

POKYČIŲ VADYBA ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE: SISTEMINIS POŽIŪRIS

CHANGE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC APPROACH

Arnoldina PABEDINSKAITĖ, doc. dr.

Romualdas VITKAUSKAS,

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Įvadas

Globalizacijos sąlygomis konkurencingumas pasireiškia nauju pavidalu – atsiranda poreikis, reaguojant į išorinius ir vidinius veiksnius, vykdyti pokyčius, nuo kurių priklauso sėkminga organizacijos veikla bei užtikrinamas konkurencingumo didinimas.

Šiuolaikinės organizacijos, siekiančios išlikti konkurencingos, privalo reaguoti į poreikį keistis, skatinamą naujų vartotojų įpročių, lūkesčių, teisinių reikalavimų, atsirandančių naujų konkurencinių sąlygų, globalios rinkos (sumažėjusių prekybos barjerų, greitesnių prekių transportavimo galimybių, išsivysčiusios komunikacijos, paprastesnio kapitalo judėjimo), kintančios socialinės ir demografinės aplinkos. Poreikis keistis ypač suaktyvėja ekonominių sunkumų bei krizių metu, kai pokyčius įgyvendinti tampa tiesiog gyvybiškai svarbu. Būtent tokioje situacijoje atsидūrė šiuolaikinės verslo ir viešojo sektoriaus organizacijos.

Paskutinių dešimtmečių ekonomikos ir politikos dinamiškumas formuoja poreikį keisti požiūrį į pokyčius, transformuojant iki šiol taikomus principus. Įgyvendinant pokyčius nepakanka į juos žvelgti vien per žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos kultūros formavimo prizmę, būtinas platesnis ir kompleksiškesnis požiūris.

Globalizacijos sąlygomis organizacijos, įgyvendindamos pokyčius, susiduria ir su kitu iššūkiu – pokyčių įgyvendinimo alternatyvų ir galimų sprendimų gausa, o tai pokyčių įgyvendinimo procesą daro sudėtingesnį.

Galimų pokyčių įvairovė, jų įgyvendinimo alternatyvų gausa, sisteminė pokyčių alternatyvų analizė, pokyčių įtaka organizacijos veiklai ir atskiriems jos elementams – tai problemos ir uždaviniai, su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos, įgyvendinančios svarbius pokyčius. Šiuolaikinių pokyčių vadybos požiūrių, jų privalumų ir trūkumų analizė bei naujo požiūrio į pokyčius pateikimas, formuojant procesų tobulinimo modelį, sistemiškai vertinantį pokyčių poreikį, pokyčių alternatyvas, įgyvendinimą, palengvins pokyčių įgyvendinimą verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose.

Pokyčių vadyba verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose: šiuolaikiniai požiūriai

Pokyčių valdymas – tai nuolatinis organizacijos veiklos krypties, struktūros ir galimybių tenkinti vidinių bei išorinių vartotojų poreikius keitimo (-si) procesas. Mokslinėje literatūroje (Moran, Brightman 2000; Styhre 2002; Burnes 2003; Brown 2003; Jamali 2005; Almqvist, Skoog 2006; Tilt 2006; Oakland, Tanner 2007; Adcroft *et al.* 2008; Bordum 2010) pateikiamos dvi priešingos *E* ir *O* pokyčių valdymo teorijos, numatančios atitinkamas pokyčių strategijas. Jos pagrįstos skirtingomis prielaidomis apie pokyčių tikslus ir priemones. Teorija *E* remiasi ekonominių tikslų prioritetu ir nukreipta į ekonominių rodiklių gerinimą. Ši teorija pagrįsta formalia valdymo struktūra ir sistemomis, griežtais valdymo metodais, pokyčius įgyvendinančiais iš viršaus į apačią, materialiniu darbuotoju skatinimu. *O* teorijoje organizacija suvokiama, kaip besiplėtojanti sistema. Anot šios teorijos šalininkų, pokyčiai yra susiję su organizacinės kultūros keitimu, darbuotojų tikslais ir motyvais, darbuotojų mokymu ir ugdymu pokyčius įgyvendinti iš apačios į viršų, darbuotojų įtraukimu į valdymo sprendimo priėmimo procesą.

Pokyčiai organizacijoje įgyvendinami vadovaujantis nustatyta arba plėtotine metodologijomis. Tiek nustatytinėje, tiek plėtotinėje metodologijose pokyčiai vertinami kaip organizacijos strategijos įgyvendinimo veiksmi. Populiariausi nustatytinės metodologijos modeliai – Kanter ir Lewin modeliai. Kanter modelis skiria tris pokyčių valdymo proceso pakopas, kurių pavadinimai sutapatunami su pokyčių formų pavadinimais:

- ♦ organizacijos identiškumo pasikeitimas, keičiantis aplinkai;
- ♦ perėjimo ir koordinavimo problemos, keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms;
- ♦ organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai.

R. M. Kanter modelis taip pat suvokiamas kaip strategijos planavimo modelis, kuriame tiesiog įvardijamos galimos strategijos ir nesigilinama į pokyčių procesą bei neatsižvelgiama į žmonių turimą kompetenciją pokyčiams valdyti. Lewin modelis taikomas analizuojant nuosekliai

besiplėtojantį pokyčių valdymo procesą. Modelyje išskiriami trys pagrindiniai žingsniai: dabartinio požiūrio „atšildymas“ (sena būsena netenkina); perėjimas į kitą lygmenį (naujų sprendimų paieška); naujo lygmens požiūrio „užšaldymas“. Šio modelio trūkumai:

- ◆ žmonės traktuojami kaip manipuliavimo objektai ir jie visiškai neįtraukiami į pokyčių procesą;
- ◆ neatsižvelgiama į galimus išorinės aplinkos pokyčius, darysiančius įtaką vykdomiems pasikeitimams organizacijoje.

Bendrai nustatytiems modeliams būdingi šie trūkumai: sunku nustatyti, kada jau galima pereiti į kitą būseną; organizacijos aplinkai nuolat kintant, klaidinga pereiti į „iššaldymo“ būseną; kartais visos būsenos gali būti vienu metu.

Plėtotinės metodologijos pagrindinės teorijos – mokymosi ir strateginių pokyčių penkių veiksmų teorijos. Mokymosi teorijos principai: organizacija nepasirenka staigių, netikėtų pokyčių, tačiau nuolat jų siekia, nuolat mokydama, eksperimentuodama ir bendraudama organizacija atsinaujina. Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija orientuota į faktų apie strateginių pokyčių padėtį surinkimą ir struktūrizavimą. Taikant modelį atskleidžiamos tirtinos sritys, padėsiančios įvertinti pokyčių dinamiką. Bendras šių dviejų metodologijų trūkumas – jos silpnai orientuotos į išorinės aplinkos veiksnius bei sisteminio požiūrio taikymą. Mokslinėje literatūroje pateikiami dar keli pokyčių vadybos modeliai:

- ◆ R. Beckhard modelis suvokiamas kaip pokyčių įgyvendinimo programa, kurios etapai yra šie: tikslų nustatymas arba pageidaujamos būsenos įgyvendinimo pokyčius aprašymas; esamos situacijos nustatymas susiejant su iškeltais tikslais; transformavimo veiklų ir išsipareigojimų jas įgyvendinti apibūdinimas; strategijos ir veiksmų plano pokyčiams įgyvendinti formulavimas.
- ◆ K. Thurley pokyčių modelis sudarytas iš penkių pokyčių valdymo strategijų: nukreipiamoji strategija; susitarimo strategija; palaikymo strategija; analitinė strategija; veiklos strategija. Vadovaujantis šiuo modeliu pirmiausia būtina identifikuoti poreikį, skatinantį pokyčius, ir tada pasirinkti vieną iš šių strategijų. Nukreipiamoji strategija pagrįsta valdžios galia ir pateikiamu sprendimu pokyčiams įgyvendinti. Privalumas – pokyčiai įgyvendinami greitai; trūkumas – neatsižvelgiama į kitas galimus sprendimus. Susitarimo strategija – pokyčių įgyvendinimo sprendimas priimamas susitarus vadovams ir darbuotojams. Trūkumas – sprendimui priimti reikia papildomo laiko. Palaikymo strategija pagrįsta pokyčių vizijos skleidimu ir išsipareigojimu jai, tačiau nebūtinai dalyvavimu. Tai sukelia tikėjamą pokyčiais ir lūkesčių palaikymą, kad pokyčiai pakeis esamą situaciją. Analitinės strategijos pagrindas – esamos situacijos analizė, tikslų nustatymas, pokyčių

proceso projektavimas, rezultatų įvertinimas ir kito etapo tikslų nustatymas. Veiklos strategijos pagrindas – vadovų mąstymas ir elgesys pagrįstas teoriniais bei analitiniais valdymo principais. Ši strategija įtraukia visus, kurie susiję su įgyvendinamais pokyčiais, o tai yra pagrindinis šios strategijos pranašumas. Visos K. Thurley modelio strategijos gali būti įgyvendinamos atskirai po vieną arba sujungtos, arba naudojantis tik atskirais strategijų elementais.

- ◆ J. P. Kotter suformuluotame modelyje atskleidžiami aštuoni pagrindiniai pokyčių įgyvendinimo žingsniai: pokyčių poreikio būtinumas; komandos formavimas; vizijos kūrimas; vizijos komunikavimas; vizijos įgyvendinimas; mažų tikslų ir pergalių nustatymas bei siekimas; didesnių pokyčių skatinimas; naujos situacijos įteisinimas.

Nepriklausomai nuo taikomos pokyčių strategijos, kuri dažniausiai formuojama pagal įgyvendinimo etapus, išskiriami šie pokyčių valdymo pagrindiniai etapai: esamos situacijos suvokimas; pageidaujamos situacijos apibūdinimas ir pokyčių plano parengimas; dalyvių įtraukimas; rezultatų analizė.

Organizacijos pokyčiai įvairiuose moksliniuose šaltiniuose klasifikuojami nevienodai: planuoti ir netikėtai atsiradę, revoliuciniai ir evoliuciniai, racionalūs ir chaotiški, nuolatiniai ir epizodiški. Pokyčiai, kaip ir daugelis reiškinių, yra cikliški bei suvokiami kaip nuosekli veikla. Bendrąja prasme pokyčiai gali būti klasifikuojami pagal pokyčių objektą – pokyčiai, orientuoti į produktą, žmogiškuosius išteklius, procesą, technologiją, žaliavas ir kt.

Analizuojant pokyčių vadybą, kitas svarbus klausimas – veiksniai, skatinantys pokyčius, kurie gali būti vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai. Išorinės aplinkos veiksnių svarbą patvirtina atsitiktinumų, priklausomybės nuo išteklių, evoliucijos teorijos organizaciją traktuojančios kaip atvirą sistemą. Dažniausiai *išorinės aplinkos pokyčių veiksniai* susiję su: *politiniais* aspektais, globaliai veikiančiais socialinę ir verslo aplinką; *teisiniiais* aspektais, darančiais poveikį ekonominiam ir verslo aplinkos stabilumui bei visuomenės ir individo aktyvumui; *ekonominiiais* aspektais, veikiančiais nuosavybės ryšius, stabilumą bei ekonominių procesų efektyvumą, įskaitant ir investicinę aplinką; *finansiniiais* aspektais, susijusiais su monetarine politika, jos stabilumu, kreditavimo bei mokesčių sistemomis; *ekologiniiais* aspektais; *technologiniiais* aspektais, susijusiais su technologiniu išsivystymu ir darbo našumu; *organizaciniiais* aspektais, darančiais įtaką struktūrinių vienetų, bendruomenės, ekonomikos ir verslo lankstumui bei tikslumui. *Vidinės aplinkos pokyčių veiksniai* susiję su: produktų ir paslaugų rinkos keitimusi, paklausos pasikeitimu; organizacijos strategijos, vidinės socialinės ir ekonominės verslo politikos, ilgalaikių ir

taktinių tikslų, veiklos pobūdžio bei gamybos keitimusi; organizacijos formos ir struktūros keitimusi; gamybos sistemos technologijų keitimusi; organizacijos vidinės infrastruktūros keitimusi; organizacijos elgsenos ir kultūros, sistemos, valdymo metodų, kurie susiję su naujais reikalavimais, keitimusi; komunikavimo būdų tarp vietinių organizacijų ir tarptautinėje aplinkoje veikiančių organizacijų pasikeitimu.

Žvelgiant į pokyčių valdymo strategijas, principus (darbuotojų motyvavimas, komandinis darbas, lyderystė, organizacinių pokyčių tikslų derinimas su darbuotojų asmeniniais tikslais, įgyvendinamų pokyčių matavimas), skatinančius daugialypes gerinimo iniciatyvas, pagrindinius įgyvendinimo etapus bei pokyčių klasifikaciją, matyti, kad pokyčių vadyba glaudžiai susijusi su kitomis vadybos teorijomis – strateginio valdymo, žmogiškųjų išteklių vadybos, projektų valdymo. Ši sąveika atskleidžia pokyčių vadybos teorijos kompleksiskumą ir sudėtingumą, akcentuodama sisteminio požiūrio taikymo būtinumą įgyvendinant pokyčius.

Pokyčių vadybos šiuolaikinėse organizacijose tobulinimo perspektyvos

Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojamas pokyčių valdymas ir su juo susijusios problemos, tačiau sisteminio požiūrio ir kompleksinės pokyčių poreikio bei įgyvendintų pokyčių poveikio kitiems organizacijos elementams (technologijoms, produktui, metodams ir t. t.) ir aplinkai analizės netaikymas neigiamai veikia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Pokyčiai organizacijoje turi būti įgyvendinami taikant sisteminį požiūrį: analizuojamos kilusios problemos, nustatomos jų priežastys ir įvertinamas galimas problemos sprendimas bei analizuojama pokyčių įtaka. Atsižvelgiant į tai, kad pokyčiai organizacijoje dažniausiai suvokiami kaip pa(si)keitimas tam tikro sistemos elemento, o kartu tai yra beveik visų organizacijos procesų, susietų į visumą, dalis. Todėl procesinio požiūrio taikymas, įgyvendinant pokyčius, užtikrintų, kad būtini pokyčiai, įgyvendinami konkrečiame organizacijos sistemos elemente, būtų analizuojami laikantis sisteminio požiūrio reikalavimų bei kompleksiskumo principų. Procesinis požiūris idėjine prasme artimas pokyčių vadybai, nes procesinio požiūrio pagrindas yra įveitinių gavinių transformavimas į išveitinių gavinių (rezultatą), organizacijos aplinkoje naudojant transformuojančius išteklius (žmones, įrangą ir kt.) keičiami transformuojamieji ištekliai (žaliavos, medžiagos, informacija ir kt.) arba, kitaip tariant, procesas yra nuolatinė keitimo (-si) veikla.

Pokyčių poreikio ir įgyvendinimo analizę per organizacijos proceso (-us) prizmę galime prilyginti proceso (-ų) tobulinimo poreikio ir įgyvendinimo analizei, puoselėjamai kokybės vadyboje, kurioje procesinis bei sisteminis požiūriai ir nuolatinis tobulinimas ypač aktualūs. Tai savo ruožtu pagrindžia,

kad procesinio požiūrio taikymas pokyčių vadyboje formuoja galimybę pokyčius, jų poreikį ir poveikį vertinti sistemiškai, o integruotas procesų tobulinimo modelis gali būti taikomas kaip konkreti priemonė šiam tikslui pasiekti. Į pokyčius žvelgiant per procesų tobulinimo integruotą modelį, lengviau įvertinama vidinės ir išorinės aplinkos įtaka, nes tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos elementai susiję su procesų transformuojamais ir transformuojamaisiais ištekliais. Taikant rekomenduojamą procesų tobulinimo modelį kompleksinė pokyčių analizė užtikrinama ir dėl modelyje integruotų įvairių vadybos teorijų (kokybės vadyba, žinių vadyba, projektų valdymas) bei dėl konkrečių priemonių.

Integruotas procesų tobulinimo modelis suskaidytas į trylika etapų (1 pav.), kai kurie iš jų grupuojami ir sutraukiami į stambesnius etapus:

- ◆ Problemų identifikavimas, analizė ir nustatymas (3. Problemos identifikavimas; 4. Problemos analizė; 5. Problemos priežasčių nustatymas).
- ◆ Procesų tobulinimo alternatyvų rengimas ir įvertinimas (6. Sprendimų radimas ir procesų tobulinimo alternatyvų ruošimas; 7. Procesų tobulinimo alternatyvų vertinimas).
- ◆ Alternatyvų įgyvendinimas (9. Procesų procedūrų tobulinimas; 10. Patobulintų procesų įgyvendinimas; 11. Tobulinimo alternatyvos įgyvendinimo projekto rengimas; 12. Projekto įgyvendinimas).

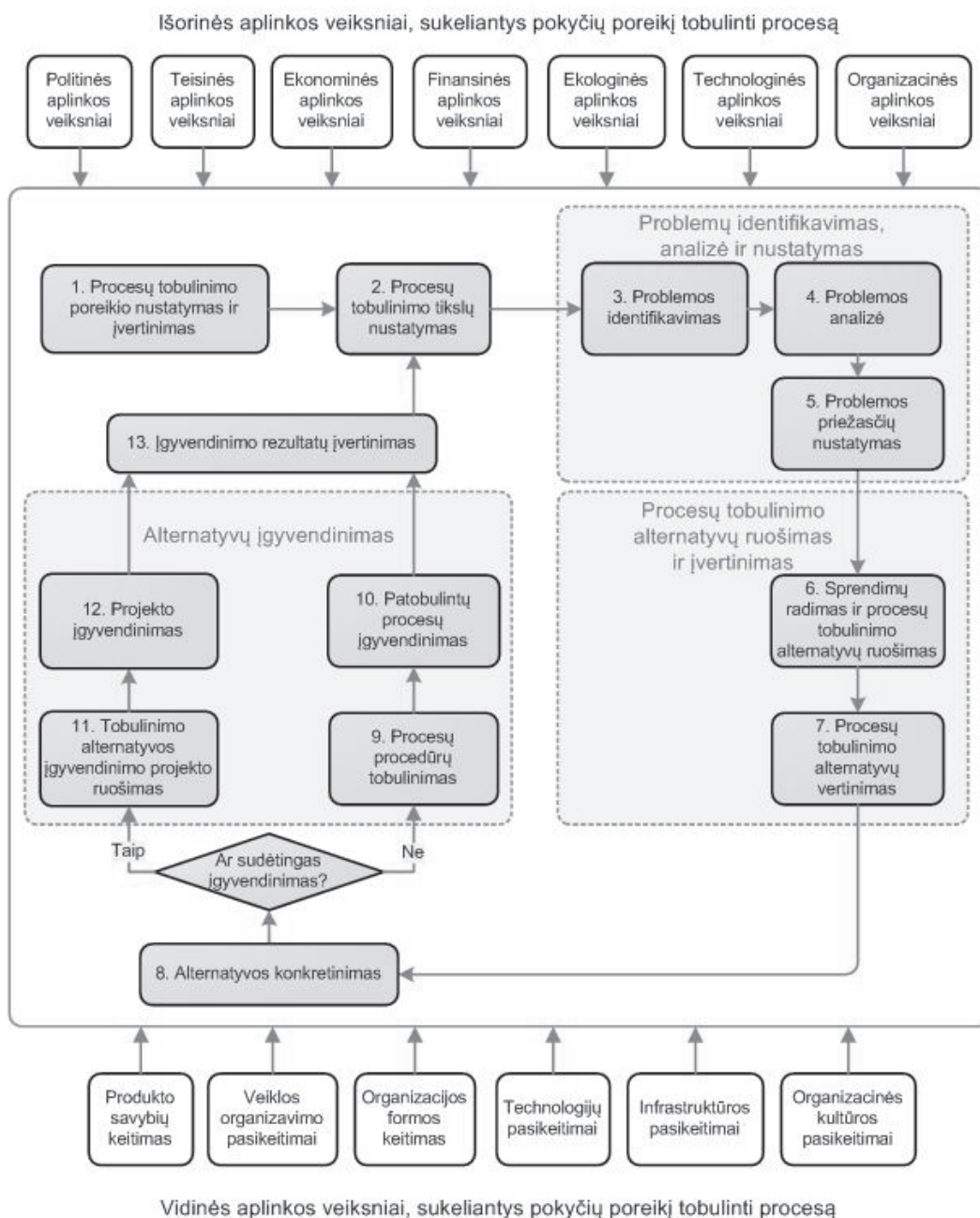
Siekiant efektyviai pritaikyti modelį, tobulinant procesus, vienas svarbiausių veiksnių – žmogiškieji ištekliai. Tai plačiai analizuojama pokyčių vadybos teorijoje ir ypač aktualu nuolatiniam tobulinimui. Svarbiausi žmogiškųjų išteklių vadybos principai, skatinantys darbuotojus aktyviai prisidėti prie procesų tobulinimo ir pokyčių valdymo, yra: vadovybės įsipareigojimas, darbuotojų veiklos įvertinimas, apdovanojimų sistema, lyderystės puoselėjimas, darbuotojų skatinimas atsižvelgiant į komandinio darbo ir procesų gerinimo laimėjimus. Organizacijos pokyčių ar procesų tobulinimo tikslus suderinus su asmeniniais darbuotojų tikslais, žmogiškųjų išteklių vadybos principai būtų įgyvendinami lengviau.

Procesų tobulinimo veikla ar pokyčių vadyba susijusi su naujų žinių formavimu organizacijoje, todėl įgyvendinant integruotą procesų tobulinimo modelį turi būti laikomasi žinių vadybos principų. Modelio analizė per žinių vadybos prizmę rodo, kad daugelyje modelio etapų pasitelkiamos neišreiktosios darbuotojų žinios: problemų identifikavimas, analizė ir nustatymas; procesų tobulinimo alternatyvų rengimas ir įvertinimas. Organizacijos tikslas – darbuotojų neišreiktąsias žinias paversti išreiktosiomis, o tai pasiekti leistų komandinio darbo organizavimo principai. Problemų identifikavimas ir analizė turėtų vykti darbo grupėse, taikant įvairias kokybės vadybos priemones, skirtas problemoms identifikuoti ir priežastims nustatyti.

Žinių transformavimo procesas vyksta ir kituose procesų tobulinimo integruoto modelio etapuose. Procesų tobulinimo alternatyvų vertinimo etape, taikant daugiakriterinius metodus, naudojamos aiškiai išreikštos žinios, pateiktos konkrečiais kriterijais. Vėliau, įgyvendinant procesų tobulinimo alternatyvą, naudojamos abiejų tipų žinios. Jeigu alternatyva vertinama kaip sudėtinga tobulinimo veikla, tai turi būti rengiamas proceso/veiklos tobulinimo projektas, jeigu ne, tai peržiūrimi anksčiau sukurti dokumentai, ruošiami nauji ir tobulinamas įgyvendinamas procesas. Abiem atvejais kartą išreiktos žinios dar kartą analizuojamos ir

tobulinamos, vėl įtraukiamos neišreikštosios žinios. Taigi, įgyvendinant minimas modelio veiklas rekomenduojama taikyti išreikštųjų žinių ir neišreikštųjų žinių perdavimo priemones. Neišreiktųjų žinių atveju – darbo grupes, išreikštųjų – procesų ir veiklų dokumentavimą. Taikant konkrečias priemones asmeninės darbuotojų žinios transformuojamos į organizacijos žinias, kurios ilgalaikėje perspektyvoje naudingesnės.

Procesų tobulinimo poreikio įvertinimo etape nustatomas procesų tobulinimo poreikis. Tai vykdoma vadovaujantis suformuota procesų tobulinimo poreikio savęs vertinimo



1 pav. *Procesų tobulinimo integruotas modelis*
 Šaltinis. Sudaryta autorių

metodika, kurioje klausimai pateikiami suskirstyti į kelias grupes: bendri reikalavimai (procesų suskirstymas į pagrindinius ir pagalbinius, vadybos sistemų integravimas); reikalavimai procesams apibūdinti (darbuotojai atsakingi už procesus, proceso dalyviai ir vykdytojai, įvykdymo laikas); informacijos apie procesų vyksmą rinkimas (proceso ataskaitų analizė); procesų tobulinimas (tobulinimo veiklos inicijavimas, darbuotojų įtraukimas į tobulinimą); pakeistų procesų valdymas (patobulintų procesų efektyvumo analizė); žinių naudojimas ir plėtra (organizacijos žinių pasiekiamumas, organizacijos žinių naudojimas tobulinimo veikloje). Tikslas – įvertinti įmonės procesų tobulinimo poreikį ir atskleisti silpnąsias procesų vietas.

Procesų tobulinimo tikslų nustatymo etape identifikuojami tobulinimo tikslai ir įvertinama jų atitiktis strateginiams organizacijos tikslams. Atlikus savęs vertinimą, identifikavus silpniausias procesų vietas bei nustačius, kad procesų tobulinimo tikslai sutampa su strateginiais įmonės tikslais, kitas žingsnis – problemų, susijusių su galimu tobulinimu, identifikavimas, analizė ir nustatymas. Šiame etape gali būti taikomos populiariausios problemų analizės ir priežasčių nustatymo priemonės, plačiai aprašomos kokybės vadybos mokslinėje literatūroje.

Išanalizavus procesų tobulinimo problemas ir identifikavus priežastis, vykdomas kitas procesų tobulinimo modelio etapas – rengiamos procesų tobulinimo alternatyvos. Prieš rengiant tobulinimo alternatyvas, rekomenduojama suformuoti procesų vertinimo kriterijų hierarchinę sistemą, pagal kurią vėliau bus parenkama tinkamiausia tobulinimo alternatyva.

Kriterijų aibė galėtų būti formuojama pagal priežasčių ir pasekmių diagramos pagrindinius, rekomenduotinus elementus, darančius įtaką problemų atsiradimui: žmonės, įrengimai ir įranga, metodai, žaliavos. Svarbiausia, kad kiekvienas kriterijus būtų išreikštas konkrečiu dydžiu ir pamatuojamas.

Nustačius procesų tobulinimo alternatyvų vertinimo kriterijus ir surinkus įvairių alternatyvų kriterijų reikšmes, būtina atlikti konkrečius daugiakriterinio vertinimo žingsnius:

- ◆ nustatyti vertinamų tobulinimo alternatyvų kiekvienos rodiklių grupės rodiklių reikšmes;
- ◆ atlikti suformuotos kriterijų sistemos rodiklių reikšmingumo ekspertinį įvertinimą nustatant rodiklių svorius;
- ◆ tikrinti ekspertų nuomonių suderinamumą, vertinant tobulinimo alternatyvų kriterijų sistemos rodiklių reikšmingumą;
- ◆ daugiakriteriniais metodais pagal nustatytuosius rodiklių svorius (reikšmingumą) bei konkrečių tobulinimo alternatyvų rodiklių reikšmes nustatyti vieną dydį – skaičių, kiekybiškai atspindintį geriausią alternatyvą.

Remiantis sukurta procesų tobulinimo alternatyvų įvertinimo kriterijų sistema, kurioje būtų nustatyti svarbiausi rodikliai, apibūdinantys procesų tobulinimo alternatyvas, bei taikant daugiakriterinius metodus, siūlome vertinti tobulinimo alternatyvas. Naudojant konkrečias rodiklių reikšmes, ekspertams padedant, nustatomas rodiklių reikšmingumas, įvertinamas nuomonių suderinamumas ir, gavus teigiamus rezultatus, nustatoma prioritetinga tobulinimo alternatyva.

Procesų procedūrų tobulinimas ir patobulintų procesų įgyvendinimas – tai etapai, kurie alternatyvūs tobulinimo alternatyvos įgyvendinimo projekto rengimo bei projekto įgyvendinimo etapams. Jie skiriasi tik sudėtingumo lygiu.

Rengiant įgyvendinimo projektą vadovaujamosi projekto valdymo teorija, kuri traktuojama kaip tarpdisciplininis mokslas, glaudžiai susietas su pokyčiais ir plėtra. Projekto valdymo fazės įgyvendinamos skirtinguose procesų tobulinimo integruoto modelio etapuose. Konceptualinė arba ikiinvesticinė fazė įgyvendinama procesų tobulinimo alternatyvų rengimo ir įvertinimo etape. Projekto rengimo ir projekto įgyvendinimo etapuose įgyvendinamos investicinė ir eksploatacinė projektų valdymo teorijos fazės. Įgyvendinant projekto gyvavimo ciklo fazes turi būti nustatyti ir vėliau vertinami projekto valdymo sistemos parametrai: sąnaudos, darbų atlikimo terminas, darbų trukmės, darbų laiko rezervai, darbų kokybė, rizika ir kt. Siekiant atlikti projekto rizikos analizę turi būti taikomi konkretūs metodai: jautrumo analizė, numatomas atsparumas, fiksuojamas nenuostolingumo (atsipirkimo) taškas.

Procesų procedūrų tobulinimo ir patobulintų procesų įgyvendinimo etapai taikomi vadovaujantis kokybės vadybos teorijoje aprašomais kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo etapais: kokybės vadybos sistemos dokumentų rengimas, kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas ir vidaus auditas bei koregavimo veiksmai. Pastarasis etapas svarbus tuo, kad jame numatyti ir dokumentų tobulinimo veiksmai po įvertinimo – vidaus audito. Procesų procedūrų tobulinimo etapas turi būti taikomas ir tuo atveju, jei įgyvendinamas sudėtingas projektas, nes įgyvendinus projektą turi būti pakoreguotos ir proceso procedūros.

Išvados

Globalizacijos sąlygomis nuolat besikeičianti organizacijų vidinė ir išorinė aplinka formuoja poreikį ir (arba) būtinybę keistis bei įgyvendinti pokyčius šiuolaikinėse organizacijose. Pokyčių valdymo požiūriuose ypač akcentuojama žmogiškųjų išteklių svarba, strateginio valdymo koncepcijos, tačiau nėra išplėtotas sisteminis požiūris, pokyčius analizuojantis ir vertinantis kompleksiskai.

Pokyčių poreikio kompleksinio vertinimo nebuvimas gali nulemti klaidingo sprendimo pasirinkimą, ap sunkinti pokyčių įgyvendinimo veiklą arba tiesiog ją sužlugdyti.

Procesinio požiūrio taikymas valdant pokyčius suteiks organizacijoms galimybę, naudojantis konkrečiomis priemonėmis ir metodikomis, į pokyčių poreikio analizę ir įvertinimą žvelgti kaip į kompleksinį reiškinį. Pokyčių poreikis ir poveikis bus analizuojamas įvertinant galimą įtaką proceso transformuojamiems ir transformuojantiems ištekliams, o jų sąsaja su vidine ir išorine organizacijos aplinkomis užtikrins planuojamo pokyčio poveikio įvertinimą bei galimus pasikeitimus organizacijos aplinkoje.

Literatūra

Adcroft, A.; Willis, R.; Hurst, J. 2008. A new model for managing change: the holistic view, *Journal of Business Strategy* 29(1): 40–45.

Almqvist, R.; Skoog, M. 2006. Management control transformations: Change mechanisms and their constant impact on management control systems, *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 10(3): 132–154.

Bordum, A. 2010. The strategic balance in a change management perspective, *Society and Business Review* 5(3): 245–258.

Brown, K.; Waterhouse, J.; Flynn, Ch. 2003. Change management practices: Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *The International Journal of Public Sector Management* 16(3): 230–241.

Burnes, B. 2003. Managing change and changing managers from ABC to XYZ, *Journal of Management Development* 22(7): 627–642.

Jamali, D. 2005. Changing management paradigms: implications for educational institutions, *Journal of Management Development* 24(2): 104–115.

Johnson, D. M. 2004. Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements, *International Journal of Quality & Reliability Management* 21(2): 154–174.

Moran, J. W.; Brightman, B. K. 2000. Leading organizational change, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 12(2): 66–74.

Oakland, J. S.; Tanner, S. J. 2007. A new framework for managing change, *The TQM Magazine* 19(6): 572–589

Styhre, A. 2002. Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory, *Leader & Organization Development Journal* 23(6): 343–351.

Tilt, C. A. 2006. Linking environmental activity and environmental disclosure in an organisational change framework, *Journal of Accounting & Organizational Change* 2(1): 4–24.

Santrauka

Straipsnyje analizuojama pokyčių vadyba, jos požiūriai ir galimos perspektyvos šiuolaikinėse organizacijose.

Keliama sisteminio požiūrio trūkumo pokyčių vadyboje problema, nes iki šiol pokyčių vadyboje akcentuojama tik žmogiškųjų išteklių svarba, strateginio valdymo koncepcijos, tačiau pokyčiai neanalizuojami kompleksiskai.

Siūloma į pokyčius žvelgti per procesų tobulinimo prizmę. Pokyčiai organizacijoje dažniausiai suvokiami kaip tam tikro sistemos elemento (technologijos, produkto, metodo ir t. t.) pa(si)keitimas, o kartu tai yra dalis beveik visų organizacijos procesų, kurie susieti į visumą. Teigiama, kad procesinio požiūrio taikymas įgyvendinant pokyčius užtikrintų, jog būtini pokyčiai, įgyvendinami konkrečiame organizacijos sistemos elemente, būtų analizuojami laikantis sisteminio požiūrio reikalavimų bei kompleksiskumo principų. Procesinį požiūrį rekomenduojama taikyti vadovaujantis suformuluotu procesų tobulinimo integruotu modeliu, kuriame atskleidžiama įvairių vadybos teorijų sąveika bei įvardijamos konkrečios priemonės, galinčios padėti užtikrinti sėkmingą procesų tobulinimą.

Straipsnis recenzuotas

CHANGE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC APPROACH

Arnoldina PABEDINSKAITE, Assoc Prof Dr
Romualdas VITKAUSKAS

Vilnius Gediminas Technical University

Summary

The present article analyses the management of change, the approaches and potential prospects in modern organisations. The lack of a systematic approach is an issue of change management. The management of change to date emphasises the importance of human resources as well as the strategic management concept, but it does not look at change as a complex of factors.

The presented proposal is to look at changes through the prism of process improvement. Changes in the organisation are often seen as a transformation of some system element (technology, product, method, etc.), while, at the same time, it is part of almost every organisation's processes, which relates to the whole. It is argued that a process approach for implementing alterations to ensure that necessary changes embedded in a particular organisation's system elements should be implemented by using a systematic approach. The process approach is recommended to use according to the formulated integrated model of process improvement, which reveals a large range of theories of interaction and identifies specific measures to help ensure successful process improvements.

Copyright of Public Administration (16484541) is the property of Lithuanian Public Administration Training Association and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.