitikimai su kolegomis	Kuriamos darbo grupės, galinčios padėti susidoroti su įvairiais sunkumais darbe	Įmonė nedaro jokių papildomų veiksmų	Kita
	12%	15%	17%	24%	9%	12%	11%
	11	13	15	21	8	11	10

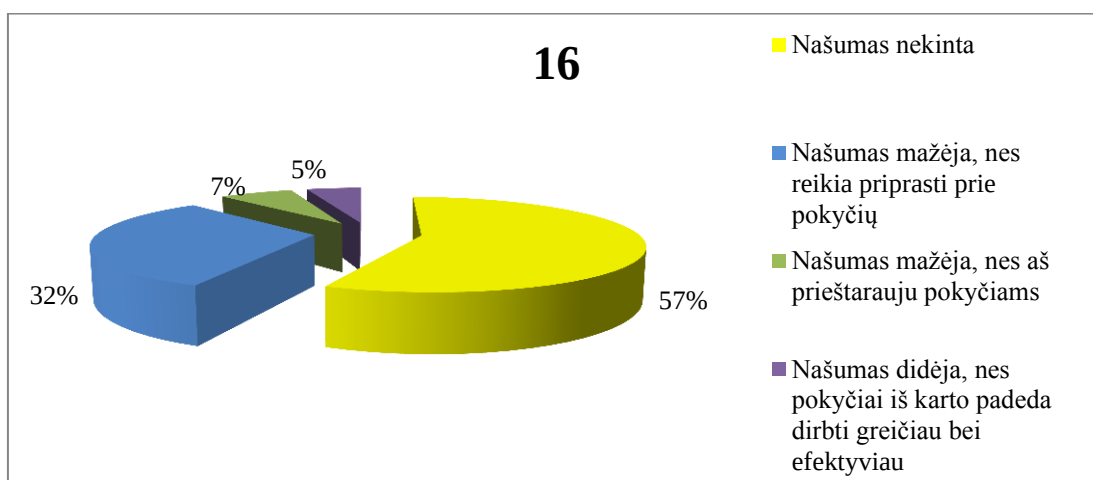
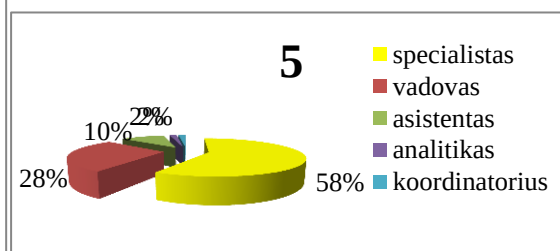
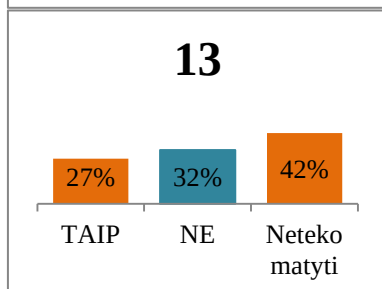
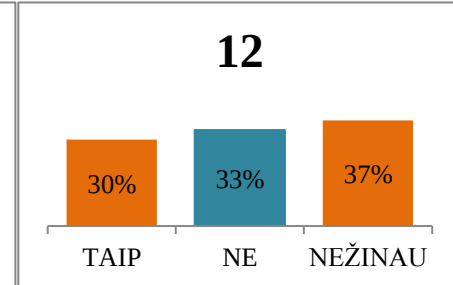
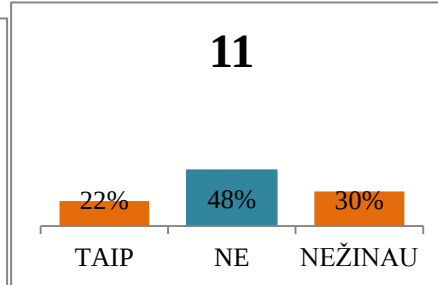
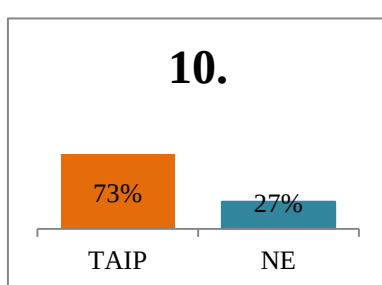
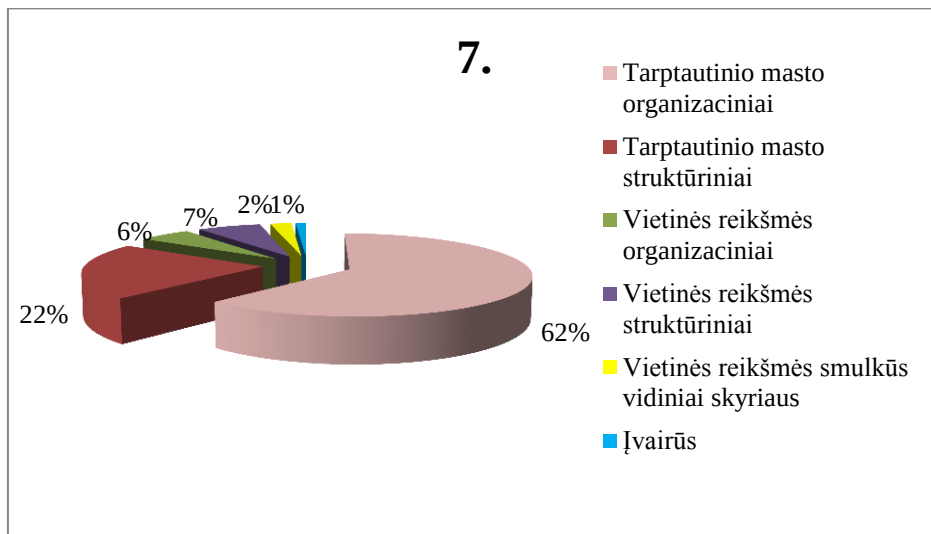
23.	TAIP	NE
	80%	20%
	48	12

24.	a	b	c
	23	33	4

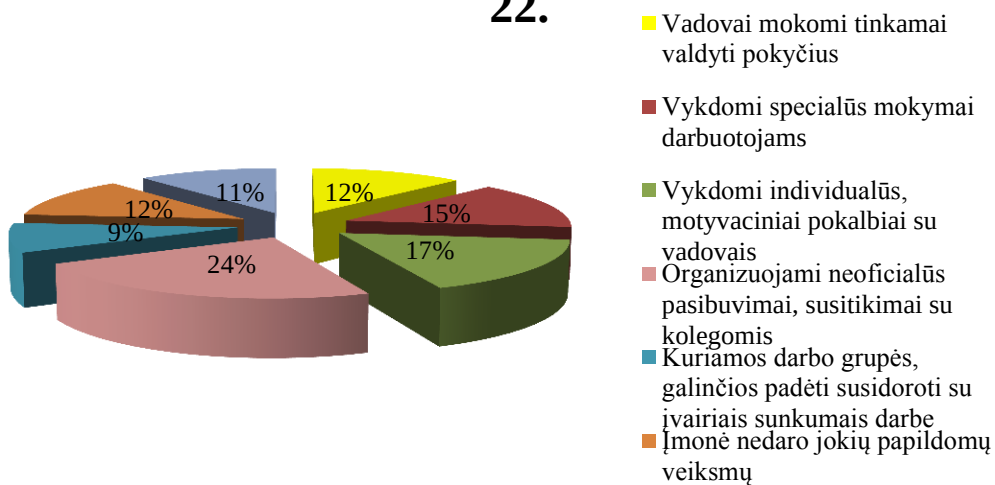
26.	a	b
	51	5

27.	a	b	c	d
	7	31	18	4

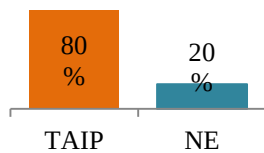
28.	Aiškus, suprantamas ir nuoseklus	Neaiškus, nes yra labai sudėtingas	Neaiškus, nes man trūksta informacijos	Vyksta chaotiškai
	7%	38%	38%	16%
	5	26	26	11



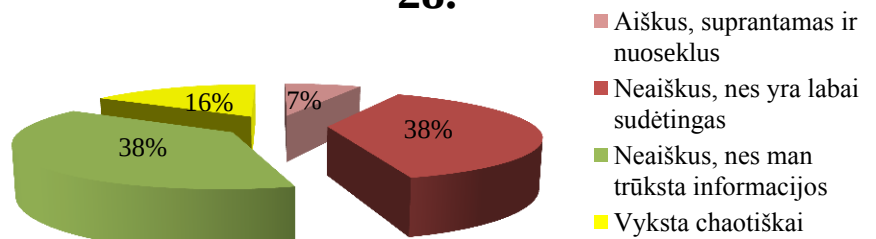
22.



23.



28.



20

