



2002 PHARE EKONOMINĖS IR SOCIALINĖS SANGLAUDOS LIETUVOJE SUBSIDIJŲ PROGRAMA „PRISITAIKYMAS PRIE KINTANČIŲ RINKOS SĄLYGŲ, NAUJŲ GEBĖJIMŲ BEI SOCIALINĖS INTEGRACIJOS SKATINIMAS“



ŠIAULIŲ UNIVERSITETO SOCIALINIŲ MOKSLŲ
FAKULTETAS

Recenzavo:

prof. dr. Algirdas Garalis,
ŠU Socialinių mokslų fakultetas

doc. dr. Povilas Šukys,
KTU Panevėžio institutas

Mokomąją knygą rekomendavo išleisti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto taryba (2005-09-30, protokolo Nr. 9)

ISBN 9986-38-624-1

© Stasys Stoškus, 2005
© Daiva Beržinskienė, 2005
© VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005

TURINYS

| | |
|---|------------|
| Pratarmė..... | 5 |
| 1 s k y r i u s. Pokyčių proceso samprata..... | 7 |
| 1.1. Pokyčių rūšys..... | 8 |
| 1.2. Pokyčių turinys ir atsiradimo priežastys..... | 10 |
| 1.3. Pokyčių proceso stadijos ir sudėtingumas..... | 15 |
| 1.4. Organizacijų transformavimo būdai ir vystymosi modeliai..... | 16 |
| <i>Klausimai medžiagai įtvirtinti.....</i> | <i>25</i> |
| 2 s k y r i u s. Pokyčių valdymas inicijavimo fazėje..... | 26 |
| 2.1. Įmonės (organizacijos) aplinkos įtakų ir priežasčių diagnozė..... | 27 |
| 2.1.1. Įmonės tikslų sistema..... | 33 |
| 2.2. Įmonės išorinės aplinkos analizė..... | 36 |
| 2.3. Įmonės vidinės aplinkos įvertinimas..... | 48 |
| 2.4. Pokyčių idėjų šaltiniai ir generavimo metodai..... | 61 |
| 2.5. Motyvacijos sistemos kūrimas..... | 64 |
| 2.5.1. Žmonių poreikių ir elgesio sąsajos..... | 64 |
| 2.5.2. Motyvavimo priemonių sistema..... | 66 |
| <i>Klausimai medžiagai įtvirtinti.....</i> | <i>70</i> |
| 3 s k y r i u s. Pokyčių valdymas įgyvendinimo fazėje..... | 71 |
| 3.1. Pokyčių realizavimo kliuviniai ir jų priežastys..... | 72 |
| 3.2. Pokyčių valdymo modeliai ir teorijos..... | 80 |
| 3.3. Įgyvendinimo veiklų koordinavimas..... | 83 |
| 3.3.1. Organizacijos strategijos koordinavimas..... | 83 |
| 3.3.2. Organizacinių formų ir struktūrų pertvarkymas..... | 91 |
| 3.3.3. Valdymo centralizacija ir decentralizacija..... | 102 |
| 3.3.4. H. Mintzberg organizacinės struktūros koncepcija..... | 109 |
| <i>Klausimai medžiagai įtvirtinti.....</i> | <i>118</i> |
| 4 s k y r i u s. Pokyčių valdymas institucionalizavimo fazėje..... | 119 |
| 4.1. Pokyčių sėkmės veiksniai..... | 120 |
| 4.2. Strateginių pokyčių valdymo programa..... | 121 |
| 4.3. Visuotinė kokybės vadybos ir pokyčių sąsajos..... | 125 |
| 4.4. Visuotinis dalyvavimas valdant pokyčius..... | 135 |
| 4.5. Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo organizavimas..... | 137 |
| 4.5.1. Įgyvendinimo principai ir funkcijos..... | 137 |
| 4.5.2. Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo parengiamieji darbai..... | 139 |
| 4.6. Pokyčiai ir gamybos kontrolės procesas..... | 142 |
| 4.7. Kontrolės metodai ir formos..... | 144 |
| 4.7.1. Statistinė kokybės kontrolė..... | 149 |
| 4.7.2. Kokybės būreliai..... | 150 |
| 4.7.3. Techninės kontrolės tarnybos darbo organizavimas..... | 151 |

| | |
|--|------------|
| 4.7.4. Metrologinio darbo organizavimas..... | 152 |
| 4.7.5. Kokybės tobulinimo priemonės..... | 153 |
| <i>Klausimai medžiagai įtvirtinti.....</i> | <i>156</i> |
| 5 s k y r i u s. Vadovo veikla valdant pokyčius..... | 157 |
| 5.1. Vadovavimo esmė..... | 158 |
| 5.2. Valdymo subjektas ir objektas..... | 163 |
| 5.3. Vadovavimo stiliai | 164 |
| 5.3.1. Vadovavimo teorijų apžvalga..... | 166 |
| 5.3.2. Pagrindinės vadovų funkcijos..... | 170 |
| 5.3.3. Užduotys ir pavaldinių galimybių ribos..... | 174 |
| 5.3.4. Racionalus vadovo darbo laiko panaudojimas..... | 179 |
| 5.4. Grupės ir konfliktai..... | 181 |
| 5.4.1. Formalios ir neformalios grupės..... | 181 |
| 5.4.2. Konfliktai..... | 184 |
| 5.5. Sprendimų priėmimo proceso turinys..... | 188 |
| 5.5.1. Individualus ir grupinis sprendimų priėmimas..... | 193 |
| 5.5.2. Sprendimų priėmimo būdai..... | 196 |
| 5.5.3. Sprendimų priėmimo metodai..... | 198 |
| 5.5.4. Sprendimo priėmimo grupėje valdymas..... | 201 |
| 5.5.5. Sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo etapai..... | 202 |
| 5.5.6. Grupinio darbo priimančiam sprendimus problemos..... | 205 |
| 5.5.7. Sprendimų priėmimo metodų privalumai ir trūkumai..... | 207 |
| <i>Klausimai medžiagai įtvirtinti.....</i> | <i>209</i> |
| 6 s k y r i u s. Organizacijos vertybių sistema valdant pokyčius..... | 210 |
| 6.1. Organizacijos vertybių sistema..... | 211 |
| 6.2. Organizacijos kultūros samprata..... | 214 |
| 6.2. Organizacijos kultūrą lemiantys veiksniai..... | 215 |
| 6.3. Organizacijos kultūros funkcijos ir reikšmė..... | 217 |
| 6.4. Organizacijos kultūros tipologijos..... | 218 |
| 6.5. Organizacijos kultūros lygiai..... | 222 |
| 6.6. Organizacijos kultūros keitimas..... | 224 |
| <i>Klausimai medžiagai įtvirtinti.....</i> | <i>229</i> |
| Literatūra..... | 230 |

PRATARMĖ

*Nėra nieko sunkesnio, kaip imtis naujo,
nieko rizikingesnio, kaip nukreipti žmones vykdyti,
nieko neapibrėžtesnio, kaip sukurti naują tvarką,
kadangi pakeitimų priešininkai bus tie,
kuriems buvo gerai, esant senai tvarkai.*

N. Makiavelis

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis pokyčiai yra neatsiejami nuo dinamiškos, nuolat kintančios išorinės ir vidinės aplinkos. Inicijuoti organizacijos pokyčius, juos valdyti, atpažinti pokyčių pasipriešinimo reiškinius – svarbus kiekvienos organizacijos vadovo uždavinys siekiant efektyvios veiklos.

Knyga orientuota į įvairių specialybių studentus, kurių studijų programose numatytos *vadybos pagrindų, verslo vadybos, įmonių vadybos* ir pan. disciplinos. Siekime, kad šios knygos struktūra, medžiagos dėstymas būtų paprastas ir suprantamas, todėl ji bus naudinga praktikams, besidomintiems pokyčių valdymo problematika. Šiai skaitytojų grupei knyga būtų naudingesnė, jeigu joje būtų aptariamai atvejai, susiję su sėkmingu pokyčių inicijavimu ir įgyvendinimu konkrečiose šalies įmonėse. Deja, dėl tokio pobūdžio publikacijų stokos autoriai neturėjo galimybės papildyti šį leidinį konkrečių praktinių pavyzdžių analize. Praktiniais atvejais besidomintis skaitytojas galėtų pasinaudoti knygos gale pateiktais leidiniais ir kitais šaltiniais.

Šiame leidinyje aiškinama pokyčių reikšmė tiek organizacijos, tiek išorės aplinkoje. Pateikiamos trumpos sąvokos, apibūdinančios pokyčio sampratą interpretuojant skirtingų autorių požiūrius. Išskiriamos pokyčių valdymo fazės, kurios aptariamose įvairiuose skyriuose.

Aptariant pokyčių valdymą inicijavimo fazėje supažindinama su pokyčių idėjų šaltiniais, generavimo metodais, analizuojama motyvacijos sistema ir jos elementų taikymas organizacijos veikloje.

Studijuojant pokyčių valdymą įgyvendinimo fazėje nagrinėjami pokyčių barjerai ir jų vertinimo metodai. Pristatoma pasipriešinimo pokyčiams tipologija bei pasipriešinimo mažinimo modeliai.

Pokyčių valdymo institucionalizavimo fazėje dėmesys sutelkiamas į inicijuotų veiklų įgyvendinimo koordinavimą, pokyčių palaikymo sistemos kūrimą, aptariamoms pokyčių sėkmės charakteristikos. Įvertinus tai, kad pokyčių sėkmė organizacijose neatsiejama nuo visuotinio dalyvavimo ir kokybės vadybos diegimo, šiame skyriuje aptiriamas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas pokyčių procese.

Siekiant efektyvios veiklos inicijuojant pokyčius organizacijoje svarbu pažinti ir gebėti keisti pačią organizacijos struktūrą. Šiuo požiūriu darbe