



ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS: TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI

Renata Korsakienė

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas renatakorsa@takas.lt*

Įteikta 2006-02-08; priimta 2006-09-29

Santrauka. Globalizacijos procesai, naujos technologijos, intensyvi konkurencija, taip pat pačios organizacijos vidinė aplinka lemia organizacinius pokyčius, kurių tikslas – adaptuotis prie kintančios aplinkos. Todėl organizacinių pokyčių valdymas tampa aktualus šiandienos verslo įmonėms. Šiame straipsnyje nagrinėjami organizacinių pokyčių valdymo aspektai, analizuojami organizacinių pokyčių valdymo tyrimo rezultatai. Straipsnio pabaigoje apibendrinami tyrimo rezultatai ir pateikiamos išvados.

Reikšminiai žodžiai: organizaciniai pokyčiai, išoriniai veiksniai, vidiniai veiksniai, lyderiavimas, motyvavimas, komunikacija

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Renata Korsakienė

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius, Lithuania
E-mail: renatakorsa@takas.lt*

Received 8 February 2006; accepted 29 September 2006

Abstract. The processes of globalization, new technologies, intense competition and the internal environment of organisations predetermine organisational changes which have the main purpose to adapt to the changing environment. Therefore organisational change management has become the topical issue of today's business companies. The paper analyses the aspects of organisational change management. The results of a survey of organisational change management are analysed. At the end of the paper the results of the survey are summarized and the conclusions are presented.

Keywords: organisational changes, external factors, internal factors, leadership, motivation, communication.

1. Įvadas

Šiandienos pokyčiai būdingi visoms sritims. Akivaizdžiausiai pokyčiai pasireiškia ekonominėje, technologinėje, politinėje bei socialinėje aplinkose. Kita vertus, pokyčiai, kaip reiškinys, yra neišvengiami, kadangi analogiški procesai vyksta ir natūralioje aplinkoje. Tokiu būdu pokyčiai tampa neatskiriama žmonių gyvenimo dalimi, kadangi keičiasi jų poreikiai, lūkesčiai, didėja verslui keliami rei-

kalavimai, keičiasi technologijos bei visuomenės gyvenimas.

Globalizacija, naujos technologijos, intensyvi konkurencija ir kintanti vartotojų paklausa skatina įmones atsinaujinti ir keistis taip, kad jos išliktų konkurencingos ir inovatyvios. Dėl šių priežasčių pokyčių valdymas tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos gyvavimo dalimi. Kita vertus, organizacijos, išgyvenančios pokyčius, susiduria

su pasipiktinimu, stresu ir nepasitikėjimu. Neatsitiktinai svarbius pokyčius lydi stiprios emocinės reakcijos. Tokiu būdu organizacinių pokyčių sėkmę daugiausia lemia organizacijos vadovai ir jų gebėjimas sutelkti visus organizacijos narius siekti bendrų organizacinių tikslų.

Pokyčių svarba šiandienos organizacijų veikloje yra laikytina aktualia vadybos problema, kurią reikia analizuoti ir tirti. Ši problema itin aktuali Lietuvos verslo organizacijoms, kurios susiduria su globalizacijos keliamomis problemomis, o jų nulemti pokyčiai iš esmės keičia strateginę organizacijos kryptį.

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti kai kuriuos svarbius, su pokyčių valdymu susijusius aspektus bei apibendrinti Lietuvos organizacijų požiūrio į pokyčių valdymą tyrimo rezultatus. Straipsnyje analizuojama aplinkos jėgų, veikiančių organizacijas, įtaka bei lyderiavimo, motyvavimo ir komunikavimo vaidmuo pokyčių valdymo procese.

2. Pokyčių samprata mokslinėje literatūroje

Mokslinėje literatūroje pokyčių valdymas apibūdinamas kaip „nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančius išorinių ir vidinių vartotojų poreikius“ [1]. Burnes teigimu, pokyčiai yra nuolatinė organizacijai gyvuoti būdinga savybė, pasireiškianti tiek operatyviu, tiek strateginiu lygmeniu [2].

Tokiu būdu kiekviena organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties. Kita vertus, organizaciniai pokyčiai negali būti atskirti nuo organizacijos strategijos. Organizacinių pokyčių svarba lėmė tai, kad gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas ypač reikalingais vadybiniais įgūdžiais. Graetz teigimu, didėjant globalizacijos, dereguliacijos procesams, greitėjant technologinių inovacijų tempui, keičiantis socialinėms ir demografinėms tendencijoms, neginčijama pagrindinė šiandienos vadybos užduotis – tinkamai vadovauti organizaciniams pokyčiams [3].

Pažymėtina, kad organizacijos dažnai nenumato pokyčių poreikio, todėl organizaciniai pokyčiai gali būti apibūdinami kaip reaktyvus, nutrūkstantis ir organizacinės krizinės situacijos nulemtas procesas [4]. Kita vertus, nors sėkmingas pokyčių valdymas ir yra laikomas būtinybe siekiant išlikti konkurencinėje aplinkoje bei užtikrinti veiklos sėkmę, kai kurie autoriai savo darbuose nurodo, kad beveik 70 procentų visų inicijuotų pokyčių programų patiria nesėkmę [5].

Mokslinėje literatūroje organizacinių pokyčių valdymo klausimais galima išskirti dvi šiuo metu dominuojančias nuomones. Pirma, visi autoriai sutinka, kad pokyčių tempai verslo aplinkoje niekada nebuvo didesni nei šiuo metu. Antra, laikomasi nuomonės, kad pokyčius lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai, pokyčiai pasireiškia visomis formomis

ir mastais, todėl daro įtaką visoms organizacijoms visose pramonės šakose.

3. Aplinkos jėgų, veikiančių organizacijas, įtaka organizaciniams pokyčiams

Kartu su svarbiais pokyčiais, vykstančiais socialinėje aplinkoje, kurioje veikia organizacijos, jų verslo aplinkoje taip pat egzistuoja svarbios organizacijas veikiančios jėgos. Tai jėgos, esančios organizacijų išorėje, kilusios iš išorinės aplinkos, taip pat jėgos, kylančios vidinėje organizacijos aplinkoje.

Išorinės aplinkos poveikis organizacijoms yra laikomas santykinai nepakeičiamu trumpu laikotarpiu, kadangi jį lemia didėjanti konkurencija ir technologinis senėjimas. Išorinei aplinkai būdingą priešišumą yra pabrėžę dauguma autorių. Pavyzdžiui, Millikenas ir Thompsonas įrodinėjo, kad neapibrėžtumas, susijęs su aplinka, yra fundamentali problema, kurią turi spręsti aukščiausio lygio organizacijos administratoriai [6, 7].

Kitų autorių teigimu, reikalingas laikas, kad nauja paradigma suprastų organizacijos ir aplinkos ryšį [8]. Jie teigia, kad aplinkos tendencijos, tokios, kaip didėjanti konkurencija, besikeičiantys akcininkų lūkesčiai ir technologijų plėtra, skatina organizacijas radikaliai pergalvoti, kaip jos geriausiai galėtų „atitikti“ aplinką. Huberis ir Glickas pabrėžė, kad aplinka tampa kompleksiškesnė ir priešiškesnė, o žinių (ar informacijos) kiekis greitai didėja [9]. Žinios, anot autorių, turi didžiausią reikšmę organizacijų projektavimui. Apibendrinant galima teigti, kad analizuodami skirtingus aplinkos aspektus, jos priešišką ir dinamišką prigimtį, visi mokslininkai iš esmės sutinka su tuo, kad verslo organizacijos dažniausiai yra veikiamos daugybės svarbių pokyčių, kylančių išorinėje aplinkoje.

Kita pokyčių grupė apima vidines jėgas, kurias lemia vidinė organizacijos aplinka. Organizacijos turi kur kas daugiau galimybių kontroliuoti šias jėgas, todėl gali būti proaktyvios šių jėgų atžvilgiu. Proaktyvūs veiksmai siejami su mokymu, tobulinimu, perprojektavimu, samda, kompensavimu, investicijomis, modernizavimu, sandoriais ir strateginiu perorientavimu. Tokiu būdu organizacijos vystymasis yra susijęs su šių vidinių jėgų valdymu bei organizacinių formų, tinkamiausių naujai aplinkai, pasirinkimu.

Kita vertus, vidinės jėgos, veikiančios organizacijas, yra geriau suvokiamos kartu su organizacinio efektyvumo supratimu. Organizacinis efektyvumas reiškia, kad organizaciniai tikslai turi būti pasiekti kartu atsižvelgiant į individualius, organizacinius ir neorganizacinius tikslus.

Individai kaip pagrindinė įtakos grupė nuolat siekia, kad organizacijos tenkintų jų asmeninius tobulėjimo bei laiko paskirstymo poreikius. Todėl kai kurie autoriai laikosi nuomonės, kad nebegalima vadovautis griežtai ekonominio racionalumo požiūriu [10]. Kita vertus, akivaizdus tampa visuomenės reikalavimas, kad verslo organizacijos, nusta-

tydamos tiek tikslus, tiek priemones, atsižvelgtų į įvairias vertybes. Šios tendencijos yra neatsitiktinės, kadangi verslas tampa dominuojančia institucija socialinėje sferoje. Organizacijos savo ruožtu ieško individų, kad suteiktų jiems konkurencinį pranašumą dinamiškoje, priešiškoje, neapibrėžtoje ir konkurencingoje aplinkoje. Įvairūs pokyčiai neapsiriboja konkurencine aplinka, tačiau yra siejami ir su organizacijos rezultatų tobulinimu bei individų tobulėjimo didinimu. Tokiu būdu lyderiavimas, motyvavimas ir komunikavimas tampa ypač svarbiais organizacinių pokyčių valdymo elementais.

4. Lyderiavimo, motyvavimo ir komunikavimo įtaka pokyčių valdymui

Pažymėtina, kad lyderių vaidmuo pokyčių procese iš esmės veikia pokyčių sėkmę [11]. Tai patvirtina ir Amerikos vadybos asociacijos atliktas tyrimas. Nustatyta, kad sėkmingą pokyčių valdymą lemia lyderystė, korporacijos vertybės ir komunikacija [12]. Lyderių įsitikinimai ir požiūris veikia jų požiūrius į problemų sprendimo būdus [13]. Kai kurių autorių nuomone, lyderystė yra susijusi su tam tikros krypties nurodymu, t. y. naudojantis asmenine galia siekiama paveikti žmones dirbti kartu bendro tikslo linkme [14].

Vis dėlto teigiama, kad didžiausi sunkumai, su kuriais susiduria šiandienos lyderiai – užtikrinti, kad žmonės organizacijoje adaptuotųsi prie pokyčių, ir numatyti, kur organizacija galėtų būti ateityje [15].

Nixono teigimu, globalaus verslo lyderiai susiduria su tokiomis problemomis, kaip sėkmingų darbo vietų sukūrimas, poreikis būti gerais korporacijos nariais ir tuo pačiu metu dirbti pelningai. Problemų kelia atotrūkis tarp strategijos kūrėjų ir su tuo nesusijusių organizacijos narių, produktai, kurie neigiamai veikia gyvenimo kokybę ir pan. [16].

Tokiu būdu minėtų problemų sprendimą šiandienos lyderiams, įgyvendinantiems organizacinius pokyčius, padeda išspręsti efektyvi ir tinkama komunikacija, užtikrinanti pokyčių programų sėkmę [17].

Efektyviai veikiantys lyderiai motyvuoja ir įkvepia žmones siekti bendrų organizacijos tikslų. Motyvacija grindžiama suderintais organizacijos tikslais su individų poreikiais, vertybėmis, interesais ir troškimais bei pasinaudoti pozityvia ir patrauklia kalba. Kita vertus, per trumpą laikotarpį pasiekti laimėjimai taip pat motyvuoja darbuotojus, kadangi didėja jų pripažinimas ir atlygis.

Individo lygmeniu tinkama komunikacija identifikuojama kaip svarbus veiksnys, padedantis darbuotojams suvokti tiek pokyčių poreikius, tiek jų asmeninę įtaką pokyčiams. Taip komunikacija tampa ypač svarbia prielaida siekiant pokyčių programos tikslų, kadangi gali paveikti „pasiruošimą pokyčiams“ asmeniniu lygmeniu [18].

Savo ruožtu komunikacija gali būti naudojama pasiprie-

šinimui sumažinti, neapibrėžtumui minimizuoti ir darbuotojų įsitraukimui bei atsidavimui užtikrinti realizuojant pokyčius, o tai keičia moralę ir darbuotojų išlaikymo lygį [19].

Organizaciniu lygmeniu komunikacija yra gana svarbi, leidžianti pokyčių vykdytojams mesti iššūkį išgalėjusioms kultūros ir struktūros normoms. Kita vertus, įrodyta, kad neefektyvi vidinė komunikacija yra vienas svarbiausių veiksnų, lemiančių pokyčių nesėkmę.

Galima teigti, kad tinkamo komunikacijos metodo parinkimas ir sprendimas, koks turėtų būti turinys, yra ypač svarbios ir kartu kompleksinės problemos, kylantios pokyčių vykdytojams.

5. Organizacinių pokyčių valdymo tyrimas

Šio tyrimo tikslas – ištirti Lietuvos organizacijų požiūrį į pokyčių valdymą, vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių bei lyderiavimo, motyvavimo ir komunikavimo įtaką. Tyrimui atlikti taikytas anketinės apklausos metodas.

Apklausa reprezentuoja nacionalines ir tarptautines įmones. Respondentai tyrimui atrinkti atsitiktinai. Elektroniniu paštu ir tiesiogiai buvo apklausta 170 organizacijų.

Tyrimo metu apklaustos organizacijos atstovavo šiems veiklos sektoriams: bankininkystei, informacinėms technologijoms, didmeninei ir mažmeninei prekybai, telekomunikacijoms, turizmui, draudimui, energetikai, statybai, gamybai, farmacijai, ortopedijai, nekilnojamajam turtui, projektavimui, leidybai, biotechnologijoms, aplinkosaugai, reklamai, viešajam administravimui.

Didžiausią apklaustų organizacijų dalį sudarė nacionalinės (51,2 %) ir mažesniąją dalį (48,8 %) – tarptautinės įmonės. Daugiausiai atsakiusių respondentų (45,3 %) atstovavo mažoms įmonėms, kur darbuotojų skaičius siekia iki 49 žmonių.

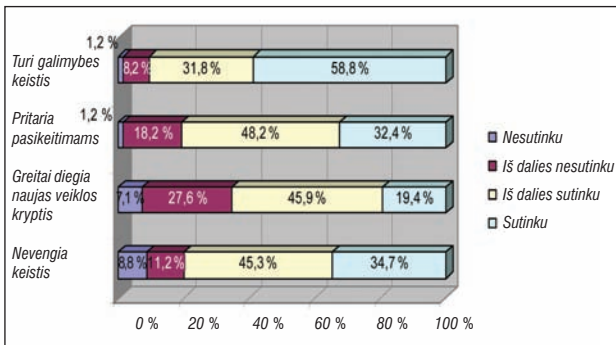
Net 50,6 % atsakiusių į anketos klausimus užima vadovaujančiasias pareigas savo įmonėse, 6,5 % yra aukščiausio lygmens vadovai. Respondentai, kurie neužima vadovaujančiųjų pareigų, sudarė 49,4 %. 85,3 % anketas užpildžiusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą.

Atliktos apklausos rezultatai parodė, kad 90,6 % respondentų iš dalies sutinka ir sutinka, kad jų organizacijos turi galimybes keistis (1 pav.). 65,3 % iš dalies sutiko ir sutiko, kad organizacijos greitai diegia naujas veiklos kryptis ir būdus. 80 % sutinka ir iš dalies sutinka, kad organizacija nevengia keistis. 80,6 % sutiko ir iš dalies sutiko, kad organizacija pritaria pokyčiams.

Lyginant tarptautines ir nacionalines įmones, buvo nustatyta, kad 92,7 % respondentų, atstovavusių tarptautinėms organizacijoms, iš dalies sutinka ir sutinka, kad jų organizacijos turi galimybes keistis, šiam teiginiui pritarė 88,5 % nacionalinių organizacijų atstovų. 80,7 % respondentų, atstovavusių tarptautinėms organizacijoms, iš dalies sutiko ir sutiko, kad organizacijos greitai diegia naujas veiklos kryptis ir būdus. Šį teiginį patvirtino 50,6 % nacionalinėms

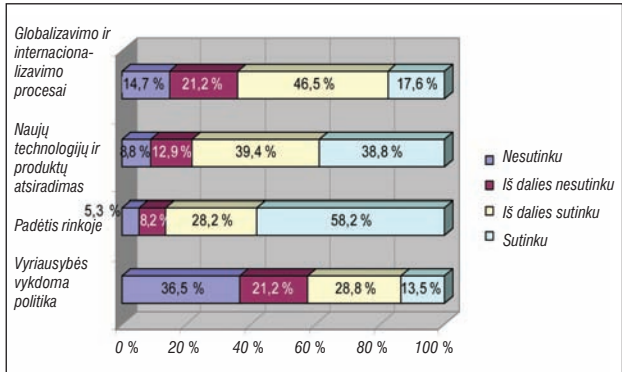
organizacijoms atstovavusių respondentų. 90,4 % tarptautinėms organizacijoms atstovavusių respondentų mano, kad jų įmonė nevensgia keistis. Su šiuo teiginiu sutiko 70,2 % nacionalinėms įmonėms atstovaujančių apklaustųjų. 89,2 % respondentų iš tarptautinių įmonių mano, kad jų organizacija pritaria pokyčiams. Su šiuo teiginiu sutiko 72,4% apklaustųjų iš nacionalinių įmonių.

86,5 % respondentų mano, kad iš išorinių veiksnių dažniausiai pokyčius lemia padėtis rinkoje ir konkurentų veiksmams (2 pav.). Mažiausią įtaką pokyčiams turi vyriausybės



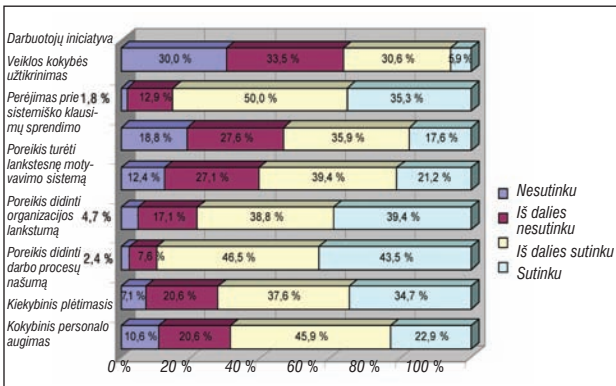
1 pav. Lietuvos organizacijų požiūris į pokyčius

Fig 1. The view of Lithuanian organizations towards changes



2 pav. Išorinių veiksnių įtaka organizaciniams pokyčiams

Fig 2. The impact of external factors on the organizational changes



3 pav. Vidinių veiksnių įtaka organizaciniams pokyčiams

Fig 3. The impact of internal factors on the organizational changes

vykdoma politika. Su šiuo teiginiu iš dalies arba visiškai sutiko 42,4 % respondentų.

66,3 % respondentų, atstovavusių tarptautinėms organizacijoms, mano, kad vyriausybės vykdoma politika neturi jokios arba beveik jokios įtakos pokyčių atsiradimui. Didžiausią įtaką pokyčiams turi padėtis rinkoje (90,4 %) ir naujų technologijų bei produktų atsiradimas (84,4 %).

82,8 % respondentų, atstovavusių nacionalinėms įmonėms, laikosi panašios nuomonės ir teigia, kad didžiausią įtaką turi padėtis rinkoje bei naujų produktų ir technologijų atsiradimas (72,4%). Tačiau net 50,6% apklaustųjų mano, kad pokyčiai yra susiję su vyriausybės vykdoma politika.

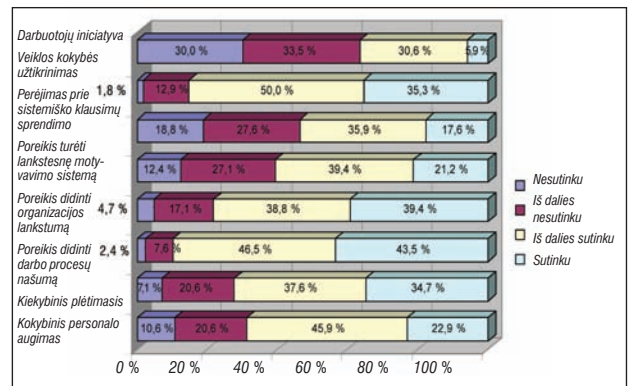
90 % respondentų sutinka su teiginiu, kad iš vidinių veiksnių pokyčius dažniausiai lemia poreikis didinti darbo procesų našumą bei efektyvumą (3 pav.). 85,3 % apklaustųjų mano, kad pokyčiai yra susiję su veiklos kokybės užtikrinimu ir didinimu. 36,5 % respondentų mano, kad toks veiksnys, kaip darbuotojų iniciatyva, dėl nepasitenkinimo susiklosčiusia padėtimi mažiausiai skatina pokyčius.

95,2 % respondentų, atstovavusių tarptautinėms organizacijoms, teigia, kad iš vidinių veiksnių didžiausią įtaką turi poreikis didinti darbo procesų našumą bei efektyvumą. Toliau minimas poreikis didinti organizacijos lankstumą, siekiant greičiau reaguoti į pokyčius rinkoje (88 %). Mažiausią įtaką turi darbuotojų iniciatyva (30,1 %).

88,5 % respondentų, atstovavusių nacionalinėms įmonėms, mano, kad didžiausią įtaką iš vidinių veiksnių turi veiklos kokybės užtikrinimas. Toliau minimas poreikis didinti darbo procesų našumą bei efektyvumą (85,1 %). Mažiausią įtaką turi darbuotojų iniciatyva (42,5 %).

Tiriant vadovavimo veiksnių įtaką, nustatyta, kad organizacijų nariai gali tikėtis vadovų paramos (71,8 %) (4 pav.). 64,7 % respondentų patvirtino, kad jų vadovai aiškiai suformuluoja užduotis ir deleguoja įgaliojimus. 55,3 % sutiko su teiginiu, kad vadovai darbuotojus įtraukia į sprendimų priėmimo procesą.

Tiriant vadovavimo įtaką tarptautinėse organizacijose



4 pav. Vadovavimo veiksnių įtaka pokyčio diegimo rezultatus

Fig 4. The impact of management factors on implementation results of change

išryškėjo panašios tendencijos. Daugiausiai respondentų (79,5 %) patvirtino, kad jie gali tikėtis vadovų paramos. 72,3 % respondentų patvirtino, kad vadovai aiškiai suformuluoja darbuotojams užduotis ir deleguoja įgaliojimus. Šiose organizacijose, respondentų teigimu, vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą (59 %).

Nacionalinėse įmonėse darbuotojai taip pat gali tikėtis vadovų paramos (64,4 %). 57,5 % sutiko su tuo, kad jų vadovai aiškiai suformuluoja užduotis ir deleguoja įgaliojimus. Tačiau šiose organizacijose darbuotojai mažiau įtraukiami į sprendimų priėmimo (49 %).

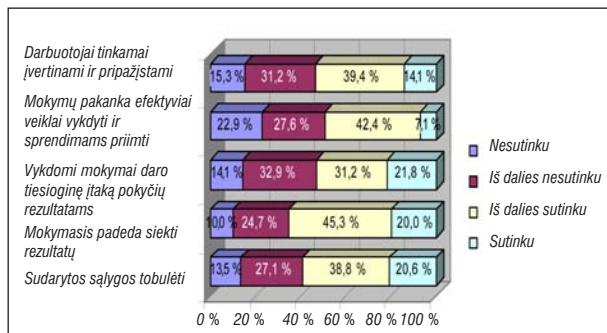
Tiriant mokymosi ir motyvavimo veiksnių įtaką, nustatyta, jog 65,3 % respondentų mano, kad organizacinis mokymasis padeda siekti numatytų rezultatų (5 pav.). 59,4 % apklaustųjų teigia, kad jų organizacijoje sudarytos teigiamos sąlygos asmeniniam tobulėjimui. Apie pusę respondentų (50,6 %) mano, kad naudojamų mokymų nepakanka efektyviai veiklai vykdyti ir sprendimams priimti. 46,5 % respondentų sutiko su tuo, kad darbuotojai nėra tinkamai įvertinami ir pripažįstami įgyvendinant pokyčius.

Tarptautinėse organizacijose teiginį, kad mokymasis padeda siekti rezultatų patvirtino 77,1 % respondentų. 65,1 % apklaustųjų mano, kad jų organizacija sudaro tinkamas sąlygas asmeniniam tobulėjimui. 59 % tyrimo dalyvių sutiko su teiginiu, kad jiems pakanka naudojamų mokymų efektyviai veiklai vykdyti ir sprendimams priimti. Teiginį, kad darbuotojai tinkamai įvertinami ir pripažįstami, patvirtino 57,8 % darbuotojų.

Nacionalinėse organizacijose su teiginiu, kad mokymasis padeda siekti rezultatų, sutiko 54 % respondentų. Tiek pat respondentų patvirtino teiginį, jog sudarytos tinkamos sąlygos tobulėti. 59,8 % tyrimo dalyvių teigia, kad jiems nepakanka mokymų efektyviai veiklai vykdyti ir sprendimams priimti. 50,6 % apklaustųjų mano, kad darbuotojai nėra tinkamai įvertinami ir pripažįstami.

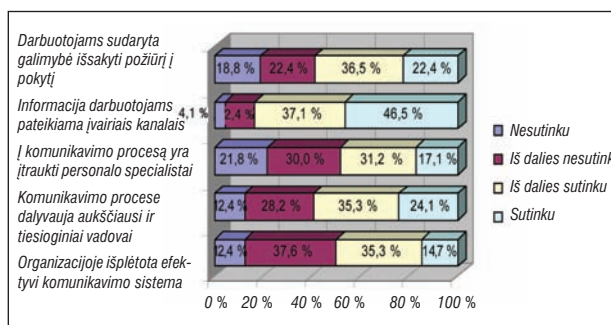
Tiriant komunikavimo įtaką, paaiškėjo, kad efektyviausiai organizacijose išplėtotas informacijos pateikimas įvairiais kanalais: vadovų laiškais, elektroniniu paštu, bendruose darbuotojų susirinkimuose, neformaliuose pokalbiuose, individualiuose pokalbiuose su darbuotojais. Su šiuo teiginiu sutiko 83,5 % respondentų (6 pav.). 59,4 % respondentų teigia, kad komunikavimo procese su darbuotojais dalyvauja aukščiausio lygmens ir tiesioginiai organizacijos vadovai. 58,8 % respondentų teigia, kad darbuotojai turi galimybę išsakyti požiūrį į pokyčius. Pusė respondentų (50 %) mano, kad organizacijoje nėra išplėtoti efektyvi komunikavimo sistema. 51,8 % respondentų patvirtino teiginį, kad komunikavimo procese nedalyvauja personalo specialistai.

Išanalizavus komunikavimo įtaką tarptautinėse organizacijose, paaiškėjo, kad informacija pateikiama įvairiais kanalais (94 %). 63,9 % apklaustųjų mano, kad jų organizacijose darbuotojai turi galimybę išsakyti požiūrį į pokyčius. 61,4 % respondentų sutiko su teiginiu, kad komunikavimo procese su darbuotojais dalyvauja aukščiausio



5 pav. Organizacinio mokymosi ir motyvavimo veiksnių įtaka pokyčių diegimo rezultatams

Fig 5. The impact of factors of organizational learning and motivation on implementation results of change



6 pav. Komunikavimo veiksnių įtaka pokyčio diegimo rezultatams

Fig 6. The impact of communication factors on the implementation results of change

lygmens ir tiesioginiai organizacijos vadovai. Vis dėlto tik 51,8 % respondentų mano, kad jų organizacijoje yra išplėtoti efektyvi komunikavimo sistema. Personalo specialistai taip pat nėra aktyvūs komunikavimo proceso dalyviai (54,2 %).

Tiriant komunikavimo įtaką nacionalinėse organizacijose, nustatyta, kad informacija perduodama įvairiais kanalais (73,6 %). 57,5 % respondentų teigia, kad komunikavimo procese su darbuotojais dalyvauja aukščiausio lygmens ir tiesioginiai organizacijos vadovai. Komunikavimo sistema, respondentų nuomone, nėra efektyvi (48,3 %). Kita vertus, personalo darbuotojai nėra aktyvūs komunikavimo proceso dalyviai (41,4 %).

6. Išvados

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad globalizacijos kontekste organizaciniai pokyčiai tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos gyvavimo dalimi. Organizacinius pokyčius tyrinėję autoriai vieningai sutinka, kad verslo aplinkos pokyčiai kaip niekada anksčiau daro didelę įtaką organizaciniams pokyčiams. Kita vertus, vidinė organizacijų aplinka taip pat turi įtakos organizacinių pokyčių realizavimui.

Pažymėtina, kad organizacija mažai gali paveikti išori-

nus veiksnius, skatinančius organizacinius pokyčius trumpu laikotarpiu, tačiau kur kas labiau kontroliuoja vidinius veiksnius. Tad organizacijoje, siekiančioje adaptuotis prie kintančios aplinkos, organizacinių pokyčių valdymo procese didelis vaidmuo tenka lyderiavimui, motyvavimui ir komunikavimui.

Atliktas Lietuvos organizacijų tyrimas leidžia teigti, kad organizacijų požiūris į organizacinius pokyčius yra pozityvus, t. y. jos nevengia ir turi galimybes keistis, todėl gana greitai diegia naujas veiklos kryptis ir būdus. Vertinant išorinių ir vidinių veiksmų įtaką, reikia išskirti tokius veiksnius, darančius didžiausią poveikį, kaip padėtis rinkoje, naujų produktų ir technologijų atsiradimas, poreikis didinti darbo procesų našumą bei efektyvumą.

Pažymėtina, kad organizacinių pokyčių sėkmę veikiančios veiksniai tokie, kaip lyderiavimas, komunikacija ir motyvavimas, yra tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą. Tad sudaromos prielaidos mažinti darbuotojų pasipriešinimą, minimizuoti neapibrėžtumą ir užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į organizacinių pokyčių procesą.

Atliktas Lietuvos organizacijų tyrimas leidžia teigti, kad organizacijų darbuotojai gali tikėtis vadovų paramos, vadovai aiškiai suformuluoja užduotis ir deleguoja įgaliojimus. Akivaizdi ir mokymosi nauda siekiant organizacijos veiklos rezultatų. Kiek mažiau dėmesio skiriama efektyvaus komunikavimo proceso sukūrimui.

Literatūra

- MORAN, J. W. and BRIGHTMAN, B. K. Leading organizational change. *Career Development International*, 2001, No 6(2), p. 111–118.
- BURNES, B. *Managing change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Prentice Hall, 2004.
- GRAETZ, F. Strategic change leadership. *Management decision*, 2000, No 38(8), p. 550–562.
- NELSON, L. A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organisation*, 2003, No 10(1), p. 18–30.
- BALOGUN, J. and HOPE HAILEY, V. *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall, 2004.
- MILLIKEN, F. Three types of perceived uncertainty about the environment state, effect and response uncertainty. *Academy of Management review*, 1987, No 12, p. 133–143.
- THOMPSON, J. D. *Organisations in Action*. McGraw-Hill, New York, NY, 1967.
- MOHRMAN, S. A. and MOHRMAN, A. The environment as an agent of change. In Mohrman, S. A. et al. (Eds), *Large Scale Organisational Change*. Jossey-Bass, San-Francisco, CA, 1991, p. 38–47.
- HUBER, G. P. and GLICK, W. Sources and forms of organisational change. In Huber G. P. and Glick, W. (Eds), *Organisational Change and Redesign*. Oxford Press, New York, N.Y., 1993, p. 3–15.
- ETZIONI, A. *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. Free Press, New York, N.Y., 1988.
- KOTTER, J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- GILL, R. *Essays on Leadership. The Leadership Trust Foundation*. Ross-on-Wye, 2001.
- FINKELSTEIN, S. and HAMBRICK, D. *Strategic Leadership – Top Executives and Their Influence on Organisations*. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1996.
- GILL, R. Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*. 2003, No 3(4), p. 307–319.
- HEIFETZ, R. A. and LAURIE, D. L. The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 1997, No 75(1), p. 124–134.
- NIXON, B. Responding Positively to the Big Issues. *Professional Consultancy*. 2002, No 4, p. 24–26.
- KOTTER, J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- ARMENAKIS, A. A. and HARRIS, S. G. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organisational Change Management*, 2002, p. 46–53.
- KLEIN, S. M. A management communication strategy for change. *Journal of Organisational Change Management*, 1996, No 9(2), p. 32–46.

Renata KORSAKIENĖ. Associate Professor of Department of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: strategic management, business organizations, innovations.