

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

OKSANA LATATUJEVA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS KROVININIO TRANSPORTO
VERSLE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

OKSANA LATATUJEVA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS KROVININIO TRANSPORTO
VERSLE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo teikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
1. STRATEGINIAI POKYČIAI IR JŲ VALDYMAS	7
1.1 Strateginių pokyčių samprata ir esmė	7
1.2 Strateginių pokyčių tipai	12
1.3 Strateginių pokyčių valdymo procesas.....	15
1.4 Strateginių pokyčių įgyvendinimas.....	20
1.4.1 Strateginių pokyčių įgyvendinimo taktika	20
1.4.2 Paspriešinimas strateginiams pokyčiams ir jo mažinimo būdai.....	22
2. KROVINIŲ GABENIMO AUTOTRANSPORTU VERSLO ANALIZĖ	26
2.1 Krovinių vežimo autotransportu reikšmė.....	26
2.2 Krovinių vežimo autotransportu verslo situacija	29
3. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TYRIMAS KROVINIŲ GABENIMO AUTOTRANSPORTU VERSLE	37
3.1 Tyrimo metodika ir organizavimas	37
3.2 Tyrimo rezultatų analizė.....	40
3.3 Strateginių pokyčių valdymo tobulinimo galimybės krovinių gabenimo autotransportu versle	53
IŠVADOS.....	57
SANTRAUKA (anglų kalba).....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
LITERATŪRA.....	60
1 PRIEDAS Anketa.....	63
2 PRIEDAS Krovinius gabenančių autotransportu Kauno įmonių sąrašas.....	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Sampratos <i>strateginiai pokyčiai</i> interpretacijos	7
2 lentelė. Strateginių ir organizacinių pokyčių požymiai.....	8
3 lentelė. Skirtingo pobūdžio pokyčių akcentų palyginimas	13
4 lentelė. Krovinių klasifikacija	27
5 lentelė. Krovinių vežimas kelių transportu 2008 m.	30
6 lentelė. Skiriamieji vežėjų, orientuotų į realizaciją ir rinkodarą, bruožai	34
7 lentelė. Strategijos keitimo priežastys.....	42
8 lentelė. Faktorai, įtakojantys sėkmingą strateginių pokyčių valdymą	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmonės ir strateginius sprendimus veikiantys spaudimo taškai.....	9
2 pav. Savivados modelis	10
3 pav. Pokyčių organizacijoje lygmenys.....	14
4 pav. Strateginių pokyčių valdymas	18
5 pav. Penki strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai	19
6 pav. Pagrindiniai strateginių pokyčių įgyvendinimo proceso komponentai	21
7 pav. Organizacijos veiklos strateginių pokyčių vertinimo kriterijai	32
8 pav. Strateginių pokyčių valdymo modelis	36
9 pav. Respondentų nuomonė apie strategijos reikalingumą bendrovei	40
10 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, ar bendrovė turi strategiją.....	41
11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl bendrovės strategijos keitimo	42
12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, ar bendrovėje jaučiamas noras keistis	43
13 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl veiksmų, bylojančių apie strateginius pokyčius ...	43
14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl suvokimo apie strateginių pokyčių būtinumą.....	44
15 pav. Respondentų nuomonė dėl problemų įvardijimo, lemiančių strateginius pokyčius.....	45
16 pav. Respondentų nuomonė dėl strategijos keitimo rizikingumo laipsnio.....	45
17 pav. Respondentų nuomonė dėl personalo kompetentingumo.....	46
18 pav. Respondentų nuomonė, ar bendradarbiaujama keičiant strategiją	47
19 pav. Respondentų nuomonė dėl personalo bendradarbiavimo.....	48
20 pav. Respondentų nuomonė dėl strateginių pokyčių valdymo problemų	49
21 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, kaip dažnai bendrovės strategija yra peržiūrima.....	50
22 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, ar žinomos tolimesnės veiklos kryptys.....	50
23 pav. Respondentų nuomonė dėl strateginių tikslų ir uždavinių pristatymo	51
24 pav. Strateginių pokyčių valdymo modelis	55

ĮVADAS

Temos aktualumas. Dar visai neseniai krovinius gabenančios bendrovės lengva ranka pirkė naujus vilkikus, plėtė veiklos apimtį taip uždirbdamos nemažus pelnus. Dabartiniu metu situacija yra kardinaliai pasikeitusi. Ekonomikos nuosmukis sukėlė didžiulius krovinių gabenimo verslo nuostolius: užsakymų mažėja, sąnaudos didėja, įmonės bankrutuoja. Daugumai vežėjų kyla klausimai: kokiomis priemonėmis išvengti krovinių gabenimo verslo nuostolių, kaip juos sumažinti, ką daryti, kad verslas būtų pelningas, kaip didinti veiklos efektyvumą, kokių verslo pertvarkymo programų imtis ir pan. Tai yra probleminiai klausimai, kuriuos kiekvieną dieną kelia krovinius gabenančios bendrovės.

Reaguodami į ekonominę krizę, vadovai gali susigundyti atidėti į šalį ilgalaikius strateginius planus ir pasirinkti skubotas sprendimus. Tačiau, tikėtina, kad iš dabartinės situacijos išeis tos bendrovės, kurios sutelks dėmesį į strateginius pokyčius, jų valdymą organizacijoje. Tai reiškia, kad vadovai turi peržiūrėti esamas strategijas, strateginius tikslus, juos keisti arba koreguoti, atsižvelgiant į rinkos diktuojamas sąlygas. Tai yra sudėtingas procesas, reikalaujantis daug žinių, įgūdžių, išteklių bei pasiruošimo. Šis procesas reiškia nusistovėjusios tvarkos pasikeitimą, naujų darbo metodų įvedimą, naujų strateginių tikslų ir uždavinių iškėlimą, kuriems gali būti pritariama arba priešinama, todėl įmonėje parinkta strateginių pokyčių valdymo sistema turi būti itin gerai apgalvota ir įvertinta. Tai aktualu kiekvienai organizacijai, siekiančiai konkurencinio pranašumo rinkoje. Todėl organizacijos strategijos turi būti nuolatos peržiūrimos, analizuojamos ir tobulinamos.

Problemos ištyrimo lygis – Strateginių pokyčių valdymą nagrinėjo daug autorių, pagrindiniai iš jų: D. E. Hitchin ir R. Walter (1996), J. L. Thompson (1995), M. L. Tushman ir P. Anderson (2004), R. M. Kanter (1996), R. Jucevičius (1998), A. Vasiliauskas (2006).

Pagal ankstesnius tyrimus (metodai: mokslinės literatūros analizės, lyginamosios analizės, anketinės apklausos) galima teigti, kad strateginių pokyčių valdymas autotransporto versle išnagrinėtas šiais aspektais: nustatyta, kad strateginių pokyčių valdymas turi būti vykdomas per konkurencingumo prielaidas, veiklos sąlygas bei organizacijos visuminę kompetenciją. Taip pat akcentuojamas žmogiškasis veiksnys, jo svarba šiame procese. Daugelis siūlomų mokslininkų strateginių pokyčių valdymo modelių remiasi Lewin'o modeliu.

Darbo tikslas – išsiaiškinti strateginių pokyčių valdymo tobulinimo galimybes krovinių gabenimo autotransportu versle.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti strateginių pokyčių esmę ir išnagrinėti jų valdymo procesą.
2. Atlikti krovinių gabenimo autotransportu verslo analizę.
3. Parengti strateginių pokyčių valdymo krovinių gabenimo autotransportu versle tyrimo metodiką.
4. Krovinius autotransportu gabenančiose įmonėse atlikti strateginių pokyčių valdymo tyrimą ir pateikti rezultatų analizę.
5. Nustatyti strateginių pokyčių valdymo tobulinimo galimybes krovinių gabenimo autotransportu versle.

Darbo objektas – strateginių pokyčių valdymas krovinių gabenimo autotransportu versle.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė
2. Statistinių duomenų analizė
3. Anketinė apklausa

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje atskleista strateginių pokyčių samprata, esmė ir pateiktas jų valdymo procesas bei modeliai. Aptarti strateginių pokyčių įgyvendinimo ypatumai ir pateiktos šiame procese išskylančios kliūtys bei jų sprendimo būdai. Antroje dalyje atlikta krovinių gabenimo autotransportu verslo analizė. Trečioje dalyje parengta strateginių pokyčių valdymo krovinių gabenimo autotransportu versle tyrimo metodika, jo duomenų analizė bei pateiktos strateginių pokyčių valdymo tobulinimo galimybės.

Pagrindinis tyrimo rezultatas: teoriškai ir praktiškai išanalizuotas strateginių pokyčių valdymas krovinių gabenimo autotransportu versle, išsiaiškintos šio proceso tobulinimo galimybės ir pagal jas sukurtas strateginių pokyčių valdymo modelis, kuris pritaikytas krovinius gabenančioms autotransportu bendrovėms.

1. STRATEGINIAI POKYČIAI IR JŲ VALDYMAS

“Nieko nėra sunkiau, kaip imtis naujo, nieko rizikingesnio, kaip nukreipti žmones veiklai, ir nieko labiau neapibrėžto, kaip imtis vadovauti naujai tvarkai, kadangi pasikeitimų priešininkai bus tie, kam buvo gerai esant senai tvarkai, o nedrąsiais gynėjais – bus tie, kam bus gerai esant naujai tvarkai”

N. Machiavelli

1.1 Strateginių pokyčių samprata ir esmė

Organizacijos strategija yra susijusi su pažanga, tobulėjimu, todėl jos įgyvendinimas neišvengiamai sukelia strateginius pokyčius. Pasak R. M. Kanter'io (1996), organizacijos, nevykdydamos strateginių pokyčių negali tikėtis išlikti. Nors tai tampa vis aktualiau, A. Nelson (1990) ir daugelis kitų mokslininkų tyrimai rodo, kad radikalūs pokyčiai, ypač didelėse organizacijose, kur kas sudėtingesni ir vyksta lėčiau, negu eiliniai patobulinimai. Tai viena didžiausių stambių organizacijų problemų, kurią tenka spręsti.

Strateginių pokyčių sąvoką mokslininkai apibrėžia gan vienodai, akcentuodami pagrindinius kriterijus (1 lentelė).

1 lentelė

Sampratos *strateginiai pokyčiai* interpretacijos

Autoriai	Sampratos <i>strateginiai pokyčiai</i> interpretavimas
A. A. Thompson, 1997	Strateginiai pokyčiai yra transformacinio pobūdžio pokyčiai, savo sparta ir drastiškumu iš esmės besiskiriantys nuo evoliucinių pokyčių
D. Lodienė, 2005	Strateginiai pokyčiai yra stambūs pokyčiai, vykstantys organizacijoje, kurie gali būti dideli ir dramatiški: misijos, vizijos pokyčiai, absoliutus organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susiliejimas arba susiskaldymas, smulkių įmonių susijungimas, naujos technologijos ar naujos programos
Lynch, 1997	Strateginiai pokyčiai – tai tokie pokyčiai, kurių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į aiškiai apibrėžtų tikslų įgyvendinimą
A. Vasiliauskas, 2006	Strateginiai pokyčiai – tai pokyčiai, kurie susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir gerokai pakeičia susiklosčiusią ir įprastinę organizacijos tvarką.
Marcus, 1988	Strateginis pokytis – tai pačios paradigmos keitimas, arba bent jos praplėtimas
Quinn, 1980	Strateginiai pokyčiai – procesas, kurio metu siekiama iš esmės keisti organizacijos gyvenamosios elementus

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Apibendrinant strateginių pokyčių terminologiją, reikėtų pastebėti, kad visi pateikti apibrėžimai iš esmės pabrėžia, kad tai yra *stambūs, ilgalaikiai pokyčiai, kurie gerokai pakeičia organizacijos tvarką bei yra neatsiejami nuo organizacijos strategijos ir strateginių tikslų.*

Strateginius pokyčius būtina skirti nuo organizacinių pokyčių, kurie vyksta nuolat ir yra įprasti kiekvienoje organizacijoje. Tuo tikslu, antroje lentelėje pateikiami šiems pokyčiams būdingi požymiai, pagal kuriuos galima atskirti vienus pokyčius nuo kitų.

2 lentelė

Strateginių ir organizacinių pokyčių požymiai

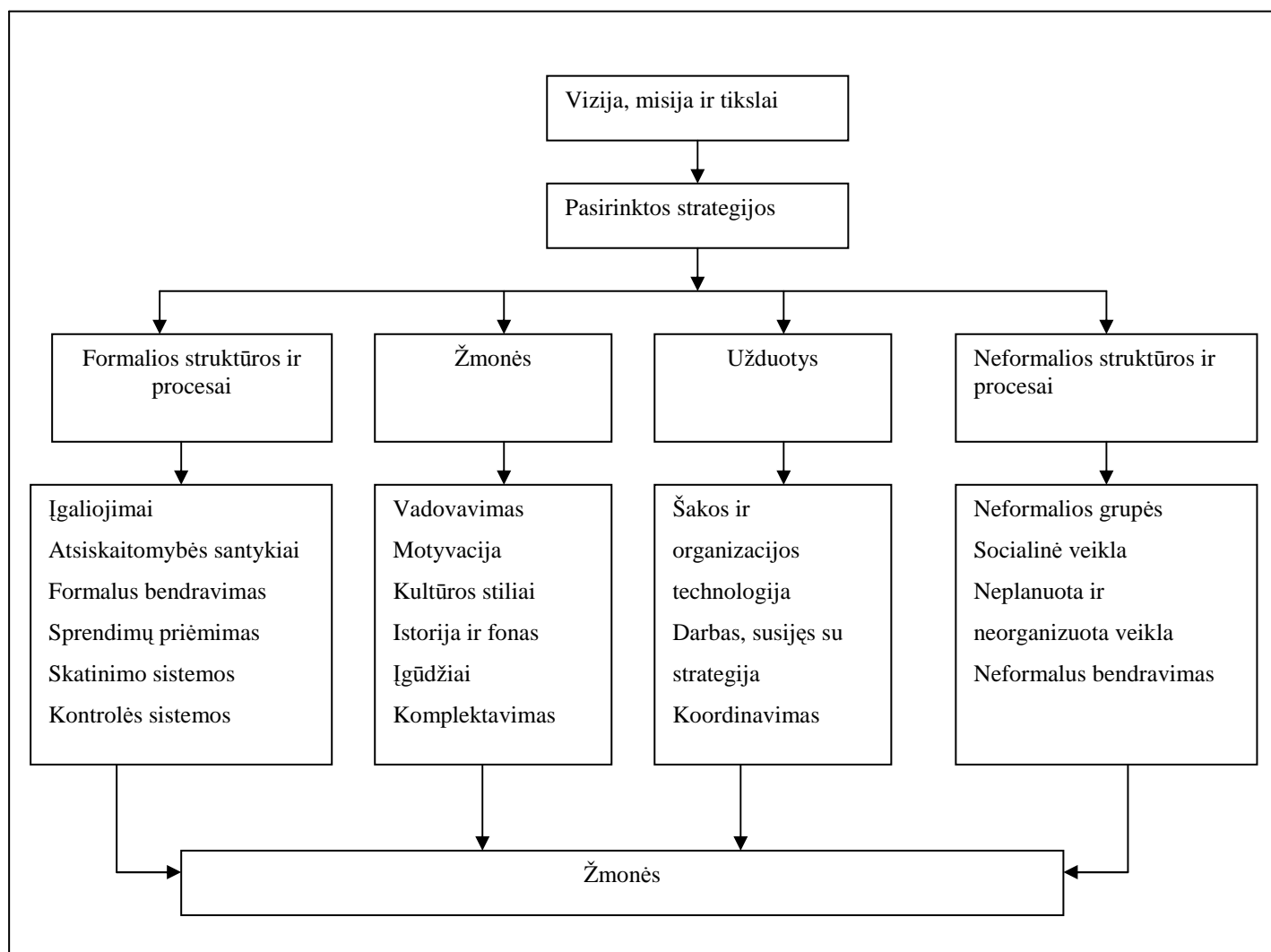
Požymiai	Strateginis pokytis	Organizacinis pokytis
Esmė	Pokyčiai daromi tik tada, kai tai neišvengiama. Labai reikšmingi.	Žmonės akceptuoja tik nuoseklius, mažus pakeitimus. Mažai reikšmingi.
Tikslas	Įmonės ekonominio efektyvumo užtikrinimas ir padidinimas.	Ekonominio efektyvumo ir humaniškumo didinimas
Pokyčių charakteristika	Iš esmės naujas požiūris į įmonės veiklos organizavimą ir jos pertvarkymas griežtai apibrėžtame laikotarpyje.	Atsargus vystymasis ilgalaikiame periode, pastoviai mokantis ir ieškant geriausių veiklos modelių; pokyčiai kaip nuolatinis reiškinys.
Pakeitimų filosofija	Racionalūs, suplanuoti veiksmai, kaip reakcija į vidinės ar išorinės aplinkos pokyčius	Pokyčiai, orientuoti į ateities potencialo formavimą ir vystymą.
Išteklių kiekis	Reikalauja daug išteklių	Reikalauja mažiau išteklių
Rizikos laipsnis	Labai rizikingi	Mažai rizikingi
Poveikis	Ilgalaikio poveikio	Trumpalaikio poveikio
Įtaką įmonei	Susiję su esminiais įmonės veiklos klausimais. Numato bendrus veiklos principus.	Jų įtaka įmonei nėra didelė. Numato konkretų veiksmų planą.
Informacija	Vykdomi neturint išsamios informacijos.	Priimami turint tikslią ir išsamią informaciją.
Vadovo vaidmuo	Racionalus planuotojas. Autoritarinis vadovas. rūpinasi aukščiausiojo lygmens vadovai	Proceso moderatorius, lyderis, treneris. rūpinasi vidurinio arba žemesniojo lygmens vadovai.

Šaltinis: GUPTA. P. (2005) Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti.

Kaip matome, strateginiai pokyčiai yra labai svarbūs ir reikšmingi organizacijai, reikalaujantys daug investicijų bei galintys nulemti tolimesnes veiklos perspektyvas. Jie yra labai rizikingi, susiję su esminiais veiklos klausimais, ilgalaikio poveikio, todėl strateginių pokyčių valdymas patikimas tik aukščiausiojo lygio vadovams. Tuo tarpu organizaciniais pokyčiais gali

rūpintis ir žemesnio lygmens vadovai, nes šie pokyčiai yra mažiau rizikingi, jų įtaka įmonei nėra didelė ir jie yra trumpalaikiai.

Nagrinėjant strateginių pokyčių esmę, reikia atsižvelgti į tai, kad tokie pokyčiai visų pirma paliečia žmones ir jų užduotis organizacijoje (1 pav.). Savo darbo funkcijas personalas atlieka per formalias struktūras, o ypatingiems bendriems tikslams įgyvendinti bendraminčių grupės sukuria organizacijoje neformalias struktūras. Šios grupės formaliai ir neformaliai aptarinėja naujas tendencijas organizacijoje. Neformalios grupės gali tvirtai laikytis ar net mėginti pakeisti bet kurią strateginių pokyčių įgyvendinimo elementą. Tai gali būti naudinga, bet tuo pačiu gali iškilti problemų, jei grupei nepatinka planuojami tam tikri strateginiai pokyčiai.



Šaltinis: VASILIAUSKAS, A. (2006) Strateginis valdymas

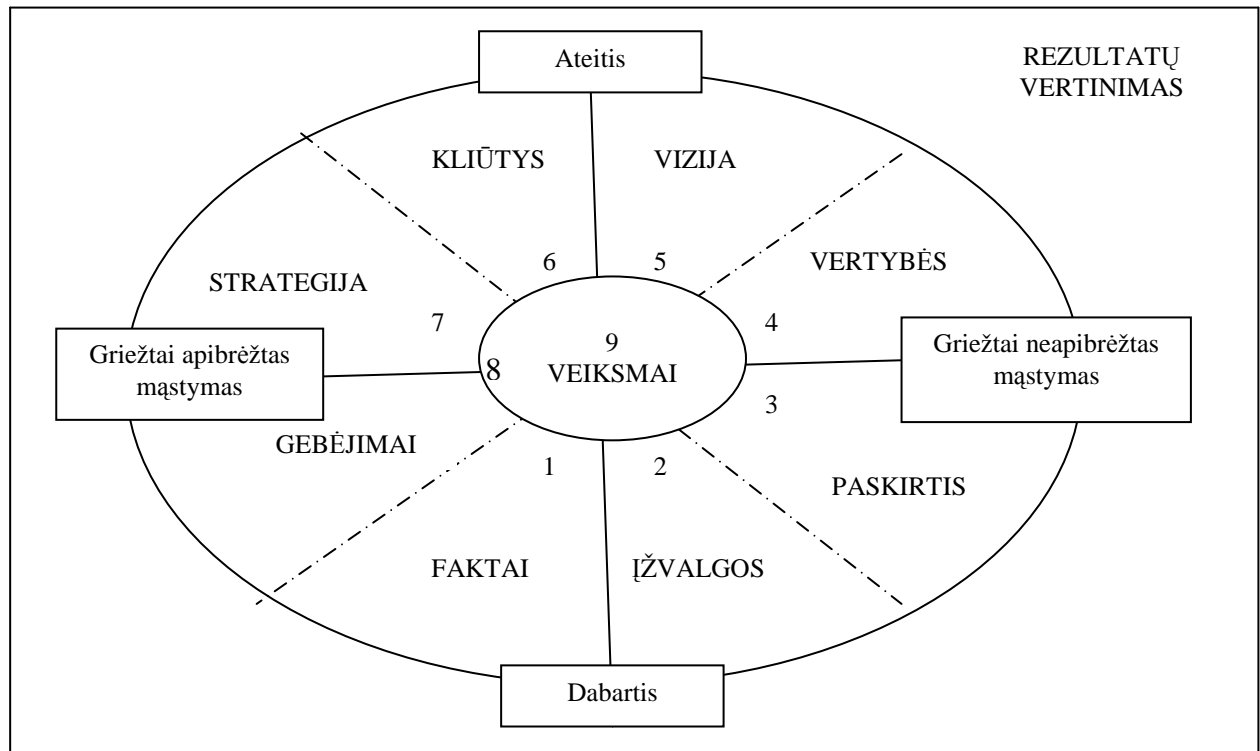
1 pav. Žmonės ir strateginius sprendimus veikiantys spaudimo taškai

Kaip teigia A. Vasiliauskas (2006), ir formalios ir neformalios grupės parodo organizacijos vadovybei būdus, kaip ji gali paveikti strateginius pokyčius. Tokios grupės savais komentarais gali turėti įtakos vadovybei. Siekiant įvertinti formalių ir neformalių grupių įtaką strateginiams

pokyčiams, naudinga jas tirti bei atlikti įtaką darančių spaudimo taškų analizę. Pavyzdžiui, personalą persitvarkyti gali versti formalių kontrolės struktūrų ir procedūrų pokyčiai, vadovavimo organizacijai stiliaus pakeitimai ir pan.

Pastebima, jog daugeliu atvejų strateginius pokyčius lydi tam tikra rizika bei neapibrėžtumas. Tam tikros kultūros organizacijose žmonės iš viso nepripažįsta strateginių pokyčių ir priešinasi jiems. Taip atsitinka dėl neprognozuojamų pasekmių ir rūpesčių, kuriuos gali sukelti nauji strateginiai pokyčiai. Jie sukelia žmonių priešinimąsi taip apsunkindami strategijos įgyvendinimą. Tuo tarpu, organizacijose, kuriuose strateginio proceso dalis buvo mokymasis ir atvira diskusija, strateginiai pokyčiai gali būti priimami palankiau, nors ir tada atsiranda žmonių, kurie lieka nepatenkinti strateginiais pokyčiais.

Vykdamas strateginius pokyčius organizacijoje labai svarbi savivada – žmogaus keitimosi valdymas. Ji apima keturis aspektus: žmogus kaip asmenybė, žmogus šeimoje, žmogus darbe, žmogus bendruomenėje. Pasak E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko (2006) žmonių keitimasis, kuris susijęs su naujos strategijos įgyvendinimu, yra dvejopas: keitimasis organizacijos lygmeniu ir individo lygmeniu - savivada. Tačiau, žmogaus, kuris turi savo nuostatas, požiūrį, sampratą, keitimasis organizacijos lygmeniu yra beveik neįmanomas. Toks keitimasis turi vykti pačios asmenybės iniciatyva bei noru. Kalbant apie savivadą, pravartu panagrinėti jos modelį (2 pav.).



Šaltinis: LAUMENSKAITĖ E., VASILIAUSKAS, A. (2006) Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje

2 pav. Savivados modelis

Apatinės apskritimo dalys siejamos su dabartimi (gebėjimai, faktai, išvalgos, paskirtis), viršutinės dalys – su ateitimi (vertybės, vizija, kliūtys, strategija). Kairioji apskritimo pusė pateikia šias dalis: kliūtys, strategija, gebėjimai, faktai. Jos siejamos su analitiniu, loginiu, racionalių mąstymu. Dešinioji apskritimo pusė, į kurią įeina išvalgos, paskirtis, vertybės, vizija, yra susijusi su jausmų, emocijų, intuicijos, kūrybiškumo vyravimu.

Darbo, kultūros, politikos strateginiai pokyčiai turi derėti su svarbiausiomis žmogaus keitimosi sritimis: vertybėmis, vizija, kliūtimis, strategijomis ir gebėjimais.

Vertybės. Asmenybės veiksmai dažniausiai būna pagrįsti vertybėmis, kurios motyvuoja arba skatina ją veikti. Kitaip sakant, tikrosios vertybės yra ne tik tai, ką žmogus laiko esant teisinga, bet ir tai, ką jis laiko verta siekti gyvenime.

Vizija. „Vizija – siektinas tikslas, svajonė ir mąstymas apie ateitį, ateities paveikslas. Vizija atitinka žmogaus gyvenimo paskirtį ir vertybes, jeigu ji yra artima tikrovei, įkvepianti veiklai ir prasminga. Savita asmeninė vizija suteikia energijos, motyvacijos ir įpareigoja. Vizija yra svarbiausias didelės sėkmės veiksnys“ (E. Laumenskaitė, A. Vasiliauskas, 2006, p.29).

Kliūtys. Visada pasitaiko kliūčių, atliekant bet kokią darbą. Dažniausiai jos siejamos su žmogaus įsitikinimais ir nuostatomis. Tik išsiaiškinęs kliūtis, žmogus gali išvelgti skirtumą tarp savo dabartinės ir norimos būsimos padėties, pripažinti klaidas, keisti įsitikinimus, nuostatas bei nukreipti energiją į reikalingiausias veiklos sritis.

Strategija. Ji leidžia prisiimti atsakomybę ir įsipareigoti strateginiams pokyčiams. Strategija turi padėti žmogui imtis veiksmų vizijai įgyvendinti ir geriausiems rezultatams pasiekti.

Gebėjimai. Siekiant įgyvendinti strateginius pokyčius, reikalingi gebėjimai. Kiekvienas žmogus turi skirtingus gebėjimus, kurie padeda įgyvendinti naujas idėjas, įveikti sunkumus, išlikti tvirtam. Tinkamai panaudojus turimus įgūdžius, planuojamus strateginius pokyčius sėkmingai galima paversti realybe.

Likusieji faktoriai, t.y paskirtis, išvalgos ir faktai taip pat turi ne ką mažesnę reikšmę strateginiam procesui.

Siekiant efektyviai valdyti strateginius pokyčius, svarbu suprasti tuos pokyčius sukeliančias priežastis. Jos dažniausiai yra susijusios su žmonėmis bei organizacijos pertvarkos būtinumu, tačiau būdingiausias strateginių pokyčių priežastys yra šios (Š. Laužikas, 2005):

- *Politiniai veiksniai:* įstatymų leidyba, ideologija, tarptautinė teisė, mokesčių politika;
- *Ekonominiai veiksniai:* konkurentai, tiekėjai, valiutos kurso svyravimai, darbo užmokesčio tarifai, užimtumo lygis, valdžios ekonominė politika, finansų institucijų politika, pokyčiai iš valstybės į privačią nuosavybę;
- *Sociokultūriniai veiksniai:* demografijos tendencijos, gyvenimo būdo kaita, darbinės nuostatos, lyčių problemos, mobilumas, verslo etika

- Technologiniai veiksniai: informacinės technologijos, nauji gamybos procesai, jų kompiuterizavimas ir kt.

Išoriniai veiksniai turi didelę įtaką organizacijai, jos veiklai. Susiklosčius tam tikrai situacijai, gali prireikti keisti strategiją, imtis kitokių priemonių prieš konkurentus, keisti veiklos sritį ir pan. Todėl išoriniai veiksniai glaudžiai susiję ir tam tikra prasme yra priklausomi nuo vidinių veiksnių.

Apibendrinant strateginių pokyčių sampratą ir esmę, galima teigti, kad strateginiais pokyčiais yra laikomi įmonės veiklai reikšmingi, ilgalaikiai, rizikingi ir reikalaujantys daug išteklių pokyčiai. Kadangi šie pokyčiai visų pirma liečia žmones ir jų užduotis organizacijoje, todėl jie yra neatsiejama nuo pavienio žmogaus keitimosi valdymo - savivados. Norint, kad organizacijoje dirbantys žmonės keistųsi pagal naujos strategijos reikalavimus, neužtenka skatinimo, kontrolės ir kt. priemonių. Pasirinkti strateginiai pokyčiai turi derėti su darbuotojų nuostatomis, vidinėmis paskatomis, motyvacija. Tuomet žmonės keičiasi, ir toks jų pokytis būna pagrįstas jų asmenine iniciatyva.

1.2 Strateginių pokyčių tipai

Pastaruoju metu, dėmesys strateginių pokyčių problemai vis didėja. Pastebima ir tai, kad netgi pati strateginio valdymo koncepcija transformuojasi į strateginių pokyčių valdymo koncepciją. Pasak R. Jucevičiaus (1998) pagrindinis kriterijus tas, kad strateginis pokytis konkrečiai organizacijai turi būti naujas ir iš esmės keičianti nusistovėjusią tvarką. Savo ruožtu organizacijos transformavimas suprantamas kaip netipinis, reikšmingas procesas.

Analizuojant strateginius pokyčius valdymo aspektu, išskirtinos trys svarbiausios strategijos (A. A. Thompson, 1997):

1. Institucionalizacija;
2. Revoliucinis pakeitimas;
3. Evoliucija.

Institucionalizacijos strategijos esmė yra ta, kad ji išreiškia suplanuotus organizacijos transformavimo veiksmus, telpančius organizacinės paradigmos rėmuose. Tuo tarpu revoliucinių pakeitimų strategija – tai pačios paradigmos keitimas arba jos praplėtimas. Revoliuciniai pokyčiai numato, kad pokyčių procese bus keičiamos nusistovėjusios taisyklės, procedūros. Tuo tarpu evoliucinis požiūris į šią problemą remiasi nuostata, kad toks dabartinės tvarkos laužymas nėra produktyvus, ir verčiau keisti tik sistemos aprūpinimą, tai yra vystymuisi pateikti kelis skirtingus variantus, modelius. Tai yra dar vienas iš bruožų, skiriančių strateginius pokyčius nuo organizacinių pokyčių. (A. A. Thompson, 1997).

R. Jucevičiaus (1996) siūlo dar vieną novacijų tipą – „tektoninius“ pokyčius. Tai proaktyvus, etapas, radikalus, bet ne toks revoliucinis pokytis. Tektoninio pokyčio esmę galima atskleisti pavyzdžiu. Tarkim, kad organizacija siekia pakeisti veiklos filosofiją ir kultūrą. Tai revoliucinis pakeitimas. Tačiau suprojektavus ir įdiegus atskirų veiklos sričių (marketingo, gamybos) pokyčius, kiekvienas iš jų organizacijai turi esminį poveikį ir padeda pasiekti užsibrėžtą tikslą.

Aiškumo dėlei, trečioje lentelėje pateikiamas anksčiau išvardintų skirtingo pobūdžio strateginių pokyčių akcentų palyginimas.

3 lentelė

Skirtingo pobūdžio pokyčių akcentų palyginimas

Aplinkos prielaidos	Inovacijų pobūdis	Transformavimo mastai	Transformavimo pobūdis
Stabili	Institucinis. Evoliucinis	Neesminiai patobulinimai	Nekeičia organizacijų veiklos principų ir logikos
Dinamiška	Tektoninis	Esminiai, bet išsklaidyti į racionalius mastus	Radikaliai pakeičia organizacijos ir jos elementų veiklos paradigmą
Krizė	Revoliucinis	Principiniai	Keičia organizacijos identitetą

Šaltinis. JUCEVIČIUS R. (1998) Strateginis organizacijų vystymas, p. 413.

Instituciniai ir evoliuciniai pokyčiai geriausiai tinka, kai yra stabili veiklos aplinka. Tačiau dabar labai sunku rasti tokią, nereikalaujančią didelio organizacijų dinamiškumo aplinką. Revoliuciniais pokyčiais keičiamas organizacijos identitetas. Dažniausiai tokių pakeitimų priežastys yra apleistos, įsisenėjusios problemos.

Pastebima, kad strateginis revoliucinis pokytis daugiau orientuotas į organizacijos pertvarkymą bei naujos tvarkos įvedimą. Taip pat būdingas tiksliai apibrėžtas laikas, t. y. tam tikram pokyčiui įgyvendinti duotas tikslus laikas, o evoliucinis pokytis daugiau pasižymi pastoviu, ilgu vystymusi, alternatyvų įvertinimu, mokymusi, ieškant tinkamiausių sprendimų.

Nagrinėjant strateginius pokyčius, A. F. Stoner, D. R. Freeman (2006) išskiria penkis radikalių pokyčių organizacijoje ypatumus:

1. Misijos ir vertybių sistemos reformavimas;
2. Įtakos ir statuso pakeitimai;
3. Struktūros reorganizavimas;
4. Tarpusavio sąveikavimo modelio, ryšių pasikeitimas;
5. Vadovų komandos pasikeitimas.

Daugelis šių strateginių pokyčių yra būdingi organizacijos vystymosi elementai. Misija nėra stabili ir nekintanti, tačiau ji yra vienas stabiliausių organizacijos kultūros atributų, suteikianti organizacijos veiklai prasmę ir kryptį. Dažnas jos keitimas jos paskirtį daro problematišką. Netgi pagrindinių pasikeitimų metu misija gali išlikti nepakitusi, jei ji yra tinkamai suformuluota ir suvokta, o organizacija nekeičia savo veiklos pobūdžio (P. Zakarevičius, 2002).

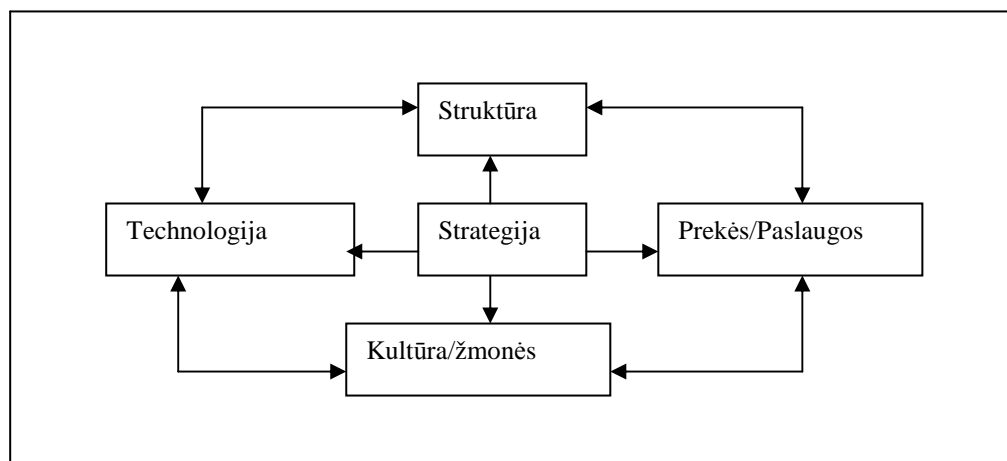
Vadovo keitimas per radikalius organizacijos pokyčius yra dažnas reiškinys, netgi ir tuomet, kai jie patys tuos pasikeitimus inicijuoja.

Radikalūs organizaciniai pokyčiai paprastai nevyksta jaunose organizacijose. Bet jie galimi ir čia, tačiau taip elgtis dažniausiai priverčia krizė arba nesėkminga strategija, netinkamas veiklos pasirinkimas.

P. Jucevičienė (1996) pagal sisteminį požiūrį pokyčius nagrinėja taip:

- Rekonceptualizavimas – tai yra organizacijos veiklos, o kartais ir vadybos organizavimo, koncepcijos permąstymas ir keitimas.
- Restruktūrizavimas – organizacinės struktūros pertvarkymas, padalinių jungimas, išskyrimas, funkcijų perdalijimas, ryšių kanalų optimizavimas ir pan.
- Reorganizavimas – vadybinio veikimo būdų ir metodų keitimas. Reorganizuojant veiklos restruktūrizacija yra nebūtina.

Siekiant, kad pasirinkta strategija būtų sėkmingai įgyvendinta, būtina apsvarstyti pokyčius šiuose lygmenyse:



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P. (1996) Organizacijos elgsena

3 pav. Pokyčių organizacijoje lygmenys

Kaip matome iš paveikslo, strateginiai pokyčiai yra glaudžiai susiję su šiais pokyčiais:

- *Technologiniais pokyčiais*, kurie tiesiogiai susiję su gamybos procesu, su tuo kaip organizacija realizuoja savo paskirtį. Jų tikslas – padidinti paslaugų ir produktų gamybos teikimo efektyvumą;

- *Prekių/paslaugų pokyčiais*, kurie sietini su pokyčiais gaminamuose produktuose ar teikiamose paslaugose;
- *Struktūriniais pokyčiais*, kurie apima pokyčius valdžios hierarchijoje, tiksluose, struktūrinėse charakteristikose, organizacijos valdymo sistemose;
- *Kultūros pokyčiais*, kurie sietini su organizacijos narių vertybių, normų, santykių, nuostatų, elgsenos pasikeitimais. Tai pokyčiai pasaulėžiūroje.

Kadangi neretai organizacijos strategija, struktūra, žmonės, resursai ir procesai nėra pakankamai tarpusavyje suderinti, tai reikalingas derinimo procesai, kurie daugiau ar mažiau keičia minėtuosius elementus. Šiame procese galima išskirti du lygius: derinimo ir adaptyvaus tobulinimo (M. L. Tushman, 2004).

Derinimo pakeitimus sąlygoja tai, kad net ir gerai dirbančios organizacijos linkusios siekti dar geresnių rezultatų, derindamos savo potencialo elementus. Tai galima pasiekti įvairiais būdais, net ir smarkiau nekeičiant pačių elementų (P. Zakarevičius, 2004):

1. Tikslinant darbuotojų funkcijas, statusą, tarpusavio priklausomybės mechanizmus;
2. Tikslinant atskirų veiklos vienetų ribas ir sąveikos mechanizmus;
3. Tobulinant veiklos būdus, procedūras;
4. Ugdant darbuotojų teigiamą nuostatą į organizacijos misiją, jos suasmeninimas;
5. Tobulinant darbuotojų parinkimo ir ugdymo sistemą, leidžiančią pasirinkti darbuotojus, geriausiai tinkančius organizacijai, ir kt.

Visi šie pasikeitimai paprastai atliekami neskausmingai, tačiau tenka atlikti ir kompleksiškesnius pakeitimus.

Apibendrinant, matome, jog skirtingi autoriai pateikia skirtingus strateginių pokyčių tipus. Tačiau, pastebima, kad pagrindiniai strateginių pokyčių tipai, tokie kaip, institucinis, revoliucinis, tektoninis, minimi tiek vienu tiek kitu autorių darbuose. Organizacija, keisdama ar tobulindama strategiją, turi išsamiai apsvarstyti galimas alternatyvas, jas nuodugniai įvertinti ir tik tada pasirinkti jai priimtinausią ir labiausiai tinkantį variantą.

1.3 Strateginių pokyčių valdymo procesas

Siekiant įgyvendinti strateginius pokyčius, visuomet susidursim su klausimu: ar tas pokytis bus sėkmingas, ar sėkmingai pavyks jį įgyvendinti. Todėl norint sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir siekiant išvengti vidinių organizacijos prieštaravimų, bet kokie pokyčiai vykstantys organizacijoje privalo būti valdomi.

D. Lodienė (2005) savo darbe „*Pokyčių strategijos parinkimas*“ nagrinėja pagrindinius dalykus, kurių reikia strateginių pokyčių valdyme. Pagal autorei svarbiausi dalykai kurių prireikia valdant bet kokį pokytį:

- Žinios – supratimas ką keisti ir kodėl keisti;
- Noras keisti ir ketinimas keisti;
- Įgūdžiai, gebėjimai, kurie parodo, kaip keisti.

Kai organizacija turi visus šiuos tris komponentus, tuomet bet koks pokyčių procesas gali būti tikslus ir įveikiamas. Tačiau jei yra bet kurie du elementai ir nėra trečiojo, pokyčių valdymas negali vykti taip, kaip yra pageidaujama.

Vasiliauskas (2002) savo knygoje „*Strateginis valdymas*“ bei J. Kew ir J. Stredwick (2005) pateikia ir siūlo naudoti du strateginių pokyčių valdymo nustatytinus modelius: Kanter'o modelį arba Lewin'o modelį. Pagal šiuos mokslininkus, tai yra efektyviausi strateginių pokyčių valdymo modeliai.

Kanter'o modelis skiria tris strateginių pokyčių valdymo proceso pakopas, siejant tarpusavyje tris svarbiausias pokyčių formas (A. Vasiliauskas, 2002):

- *Organizacijos identiškumo pasikeitimas.* Keičiantis aplinkai, keičiasi ir pati organizacija. Tikėtina, kad tokie pokyčiai yra lėti, išskyrus tuos atvejus, kai įvyksta esminiai aplinkos pokyčiai.
- *Perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms.* Plečiantis organizacijai, keičiasi organizacijos vidaus santykiai ir ryšiai. Neatsižvelgiant į tai, kyla ar ne krizinė situacija organizacijai pereinant iš vienos fazės į kitą, galima prognozuoti dinamiškų perėjimo pokyčių spaudimą įvairioms organizacijos grupėms ir individams.
- *Organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai.* Žmonės ir jų grupės gali tarpusavyje konkuruoti, kad įgytų didesnės galios darant sprendimus arba dėl privilegijų. Priklausomai nuo individų ir jų grupių spaudimo gali būti padaryta nežymių arba radikalių poslinkių įgaliojimų srityse ir pan.

Šis Kanter'o modelis yra vienas iš paprasčiausių valdymo struktūrizavimo būdų. Strateginių pokyčių valdymas vaizduojamas kaip nuo viršaus besiplėtojantis ir iš anksto suplanuotas procesas.

Lewin'o modelis strateginių pokyčių valdymo procese skiria tokius tris žingsnius (J. Kew, J. Stredwick, 2005):

- *Dabartinio požiūrio atšaldymas.* Kad pokyčiai vyktų, nusistovėjusi elgsena turi būti pripažįstama kaip nepatenkinama ir dėl to keistina. Labai svarbu, kad pokyčių poreikį jaustų žmonės.
- *Perėjimas į kitą lygmenį.* Tai periodas, kai ieškoma naujų sprendimų.

- *Naujo lygmens požiūrio užšaldymas.* Atradus patenkinamą būseną, įvyksta užšaldymas vėl, bet jau naujame lygmenyje. Šis žingsnis apima priimtų sprendimų stiprinimą ir palaikymą.

Daugelis mokslininkų Lewin idėjas panaudojo savų modelių kūrimui. E. H. Schein (1992) toliau išvystė minėtus tris etapus, atskleisdamas jų turinį psichologiniais aspektais. Pasak jo, „atšildymo“ etapo paskirtis yra sukurti išorinį pasirengimą ir motyvaciją numatomiems pakeičiams. Mokslininko nuomone, yra trys pagrindiniai šio etapo uždaviniai:

- suformuoti netikrumą ir tuo sukelti diskomfortą;
- sukurti susirūpinimo ir kaltės už esamąją situaciją, pojūtį;
- pasiūlyti psichologinio saugumo viziją.

Antrąjį etapą E. H. Schein (1992) vadina transformacija per pažinimo pakeitimą. Suformuojamas naujas realybės matymo, vertinimo, jautimo ir reagavimo į reiškinius būdas. O Trečiajame etape „užšaldomas“, stabilizuojamas pasiektasis būvis, kad būtų galima įvertinti atliktų veiksmų rezultatyvumą.

Kiek kitaip Lewin teoriją naudoja D. Watson (2006), kuris siūlo ne tris, bet septynis proceso etapus ar fazes, kuriuos galima interpretuoti taip:

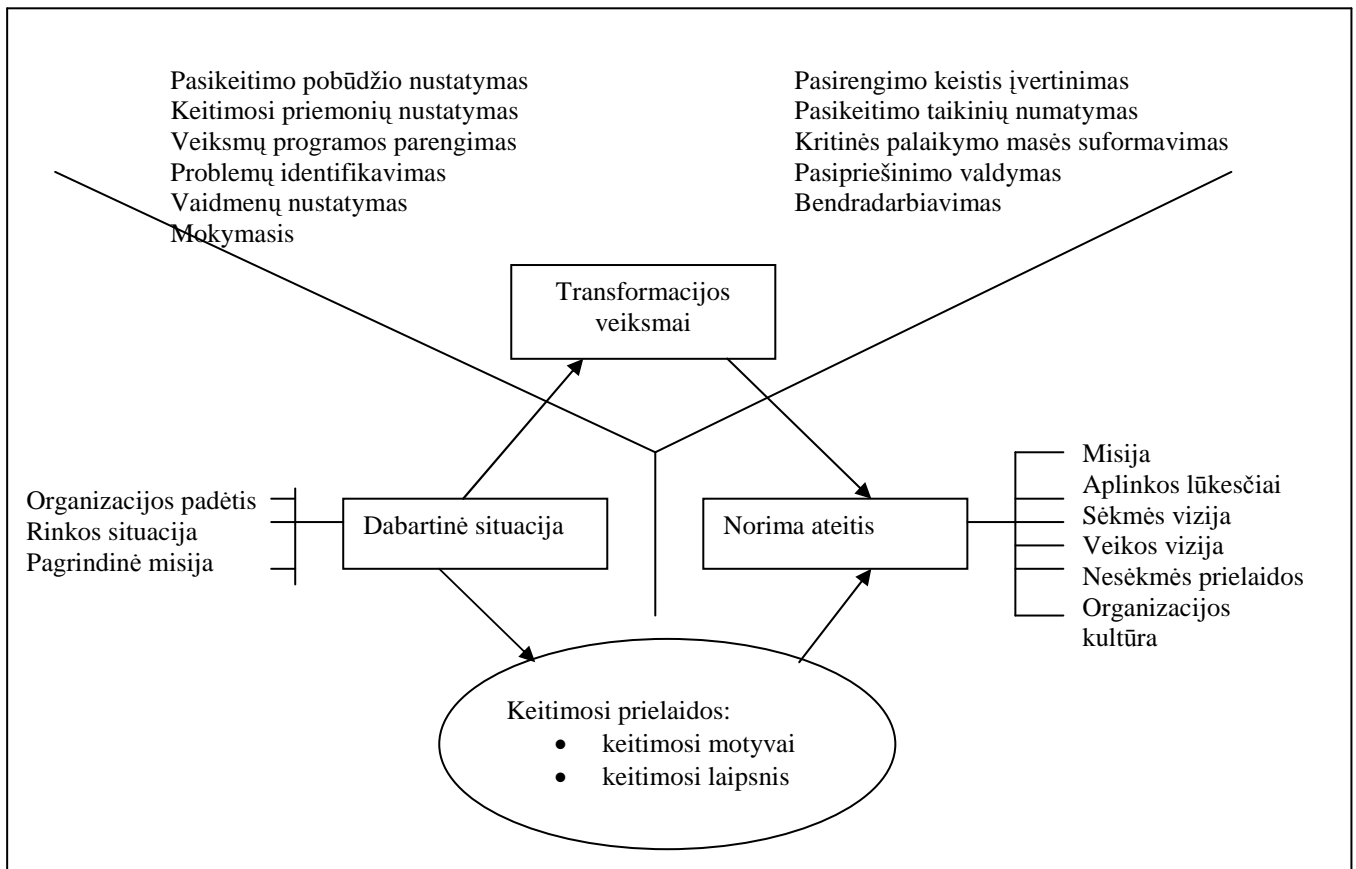
1. Poreikio keisti esamąją padėtį suformavimas;
2. Pokyčių atlikimo santykių suformavimas;
3. Organizacijos problemų identifikavimas ir įtikinamas pateikimas veiklos subjektams – darbuotojams;
4. Alternatyvių veiklos variantų patikrinimas, jos tikslų ir ketinimų suformavimas;
5. Tiesioginis pačių pasikeitimų veiksmų, išreiškiančių numatytus tikslus ir ketinimus, organizavimas;
6. Pokyčių susiejimas į vieningą visumą ir stabilizavimas;
7. Pasiekto būvio įvertinimas ir išorinio keitimosi agento eliminavimas, pervedant sistemą į savireguliacijos būvį.

Kitas mokslininkas R. L. Daft (1992) išskiria penkias organizacijų sėkmingo transformavimo proceso pakopas.

1. Suvokimo, kad organizacija turi keistis, suformavimas;
2. Būdų, kaip transformuoti organizaciją, sukūrimas;
3. Pokyčių proceso realizavimas;
4. Visų reikiamų resursų suderinimas.

Apibendrinant strateginių pokyčių valdymo modelius, matome, kad jų pradinis etapas visuomet yra tikrų keitimo poreikių nustatymas. Jei darbuotojai nematys pokyčių prasmės, praktiškai visuomet išryškės jiems atviras ar paslėptas pasipriešinimas.

Nagrinėjant strateginių pokyčių valdymą, mokslinėje literatūroje pateikiamas jo procesas (4 pav.), kuriame atsispindi strateginių pokyčių valdymas, jo aprūpinimas, galimos vadovo veiksmų alternatyvos ir pačio proceso sudėtingumas.



Šaltinis. JUCEVIČIUS R. (1998) Strateginis organizacijų vystymas, p. 419.

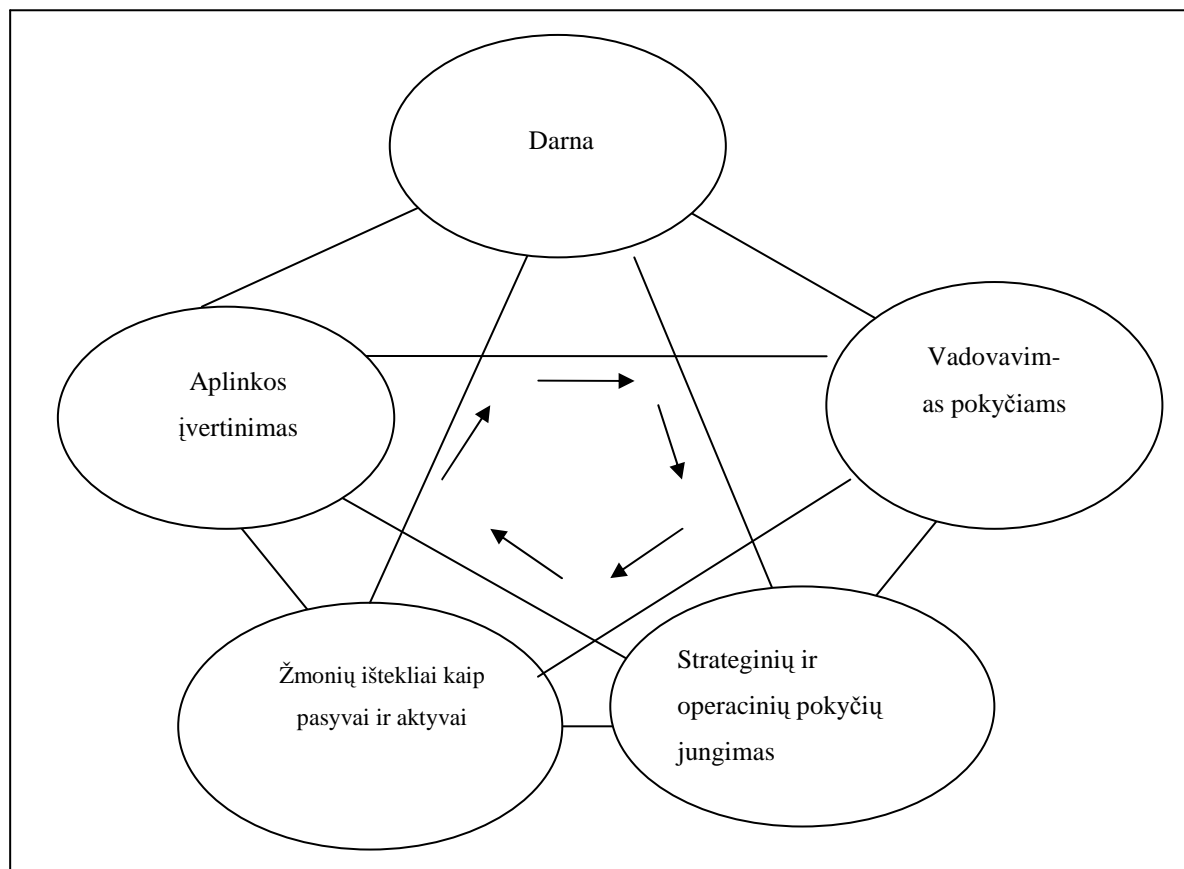
4 pav. Strateginių pokyčių valdymas

Kaip matome, strateginių pokyčių valdymo procesui būdingi trys pagrindiniai elementai: dabartinė būklė, norimas būvis ir tiesioginis transformacijos procesas. Analizuojant dabartinę situaciją, reikia įvertinti esamą organizacijos padėtį, rinkos situaciją bei aptarti pagrindinę misiją. Siekiant norimos ateities, didžiausias dėmesys skiriamas misijai, vizijai, lūkesčiams bei organizacijos kultūrai.

E. Paulavičienė (2002) darbe „*Organization strategy and its optimization in total quality management*“ teigia, jog norint, kad pokyčiai vyktų sėkmingai, jie privalo būti nukreipti į strateginius tikslus, valdomi tinkamais kontrolės mechanizmais bei suprantami kaip nuolatinis tobulėjimas. Ši tyrėja taip pat teigia, jog organizacijos veiklos strateginiai pokyčiai turi būti vertinami visuotinės kokybės vadybos aspektu.

Tuo tarpu A. Vasiliauskas (2002) siūlo laikytis penkių tarpusavyje susijusių svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą strateginių pokyčių valdymą. Manychiau, kad šie veiksniai, kurie

pavaizduoti penktame paveiksle, yra logiški ir gali padėti įgyvendinti pokyčius. Jokiu būdu neatmetami E. Paulavičienės (2002) pasiūlymai. Sutinkama su jos pateiktais argumentais ir pritariama, kad reikalinga kontrolė bei pokyčių svarbumo suvokimas.



Šaltinis: VASILIAUSKAS. A. (2002) Strateginis valdymas, p. 361.

5 pav. Penki strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Kai matome, svarbiausi strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra aplinkos įvertinimas, vadovavimas pokyčiams, strateginių ir operacinių pokyčių jungimas, žmonių išteklių strateginis valdymas bei pokyčių valdymo darna. Kiekvienas veiksnys yra papildytas reikalingomis sąlygomis, kurios suskirstytos į dvi grupes: pirminės sąlygojančios savybės, antriniai mechanizmai, kurie gali pradėti veikti, užtikrinus pirmines lemiančias savybes. Įvertinant aplinką, dėmesys yra skiriamas kvalifikuotų kadro pakankumui, išoriniams sunkumams, problemoms, planavimui, rinkodarai ir pan. Vadovavimas pokyčiams pasireiškia per norimos atmosferos kūrimą, programos rengimą, darnos palaikymą. Strateginių ir operacinių pokyčių jungimuisi reikalingas pajėgumų tinkamai veiklai sukūrimas, skatinimo sistemos taikymas, klimato diskusijos užtikrinimas ir t.t. Žmonių ištekliai kaip aktyvai ir pasyvai apima personalo išteklių valdymo sąmoningumo didinimą, paramą įvairiais lygiais, o darna – nuoseklumą, vienybę, palankios atmosferos opozicijai užtikrinimą ir pan.

1.4 Strateginių pokyčių įgyvendinimas

1.4.1 Strateginių pokyčių įgyvendinimo taktika

Strateginiams pokyčiams įgyvendinti yra rengiami specialūs planai, kurie nustato detalesnes galutines ir tarpines užduotis, apibrėžia užduočių atlikimo terminus, taip pat numato konkrečius vykdytojus užduotims. Verslo organizacijos strateginių planų rengimas nėra vienkartinis veiksmas, kurį atlikus galima laukti efektyvių veiklos rezultatų. Strateginiai pokyčiai visais atvejais reikalauja ilgalaikio nenutrūkstamo įsitraukimo į kūrybinių jų įgyvendinimo procesą.

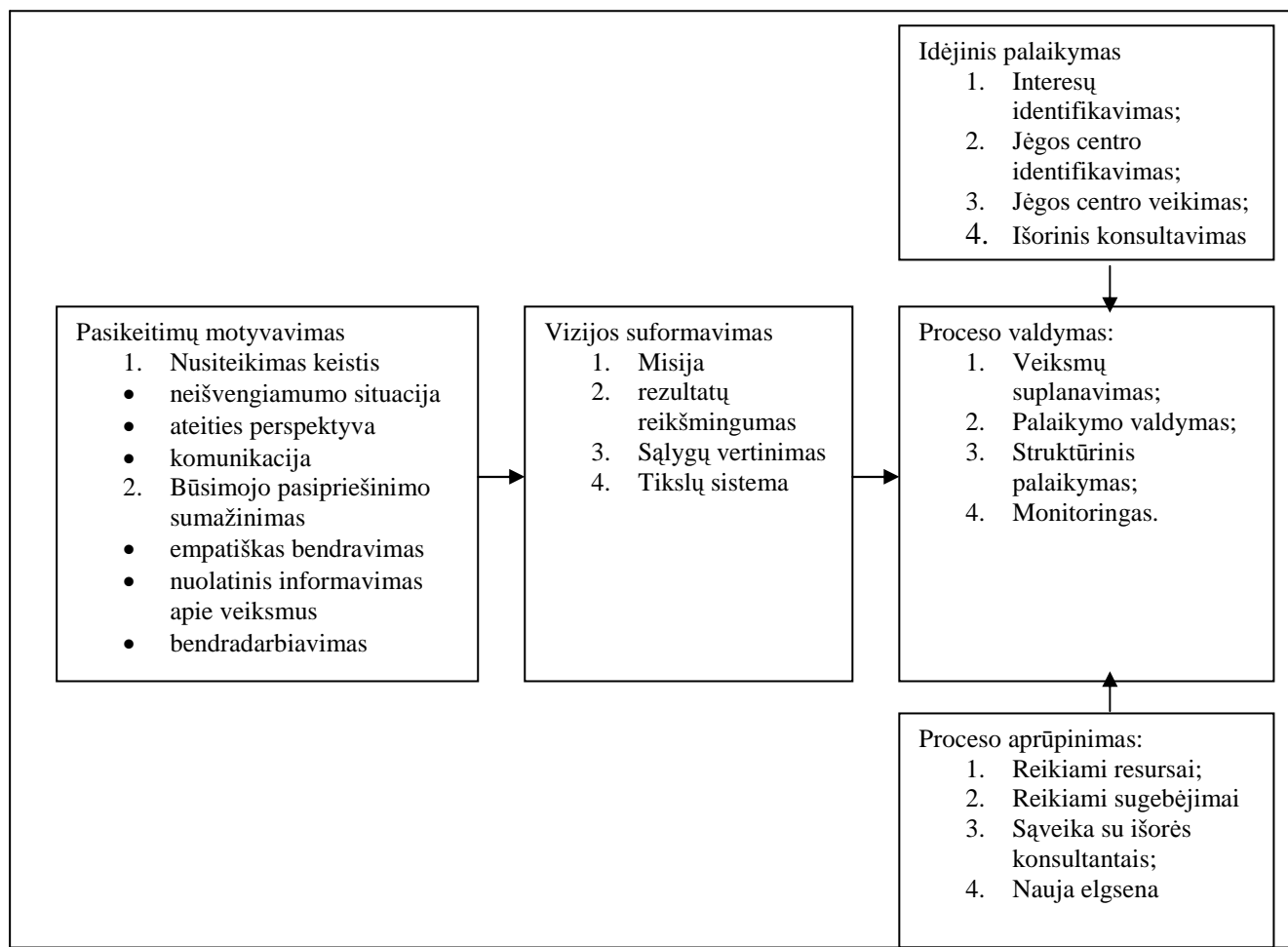
Mokslinėje literatūroje išskiriamos trys pokyčių įgyvendinimo koncepcijos (A. A. Thompson., A. J. Strickland., 1999):

- Orientacija į organizavimą. Tikslas – struktūros ir procesų efektyvumas – centre organizacijos struktūra;
- Orientacija į santykius. Tikslas – geras organizacijos klimatas – centre organizacijos personalas;
- Orientacija į persilaužimą arba į nuoseklų vystymąsi. Revoliucija arba evoliucija.

Pagrindiniai sėkmingo strateginių pokyčių realizavimo proceso komponentai yra pasikeitimų motyvacija, naujos vizijos suformavimas, proceso dalyvių palaikymas, tinkamas proceso valdymas, pakeitimų proceso aprūpinimas resursais (žr. 6 pav.).

Esamąją padėtį pakeisti labiausiai motyvuoja ir padeda pasirengti šiam procesui objektyvus suvokimas apie būtinybę keistis. Tuo tikslu, svarbu suformuoti tinkamą suvokimą apie pasikeitimo objektyvumą, neišvengiamumą bei jų patrauklumą, palyginti su esamąja situacija. Kadangi viena didžiausių strateginių pokyčių nesėkmės priežasčių yra kylantis pasipriešinimas jiems, todėl labai svarbu iš anksto numatyti galimus pasipriešinimo šaltinius, paverčiant juos kuo mažiau pavojingus. Čia padeda efektyvus informavimas ir darbuotojų įtraukimas į strateginių sprendimų priėmimą (J. L. Thompson., 1995).

Organizacijos suplanuoti strateginiai pokyčiai suteikia prasmę visiems veiksams. Jei daugumai suformuluota vizija yra nepriimtina, pasipriešinimas garantuotas. Nebent organizacija atsiduria krizinėje situacijoje arba yra įsigalėjęs autokratinis stilius.



Šaltinis. JUCEVIČIUS R. (1998) Strateginis organizacijų vystymas, p. 417.

6 pav. Pagrindiniai strateginių pokyčių įgyvendinimo proceso komponentai

Strateginius pokyčius organizacijoje inicijuoja ir jiems vadovauja vadovai. Norint sėkmingai įgyvendinti šį procesą, jie turi atsižvelgti į tokias aplinkybes bei galimus veiksmus (D. Šimkevičienė, 2007):

- Vadovas turi būti gerai informuotas. Vertindami ir jungdami iš aplinkos ir per vidinius organizacijos kanalus ateinančią informaciją, vadovai anksčiau už kitus pajaučia strateginių pokyčių prasmę bei reikalingumą;
- Būtina ugdyti bendrą žinojimo lygį organizacijoje. Iš tiesų dažnai kai kurie pagrindiniai darbuotojai nėra gerai informuoti arba jiems trūksta psichologinės motyvacijos vykdyti pakeitimus;
- Savalaikis organizacijos darbuotojų informavimas apie priimtus sprendimus vykdyti strateginius pakeitimus leidžia sumažinti pasipriešinimą, sukurti jų palaikymo atmosferą;
- Opozicijos neutralizavimas. Diskutuojant atsiskleidžia galimybių į problemą pažiūrėti kritiškai, neretai pateikiama naujų problemos sprendimo aspektų;

- Struktūrizuoto lankstumo sukūrimas. Lankstumas labai praverčia sąveikaujant su aplinka, kurios daugelis galimų poveikių yra nežinomi ir sunkiai nuspėjami;
- Palankaus momento sulaukimas ir bandymai. Efektyviausias būdas atlikti radikalius pakeitimus – eiti žingsnis po žingsnio;
- Organizacijos kultūros keitimas. Tai ilgas ir sudėtingas procesas, tačiau kartais gali būti neišvengiamas. Jo formavimui įtaką daro daugelis aprašytųjų veikslių;
- Pasikeitimų esmės detalizavimas. Tai svarbus aspektas, tačiau nuo situacijos priklauso, kada visiems darbuotojams aiškiai detalizuoti visą pakeitimų esmę;
- Palaikančių struktūrų formalizavimas. Šis etapas pasireiškia tuo, kad aiškiai deklaruojamos veiklos programos, tikslai, vykdytojai, resursai ir skatinimo priemonės bei būdai;
- Tolimesnės dinamikos palaikymas. Realizavus net ir labai didelius strateginius pokyčius, procesas nesibaigia. Nauja situacija atskleidžia naujas problemas ir galimybes, į kurias būtina atsižvelgti.

Apibendrinant, strateginių pokyčių įgyvendinimas apima pasikeitimų motyvaciją, naujos vizijos suformavimą, proceso dalyvių palaikymą, tinkamas proceso valdymą, pakeitimų proceso aprūpinimą resursais. Kiekvienas proceso komponentas yra labai svarbus, reikalaujantis didžiulio dėmesio ir pastangų. Norint sėkmingai įgyvendinti šį procesą, būtina ugdyti bendrą žinojimo lygį organizacijoje apie strateginių pokyčių svarbą, keisti organizacijos kultūrą, kurti struktūrizuotą lankstumą, formalizuoti palaikančias struktūras.

1.4.2 Pasipriešinimas strateginiams pokyčiams ir jo mažinimo būdai

Organizacija pasirinkusi strateginius pokyčius, ima juos įgyvendinti. Kiekvienam darbuotojui paskiriamos konkrečios užduotys, kurias jis turi įvykdyti per tam tikrą laiko terminą. Tačiau vadovai gali susidurti su tam tikromis kliūtimis. W. Ch. Kim'as ir R. Mauborgne'as (2006) išskiria keturias pagrindines kliūtis, kurios atsiranda organizacijoje įgyvendinant strateginius pokyčius:

- kongnityvinė kliūtis;
- išteklių kliūtis;
- politinė kliūtis;
- motyvacinė kliūtis.

Norint įveikti kongnityvinio pobūdžio kliūtį, reikia pažadinti darbuotojams strateginių pokyčių poreikį. Įtikinti, kad tai yra būtina, norint pasiekti gerų veiklos rezultatų. Taip pat paminėti planuojamų strateginių pokyčių atnešamą naudą. Antroji kliūtis – riboti ištekliai. Kuo didesni

strateginiai pokyčiai, tuo didesnių išteklių reikia jiems įgyvendinti. Trečioji kliūtis – politinė, t. y. organizacijos požiūris. Darbuotojų požiūris į naujus pokyčius gali būti teigiamas arba neigiamas. Visada organizacijoje atsiras tokių žmonių, kurie nepritaris pokyčiams ir priešinsis įgyvendinant juos. Paskutinė kliūtis – motyvacija. Pagrindinis klausimas, kuris kyla vadovams, kaip motyvuoti darbuotojus, kad jie dirbtų sparčiau ir atkakliau.

Kadangi visos organizacijos skirtingai susiduria su šiomis kliūtimis, tai žinojimas, kaip jas nugalėti padeda sumažinti organizacinę riziką. Taigi, norint, kad numatyti strateginiai pokyčiai virstų realybe, būtina nugalėti išskylančias kliūtis.

Kognityvinė kliūtis. Kai organizacijoje vykdomi pokyčiai, sunkiausias dalykas yra priversti žmones suvokti jų būtinybę ir paaiškinti pokyčių motyvus. Stengdamiesi pagrįsti pokyčius, dauguma vadovų ima rodyti skaičius ir reikalauja geresnių rezultatų. Bet tai nėra efektyvus būdas žmones motyvuoti dirbti, nes skaičiai retai ką nors įtikina. Atvirkščiai, tai skatina priešišumą ir įtarumą.

Moksliniai tyrimai įrodo, kad žmonės prisimena ir efektyviausiai reaguoja, kai mato bei patiria patys. Neveltui sakoma: „Kol nepamatysiu – nepatikėsiu. Todėl norint įtikinti darbuotojus, kad strateginiai pokyčiai organizacijoje yra reikalingi, jie turi akis į akį susidurti su sunkiausiomis organizacijos problemomis. Pasak W. Ch. Kim'as ir R. Mauborgne'as (1999), susidūrimas su prastais rezultatais yra sukrečiantis, neišvengiamas ir veiksmingas metodas. Šis tiesioginis potyris daro didelę įtaką greitai šalinant žmonių kognityvinę kliūtį.

Išteklių kliūtis. Kai bendrovės darbuotojai daugiau ar mažiau sutinka, kad strateginiai pokyčiai yra būtini organizacijoje, dauguma vadovų tuomet susiduria su dar viena kliūtimi - su ribotais ištekliais. Kyla klausimai, ar turime pakankamai pinigų strateginių pokyčių įgyvendinimui, kaip pastūmėti organizaciją strateginių pokyčių link turint mažiau išteklių ar iš kur jų gauti daugiau ir pan.

„Kalbant apie menkus išteklius, egzistuoja trys neproporcingai didelę įtaką darantys veiksniai, kuriuos pasitelkę į pagalbą vadovai gali sutaupyti ir padidinti turimų išteklių vertę. Tai – karštieji taškai, šaltieji taškai ir „prekyba arkliais“ (W. Ch. Kim ir R. Mauborgne, 2006, p. 156).

Vadinamieji karštieji taškai – tai veikla, reikalaujanti nedaug išteklių, tačiau turinti didžiulį teigiamų rezultatų potencialą. Ir priešingai, šaltieji taškai – tai veikla, kuri reikalauja daug išteklių, bet daro mažai įtakos veiklos rezultatams. Na o „prekyba arkliais“ – tai vieno padalinio tam tikrų išteklių mainai į kito padalinio išteklius taip užpildant stygių. Taigi, jei organizacijos išmoktų tinkamai pasinaudoti turimais ištekliais, dažnai iškart gali įveikti išskylančias kliūtis. Jos turi atrasti tinkamiausią būdą, kaip mažą naudą nešančius išteklius nukreipti į pelningas sritis, kartu sumažinant sąnaudas ir pasiekiant didesnes vertes.

Politinė kliūtis. Politika organizacijoje yra neatskiriama verslo ir visuomeninio gyvenimo dalis. Įgyvendinant strateginius pokyčius, visuomet atsiras tie, kurie priešinsis artėjančioms permainoms. Tai yra galingos jėgos, galinčios neigiamai paveikti net pačius geriausius ir gabiausius darbuotojus smarkiai pakenkiant strateginių pokyčių įgyvendinimui. Siekiant įveikti šias jėgas, vadovas turi atsakyti į šiuos klausimus:

- Kas yra mano sąjungininkai? Kas man pritaras? Kam strateginiai pokyčiai atneš daugiausia naudos;
- Kas prieštarauja strateginiams pokyčiams? Kas man nepritaras? Kas daugiausia praras įgyvendinant strateginius pokyčius?

Kritiką ir tuos, kurie prieštarauja naujiems strateginiams pokyčiams nugalėti galima tik išsiaiškinus, kaip jie galėtų pulti, ir paruošus kontrargumentus, paremtus nepaneigiamais faktais ir motyvais. Taip pat pravartu būtų turėti visų gerbiamą organizacijos politiką, puikiai išmanantį žmogų, kuris žinotų, iš kurių asmenų galima tikėtis nepritarimo strateginiams veiksniams, o iš kurių paramos.

Motyvacinė kliūtis. Norint, kad strateginiai pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai, būtina pažadinti savo darbuotojuose strateginių pokyčių poreikį ir nustatyti, kaip tai pasiekti turint ribotus išteklius. Kad pokyčiai taptų judėjimu, žmonės turi ne tik suvokti, ką reikia daryti, bet ir įprasminti šį suvokimą išliekamąją vertę turinčiu darbu (W. Ch. Kim ir R. Mauborgne, 2006).

Motyvacija – sunkus, ganėtinai brangus ir daug laiko reikalaujantis procesas. Norint įveikti motyvacinę kliūtį, siūloma atsižvelgti į tris didelės įtakos veiksnius: įtakingiausius organizacijos darbuotojus, nuolatinį dėmesį jų veiklai ir skaidymą.

Įtakingiausi organizacijos darbuotojai – tai bendrovėje dirbantys tikri lyderiai, gerbiami ir sugebantys kitus įtikinti. Jų nuomonė yra svarbi ir dažnai jai pritariama. Tai išvaduoja organizaciją nuo individualaus pokalbio su kiekvienu darbuotoju. Organizacijoje paprastai tokių asmenų, vienijančių bendras problemas ir nuomones, būna nedaug, todėl vadovui palyginti nėra sunku juos surasti ir motyvuoti.

Kalbant apie nuolatinį dėmesį įtakingiausiems darbuotojams turima omenyje visuotinus susirinkimus, per kuriuos darbuotojas turi pristatyti savo veiklos rezultatus, kaip sekasi įgyvendinti strateginius pokyčius, kaip sprendžiamos problemos ir nurodyti priežastis, kodėl rodikliai gerėja ar blogėja. Kadangi nei vienas darbuotojas nenori patirti gėdos, ir visi stengiasi sublizgėti prieš kolegas, automatiškai paskirtas užduotis siekiama atlikti kuo geriau. Taip atsiranda atsakomybės jausmas už veiklos rezultatus. Tokie susirinkimai suteikia galimybę šauniesiems darbuotojams pelnyti pripažinimą ir padėti kitiems. Tačiau, kad ši tvarka pasitvirtintų, ji turi būti paremta sąžiningu procesu, į kurį turi būti įtraukti visi susiję darbuotojai, kuriems būtina paaiškinti sprendimų motyvus ir priežastis, kodėl ateityje vieni bus skatinami, o kiti – ne, ir būtina aiškiai

pasakyti, ko iš jų tikimasi. Kai organizacijos vadovo veiklos rezultatų vertinimo kriterijai yra skaidrūs, ir kai darbuotojams aišku, už ką gali paaukštinti arba pažeminti pareigose, tuomet neabejojama dėl konkrečių veiksmų, tarp darbuotojų nekyla nesutarimų ir palaikomas bendradarbiavimas (W. Ch. Kim ir R. Mauborgne, 2006).

Sąžiningas procesas lyg pasako žmonėms kad jų pastangos, darbas yra branginami, kad vertinamos jų intelektinės bei emocinės savybės. Kaip jau buvo minėta, tai sušvelnina įtarumą ir abejones, kurios beveik visuomet persekioja darbuotojus, kai organizacijoje siekiama įgyvendinti strateginius pokyčius. Taip pat šis procesas skatina žmones toliau siekti tikslo ir demonstruoja vadovų intelektualinę bei emocinę pagarbą darbuotojams.

Paskutinis didelę įtaką motyvacijai turintis veiksnys – skaidymas. Skaidyti vadinasi padalyti strateginį iššūkį į mažesnes užduotis. Grandiozinės užduotys gali išgąsdinti darbuotojus. Tuomet pradedama abejoti, ar tai jis bus sėkmingas. Todėl patariama strategines užduotis suskaidyti ir pateikti taip, kad jas būtų įmanoma įgyvendinti visuose organizacijos lygmenyse, nesukeliant nereikalingo nerimo darbuotojams.

*

Reziumuojant – strateginių pokyčių reikšmė organizacijai yra labai didelė. Tinkamai pasirinkti strateginiai pokyčiai padeda organizacijai vystytis ir užimti konkurencinį pranašumą rinkoje. Todėl jų valdymas yra svarbus, reikalaujantis daug žinių ir pastangų procesas, kuriam būdingi trys pagrindiniai elementai: dabartinė būklė, norimas būvis ir tiesioginė transformacija. Siekiant, kad šis procesas vyktų sėkmingai, reikalinga nuodugniai apsvarstyti penkis svarbiausius strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksnys: aplinkos įvertinimą, vadovavimą pokyčiams, strateginių ir operacinių pokyčių jungimąsi, žmonių išteklių strateginį valdymą bei pokyčių valdymo darną. Taipogi būtinas personalo suinteresuotumas pasirinktais strateginiais pokyčiais. Svarbu, kad žmonės prirtartų jiems, suprastų jų prasmę, nes tik tuomet bus sėkmingai pasiekti strateginiai tikslai.

Atsižvelgiama į tai, jog strateginių pokyčių įgyvendinimas yra vienas iš sudėtingiausių strateginių pokyčių valdymo procesų, apimantis reikšmingus komponentus tokius kaip motyvaciją, naujos vizijos kūrimą, personalo palaikymą, tinkamą valdymą. Pastebėta, kad pagrindinės strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtys, kongnityvinė, politinė, motyvacinė, išskyrus išteklių kliūtį, yra susijusios su žmonėmis. Dažnai įgyvendinti strateginius pokyčius trukdo organizacijos pasipriešinimas, bloga komunikacija, pasitikėjimo stoka, aiškios vizijos nebuvimas. Todėl būtina nuolat informuoti darbuotojus apie vykstančius strateginius pokyčius, rodyti nenutrūkstamą tikėjimą jais bei suteikti žmonėms įgaliojimus įgyvendinti strateginius pokyčius.

2. KROVINIŲ GABENIMO AUTOTRANSPORTU VERSLO ANALIZĖ

Transporto vaidmuo ekonominiame šalies gyvenime smarkiai pasikeitė. Anksčiau transportas tikrai padėdavo gamybinių šalies ūkio šakų veikloje, o dabar jis tapo pagrindiniu jų vystymosi ir augimo veiksniumi. Pastaruoju metu transporto bendrovės patiria didžiulius nuostolius dėl pablogėjusių ekonominių priežasčių. Tačiau siūloma nepasiduoti ir dėmesį sutelkti ties naujais strateginiais sprendimais.

2.1 Krovinių vežimo autotransportu reikšmė

Transportas - ūkio šaka, kuri apima krovinių ir keleivių gabenimą įvairiomis transporto priemonėmis. Transportui tenka labai svarbus vaidmuo kuriant materialines vertybes, racionaliai išdėstant respublikos teritorijoje gamybines jėgas, tenkinant gyventojų susisiekimo poreikius, keliant žmonių materialinio ir kultūrinio gyvenimo lygį, stiprinant gamybą. Transportas būtinas norint pervežti krovinius tarp įmonių, rajonų, šalių. Įvairiomis transporto priemonėmis kroviniai vežami iš vienos firmos į kitą, iš vieno regiono į kitą ir pagaliau iš vienos šalies į kitą, todėl krovinių gabenimų apimtis ir jų reikšmė nuolatos auga (R. Minalga, 2006).

Transporto sistemai priklauso:

- automobilių transportas;
- geležinkelių transportas;
- vandens transportas;
- oro transportas;
- vamzdinių transportas;
- kombinuotasis transportas.

Kiekviena transporto rūšis yra susijusi su klientų aptarnavimu. Akivaizdu, kad pasirinkimų įvairovė yra labai didelė ir yra prieinama visiems asmenims ir organizacijoms, kurios nori vežti gaminius iš vienos vietos į kitą. Gali būti pasirinktas bet kuris vienas transportavimo būdas arba gali būti naudojamos tam tikros įvairios transporto rūšių kombinacijos. Dėl tokios transportavimo derinių įvairovės gali būti suteiktos specializuotos arba pigesnės paslaugos, kurios dažniausiai nėra prieinamos, kai naudojama viena transportavimo rūšimi.

Šiuo metu labiausiai pasaulyje yra paplitę krovinių pervežimo būdai: automobilių keliai, geležinkeliai, jūrų transportas bei oro transportas. Šiame darbe plačiau nagrinėjamas krovinių vežimas autotransportu.

Krovinių vežimas autotransportu – plačiai paplitęs terminas, apibrėžiantis didelį ratą operacijų, kurios atliekamos nuo produkcijos pagaminimo iki pateikimo vartotojams. Šias operacijas sudaro: medžiagų sandėliavimas ir saugojimas, komplektavimas, įpakavimas bei

vežimas. Čia taipogi priklauso tokios operacijos kaip: maršruto parinkimas, eismo grafikų sudarymas ir transporto priemonių techninis aptarnavimas. Šių operacijų tikslas likviduoti teritorinį skirtumą tarp gamintojo ir vartotojo, ir užtikrinti saugų ir savalaikį krovinių vežimą iš gamybos vietos į vartojimo vietas. Atliekant tokias operacijas, ten, kur gamyba yra specializuota, neišvengiami yra tolimieji vežimai. Pagrindiniais prekybos maršrutais nenutrūkstamai juda dideli kiekiai žaliavų, gatavos produkcijos, kuri nukenčia nuo atmosferinių sąlygų, žemės ūkio kenkėjų ir grobstytojų. Siekiant įvertinti šiuos poveikius, reikia rengti specialius pervežimų planus. Tokie planai turi būti ekonomiškai realūs, kadangi vežimas per geografines ir laiko sienas gali pasirodyti beprasmiškas, jeigu bendra kaina vartotojui bus nepriimtina. Vartotojas turi gauti ne tik būtiną krovinių kiekį, bet reikiamoje vietoje, reikalingu laiku ir už palankią kainą. Todėl pagrindinis uždavinys gabenant krovinius – operacijų ekonomiškumas (Ž. Židonis, 2002).

Kroviniai klasifikuojami pagal krovos būdą, taros rūšį, masę, gabaritus bei pavojingumą.

4 lentelė

Krovinių klasifikacija

Skirstymas	Krovinių rūšys
Pagal krovos būdą	1. Vientiniai 2. Suverstiniai 3. Piltiniai
Pagal vienos krovininės vietos masę	1. Vientiniai normalios masės iki 250 kg 2. Padidintos masės iki 30t nuo 250kg 3. Sunkiasvoriai nuo 30t ir daugiau
Pagal gabaritus	1. Leistini vežti bendrojo naudojimo keliais 2. Stambiagabaritiniai
Pagal siuntos dydį	1. Mažų partijų iki 5t. 2. Vidutinių partijų nuo 5t. iki 30t. 3. Masiški virš 30t.
Pagal pavojingumo laipsnį	1. Nepavojingi 2. Pavojingi pagal gabaritus 3. Dulkantys arba karšti 4. Pavojingi

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vežant krovinius kelių transportu, dažnai patiriami nuostoliai. Dėl fizinių, cheminių, biologinių savybių pasikeičia krovinių svoris, apimtis, vientisumas. Nuostolių dydis dar priklauso nuo krovimo darbų, perkrovimo operacijų kiekio, transportavimo sąlygų bei sandėliavimo trukmės. Tokius nuostolius įprasta vadinti natūraliais. Natūralūs krovinių nuostoliai gali atsirasti dėl

nedžiuvimo, nutekėjimo, išsisunkimo, nubyėjimo, išgaravimo, išdulkėjimo, sukratymo, suspaudimo, sulūžimo

Krovininiai automobiliai, pradedant nuo mažiausių lengvųjų – krovininių ir baigiant dideliais vilkikais su priekabų ir puspriekabių kombinacijomis, naudojami beveik visoms logistikos operacijoms. Paprastai automobilių transportas varžosi su oro transportu dėl smulkių siuntų, ir su geležinkeliu – dėl didelių siuntų. Dažniausiai autotransportu yra pervežama gatava produkcija: tekstilės gaminiai, odos dirbiniai, produktai iš gumos ir plastmasės, metalinės detalės, ryšio priemonės ir jų dalys, prietaisai, buitinės paskirties prekės ir maisto produktai (Ž. Židonis, 2002).

Techninėje literatūroje yra daug autotransporto klasifikavimo būdų. Tačiau paprastai autotransportas skirstomas į tris grupes:

- kombinuotojo tipo automobiliai;
- lengvieji sunkvežimiai;
- sunkvežimiai.

Sunkvežimiai bene svarbiausia ir labiausiai paplitusi transporto priemonė, skirta kroviniams gabenti tolimais maršrutais. Prie jų gali būti kabinamos priekabos, kurios sudaro autotraukinį. Autotraukiniai skirstomi į automobilius su priekabomis ir automobilius-vilkikus su puspriekabėmis.

Autotransporto privalumai:

- Manevringumas;
- Vežimo greitis ir reguliarumas;
- Įpakavimas.
- Galima pasiekti kitomis transporto priemonėmis nepasiekimas vietas;
- Kroviniai gali būti pristatomi nuo “durų iki durų”.

Autotransporto trūkumai:

- Skubus iškrovimas;
- Didelė kaina;
- Klaidingas vežimas;
- Grobstymas;
- Mažas įkrovumas

Kalbant apie autotransporto privalumas, tai pagrindinis privalumas yra paslaugų siūlymo galimybė pristatyti krovinius į bet kurią vietą. Krovininio autotransporto neriboja kliento buvimo vieta. Automobiliai turi puikią galimybę pasiekti bet kurį krovinio siuntėją gerai išplėtotu automagistraliniu tinklu. Autotransporto darbe nėra tokių operacijų, kaip autotraukinių formavimas, nes dauguma junginių turi savo vilkiką ir automobilį ir gali dirbti nepriklausomai. Šiuo metu egzistuojanti krovinio ir transportavimo įranga bei darbo organizavimas padeda sutrumpinti

pristatymo laiką, palyginti su geležinkelių ir vandens transportu. Prastovos muitinėse, oro sąlygos ir kelio būklė gali trukdyti autotransportui, ir, žinoma, pristatyti krovinį. Tokios sąlygos daro įtaką visų rūšių pervežimams automobiliais, bet konkrečių pervežimų stabilumas siejamas su viso darbo efektyvumu ir svyruoja pagal jo pokyčius (R. Palšaitis, 2006).

Taigi, nepaisant šių išvardintų trūkumų, nulemia autotransporto privalumai, ypač jo manevringumas, lankstumas, todėl ši transporto priemonė daugelyje šalių yra dominuojanti.

2.2 Krovinių vežimo autotransportu verslo situacija

Lietuvoje kelių transporto tinklas yra pakankamai išvystytas ir sistemingai vystomas. Šioje srityje lenkiame kaimynines valstybes (ypač Lenkiją ir Latviją). Didelės įtakos kelių transporto krovinių gabenimo srautams turėjo nutiesta Via Baltica automagistralė, kuri palengvino krovinių gabenimą tiek Vakarų - Rytų, tiek Rytų – Vakarų kryptimi. Mūsų šalyje yra 6 europinės svarbos keliai bei 2 tarptautinių koridorių trasos – tai rodo, jog mūsų šalyje kelių transporto infrastruktūra užima ypatingą svarbą visoje valstybės ir regiono transporto sistemoje, o tai savo ruožtu atveria tam tikras galimybes ir vystymosi kryptis (Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerija).

Lietuvos tarptautinių krovinių vežėjai yra pakankamai gerai žinomi bei vertinami Europoje. Būtent šioje srityje dar prieš Lietuvai tampa ES nare buvo pritaikyta dauguma ES teisės aktų, kas leido mūsų vežėjams be didesnių problemų užimti savo nišą tarptautinėje rinkoje.

Nagrinėjant krovinių gabenimo autotransportu verslo situaciją Lietuvoje, galima pasakyti, kad 2007 m. kelių transportu buvo vežta 62,2 mln. tonų krovinių, tai 10,9 procento daugiau nei 2006 m. Didžiąją dalį (79,4%) sudarė vidaus vežimas ir, palyginti su 2006 m., padidėjo 10,5 procento. Remiantis Statistikos departamento duomenimis, per devynis 2008 m. mėnesius krovinių vežta 47,8 mln.t. Lyginant su devyniais 2007 m. mėnesiais, tai krovinių vežimas kelių transportu 2008 m. išaugo 1,9 procento (2007 m. devyni mėn. – 47,0 mln. t). 2007 m. buvo 126,5 tūkst. krovinių automobilių ir 21,1 tūkst. puspriekabių vilkikų. 2007 m., palyginti su 2006 m., krovinių automobilių skaičius padidėjo 7,7 procento, puspriekabių vilkikų – 16,3 procento. Galima teigti, kad didėjant krovinių kiekiui, t. y. esant dideliems užsakymų kiekiams ir augant pelnui, bendrovės pirko autotransportą bei investavo į veiklos plėtimą. Tačiau nuo 2008 m. II ketv. krovinių gabenimas pradėjo ženkliai mažėti. Lyginant 2008 m. II ketv. su 2007 m. II ketv. krovinių gabenimas kelių transportu sumažėjo 1,1 proc. Ir kuo toliau, tuo krovinių kiekiai vis smarkiau mažėja, nes pagal 2007 metų ir 2008 metų IV ketvirčių duomenis (5 lentelė), matome, kad vežtų krovinių kiekis jau sumažėjo net 23,8proc. (Lietuvos Respublikos statistikos departamentas).

Krovinių vežimas kelių transportu 2008 m.

Transporto rūšis	Rodiklio pavadinimas	Matavimo vienetas	Sausio– gruodžio mėn.	IV ketv.	Padidėjimas, sumažėjimas (-), proc.	
			tūkst.		2008 m. sausio– gruodžio mėn., palyginti su 2007 m. sausio– gruodžio mėn.	2008 m. IV ketv., palyginti su 2007 m. IV ketv.
Kelių transportas	Vežta krovinių	tonos	59426,5	11581,8	-4,4	-23,8
	Krovinių apyvarta	tonkilometrai	20418865	4162660	0,7	-5,0

Šaltinis: Lietuvos Respublikos statistikos departamentas

Tokiai situacijai esant, mažėjant krovinių gabenimui, dauguma krovinių gabenimu autotransportu užsiimančių bendrovių yra priverstos gerokai sumažinti savo išlaidas. Krovinių gabenimo srityje konkurencija dar labiau padidėjo, todėl kiekviena bendrovė priversta savo galimybes vertinti ne taip optimistiškai kaip anksčiau.

Specialistų teigimu, prie išnykimo ribos atsidūrė greito pelno apakintos krovinių gabenimo bendrovės. Jos neracionaliai naudojo gautą pelną arba investavo jį ne ten, kur reikėjo. Šiuo metu, kai vežėjų sąnaudos ženkliai padidėjo, o užsakymų gerokai sumažėjo, tokios bendrovės susidūrė su bankroto grėsme. Kai kurios bendrovės tenka atsisakyti šio verslo ir išparduoti turimus automobilius. Smulkūs vežėjai taip pat yra sunerimę ir rimtai svarsto keisti verslo kryptį arba tiesiog jį parduoti (P.Ugianskis, 2008).

Dabartiniu metu krovinių gabenimo autotransportu verslo sąnaudos yra padidėjusios. Mažėja krovinių srautas, pirkimai, o tai skaudžiai atsiliepia vežėjams. Įmonės „Vilniaus dobilas“ direktorius Remigijus Žitkevičius pasakojo, kad bendrovė neketina išparduoti turimų vilkikų. „Dar prieš kelis metus jautėme, kad krizė netruks pasibelsti į vežėjų duris. Nelaukdami, kol tai atsitiks, iš anksto sustygvome plėtos strategiją, kuria sėkmingai vadovaujamės šiandien.“, - aiškino R. Žitkevičius.

Kaip teigia, Lietuvos nacionalinės vežėjų automobiliais asociacijos „Linava“ prezidentas Algimantas Kondrusevičius, pastaruoju metu daugelis vežėjų vos suduria galą su galu. Vežėjams atėjo sunkūs laikai: užsakymų nėra, degalai brangsta, daugelis bendrovių prisipirkę naujų transporto priemonių, už kurias nebeišgali mokėti bankams. Jau dabar kai kurios bendrovės nutraukia veiklą arba nukreipia žvilgsnį į kitas rinkas. Jo įsitikinimu, sunkmetis dar tik prasidėjo, todėl problema

ateityje tik aštrės. Manoma, kad iki šių metų pabaigos iš krovinių pervežimo rinkos pasitrauks ne mažiau kaip 15-20 proc. įmonių.

Kitas svarbus Lietuvos vežėjams momentas - naujų konkurentų atsiradimas į Europos Sąjungą pernai įstojus Rumunijai ir Bulgarijai. Šių šalių vežėjai yra labai stiprūs ir dideli konkurentai, atėję į rinką. Kol kas Lietuvos transporto bendrovės gelbsti trečiųjų šalių rinkos, ypač Rusija, Kazachstanas, Ukraina, Baltarusija.

Rinkos analitikai skatina šiuo nelengvu periodu nepasiduoti panikai. Krizė netruks nuolat, krovinių gabenimas autotransportu vis tiek išliks. JAV prezidentas Johnas Kennedy yra pasakęs: „Žodis krizė, užrašytas kinų rašmenimis, susideda iš dviejų dalių: vienas jų reiškia pavojų, kitas - progą ar galimybę“, - teigia V. Gilys (P. Ugianskis, 2008).

Nepaisant sumažėjusių krovinių srautų, autotransportas pervežant krovinius visoje Europoje turi didelę svarbą. Autotransporto panaudojimas kroviniams gabenti suteikia galimybę (R. Minalga, 2006):

- supaprastinti valstybių sienų pervažiavimo formalumus trumpinant gabenimo trukmę ir žymų kaštų mažinimą;
- supaprastinti įėjimą į užsienio rinką;
- panaikinti draudimą naudoti vidaus transportą tarptautiniams kroviniams gabenti;
- stipresnei konkurencijai sudaryti;
- panaudoti našumą atitinkančius pervežimų tarifus;
- atpiginti krovinių gabenimą.

Autotransporto panaudojimo kroviniams gabenti efektyvumo didinimą galima pasiekti tokiomis priemonėmis, kurias siūlo R. Minalga (2006):

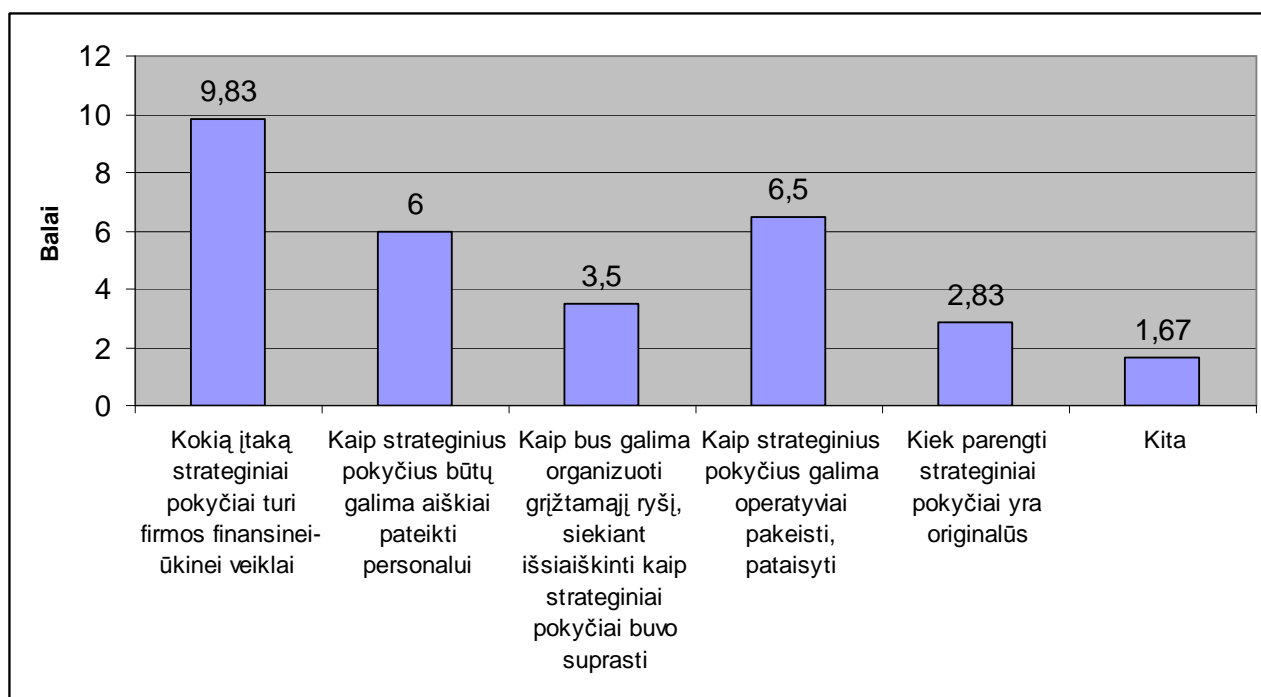
- gerinant autotransporto apkrovą, mažinant tuščių reisų skaičių pagal besikooperuojančių organizacijų informacijos sistemas;
- intensyvinant reisų planavimą ir transporto komunikacijos priemonių panaudojimą;
- redukuojant mažėjančius ekspedicijų pervežimus individualių savininkų pervežimais.

Žvelgiant į ateitį, svarbiausias tikslas išlieka siekti, kad Lietuva taptų transporto ir logistikos lydere regione. Šiam prioritetui pasiekti yra vykdomi investiciniai projektai. Kaip teigia susisiekimo ministras E. Masiulis: „dar vienas svarbus prioritetas yra peržiūrėti Susisiekimo ministerijos reguliavimo sferoje esančių įmonių valdymo modelius ir pabandyti tokiu būdu sutaupyti lėšų bei užtikrinti pelningą įmonių veiklą efektyvinant valdymą“ (2009). Taip pat aktualus lieka tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimas, nes užtikrinti transporto paslaugų konkurencingumą rinkoje yra labai svarbu.

Strateginiai aspektai. Esant dabartinei ekonominei situacijai, kada krovinių pervežimo verslas yra viena iš labiausiai nukenčiančių verslo sričių, būtinas efektyvus strateginių pokyčių valdymas. Organizacijos turi peržiūrėti savo deklaruojamas strategijas bei imtis strateginių pokyčių, siekiant išlikti konkurencingomis rinkoje.

Kaip teigia J. Kvedaravičius (2002), kuo greičiau organizacija pasinaudos techninių ir kitų šiuolaikinių priemonių nauda, tuo verslas bus pranašesnis konkurencinėje kovoje. Vadinas, vykdydama strateginius pokyčius, organizacija turi nebijoti naujovių, inovacijų, priimti jas, ir jei tik reikia, nedvejodama keistis.

Pagal D. Bazaro (2000) atliktą tyrimą apie Lietuvos transporto įmonių veiklos organizavimo modelio analizę, galima teigti, jog formuojant ilgalaikę organizacijos strategiją labiausiai atsižvelgiama į tai, kokią įtaką ji turės organizacijos finansinei – ūkinei veiklai (7pav.) (9,83 balo iš 10 galimų).



Šaltinis: BAZARAS D. (2000) Lietuvos transporto įmonių veiklos organizavimo modelio analizė

7 pav. Organizacijos veiklos strateginių pokyčių vertinimo kriterijai

Kaip matome 7 paveiksle, yra taip pat įvertinama galimybė pasirinktą organizacijos strategiją operatyviai modifikuoti – pakeisti, pataisyti arba jos atsisakyti (6,50 balo iš 10 galimų). Grįžtamojo ryšio tarp personalo ir vadovybės organizavimui nėra skiriama daug dėmesio (6balo iš 10 galimų), o tai neigiamai veikia strateginių pokyčių įgyvendinimą. Taipogi nėra labai vertinamas strategijos originalumas (2,83 balo iš 10 galimų). Taigi, transporto organizacijų veiklos strategija orientuota į finansinius – ūkinius rodiklius, į juos orientuojant ir grįžtamojo ryšio organizavimą.

Atlikdamas tyrimą D. Bazaras (2000) naudojo anketą – klausimyną, kuri buvo pateikta 20 transporto organizacijoms.

Kaip teigia R. Palšaitis (1997), marketingas – tai transportavimo rinkos valdymo procesas, t.y. vartotojų poreikių nustatymo ir tos paklausos patenkinimo per susijusias transportavimo, paskirstymo, kainų nustatymo ir skatinimo funkcijas. Organizacijos marketingo strategija remiasi šiais pagrindiniais veiksniais: gamybos, resursų, personalo, informacijos, medžiagų, naujausių laimėjimų. Transporto organizacijos marketingas yra krovinių transportavimo rinkos plėtimo priemonė. Atsižvelgiant į tai, strateginiai pokyčiai marketingo sistemoje krovinių vežime turi būti vykdomi (R. Palšaitis, 1997):

- 1) krovinių siuntėjų ir gavėjų poreikių nustatyme
- 2) efektyvios ir patikimos transportavimo sistemos sukūrimo, kurios paslaugos gali būti parduotos tiek klientams, tiek ir organizacijai naudinga kaina
- 3) visų organizacijos išgalių realizavime, siekiant gauti papildomo pelno
- 4) papildomų paslaugų klientams teikime
- 5) paslaugų siūlyme potencialiems klientams.

Renkantis transporto organizaciją klientas dažniausiai atsižvelgs į šiuos pagrindinius paslaugų kokybę lemiančius sistemos elementus: patalpas, personalą, įrengimus, transporto priemones, ryšių sistemą, simboliką ir kainas (A. Garalis, 2003).

Nuo 1992 m. pabaigos, kai prasidėjo rinkos procesų diegimas Lietuvos kelių transporte, vežėjai susidūrė su didėjančia konkurencine kova. Galimybė laisvai patekti į rinką buvo rinkos veiklą reguliuojančių įstatymų liberalizavimo rezultatas, kuris gerokai padidino konkurentų skaičių daugelyje transporto rūšių (Ž. Židonis, 2002).

Konkurencija didėja tarp transporto rūšių lygiai taip pat, kaip ir jų viduje. Pasireiškia transporto organizacijų sugebėjimas sukurti geresnį aptarnavimą, nustatyti lankstesnes kainas ir siūlyti įvairesnes paslaugas. Tarpmodalinė šių rūšių konkurencija, ypač tarp oro ir kelių transporto, labai padidėjo ir vis didės ateityje. Atsižvelgiant į tai, autotransporto organizacijos yra priverstos vystyti kliento aptarnavimo paslaugų sferą, kad patenkintų vis didėjančius klientų poreikius. Iš tokio sistemos tobulinimo, laimi krovinio siuntėjas ir tam, kad gautų pelną, priverčia vežėjus dirbti kiek galima efektyviau ir produktyviau.

Ž. Židonio (2002) teigimu, pastaraisiais metais Lietuvos transporto organizacijos pastebėjo, kad rinkodarai turi būti skiriama daugiau dėmesio. Tai parodė daugelis veiksnių, tarp jų ir rinkos santykiai kelių transporte bei minėtoji auganti konkurencija. Nustatyta, kad visų rūšių transporto organizacijos vysto rinkodaros veiklą, turi suformulavę strateginės veiklos uždavinius ir apibrėžę veiklos taktiką. Pastebima, kad daug sėkmingiau dirba tie, kurie organizacijos veiklą perorganizavo iš į realizaciją orientuotą – į rinkodarą. Vežėjai, orientuoti į realizaciją, reaguoja į užsakovo

prašymą, o vežėjai, orientuoti į rinkodarą, numato kliento reikalavimus. Orientuoti į realizaciją vežėjai kreipia dėmesį visų pirma į krovinio transportavimo paslaugas, kurias atlieka ir beveik visai nesistengia integruoti savo veiksmų su užsakovo pristatymo operacijomis. Orientuoti į rinkodarą vežėjai tampa kliento bendrų logistikos veiksmų partneriais.

Šeštoje lentelėje galima matyti skiriamuosius vežėjų, orientuotų į realizaciją ir rinkodarą, bruožus, kuriuo pateikia Palšaitis (R. 2006). Parodyta, kuo skiriasi dviejų grupių verslo supratimas, veiklos strategijų traktavimas, vadyba ir požiūris į kasdien atliekamus veiksmus.

6 lentelė

Skiriamieji vežėjų, orientuotų į realizaciją ir rinkodarą, bruožai

Skiriamieji bruožai	Vežėjai, orientuoti į realizaciją	Vežėjai, orientuoti į rinkodarą
Supratimas apie vežėjo verslą	Transportavimas	Rinkodaros skatinimas
Funkcijos supratimas	Pagrindą sudaro krovinio vežimo atlikimo užduotys. Vežimas yra galutinis rezultatas. Sutelkia dėmesį į atliekamus veiksmus.	Pagrindą sudaro platinimo aplinka. Vežimas – būdas galutiniam rezultatui pasiekti. Sutelkia dėmesį į rinkodarą.
Strateginis šios problemos traktavimas	Pagrindą sudaro paslaugų priemonės ir aptarnavimas. Pabrėžiamas gamybos supratimas. Sutelkia dėmesį į kliento keliamus reikalavimus krovinio vežimui.	Pagrindą sudaro visa rinkodarą remianti sistema. Pabrėžiamos jos funkcijos. Sutelkia dėmesį į rinkodarą, rinkos plėtimą ir paskirstymo poreikių tenkinimą.
Vadybos metodika	Bando pritaikyti klientų poreikius savo sistemoms. Reaguoja į kliento reikalavimus. Tikslas – parduoti transportavimo paslaugas ir laiku pristatyti krovinį.	Bando prisiderinti prie klientų paskirstymo kanalų. Sutelkia dėmesį į rinkodarą ir rinkos plėtrą, paskirstymo poreikius. Stengiasi prisitaikyti prie klientų produktų paskirstymo poreikių.
Atliekamos operacijos	Tikslas – sumažinti kainas ir pristatyti laiku krovinį. Yra suinteresuoti atliekamų operacijų efektyvumu. Sutelkia dėmesį į operacijų produktyvumą.	Yra suinteresuoti kompromisu tarp kliento aptarnavimo ir paskirstymo kanalų. Suinteresuoti kliento aptarnavimo efektyvumu. Sutelkia dėmesį į operacijų produktyvumą.

Šaltinis: PALŠAITIS. R. (2006) Logistikos vadybos pagrindai, p. 210.

Kai egzistuoja didelė konkurencija, dalis vežėjų orientuojasi į tas rinkos segmentacijos strategijas, kurios leistų organizacijoms išplėsti savo apimtį ir šitaip padidinti pelną. Pirmasis toks bandymas buvo sėkmingai atliktas transporto organizacijų, bandžiusių suskirstyti savo rinkas pagal geografinę padėtį.

Kai kurie vežėjai pradėjo skirstyti rinkas, atsižvelgdami į kliento pageidaujamą aptarnavimo lygį. Tai ir yra paklausos lankstumas kainų atžvilgiu, kada kaina priklauso nuo perkamų transportavimo paslaugų kiekio. Vežėjų paslaugų paklausa skiriasi atsižvelgiant į tai, kokį transporto organizacija siūlo transportavimo lygį ir aptarnavimo apimtį.

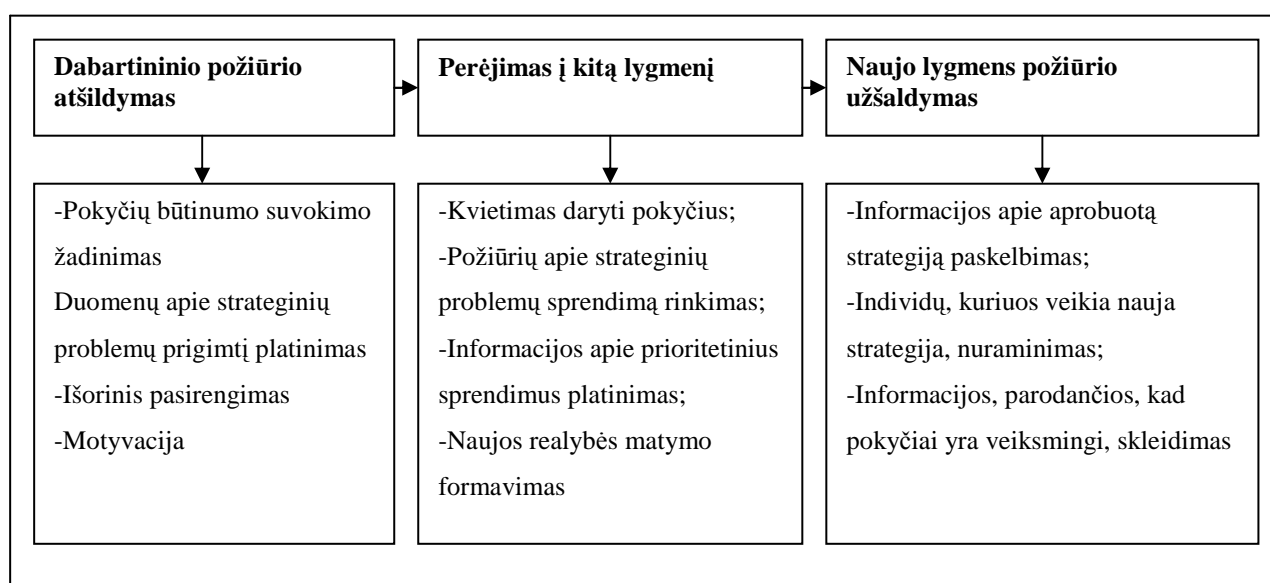
Transporto organizacijoms rinkodaros svarba ir toliau didės, įvertinant struktūrinius pokyčius, vykstančius paslaugų rinkoje.

Galimybė vežėjams gauti didesnę pelną bei užkariauti kuo didesnę rinkos dalį toliau egzistuos, bet tai galės įgyvendinti tik tos organizacijos, kurios vystys savo veiklos tobulinimo programas. Vežėjai turi apmokyti vadybininkus parduoti papildomą vertę sukuriančias paslaugas. Tuo šis požiūris skiriasi nuo tradicinių vežėjų darbo pardavimo strategijų.

Reziumuojant, dabartiniu metu krovinių gabenimo autotransportu bendrovių situacija yra ganėtinai sunki. Dėl sumažėjusio užsakymų skaičiaus ir padidėjusių sąnaudų, bendrovės yra priverstos vykdyti strateginius pokyčius. Vienos iš jų mažina išlaidas, išparduoda transporto priemones, kitos – keičia veiklos kryptį arba atsisako verslo. Valdant strateginius pokyčius, kaip rodo mokslininkų atlikti tyrimai, dėmesį reikia atkreipti į konkurencingumo prielaidas, veiklos sąlygas bei organizacijos visuminę kompetenciją. Taip pat vykdydama strateginius pokyčius, organizacija turi nebijoti naujovių, inovacijų, priimti jas, ir jei tik reikia, nedvejodama keistis.

*

Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateiktus strateginių pokyčių valdymo modelius bei apžvelgus krovinių gabenimo autotransportu verslo situaciją Lietuvoje ir aptarus kitų autorių atliktus tyrimus ir siūlomus veiklos tobulinimo būdus, strateginių pokyčių valdymo autotransporto versle tyrimas atliekamas vadovaujantis mokslininkų Lewin ir Schein(1992) sukurtais strateginių pokyčių valdymo modeliais. Atsižvelgiant į tai, kad jų modeliai vienas kitą papildo, šiame darbe pateiktas bendras modelis, apjungiantis abiejų mokslininkų svarbiausius aspektus bei atspindintis pačią strateginių pokyčių valdymo esmę.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lewin ir Schein (1992) strateginių pokyčių valdymo modeliais

8 pav. Strateginių pokyčių valdymo modelis

Kadangi mokslinėje literatūroje kaip svarbiausi strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai išskiriami: aplinkos įvertinimas, vadovavimas pokyčiams, strateginių ir operacinių pokyčių jungimas, žmonių išteklių strateginis valdymas bei pokyčių valdymo darna, tai tyrimo pagalba taip pat siekiama iširti, kuriems iš šių veiksnių autotransporto įmonės skiria pakankamai dėmesio, o kurie veiksniai yra pamiršti.

3. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TYRIMAS KROVINIŲ GABENIMO AUTOTRANSPORTU VERSLE

3.1 Tyrimo metodika ir organizavimas

Atliekant bet koki tyrimą būtina surinkti tokius duomenis, iš kurių būtų įmanoma, patogiu bei naudinga gauti reikiamą informaciją. Taigi, duomenys būna pirminiai ir antriniai. V. Pranulis (1998) pateikia tokį pirminių duomenų apibrėžimą: „pirminiai duomenys – tokie, kurie renkami konkrečiai marketingo problemai spręsti. Antrinių duomenų apibrėžimas pagal V. Pranulį: „tai tokie duomenys, kurie jau yra kitais tikslais anksčiau surinkti, užrašyti bei saugomi viena ar kita forma, gali būti prieinami ir panaudoti“ (p. 24).

Šiame darbe *pirminiams duomenims* surinkti naudojama apklausa. *Antriniai duomenys* gaunami iš šių šaltinių: ekonominių apžvalgų, mokslinių tiriamųjų darbų, periodinės spaudos publikacijų, internetinių šaltinių.

Probleminės situacijos pristatymas. *Tyrimo problema* – ar reikėtų ir kaip reikėtų tobulinti strateginių pokyčių valdymo procesą, kad jis būtų sėkmingas.

Tyrimo objektas – autotransporto įmonės, teikiančios autotransportu krovinių gabenimo paslaugas.

Tyrimo tikslas – ištirti strateginių pokyčių valdymo tobulinimo galimybes krovinių gabenimo autotransportu versle.

Tyrimo uždavinių iškelimas. Uždaviniai iškelia klausimus, į kuriuos turi būti gaunamas atsakymas apie tyrimo tikslo įvykdymą. Tyrimo uždaviniai:

- a. išanalizuoti strateginių pokyčių valdymą organizacijose;
- b. išsiaiškinti personalo požiūrį į strateginius pokyčius;
- c. pateikti strateginių pokyčių valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo apimtis. *Tyrimo apimtis* priklauso nuo pageidaujamo tyrimo rezultatų tikslumo. Kadangi siekiama išsiaiškinti kaip būtų galima pagerinti strateginių pokyčių valdymą krovinių pervežimo autotransportu versle, apklausta 30 krovinių pervežimo autotransportu įmonių Kaune.

Duomenų rinkimo metodų bei jų rūšių parinkimas ir pagrindimas. Duomenų rinkimo metodai: svarbiausia yra pasirinkti tokį duomenų rinkimo metodą, kuris padėtų gauti tinkamą informaciją. Šiuo atveju naudojamas anketavimas. Anketinė apklausa vykdoma tiesiogiai bendraujant su respondentais bei anketas platinant internetu. Tai vienas iš greičiausių duomenų rinkimo būdų. Jo metu galima surinkti didelį kiekį duomenų. Anketinės apklausos yra ypač populiarios ir paplitusios socialiniuose tyrimuose.

Atrankinės imties parinkimas. Tyrimo generalinė visuma – Kauno įmonės, teikiančios krovinių pervežimo autotransportu paslaugas. *Imtimi (atrankos aibe)* vadinama socialinių objektų generalinės visumos (dar vadinamos populiacija) dalis, kuri atrinkta tyrimui. Šiuo atveju iš krovinių gabenimo autotransportu įmonių Kaune sąrašo (www.auto.lt), kuriame pateiktos 102 įmonės, atrinktos 49 –ios (2 priedas), užsiimančios tik krovinių gabenimu be papildomos veiklos (detalių prekyba, nuoma, autoservisas ir pan.). Tuomet paprastosios atsitiktinės atrankos būdu pasirinkta 30 Kauno miesto autotransporto įmonių, gabenančių krovinius. Dėl apklausos anonimiškumo, duomenų konfidencialumo ir įmonių vadovų pageidavimų atrinktų įmonių pavadinimai konkrečiai neįvardijami.

Tyrimo organizavimas ir eiga:

Tyrimo organizavimas – tai detalaus plano, nurodančio veiklos kryptį, sudarymas. Organizavimo procesas susideda iš kelių, tarpusavyje susijusių etapų. (R. Virvilaitė, 1997, p. 119.) Pirmiausia suformuluota tyrimo problema, išsikeltas tikslas. Kai tyrimo problema, tikslas aiškiai nustatyti galima pradėti planuoti tyrimą siekiant surinkti kuo daugiau reikalingos informacijos. Informacija renkama pirminių duomenų pagalba, tai yra vykdant apklausą pasitelkus anketavimą.

Tyrimo tipas. Pasirinktas aprašomasis vienkartinis tyrimo tipas, kuris yra atliekamas tik vieną kartą. Vienkartinis tyrimas bus atliekamas iš tyrimo apimties, t. y. visų 30 įmonių.

Duomenų rinkimo formos parinkimas. Kitas tyrimo etapas – duomenų rinkimo formos parinkimas. Šiame etape stengiamasi nustatyti, ar klausimynas turi būti sudaromas naudojant daugiau uždarus ar atvirus klausimus, ar respondentui turi būti paaiškinami tyrimo tikslai apklausos pradžioje, kiek turi būti klausimų, kaip jie išdėstyti, kad respondantai mieliau atsakinėtų, kokie demografiniai rodikliai reikalingi, kokia informacija būtina. Rengiant anketą laikomasi visų bendrųjų anketos reikalavimų. Anketos pradžioje motyvuotai, logiškai paaiškinta, kodėl atliekamas tyrimas, po to pateikta trumpa anketos užpildymo instrukcija. Stengiamasi, kad anketos klausimai būtų konkretūs, o atsakymų variantai suprantami. Daugiau naudojami uždari klausimai, nes į juos respondantai mieliau atsakinėja, bet taip pat palikta vietos ir jų nuomonei. Klausimai anketoje eina nuo paprastesnių iki sudėtingesnių. Socialinės charakteristikos pateiktos anketos pabaigoje. Anketą lydi instrukcija, kaip atsakinėti į klausimus: pažymėti, įrašyti, pereiti prie kito klausimo ir pan. (1 priedas).

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas. Klausimynas, kuris pateiktas pirmame priede, buvo sudarytas remiantis Lewin ir Schein (1992) strateginių pokyčių valdymo modeliais bei išsikeltais vertinimo kriterijais. Anketą sudaro 26 klausimai, kurie suskirstyti į 4 grupes.

1. Pirmąją anketos klausimų grupę, kurią sudaro 1-9 klausimai, siekiama išsiaiškinti dabartinę situaciją ir darbuotojų pasirengimą bei norą keisti bendrovės strategiją. Visa tai apima Lewin ir Schein (1992) strateginių pokyčių valdymo modelio pirmosios dalies „dabartinio

požiūrio atšildymo“ aspektus: pokyčių būtinumo suvokimą, duomenų apie problemą platinimą, išorinį pasirengimą ir pan. Taigi, pirmiausia bandoma sužinoti, ar egzistuoja bendrovėse suvokimas ką keisti ir kodėl keisti; t. y. ar darbuotojai suvokia realią padėtį, ar žino bendrovės strategiją, misiją bei pagrindines problemas, priežastis, kodėl reikia keisti ar koreguoti strategiją. Taip pat stengiamasi gauti informacijos ne tik apie darbuotojų supratimą bei norą dėl strateginių pokyčių, bet ir apie tai, ar imamasi kokių nors veiksmų, sprendimų, kurie bylotų apie strategijos keitimą. Taip bandomas išsiaiškinti noras keistis ir ketinimas keistis. Tarkim bendrovėje jaučiama strateginių pokyčių būtinumas, bet jie neketinami vykdyti. Tuomet kyla klausimas, kas stabdo šį procesą, kokios iškyla kliūtys, priežastys, kokie atsiranda pagrindiniai trikdžiai. Atsakymai paaiškėja iš antro klausimų bloko.

2. Antrasis klausimų blokas apima Lewin ir Schein (1992) strateginių pokyčių valdymo modelio perėjimą į lygmenį – kvietimas daryti pokyčius, požiūrių apie problemų sprendimą rinkimas, informacijos platinimas, naujos realybės matymo formavimas ir pan. Taigi, antrame bloke, klausimai (10-17) užduodami apie patį strateginių pokyčių valdymo procesą, pagrindinius jo aspektus, į kuriuos vadovai turėtų kreipti didžiausią dėmesį, siekiant sėkmingo strategijos įgyvendinimo. Bandoma išsiaiškinti kokie faktoriai labiausiai įtakoja strateginius pokyčius, jų valdymą, įvertinamas rizikos laipsnis, personalo kompetentingumas, išskylančios kliūtys, bendradarbiavimo lygis. Taip siekiama sužinoti aktualiausias strateginių pokyčių valdymo problemas, kurios trukdo proceso efektyvumui ir remiantis tuo priimti jų sprendimo būdus.
3. Trečiuoju klausimų bloku (18-21 kl.) surenkama informacija apie tai, ar darbuotojai supažindami su bendrovės tolimesnėmis veiklos kryptimis, ar jiems aiškiai ir suprantamai pristatomi nauji tikslai ir uždaviniai, ar jie apie tai informuojami ir pan. Tai yra išsiaiškinama ar darbuotojai suvokia pasikeitusią, naują aplinką, iškeltus tikslus, kurie atsirado priėmus naujus strateginius sprendimus dėl tolimesnių bendrovės veikimo būdų.
4. Paskutinis – ketvirtasis klausimų blokas skirtas demografinių duomenų apie respondentą surinkimui. Šį bloką sudaro penki klausimai, kurie leidžia sužinoti respondento amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei pareigas. Tai yra taip pat svarbūs duomenys, iš dalies parodantys darbuotojo kompetenciją, patirtį, žinias.

Duomenų rinkimas. Kai yra pasirinktas tyrimo būdas bei žinomas respondentų skaičius, lieka surinkti iš pasirinktų respondentų informaciją. Respondentai apklausiami tiesiogiai bendraujant su jais bei Interneto pagalba, apklausą vykdant elektroniniu būdu.

Duomenų analizė ir interpretavimas. Surinkti duomenys suvedami į MS Excel formą, kurioje ir apdorojami. Tai ne tik palengvina darbą, bet ir padeda sutaupyti laiko. Kad surinkta informacija nebūtų bevertė, tyrimo rezultatai išanalizuojami ir pateikiama analizės interpretacija.

Tyrimo rezultatų patikimumas, taikymo galimybės. Rezultatų patikimumas yra didelis, nes apklausta pakankamas kiekis organizacijų, veikiančių krovinių pervežimo versle.

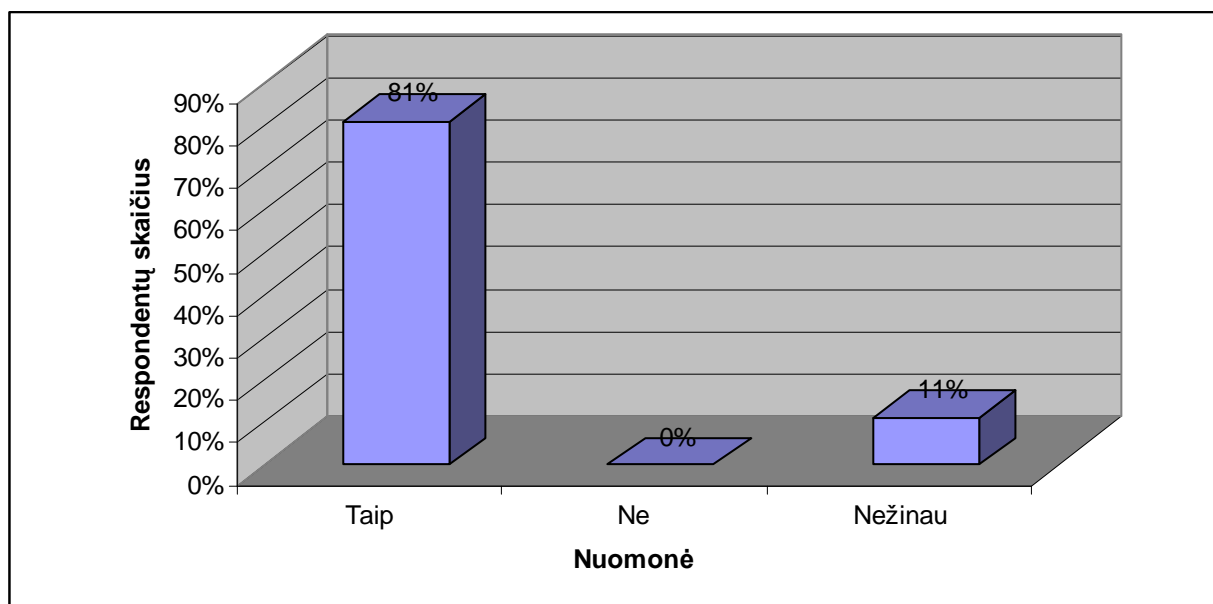
Atsakymai į šiuos klausimus gali padėti bendrovėms patobulinti strateginių pokyčių valdymą bei išvengti išskylančių problemų.

3.2 Tyrimo rezultatų analizė

Organizuojant tyrimą, buvo planuojama apklausti 30 krovinių gabenimo paslaugas autotransportu teikiančių bendrovių. Tyrimo metu apklaustos 24 bendrovės. Nepavyko gauti atsakymų į keturių anketų klausimus, kurios buvo išplatintos Interneto pagalba. Dvi anketos buvo sugadintos ir netinkančios duomenų apdorojimui.

Pirmaisiais anketos klausimais siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį apskritai į strategiją, jos reikalingumą bei sužinoti ar darbuotojai susipažinę su bendrovės strategija ir misija. Taip pat siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasirengimą bei norą keisti bendrovės strategiją.

✓ Pirmuoju anketos klausimu norima atskleisti respondentų nuomonę, ar reikalinga bendrovei strategija. Rezultatai pateikti 9 paveiksle.



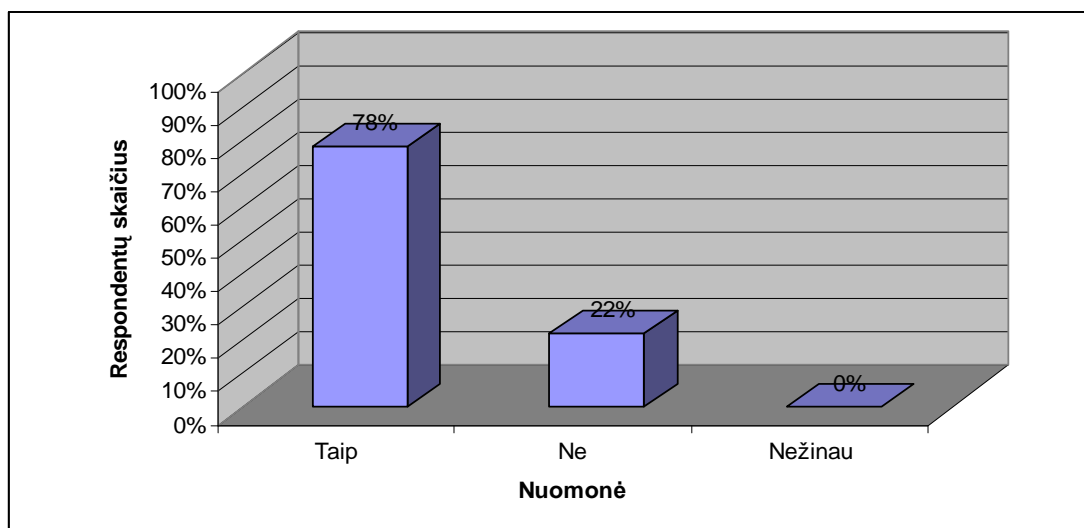
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

9 pav. Respondentų nuomonė apie strategijos reikalingumą bendrovei

Sprendžiant iš paveikslo (9 pav.), didžioji dalis (81%) respondentų mano, jog strategija yra reikalinga. Tokia pozityvi situacija yra labai didelis privalumas įgyvendinant strategijas. Tai

parodo, kad apklaustųjų nuomone bendrovė turi turėti strategiją. Jei dauguma respondentų būtų atsakę į šį anketos klausimą „ne“, tuomet galima daryti prielaidą, kad bendrovės susidurtų su darbuotojų pasipriešinimu ir turėtų įveikti kongnityvinę, politinę bei motyvacinę kliūtį.

✓ Antrasis klausimas skirtas išsiaiškinti, ar darbuotojų manymu bendrovė turi savo strategiją. Rezultatai pateikti 10 paveiksle.



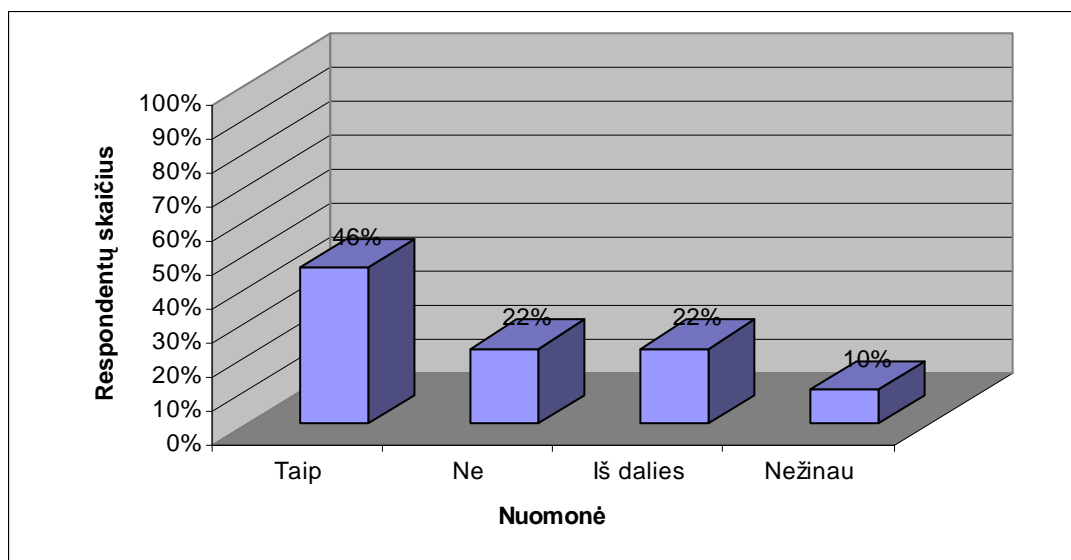
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

10 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, ar bendrovė turi strategiją

Daugelis respondentų (78%) atsakė, kad, jų manymu, bendrovė turi strategiją. Tai yra geras ženklas, kai darbuotojai yra tikri ir gali atsakyti, ar bendrovė turi tam tikrą strategiją ir jos laikosi. Galima daryti išvadą, kad transporto bendrovėse personalas žino ar apskritai bendrovė laikosi kokios nors strategijos. Vadinasi, darbuotojai nėra atitrūkę nuo strateginio proceso ir yra susipažinę su bendrovės strategija. Kita dalis (22%) respondentų atsakė, kad bendrovė strategijos neturi. Tačiau šie respondentai, atsakydami į pirmąjį klausimą, teigė, kad bendrovei strategija reikalinga. Esant tokiai situacijai, akivaizdžiai matosi, jog respondentai, žinodami strategijos reikalingumą bendrovei, patys jos neturi. Vadinasi, vadovybė turėtų skirti laiko ir pastangų savo veiklos aiškios strategijos suformulavimui, strateginių tikslų išsikėlimui, kad personalas žinotų bendrovės poziciją ir pribrendus reikalui suprastų strateginių pokyčių esmę.

✓ Trečiasis klausimas, ar žinote bendrovės misiją, yra glaudžiai susijęs su aptartu antruoju. Tie respondentai, kurie atsakė, kad žino, jog bendrovė turi strategiją, taip pat žino ir jos misiją, o tie, kurie nėra įsitikinę, ar bendrovė vadovaujasi tam tikra strategija, tai nežino jos misijos. Taigi, daugumoje bendrovių darbuotojų suvokia realią padėtį ir žino bendrovės strategiją bei misiją. Tai yra labai gerai, nes prieš vykdant strateginius pokyčius, pirmiausia reikia žinoti esamą padėtį, kad matytum jos trūkumus ir priimtum tinkamus strateginius sprendimus jų panaikinimui.

✓ Atsakymai į ketvirtą anketos klausimą, parodė, kad didžioji dalis respondentų mano, jog reikia keisti bendrovės strategiją arba ją koreguoti (11 pav.). Vadinasi, yra išvelgiami trūkumai, tam tikri dalykai, kurie lemia esamos strategijos keitimą. Esant tokiai situacijai, strateginiai pokyčiai tampa aktualūs apklaustose bendrovėse. Vadovybės privalo imtis efektyvaus strateginių pokyčių valdymo.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl bendrovės strategijos keitimo

✓ Penktasis anketos klausimas, kuriuo siekiama sužinoti pagrindines priežastis, lemiančias strategijos keitimą, yra tęsinys antrojo klausimo. Respondentai išvardino tokias pagrindines priežastis, kurios pateiktos septintoje lentelėje.

7 lentelė

Strategijos keitimo priežastys

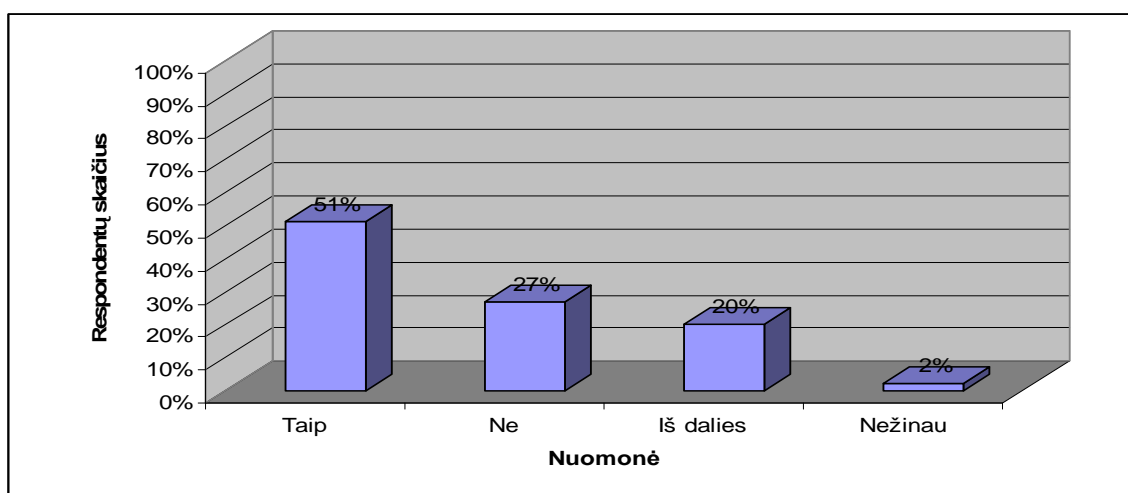
Nr.	Pagrindinės priežastys, lemiančios strategijos keitimą
1	Neefektyvi veikla
2	Ekonominis nuosmukis
3	Konkurencija rinkoje
4	Besikeičiantys rinkos pokyčiai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Kaip matome, dažniausiai strateginius pokyčius nulemia neefektyvi veikla, ekonominė situacija, konkurencija rinkoje, besikeičiantys rinkos pokyčiai ir pan. Visa tai yra išoriniai faktoriai, kurie įtakoja bendrovėse vykdomus strateginius pokyčius. Vadovai, įgyvendindami strategijas, būtinai turi šiuos veiksnius įvertinti.

✓ Šeštuoju anketos klausimu siekiama sužinoti, ar bendrovėse jaučiamas noras keistis, keisti strategiją. Kaip rodo tyrimo rezultatai, puse (51%) apklaustųjų teigia, kad jų bendrovėse personalas

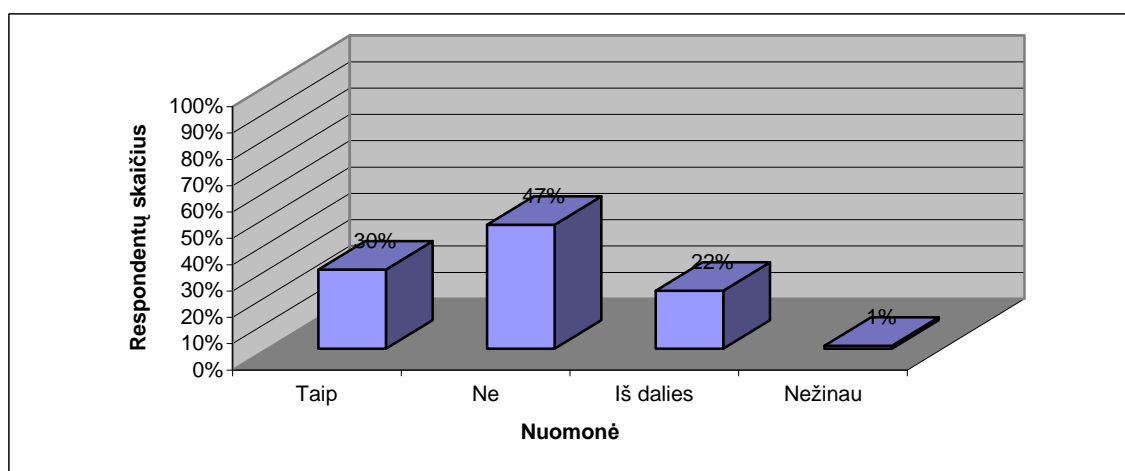
noriai priima strateginius pokyčius, o 20% apklaustųjų nuomone, personalas tik iš dalies noriai priima pokyčius. Tai labai palengvina strategijos įgyvendinimą, kada žmonės pritaria strateginiams pokyčiams. Tačiau ne maža dalis (27%) respondentų atsakė, jog bendrovėje nėra jokio noro keistis ir vykdyti strateginius pokyčius. Tokiu atveju, vadovybė neišvengiamai susiduria su strateginių pokyčių pasipriešinimo problema. Siekiant, kad darbuotojai noriai priimtų strateginius pokyčius, reikia, kad jie suvoktų jų esmę, kodėl jie vykdomi ir kad suprastų jų teikiamą naudą. Tai yra reikalinga darbuotojams įvardinti naujų strateginių pokyčių privalumus, jų stipriąsias puses.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

12pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, ar bendrovėje jaučiamas noras keistis

✓ Septintasis klausimas suteikia informacijos apie tai, ar bendrovėse vykdomi kokie nors veiksmai ar priimami sprendimai, kurie būtų apie strateginius pokyčius. Kaip matome 13 - am paveiksle, mažiau nei puse respondentų atsakė, kad „taip“, tik 22% respondentų atsakė, kad „iš dalies“, ir pakankamai ne mažas apklaustųjų skaičius (47%) teigia, kad bendrovėje nesiimama jokių veiksmų strateginių pokyčių įgyvendinimo labui.

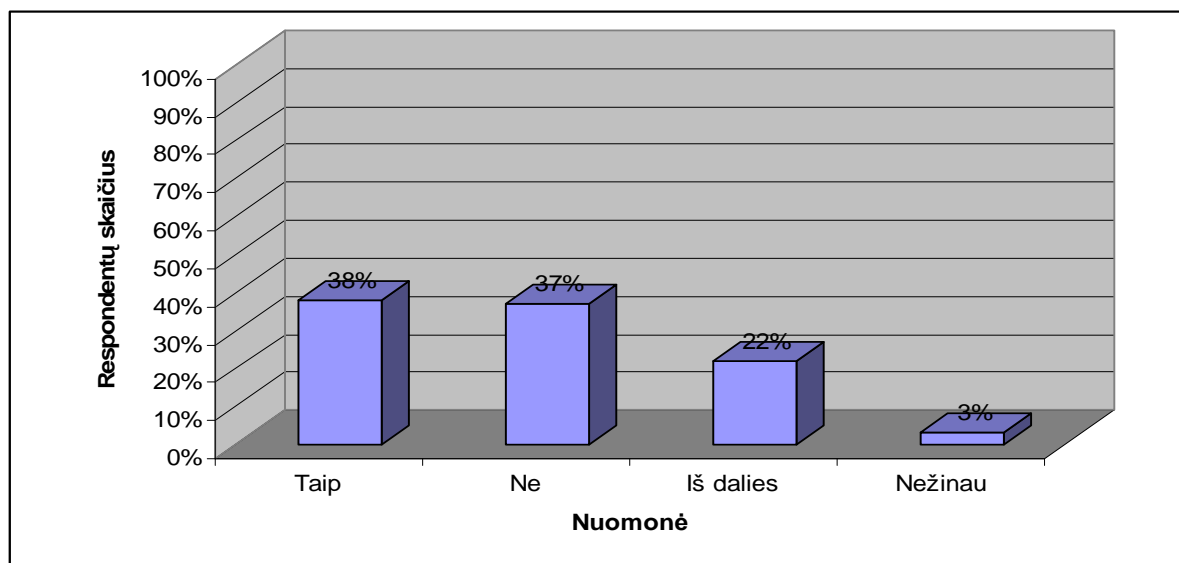


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

13 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl veiksmų, bylojančių apie strateginius pokyčius

Logiška, kad tose bendrovėse, kuriose neįaučiamas noras keistis ir nėra poreikio strateginiams pokyčiams, jokie strateginiai sprendimai ar veiksmai nevykdomi. Tačiau yra ir tokių respondentų, kurie atsakė, jog bendrovėje vyrauja noras keistis, bet ta linkme jokių veiksmų nesiimama. Tokią padėtį gali nulemti keletas priežasčių, kurias siekiama išsiaiškinti tolimesniais anketos klausimais.

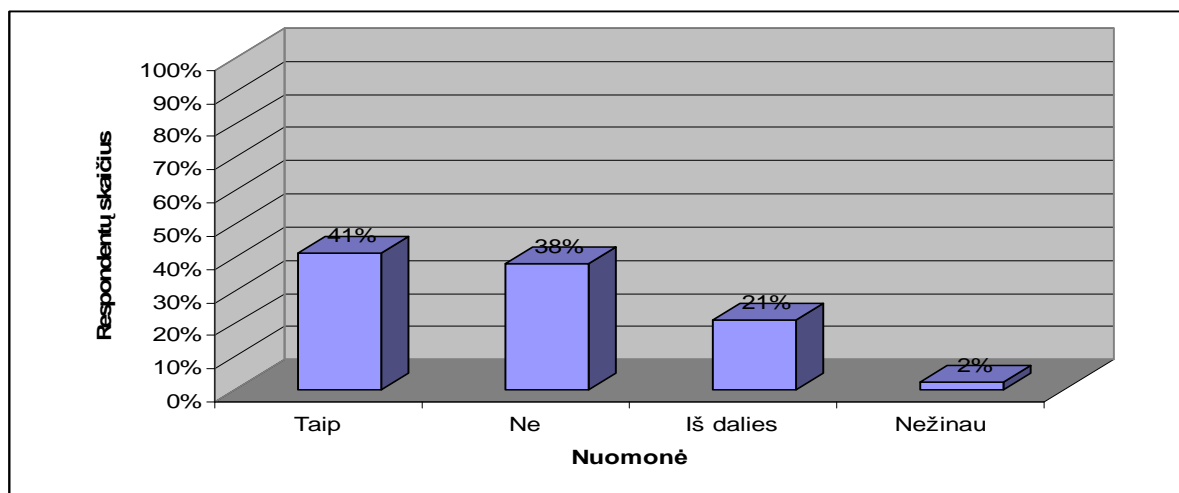
✓ Aštuntas anketos klausimas skirtas išsiaiškinti respondentų suvokimą apie strateginių pokyčių būtinumą. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad tik 38% respondentų nuomone, darbuotojai suvokia strateginių pokyčių būtinumą ir net 37% respondentų teigia, jų bendrovėse personalas nesuvokia kam reikalingi strateginiai pokyčiai. Tai yra labai sudėtinga situacija, siekiant efektyvaus strateginių pokyčių valdymo proceso. Praktiškai nėra įmanoma sėkmingai valdyti strateginių pokyčių procesą, jei personalas nemato būtinumo keisti strategiją. Siekiant to išvengti, vadovai turi įvardinti pagrindines problemas, lemiančias strategijos keitimą. Jų įvardijimas padėtų darbuotojams realiai įvertinti padėtį ir suvokti strateginių pokyčių būtinumą.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl suvokimo apie strateginių pokyčių būtinumą

✓ Devintas anketos klausimas kaip tik ir leidžia iš dalies sužinoti priežastį, kodėl tokia maža bendrovėse, respondentų nuomone, darbuotojų dalis suvokia strateginių pokyčių būtinumą ir kodėl yra tiek daug nesuprantančių, kodėl būtina keisti strategiją.



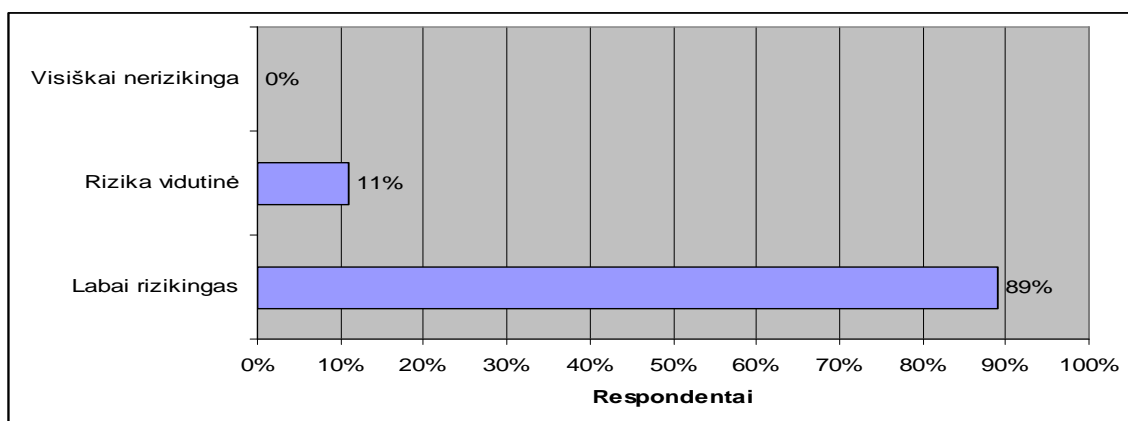
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

15 pav. Respondentų nuomonė dėl problemų įvardijimo, lemiančių strateginius pokyčius

Kaip matome (15 pav.) 38% respondentų teigia, kad nėra bendrovėje įvardijamos problemos lemiančios strategijos keitimą. Mažiau nei puse respondentų atsakė, kad tos problemos yra žinomos ir 21% - atsakė, kad „iš dalies“ žinomos. Remiantis tokiais duomenimis, galima daryti išvadą, kad strateginių pokyčių nesuvokimo viena iš priežasčių yra minėtų problemų, sukeliančių strateginius pokyčius, neįvardijimas.

Išanalizavus darbuotojų nuomonę apie strategiją, apie strateginių pokyčių būtinumą, toliau buvo pereinama prie klausimų apie darbuotojų dalyvavimo laipsnį strategijos keitimo procese, bendradarbiavimą, kompetentingumą, riziką bei išskylančias problemas strateginių pokyčių valdyme.

✓ Respondentų atsakymai į dešimtąjį klausimą leido įvertinti strategijos keitimo rizikos laipsnį (16 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

16 pav. Respondentų nuomonė dėl strategijos keitimo rizikingumo laipsnio

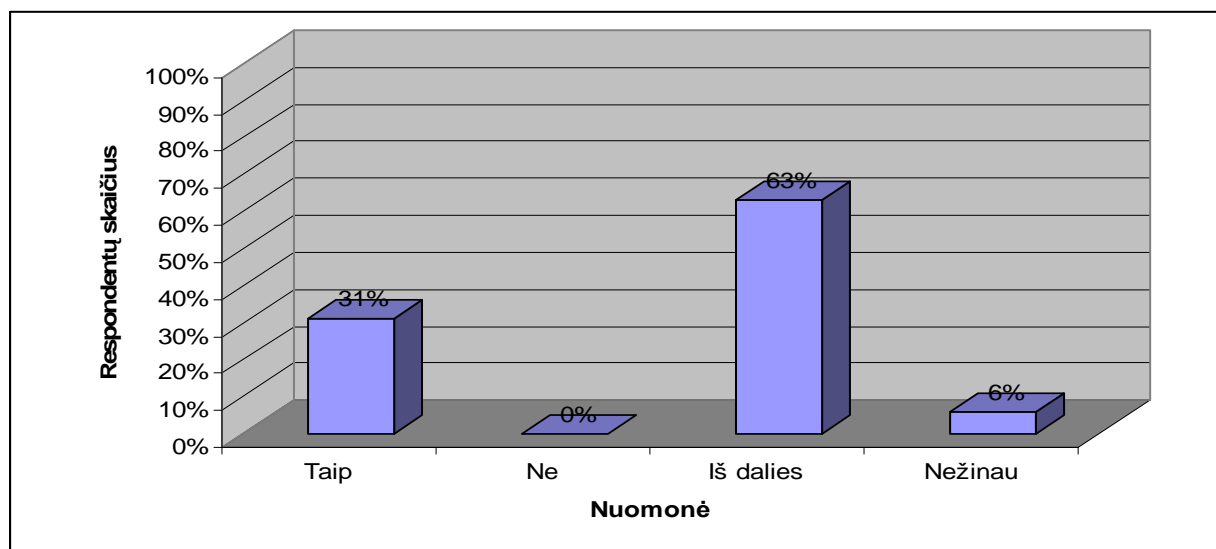
Pagal gautus duomenis, galima teigti, jog didžioji atsakiusiųjų dalis (89%) strateginių pokyčių valdymą laiko labai rizikingu procesu. Nei vienas respondentas neatsakė, kad yra visiškai

nerizikinga keisti bendrovės strategiją. Taigi, didelė rizika gali būti dar viena priežastis, kuri pristabdo veiklą link strateginių pokyčių įgyvendinimo. Iš tiesų, strategijos keitimas pasižymi labai aukštu rizikos laipsniu, nes tai nėra trumpalaikiai, nereikalaujantys daug išteklių organizaciniai pokyčiai. Strateginiai pokyčiai gerokai pakeičia susiklosčiusią, įprastinę tvarką, todėl dėl jų efektyvumo abejojimo, gali būti nesiryžtama keisti strategiją.

✓ Kadangi bendrovės strateginiai pokyčiai yra glaudžiai susiję su išoriniais veiksniais, tai vienuoliktą anketos klausimą siekiama įvertinti reikšmingiausius, į kuriuos reikia atkreipti didžiausią dėmesį keičiant strategiją. Kaip parodė tyrimo rezultatai, keičiant bendrovės strategiją, pirmiausia reikia atsižvelgti į ekonominius veiksniai, kurie apima kapitalo, pinigų judėjimą, investicijas ir pan. Ekonominiai veiksniai dažnai yra priežastys, dėl kurių reikia keisti strategiją. Po to, reikia įvertinti politinius ir teisinius, technologinius bei socialinius-kultūrinius veiksniai. Taigi, prieš pradėdant vykdyti strateginius pokyčius, patartina iširti labiausiai juos lemiančius išorinius veiksniai.

✓ Atsakymai į dvyliką anketos klausimą, kas bendrovėje užsiima strateginių pokyčių valdymu, parodė, kad visose apklaustose bendrovėse tai atlieka aukščiausiojo arba vidutinio lygio vadovai. Nebuvo nei vieno respondento, kuris teigtų, kad strateginių pokyčių valdymas patikėtas žemesniojo lygio vadovai ar vadybininkai. Iš tikrųjų, taip ir turėtų būti, nes tai išskirtinis procesas, reikalaujantis specifinių žinių, įgūdžių bei patirties.

✓ Trylikto anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar personalas pakankamai kompetentingas vykdyti strateginius pokyčius (17 pav).



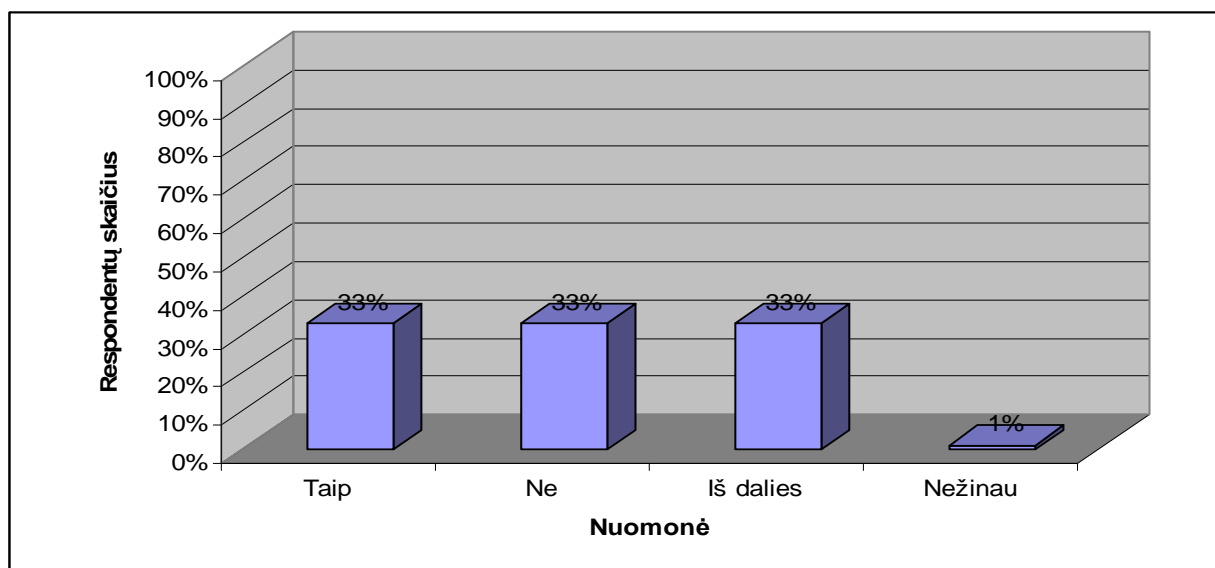
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

17 pav. Respondentų nuomonė dėl personalo kompetentingumo

Dauguma (63%) respondentų teigia, kad personalas yra kompetentingas „iš dalies“. Vadinasi, trūksta tam tikrų žinių, informacijos, susijusios su strateginiais klausimais. Sprendžiant

šià problemà, vadovybè turètù pagalvoti apie darbuotojù kompetencijos kèlimo klausimà. Tuo tikslu turètù bùti vykdomi apmokymai, darbuotojai siunèiami į seminarus strateginiais klausimais, galètù bùti samdomi specialistai-konsultantai, kurie padètù bendrovei priimti palankius strateginius sprendimus ir pan.

✓ Keturioliktas anketos klausimas skirtas išsiaiškinti, ar bendradarbiaujama keičiant bendrovės strategiją. Respondentų atsakymai pasiskirstė po lygiai – 33% atsakė „taip“, 33% - kad „ne“, ir 33% - kad „iš dalies“ (18 pav.).

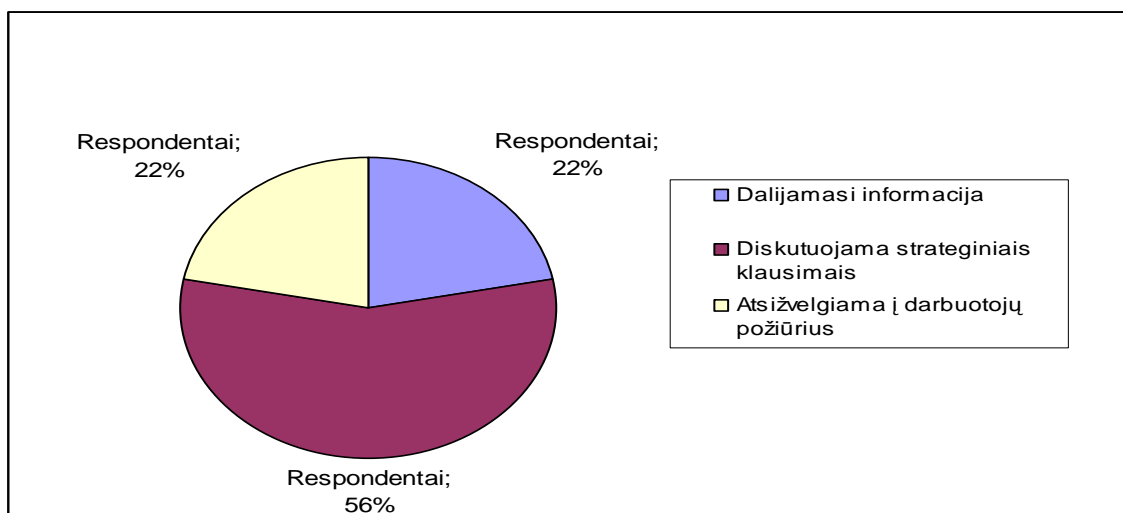


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

18 pav. Respondentų nuomonė, ar bendradarbiaujama keičiant strategiją

Esant tokiems rezultatams, matome, kad yra mažai transporto bendrovių, kuriuose vyksta bendradarbiavimas keičiant strategiją. Kitose bendrovėse jo visai nėra arba tik iš dalies yra bendradarbiaujama. Tai neigiamai veikia strategijos įgyvendinimą. Tuomet kyla nesusipratimo, informacijos stokos ir kitos problemos. Siekiant to išvengti būtinas kuo efektyvesnis ir dažnesnis komunikavimas strateginiais klausimais tarp darbuotojų.

✓ Penkioliktas klausimas parodo, kaip pasireiškia bendradarbiavimas keičiant strategiją bendrovėse, kurios į ankstesnį klausimą atsakė, kad jų bendrovėse yra bendradarbiaujama. Taigi, dauguma (56%) teigia, kad dažniausiai yra diskutuojama strateginiais klausimais.

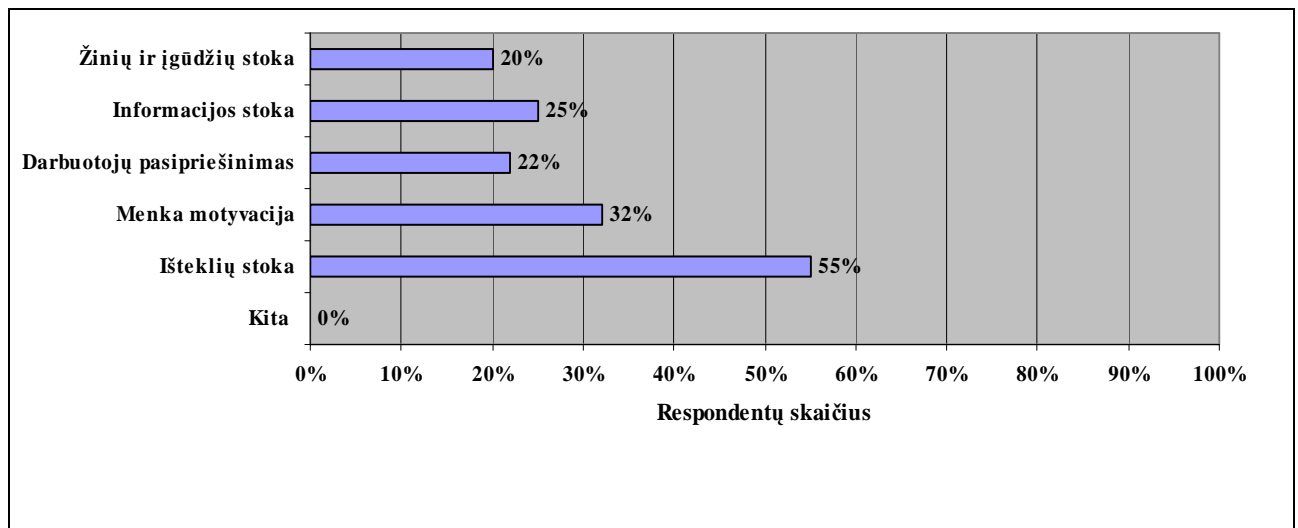


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

19 pav. Respondentų nuomonė dėl personalo bendradarbiavimo

Diskusijos yra labai reikalingos valdant strateginius pokyčius, tai padeda atskleisti personalo poziciją tam tikrais klausimais bei sužinoti jų nuomonę dėl strateginių pokyčių. Tačiau bendradarbiavimas nėra vien tik diskusija, minčių išsakymas, pasiūlymų pateikimas ir pan. Vadovybė turėtų ne tik diskutuoti su darbuotojais, bet priimant sprendimus atsižvelgti į jų požiūrius, nes už tam tikrą veiklos sritį atsakingas specialistas gali geriau išmanyti, kokių pokyčių reikia būtent šioje srityje, kas padėtų tobulėti. Taip pat turi būti dalinamasi informacija, naujausiomis žiniomis ir pan. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad daugumoje bendrovių nėra atsižvelgiama į darbuotojų požiūrius ir nesidalijama informacija. Tyrimo metu buvo tik viena transporto bendrovė, kurioje vykdomas efektyvus bendradarbiavimas, apimantis tiek informacijos sklaidą, tiek diskusijas bei atsižvelgimą į darbuotojų išsakytas nuomones. Beje, tos pačios bendrovės vadovas (dėl konfidencialumo bendrovės pavadinimas ir asmens pavardė neminima) teigė, kad yra rengiami seminarai, apmokymai darbuotojams, kurie padeda bendrovėje išlaikyti sklandesnį bendradarbiavimą ir siekti gerų rezultatų. Šiuo pavyzdžiu turėtų pasekti ir kitos transporto bendrovės.

✓ Šešioliktas anketos klausimas skirtas sužinoti su kokiomis, respondentų nuomone, visgi strateginių pokyčių valdymo problemomis susiduriama bendrovėje (20 pav.).

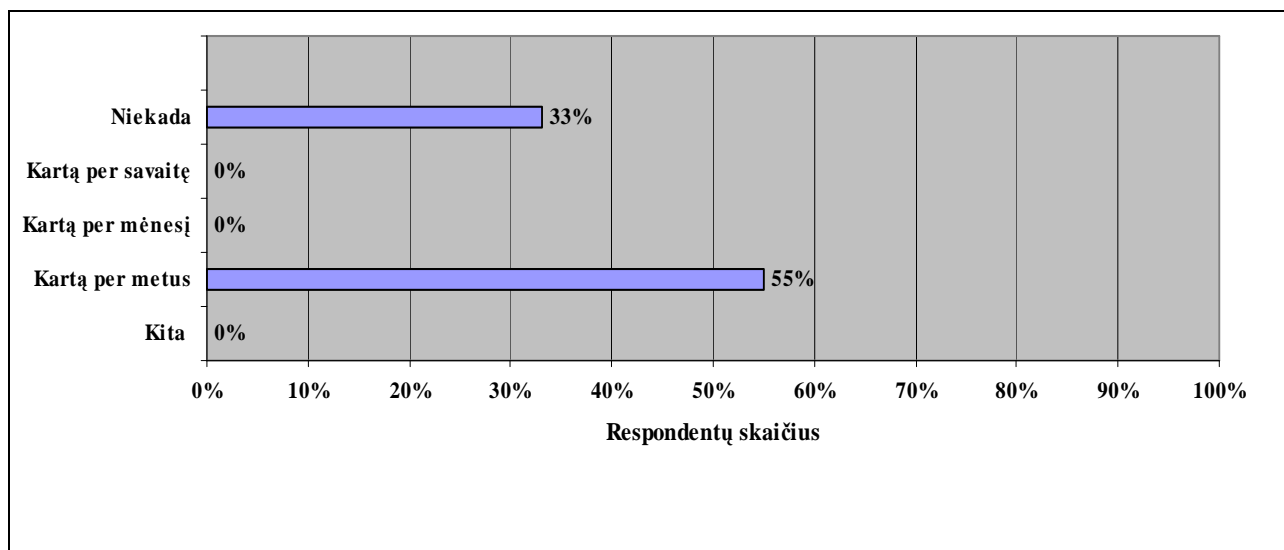


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

20 pav. Respondentų nuomonė dėl strateginių pokyčių valdymo problemų

Kaip matome, pagrindinės strateginių pokyčių valdymo problemos yra išteklių stoka ir menka motyvacija. Riboti ištekliai yra daugelio bendrovių problema. Vadovai turi surasti būdus, kaip pritraukti didesnius išteklius ir sumažinti sąnaudas arba kaip turint menkus išteklius įgyvendinti numatytus strateginius pokyčius. Tai yra sunkus uždavinys. Kita aktuali problema – menka motyvacija. Galima teigti, kad darbuotojai nėra pakankamai motyvuojami strateginiams pokyčiams. Atsižvelgdami į tai, vadovai turėtų susirūpinti skatinimo priemonės ir jų taikymu darbuotojams. Tai padėtų efektyvesniam strateginių pokyčių įgyvendinimui. Kitos kliūtys, kurias pažymėjo respondentai, yra informacijos stoka, darbuotojų pasipriešinimas bei žinių ir įgūdžių stoka. Dar kartelį pasitvirtino, kad informacijos sklenda, kuri yra labai reikalinga, transporto bendrovėse yra prasta. Tai gali turėti įtakos darbuotojų pasipriešinimui, kada nėra tiksliai aišku kas daroma, kodėl daroma ir kas to pasakoje bus. Siekiant pašalinti žinių ir įgūdžių stoką, kaip ir buvo minėta, reikia kelti darbuotojų kompetentingumą.

✓ Septynioliktu anketos klausimu siekiama sužinoti, kaip dažnai su bendrovės strategija susijusi veikla peržiūrima bendrovėje. Net 55% respondentų atsakė, kad ši veikla peržiūrima tik kartą per metus, o 33% respondentų teigia, kad niekada. Nebuvo nei vienos transporto bendrovės, kurioje strateginiai dalykai būti peržiūrimi kartą per savaitę ar kartą per mėnesį (21 pav.). Tai yra labai prasti rezultatai strateginių pokyčių atžvilgiu. Akivaizdu, kad strateginiai veiklai, ypač kai dabartiniu metu rinkos pokyčiai vyksta labai greitai ir konkurencija didėja, turėtų būti skiriama daugiau dėmesio. Vadovai išvengtų mažesnių nuostolių, iš anksto apgalvodami strateginius sprendimus, pasikeitus rinkos sąlygomis.

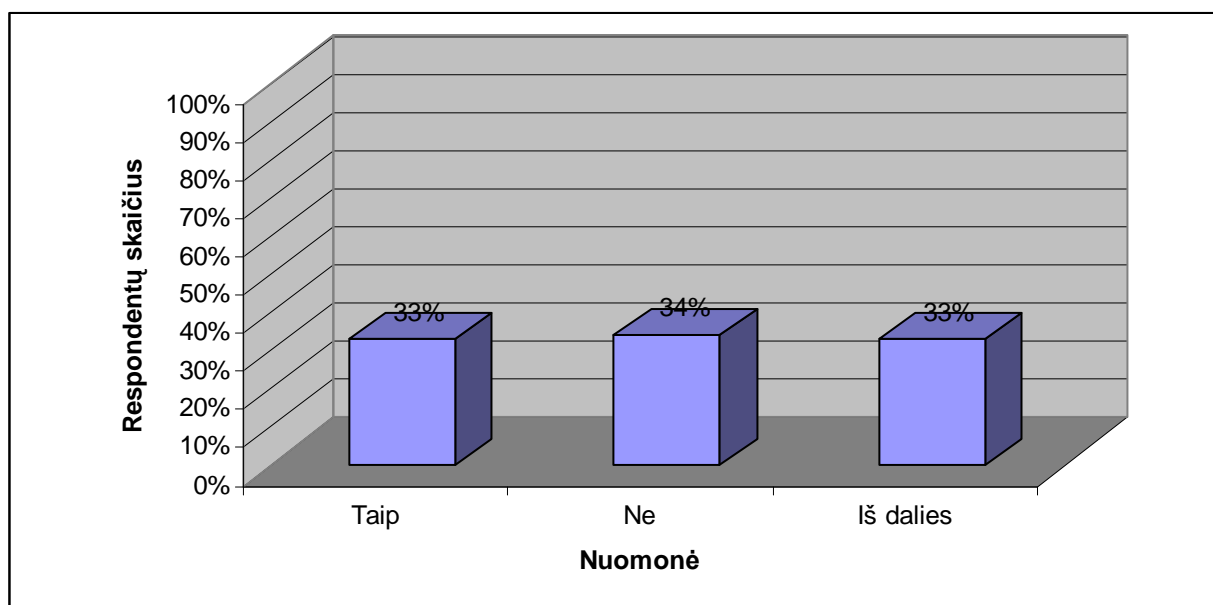


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

21 pav. Respondentų nuomonė pasiskirstymas, kaip dažnai bendrovės strategija yra peržiūrima

Taigi, aptarus pagrindinius strateginių pokyčių valdymo aspektus, paskutiniaisiais anketos klausimais renkama informacija apie tolimesnes bendrovės veiklos sritis, iškeltus tikslus, uždavinius, kurie atsiranda priėmus naujus strateginius sprendimus.

✓ Aštuonioliktu klausimu norima išsiaiškinti, ar darbuotojams yra žinomos bendrovės tolimesnės veiklos kryptys (22 pav.).



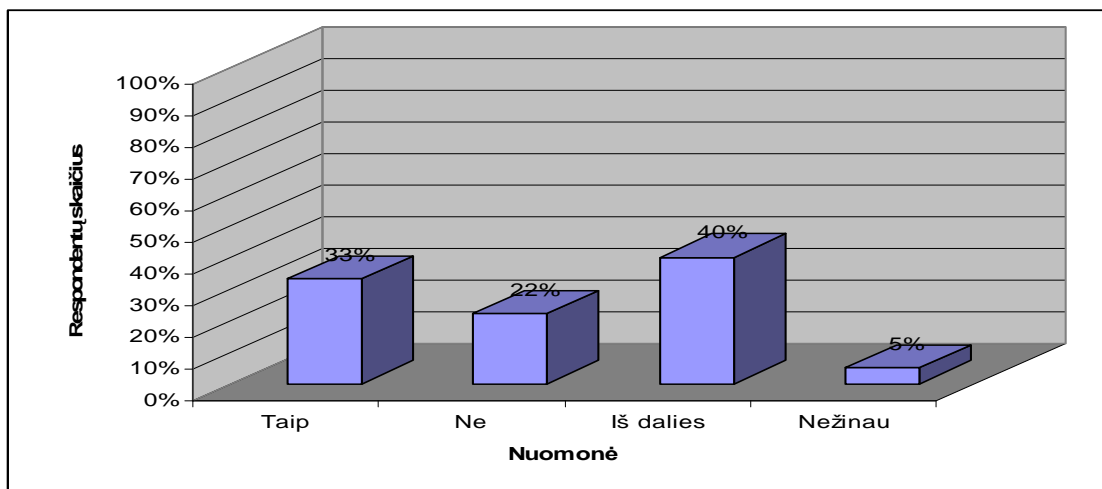
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

22 pav. Respondentų nuomonė pasiskirstymas, ar žinomos tolimesnės veiklos kryptys

Kaip paaiškėjo, labai maža dalis respondentų (33%) žino tolimesnes bendrovės veiklos kryptis. Situacijos nežinojimas neigiamai veikia darbuotojų darbą bei mažina motyvaciją. Vadinas,

daugelio bendrovių darbuotojai yra nežinioje, nes jiems nepasakoma kaip vyks darbas atsiradus strateginiams pokyčiams. Vadovai turėtų pasirūpinti, kad panašūs klausimai bendrovėse nekiltų.

✓ Devynioliktas ir dvidešimtas anketos klausimai buvo skirti situacijai sužinoti apie naujų strateginių tikslų ir uždavinių pristatymą bei supratimą (23 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

23 pav. Respondentų nuomonė dėl strateginių tikslų ir uždavinių pristatymo

Kaip matome, daugumoje (40%) bendrovių nauji strateginiai tikslai ir uždaviniai darbuotojams yra pristatomi tik iš dalies. 22% respondentų teigimu, jų bendrovėse visai nėra pristatomi šie tikslai ir uždaviniai. Tik 33% bendrovių savo darbuotojus supažindina su naujais siekiais. Kyla klausimas, kaip personalas gali nepriekaištingai atlikti pavestas užduotis, atlikti uždavinius, susijusias su strateginiais pokyčiais, jeigu nežino kam tai yra reikalinga ir ko tokiais veiksmais siekiama. Logiška, jog tuomet neišvengiamas strateginių pokyčių valdymo problemos. Tačiau, pagal respondentų atsakymus, ar strateginiai tikslai ir uždaviniai yra aiškiai apibrėžti ir suprantami, jei jie iš vis pateikiami, iš atsakiusių skaičiaus (75% atsakė „taip“, 25% - „iš dalies“) galima teigti, kad vadovybė juos pateikia aiškiai ir kiekvienam suprantamai. Tai teigiamai įtakoja darbuotojus ir paspartina patį darbo procesą.

✓ Apklausus respondentus, kas jų manymu įtakotų efektyvesnį ir sėkmingesnį strateginių pokyčių valdymo procesą, gauti tokie atsakymai (8 lentelė).

Faktoriai, įtakoiantys sėkmingą strateginių pokyčių valdymą

Nr.	Sėkmingesnį ir efektyvesnį strateginių pokyčių valdymą įtakotų:
1	Naujos žinios
2	Efektyvesnė informacija
3	Didesni ištekliai
4	Savalaikis nurodymų, informacijos pateikimas
5	Motyvacija

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apklaustųjų nuomone, tai yra tie veiksniai, kurie padėtų patobulinti strateginių pokyčių valdymą ir išvengti minėtų kliūčių. Bendrovės atsižvelgdamos į šiuos faktorius ir suprasdamos jų reikšmingumą, turėtų didesnę dėmesį ir lėšas skirti būtent išvardintų sričių gerinimui, t. y. siekti naujų žinių, skleisti efektyvią informaciją, motyvuoti žmones, persikirstyti išteklius ir pan.

✓ Paskutiniai anketos klausimai buvo skirti respondentų demografiniams duomenims (amžiui, išsilavinimui, darbo stažui, pareigoms) sužinoti. Apibendrinant, galima teigti, kad apklaustųjų amžiaus vidurkis - 37 metai, daugiausia darbuotojų (21) turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tačiau ne visi vadybinės ar ekonominės krypties, darbo stažas ganėtinai įvairus. Atsakiusieji užėmė bendrovės, padalinių vadovų, specialistų ir vadybininkų pareigas.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tarp krovinių paslaugas autotransportu teikiančių bendrovių vyraujanti vienareikšmė pozicija, jog strategija bendrovei reikalinga, yra teigiamas reiškinys, įtakojantis sklandų strateginį valdymą. Vadinasi, kiekviena bendrovė turi turėti savo veiklos strategiją, ją keisti, koreguoti, tobulinti, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Tuo tikslu, personalas turi suvokti iš pirmo žvilgsnio paprastus dalykus: ką keisti ir kodėl keisti. Tai vadinama esamos situacijos, deklaruojamos strategijos žinojimu ir joje egzistuojančių trūkumų bei galimybių matymu. Apklaustos duomenimis, dauguma žino bendrovės strategijas, misijas, sutinka, kad reikia keisti, koreguoti strategiją, jaučiamas noras keistis, tačiau šiuo atžvilgiu jokių veiksmų nesiimama, kurie bylotų apie strateginius pokyčius. Tokią tendenciją galėtų nulemti keletas svarbių priežasčių. Kaip rodo tyrimo rezultatai, strategijos keitimas yra apibūdinamas kaip labai rizikingas, reikalaujantis daug išteklių procesas. Atsižvelgiant į tai, yra tikimybė, kad bendrovės bijo rizikuoti, nežinodamos pakeistos strategijos veiksnio bei efektyvumo. Kitos strateginių pokyčių valdymo problemos, kurias vardina respondentai tai: informacijos, motyvacijos, tų pačių išteklių stoka. Akivaizdu, kad bendrovėse trūksta išsamesnės informacijos apie strateginius dalykus, nėra sukurtos efektyvios motyvacinės sistemos, ir nieko nuostabaus, jog esant ekonomikos nuosmukiui, vyrauja išteklių stygius. Ne veltui, tarp respondentų įvardijamų veiksnių, kas įtakotų sėkmingesnį strateginių pokyčių valdymą, minima efektyvesnė informacija, motyvacija, žinios, įgūdžiai,

ištekliai. Taip pat, pagal tyrimo duomenis, bendrovėse trūksta kompetentingų darbuotojų vykdyti strateginius pokyčius. Svarbu akcentuoti ir tai, kad transporto bendrovėse labai mažai bendradarbiaujama strateginiais klausimais, o jei tai atliekama, tai tik diskusijos forma. Tolimesni veiksmai, sprendimai, informacija apie juos nepasiekia visų darbuotojų. Pastebima ir tai, kad labai mažas procentas apklaustųjų žino tolimesnes bendrovės veiklos kryptis, nauji tikslai ir uždaviniai yra pristatomi tik iš dalies. Esant tokiai situacijai, vadovai turi suprasti, kad valdyti strateginius pokyčius yra labai sudėtinga, nes personalas nesuvokdamas strateginių pokyčių būtinumo (tai pasitvirtino tyrimo metu), negalės kokybiškai atlikti pavestų užduočių. Todėl strateginius pokyčius lemiančios problemos, kurios šiuo metu, kaip rodo tyrimo duomenys, nėra bendrovėse įvardijamos, taipogi strateginiai tikslai ir uždaviniai privalo būti aiškiai suformuluoti ir paskelbti darbuotojams. Be to, su bendrovės strategija susijusi veikla daugelyje transporto bendrovių yra peržiūrima tik kartą per metus. Galima teigti, kad strateginiams klausimams dėmesio skiriama minimaliai. Todėl nieko keisto, kad atėjus sunkmečiui, pasikeitus rinkos sąlygoms ir pan., šio sektoriaus bendrovės patiria didžiulius nuostolius, bankrutuoja, nes akivaizdu, kad yra visiškai nepasiruošusios ir nepasirengusios prisitaikyti prie pakitusios rinkos sąlygų. Nebetinka buvusios strategijos, jos tapo nebe konkurencingomis, rinka reikalauja „naujų žaidėjų“ su naujomis strategijomis, todėl strateginiai pokyčiai bendrovėje, jos to nori ar ne, yra neišvengiami.

3.3 Strateginių pokyčių valdymo tobulinimo galimybės krovinių gabenimo autotransportu versle

Išnagrinėjus antrinius šaltinius, susijusius su strateginiais pokyčiais ir atlikus strateginių pokyčių valdymo tobulinimo tyrimą krovinių gabenimo autotransporto versle bei išanalizavus gautus duomenis, akivaizdu, kad strateginių pokyčių valdymas transporto bendrovėse turi trūkumų, tam tikrų trikdžių ir iškylančių problemų. Siekiant visa tai pašalinti ar sumažinti neigiamą įtaką efektyviam ir sėkmingam strateginių pokyčių įgyvendinimui, siūloma bendrovėms įsigilinti į pačią šio proceso esmę ir pagrindinius jo aspektus.

✓ Kaip parodė tyrimo rezultatai, viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl bendrovėse pristabdomi veiksmai, susiję su strategijos keitimu, arba iš vis jų nesiimama, yra išteklių stoka. Nepakankami ištekliai, bendrovių vadovų teigimu, neleidžia vykdyti strateginių pokyčių, kurie reikalauja itin daug lėšų. Tačiau yra galimybė, kaip išspręsti šią problemą. Siekiant įveikti išteklių kliūtį, siūloma bendrovėje atlikti jų perskirstymą. Visuomet bendrovėse yra sritys, kurios reikalauja daugiau arba mažiau išteklių. Įvertinus tas sritis, pastebima kad kartais veiklos, kurios reikalauja daug išteklių, duoda mažesnius rezultatus, nei ta veikla, kuri reikalauja minimalių išlaidų. Atsižvelgiant į tai, vadovai turėtų veiklai, kuri turi mažai įtakos būtiniams strateginiams pokyčiams,

skirti mažiau išteklių, o likusią dalį išteklių perkelti į tas sritis, kurios glaudžiai susijusios su strateginiais pokyčiais. Taip vadovai gali sutaupyti ir padidinti išteklių kiekį, reikalingų strategijos įgyvendinimui. Tai yra vienas žingsnis link tobulesnio strateginių pokyčių valdymo.

✓ Sekanti strateginių pokyčių valdymo problema, su kuria susiduria daugelis krovinių gabenimo autotransportu paslaugas teikiančių bendrovių - informacijos stoka. Yra keletas galimybių, kurios gali padėti įveikti šią problemą. Tuo tikslu patartina rengti susirinkimus, kuriuose dalyvautų ne tik vadovybė, bet ir kitų skyrių darbuotojų. Kiekvienas skyrius, grupė ar padalinys išrinktų savo atstovą, kuris sudalyvautų susirinkime ir išsakytų nuomonę strateginiu klausimu. Tokiu būdu informacija greičiau pasiektų visus darbuotojus. Taipogi tokiuose susirinkimuose kiekvienas darbuotojas turėtų pristatyti, ką pavyko nuveikti strategijos įgyvendinimo labui per tam tikrą laiką. Tai paskatintų darbuotojus pasitempti bei suinteresuotų produktyvesniam darbui.

✓ Menka motyvacija yra vyraujantis reiškinys transporto bendrovėse. Respondentai ją įvardina kaip vieną iš pagrindinių strateginių pokyčių valdymo problemų. Paprastai, motyvuoti darbuotojus eiliniam kasdieniam darbui yra jau nelengva, o ką kalbėti apie naujoves, pokyčius, kai reikia keisti nusistovėjusią, visiems gerai žinomą tvarką, vykdyti naujus tikslus, atliekant kitas užduotis ir pan. Dažniausiai darbuotojai yra pripratę prie esamos sistemos ir net matydami poreikį ją keisti, tokių veiksmų nesiima. Todėl vykdant strateginius pokyčius būtina efektyvi motyvavimo sistema. Tai galimybė, kuri gali padėti įveikti šią kliūtį ir patobulinti strateginių pokyčių procesą. Norint motyvuoti darbuotojus, pirmiausia reikia išsiaiškinti kokios priemonės, juos paskatintų našiau dirbti strateginių pokyčių labui. Tuomet, žinant personalo poreikius bei lūkesčius, imtis tų priemonių taikymo. Svarbu tai, jog kuriant motyvacinę sistemą reikia nepamiršti tiek materialinių tiek nematerialinių skatinimo būdų.

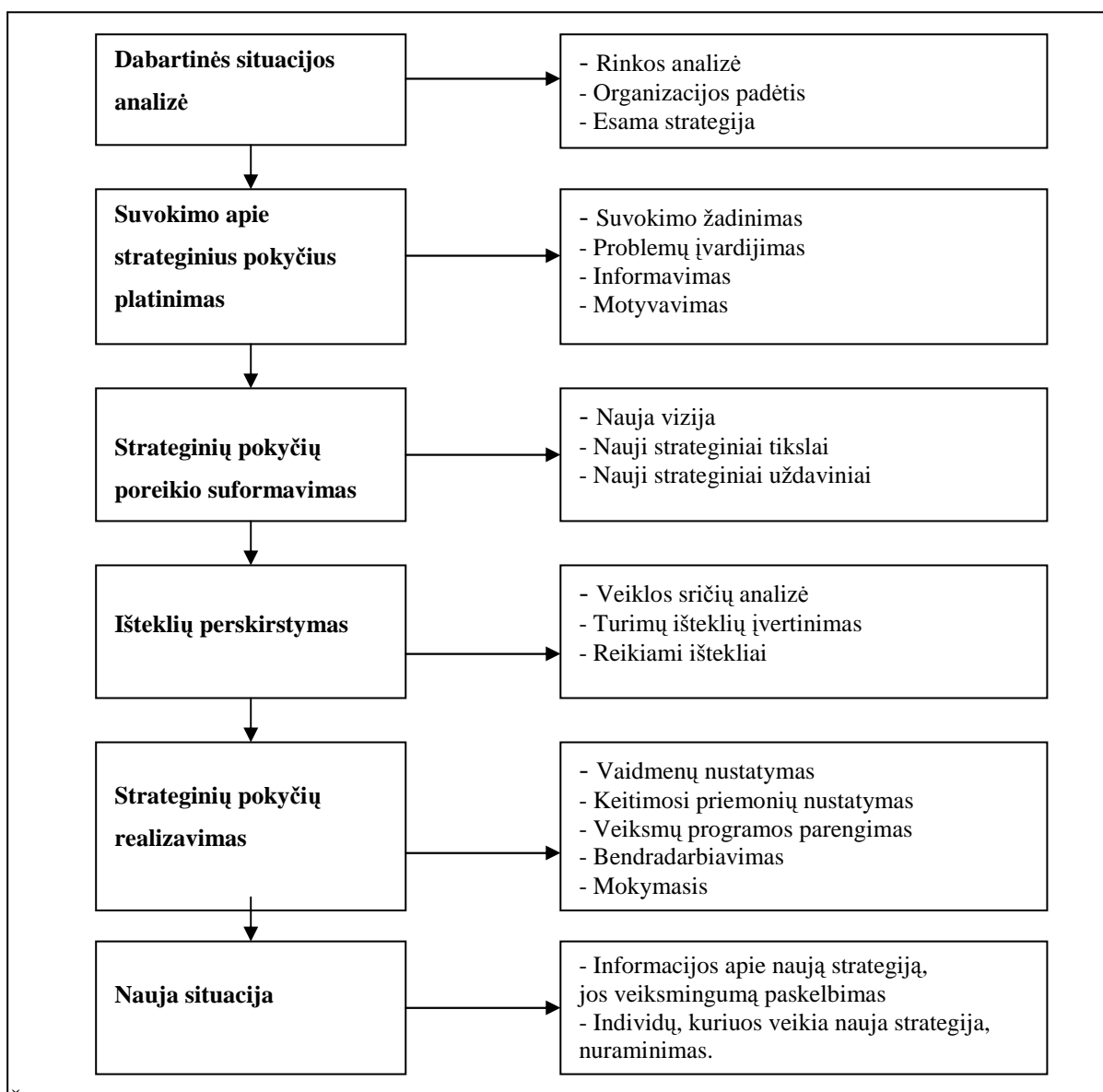
✓ Kitas svarbus strateginių pokyčių valdymo aspektas yra darbuotojų kompetentingumas. Kaip rodo tyrimo rezultatai, krovinių gabenimo autotransportu teikiančiose bendrovėse nėra pakankamai kompetentingų darbuotojų strateginių klausimų atžvilgiu. Bendrovėse strateginių pokyčių valdymu užsiima aukščiausiojo ir vidutinio lygio vadovai, tačiau ne visi iš jų turi aukštąjį universitetinį vadybinės ar ekonominės krypties išsilavinimą. Todėl, būtų pravartu savo žinias ir įgūdžius pagilinti seminaruose, renginiuose, konsultuojantis su specialistais arba juos samdant kaip pagalbininkus, kuriant ar keičiant bendrovės strategiją. Tai yra puiki galimybė patobulinti strateginių pokyčių valdymo procesą.

✓ Tobulinant strateginių pokyčių valdymą, didelį dėmesį reikia skirti bendradarbiavimui. Tai reiškia, jog turi būti dalijamasi informacija apie prioritetinius sprendimus, atsižvelgiama į darbuotojų požiūrius bei diskutuojama. Taip pat turi būti aiškiai įvardijamos problemos, iškeliami tikslai ir apibrėžiami būdai, kaip jų bus siekiama. Tai suteikia aiškumo, konkretumo ir paspartina strateginių pokyčių įgyvendinimą. Patartina, kad vadovai paskirstytų, kas už ką bus atsakingas,

vykdant strateginius pokyčius. Tokiu būdu kiekvienas jaustų atsakomybę už atliktus arba neatliktus veiksmus.

✓ Siekiant, kad strateginių pokyčių valdymas vyktų sklandžiai ir būtų kuo sėkmingesnis, patartina su strateginiais klausimais susijusią veiklą nagrinėti reguliariai. Neužtenka vieną kartą per metus, kaip parodė tyrimo rezultatai, peržiūrėti veiklą, susijusia su bendrovės strategija. Kadangi rinkos pokyčiai vyksta labai greitai, todėl siekiant išlikti konkurencingais ir įgyti pranašumą prieš konkurentus, būtina nagrinėti bendrovės strategiją, įvertinti jos trūkumus, galimybes ir esant reikalui ją keisti arba koreguoti.

✓ Remiantis atlikto tyrimo rezultatų analize ir vadovaujantis pateiktomis strateginių pokyčių valdymo tobulinimo galimybėmis, sukurtas strateginių pokyčių valdymo modelis, kuriuo galėtų pasinaudoti krovinių gabenimo paslaugas autotransportu teikiančios bendrovės, siekiančios strateginių pokyčių.



Saltinis: Sudaryta autoriaus

24 pav. Strateginių pokyčių valdymo modelis

Pavaizduotas strateginių pokyčių valdymo modelis apima pačias svarbiausias sritis, kurios lemia šio proceso sėkmingumą. Pirmiausia labai svarbu atlikti dabartinės situacijos analizę, kuri apima rinkos, organizacijos, jos esamos strategijos nustatymą. Analizuojant rinką, reikia įvertinti ne tik jos pokyčius, konkurentų veiksmus ir pan., bet ir išorinius veiksnius: ekonominius, politinius, technologinius bei socialinius. Šie veiksniai turi didelę įtaką strategijos keitimui, todėl pravartu į juos atsižvelgti. Organizacijos padėties ir jos deklaruojamos strategijos analizė yra reikalinga, tam, kad suprastume, kur mes esame, ką darome, kad pastebėtume trūkumus ir išvelgtume galimybes, kuriomis tinkamu laiku galėtume pasinaudoti.

Antras strateginių pokyčių valdymo žingsnis būtų suvokimo apie strateginius pokyčius žadinimas. Tai yra labai sunkus ir atsakingas darbas, reikalaujantis daug pastangų ir kantrybės. Būtina, kad personalas suvoktų strateginių pokyčių prasmę. Tuo tikslu turi būti aiškiai įvardijamos pagrindinės problemos, lemiančios strateginius pokyčius, personalui privaloma suteikia visapusišką informaciją apie strategijos keitimą bei jį motyvuoti. Visa tai svarbu, siekiant išvengti informacijos, motyvacijos stokos bei darbuotojų pasipriešinimo strateginiams pokyčiams.

Trečias etapas – strateginių pokyčių poreikio suformavimas. Šiame etape suformuojama nauja misija, iškeliami nauji tikslai ir uždaviniai. Jie turi būti personalui pateikiami aiškiai ir suprantamai, norint, kad strateginių pokyčių įgyvendinimas vyktų sklandžiai.

Žinant kokių strateginių pokyčių bendrovei reikia, atsiranda ribotų išteklių problema, kurią norint išspręsti būtina atlikti jų perskirstymą. Pirmiausia būtina atlikti veiklos sričių analizę, kuri leistų sužinoti kiekvienos veiklos svarbumą strateginiams pokyčiams ir pagal tai, prioritetų tvarka perskirstyti turimus išteklius į tam tikras sritis. Tai padės veiklai tapti produktyvesne.

Po šių žingsnių pereinama prie strateginių pokyčių proceso realizavimo, kuris apima vaidmenų nustatymą, kas už kokius veiksmus bus atsakingas, keitimosi priemonių, veiksmų programos parengimą, bendradarbiavimą bei mokymąsi. Šiems veiksniams reikia skirti ypatingai didelį dėmesį ir tinkamai jiems pasiruošti, norint išvengti kuo mažiau išskylančių problemų.

Atlikus šiuos visus išvardintus veiksmus yra pakeičiama arba pakoreguojama bendrovės strategija., t. y. įvykdomi strateginiai pokyčiai, kurie gerokai pakeičia susiklosčiusią, įprastinę bendrovės tvarką. Todėl šiame etape svarbu personalą informuoti apie naują strategiją bei panaikinti jų abejones apie jos veiksmingumą

Apibendrinant, krovinių gabenimo autotransportu paslaugas teikiančių bendrovių vadovai turi plačią pasirinkimo galimybę iš strateginių pokyčių valdymo modelių, pateiktų moksliniuose darbuose, pasirinkti jiems tinkamiausią. Tačiau siūloma vadovautis šiuo modeliu, nes jis sudarytas atsižvelgus į transporto bendrovių išsakytas problemas, trikdžius, kliūtis, kurios iškyla strateginių pokyčių valdyme ir pagal jų pasiūlymus dėl efektyvesnio ir sėkmingesnio proceso.

IŠVADOS

1. Strateginiai pokyčiai yra stambūs pokyčiai, vykstantys organizacijoje: misijos, vizijos pokyčiai, absoliutus organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susiliejimas arba susiskaldymas, smulkių įmonių susijungimas ir pan. Šie pokyčiai, pagal pobūdį, priskiriami tam tikriems jų tipams: instituciniam, revoliuciniam bei tektoniniam. Strateginių pokyčių valdymui būdingi trys pagrindiniai elementai: dabartinė būklė, norimas būvis ir tiesioginė transformacija. Siekiant šio proceso sėkmingumo, reikalinga nuodugniai apsvarstyti penkis sėkmės veiksnius: aplinkos įvertinimą, vadovavimą pokyčiams, strateginių ir operacinių pokyčių jungimąsi, žmonių išteklių strateginį valdymą bei pokyčių valdymo darną. Strateginių pokyčių įgyvendinimas – labai svarbi jų valdymo dalis. Norint sėkmingai įgyvendinti šį procesą, būtina įveikti pagrindines ir dažniausiai pasikartojančias strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtis, kurios susijusios su nepritarimu strateginiams pokyčiams, bloga komunikacija, pasitikėjimo stoka, struktūra, aiškios vizijos nebuvimu.

2. Kiekviena transporto organizacija, siekianti efektyvios veiklos, turi pasirinkti strateginės veiklos organizavimo kryptis. Dėl susidariusios nepalankios ekonominės situacijos, mažėjant krovinių gabenimui, dauguma krovinių gabenimu autotransportu užsiimančių bendrovių yra priverstos gerokai sumažinti savo išlaidas. Kai kurioms bendrovėms tenka atsisakyti verslo, išparduoti transporto priemones arba keisti veiklos kryptį. Krovinių gabenimo srityje konkurencija dar labiau padidėjo, todėl kiekviena bendrovė priversta savo galimybes vertinti ne taip optimistiškai kaip anksčiau. Atsižvelgiant į tai, siekiant išlikti konkurencingomis ar užtikrinti pelningą veiklą, bendrovėms būtini strateginiai pokyčiai. Vadovai turi peržiūrėti strategijas, strateginius planus ir didžiausią dėmesį skirti strateginių pokyčių valdymui, jo tobulinimui.

3. Strateginių pokyčių valdymo tyrimas krovinių gabenimo autotransportu versle susideda iš tam tikrų etapų, pradedant tyrimo probleminės situacijos nustatymu ir baigiant gautų rezultatų analize, interpretavimu bei jų įgyvendinimu. Pirminiams duomenims surinkti naudojama anketinė apklausa, kuri vykdoma tiesiogiai bendraujant su respondentais bei Interneto pagalba, apklausą vykdant elektroniniu būdu. Antriniai duomenys gaunami iš ekonominių apžvalgų, mokslinių tiriamųjų darbų, periodinės spaudos publikacijų, internetinių šaltinių. Tyrimas atliekamas vadovaujantis mokslininkų Lewin ir Schein sukurtais strateginių pokyčių valdymo modeliais, apjungiant juos į vieną bendrą modelį.

4. Atlikta strateginių pokyčių valdymo tyrimo krovinių gabenimo autotransportu versle rezultatų analizė atskleidė kad tarp krovinių paslaugas autotransportu teikiančių bendrovių vyrauja vienareikšmė pozicija, jog strategijos turėjimas bendrovei yra reikalingas. Dauguma respondentų žino jų bendrovių deklaruojamas strategijas, misijas, sutinka, kad reikia jas keisti arba koreguoti,

siekiant išlikti konkurencingais rinkoje, tačiau šiuo atžvilgiu jokių veiksmų nesiimama, kurie bylotų apie strateginius pokyčius. Tokią tendenciją įtakoja šie pagrindiniai trikdžiai: išteklių, informacijos, bendradarbiavimo stoka, menka motyvacija, kompetencijos trūkumas, per mažas dėmesio skyrimas strateginiams klausimams, didelė rizika. Visa tai stabdo veiksmus, susijusius su strateginiais pokyčiais, ir trukdo jų efektyvumui.

5. Siekiant išvengti arba sumažinti strateginių pokyčių valdymo problemas krovinius autotransportu gabenančiose įmonėse, siūlomos šio proceso tobulinimo galimybės: aiškus problemų įvardijimas ir strateginių tikslų iškėlimas, funkcijų padalinimas ir didesnės atsakomybės suteikimas, efektyvios motyvacinės sistemos sukūrimas, parodant kolektyvui vadovo palaikymą ir pasitikėjimą, didesnis darbuotojų įtraukimas į strateginį procesą, rengiant susirinkimus, analizuojant veiklos rezultatus, nuolatinis mokymasis, lankant kursus, seminarus, kviečiantis strateginės srities specialistus, konsultuojantis su jais, didesnio dėmesio skyrimas, reguliariai peržiūrint ir koreguojant strategijas, išteklių perskirstymas į prioritetines strateginiu atžvilgiu sritis. Taip pat siūloma vadovautis šiame darbe pagal atliktus tyrimo rezultatus sukurtu strateginių pokyčių valdymu modeliu, kurį sudaro šie etapai: dabartinės situacijos analizė, suvokimo apie strateginius pokyčius platinimas, strateginių pokyčių poreikio suformavimas, išteklių perskirstymas, strateginių pokyčių realizavimas, nauja situacija. Šie etapai apima pagrindinius ir svarbiausius veiklos aspektus, kuriuos reikia tobulinti, kuriems reikia skirti daugiau laiko, pastangų bei išteklių, kad strateginių pokyčių valdymas būtų efektyvesnis ir sėkmingesnis.

SUMMARY

The relevance of the theme. The recession of the economy have caused enormous loss for freight transport businesses. Many transporters are asking such questions: what means can help to avoid the loss of the freight transport businesses, how to increase the efficiency of the business, what business reorganisation programs should be undertaken, etc. These are problematic questions, which are held by transport companies every day.

It is believable, that from this current situation will leave that companies, which will be concentrated into strategic changes and their management in the organization. This process means the change of the routine, the introduction of the new work methods, the raising of new strategic aims and tasks, which can be approved or opposed. Therefore, the selected management of the strategic changes, should be especially well considered and valued. It is relevant for every organization, which seeks the competitive advantage in the market.

Aim of research – find out the potential of improving strategic change management in freight transport business.

Tasks of research:

1. To reveal the part of strategic changes and to explore it's management.
2. To accomplish the analysis of freight transport business.
3. To review the methodology of strategic changes management in freight transport business.
4. To research strategic changes management in freight transport business.
5. To find out the possibilities of improving strategic changes in freight transport business.

Object of research – strategic change management in freight transport business.

The analysis of strategic changes management research in freight transport business was done. The results revealed that in the management of strategic changes some problems arise, which prevent the effectiveness of the process. In order to avoid or reduce these problems, following possibilities of the strategic changes of management are suggested: the redistribution of resources into underlying areas in strategic respect, the development of the effective motivating system, the better involment of personnel into the strategic process with the aid of seminars, meetings and sharing the information, permanent study by attending courses, inviting specialists of the strategic area, consulting with them as well as giving better attention for regular review and correction of the strategies. It is also suggested to follow management model of the strategic changes, which was created according to the research results of this paper.

LITERATŪRA

1. BAZARAS, Darius. (2000) *Transporto įmonių veiklos organizavimo modelių analizė ir tyrimo metodika*. Vilnius: VGTU.
2. CHRISTOPHER G. Worley, HITCHIN David E., WALTER L. Ross (1996). *Integrated strategic change : how OD builds competitive advantage*. Reading : Addison-Wesley, . 158 p.
3. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
4. DAFT Richard. L. (1992) *Organization theory and design*. West Pub. Co, 558 p.
5. GUPTA. P. (2005) Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius: Vaga
6. HUNGER J. David, WHEELEN Thomas. L., (1996) *Strategic management*. JAV: R. R. Donelley & Sons Company.
7. GARALIS, Algirdas. (2003) *Logistikos projekto rengimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
8. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras.
9. JUCEVIČIUS, Robertas. (1996) Strateginis valdymas organizacijos teorijų aspektu. *Organizacijų vadyba: moksliniai tyrimai*, 2, p. 93-103.
10. KANTER, Rosabeth. Moss. (1996) *The change masters : corporate entrepreneurs at work*. London : International Thomson business press, 432 p
11. KEW John; STREDWICK John. (2005) *Business environment: managing in a strategic context*. London: Institute of Personnel and Development.
12. KIM W. Chan., MAUBORGNE Renee. (2006) *Žydrųjų vandenynų strategija*. Miestas: Verslo žinios.
13. KIM W. Chan., MAUBORGNE Renee (1999) *Strategy, value inovation and the knowledge economy*. Boston: Harvard Busines School Press.
14. KORSAKIENĖ, R. (2006) Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: moksliniai tyrimai*, 4, p. 237 – 242.
15. KVEDARAVIČIUS, Jonas (2002) Pokyčiai ir organizacijos sėkmė. *Organizacijų vadyba: moksliniai tyrimai*, 21, p. 114.
16. LAUMENSKAITĖ, E., VASILIAUSKAS A. (2006) Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Pinigų studijos*, 1, p. 23-35.
17. LAUŽIKAS, Š. (2005) *Rekomendacijos dėl savivaldybės, įstaigų ir savivaldybės struktūrinių padalinių strateginių veiklos planų rengimo*. Peržiūrėta 2008 11 28, Šilutės rajono savivaldybės tinklalapyje:

[www.silute.lt/publ/str_pletra/A1-270%20\(rekomend\).doc](http://www.silute.lt/publ/str_pletra/A1-270%20(rekomend).doc)

18. LEVIŠAUSKIENĖ R., RAMANAUSKAS G. (2004) Managing strategic change in local subsidiaries. *Organizacijų vadyba: moksliniai tyrimai*, 29, p. 24 –28.
19. LODIENĖ, Diana. (2005) Pokyčių strategijos parinkimas. *Organizacijų vadyba: moksliniai tyrimai*, 35, p. 12 –133.
20. Lietuvos auto tinklalapis. Prieiga per Internetą:
http://www.auto.lt/index.php?Town=2000867&B1=Filtruoti&action=ieskoti&page=imones&filtruoti=1&Kiek=20&q=&Firm=&Veikla=&veikla_id=100174599 .(žiūrėta 2008 12 20)
21. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos tinklalapis. Prieiga per internetą:
<http://www.transp.lt/Default.aspx?TopicID=114&DL=&UL=true> (žiūrėta 2008 12 20)
22. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos tinklalapis. Prieiga per internetą
<http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=IManagerData&TopicID=120&DL=> (žiūrėta 2008 12 20)
23. Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. Prieiga per internetą:
<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1228> (žiūrėta 2008 12 02).
24. MINALGA, Rimgaudas (2006) *Verslo logistika*. Vilnius: Homo liber
25. MINALGA, Rimgaudas (2004) *Tarptautinė logistika*. Vilnius: Homo liber.
26. NELSON, Carl A. (1990) *Global success : International business tactics for the 1990s*. Blue Ridge Summit : Liberty Hall press, 407 p.
27. PALŠAITIS, Ramūnas (2006) *Logistikos vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika
28. PALŠAITIS, Ramūnas (1997) *Marketingas ir kokybės valdymas transporte*. Vilnius: Technika
29. PAULAVIČIENĖ, Eimenė. (2002) Organization strategy and its optimization in total quality management. *Organizacijų vadyba: moksliniai tyrimai*, p. 123 – 124.
30. PRANULIS, Vytautas. (1998) *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
31. SCHEIN, Edgar H. (1992) *Organizational culture and leadership* . San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 418 p.
32. STONER, James A. F. (2006) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 647 p.
33. ŠIMKEVIČIENĖ, D. (2007) *Ruoškitės pokyčiams*. Verslo žinios.
34. THOMPSON, Arthur. A., STRICKLAND. A. J. (1999) *Strategic Management: concepts and cases*. Boston: McGraw-Hill.
35. THOMPSON, John. L. (1995) *Strategy in action*. London: Chapman & Hall.
36. THOMPSON, John. L. (1997) *Strategic management : awareness and change*. London : International Thomson business press, 839 p

37. TUSHMAN, Michael L. and ANDERSON, Philip (2004) *Managing strategic innovation and change : a collection of readings*. New YorkOxford : Oxford University Press, 635 p
38. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: ENCIKLOPEDIJA.
39. VASILIAUSKAS, Aleksandras (2006) *Strateginis valdymas*. Vilnius: ENCIKLOPEDIJA.
40. VIRVILAITĖ, Regina (1997) *Marketingas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija
41. UGIANSKIS, Paulius (2008). Krovinių vežėjų ruduo. Peržiūrėta 2009 03 03, Balsas.Lt tinklalapyje:<http://www.balsas.lt/naujiena/199398/kroviniu-vezeju-ruduo/rubrika:naujienos-verslas-investicijos>.
42. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2004) Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: moksliniai tyrimai*, 30, p. 200-209.
43. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2002) *Vadyba. Genezė. Dabartis. Tendencijos*. Kaunas: VDU.
44. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijose. Priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU.
45. ŽIDONIS, Žilvinas (2002) *Verslo logistika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
46. WATSON, David. and WEST J. (2006) *Social work process and practice: approaches, knowledge and skills*. Palgrave Macmillan, .x, 184 p.

Anketa

Gerbiamas DARBUOTOJAU,

Aš, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė Oksana Latatujeva šiuo tyrimu siekiu ištirti strateginių pokyčių, kurie reiškia veiksmus (sprendimus) gerokai pakeičiančius susiklosčiusią, įprastinę organizacijos tvarką, valdymo tobulinimo galimybes krovinių gabenimo paslaugas teikiančiose bendrovėse. Anketa anoniminė. Tyrime bus analizuojami tik apibendrinantys duomenys.

Pažymėkite pasirinktą atsakymą ar keletą, Jūsų manymu, tinkančių atsakymų į pateiktus anketos klausimus, o kur reikia įrašykite savo atsakymą. Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

1. Ar reikalinga bendrovei strategija?

Taip Ne Nežinau

2. Jūsų manymu, ar bendrovė turi strategiją?

Taip Ne Nežinau

3. Ar žinote bendrovės misiją?

Taip Ne Nežinau

4. Jūsų manymu, ar reikia keisti bendrovės strategiją? Jei į šį klausimą atsakėte ne arba nežinau, pereikite prie 6 anketos klausimo.

Taip Ne Iš dalies Nežinau

5. Išvardinkite pagrindines priežastis, kodėl reikia keisti strategiją?

6. Jūsų manymu, ar bendrovėje jaučiamas noras keistis?

Taip Ne Iš dalies Nežinau

7. Ar kokie nors veiksmai (sprendimai) byloja apie strateginius pokyčius?

Taip Ne Iš dalies Nežinau

8. Jūsų manymu, ar darbuotojai suvokia strateginių pokyčių būtinumą?

Taip Ne Iš dalies Nežinau

9. Ar įvardijamos darbuotojams pagrindinės problemos, lemiančios strategijos keitimą?

Taip Ne Iš dalies Nežinau

10. Kaip manote, ar strategijos keitimas yra rizikingas procesas?

labai rizikingas rizika vidutinė visiškai nerizikinga

11. Reitinguokite šiuos bendrovės strategijai reikšmingus išorinius veiksnius nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus (kai 1 – svarbiausias, 4-mažiausiai svarbus)

	Politiniai ir teisiniai (politinė sistema, teisės aktai, nuosavybės teisė, valstybinio reguliavimo laipsnis ir kt.)
	Socialiniai ir kultūriniai (visuomenės vertybių ir gyvenimo būdo)
	Ekonominiai (valstybės vykdoma mokesčių ir pinigų, kapitalo judėjimo, investicinės aplinkos ir kt. politika)
	Naujos technologijos (skatinančios įmones įprastines prekes pakeisti kitomis)

12. Kas bendrovėje užsiima strateginių pokyčių valdymu?

- 12.1. Aukščiausiojo lygio vadovai
 12.2. Vidutinio lygio vadovai
 12.3. Žemesnio lygio vadovai
 12.4. Vadybininkai
 12.5. Kita (įrašykite)

13. Jūsų manymu, ar personalas pakankamai kompetentingas vykdyti strateginius pokyčius?

Taip Ne Iš dalies Nežinau

14. Ar bendradarbiaujama keičiant bendrovės strategiją? jei į šį klausimą atsakėte ne arba nežinau, pereikite prie 16 anketos klausimo.

Taip Ne Iš dalies Nežinau

15. Kaip pasireiškia bendradarbiavimas tarp darbuotojų keičiant strategiją?

- 15.1. Dalijamasi informacija apie prioritetinius sprendimus
- 15.2. Diskutuojama strateginių pokyčių klausimais
- 15.3. Atsižvelgiama į darbuotojų požiūrius
- 15.4. Kita (įrašykite)

16. Jūsų manymu, kokios strateginių pokyčių valdymo problemos iškyla bendrovėje?

- 16.1. Žinių ir įgūdžių stoka
- 16.2. Informacijos stoka
- 16.3. Darbuotojų pasipriešinimas strateginiams pokyčiams;
- 16.4. Menka motyvacija
- 16.5. Išteklių stoka
- 16.6. Kita (įrašykite)

17. Kaip dažnai su bendrovės strategija susijusi veikla peržiūrima bendrovėje?

- 17.1. Niekada
- 17.2. Kartą per savaitę
- 17.3. Kartą per mėnesį
- 17.4. Kartą per metus
- 17.5. Reguliariai
- 17.6. Kita (įrašykite)

18. Ar Jums žinomos bendrovės tolimesnio vystymo kryptys?

Taip Ne Iš dalies

19. Ar darbuotojam pristatomi nauji strateginiai tikslai ir uždaviniai?

Taip Ne Iš dalies Nežinau

20. Ar strateginiai tikslai ir uždaviniai yra aiškiai apibrėžti ir suprantami?

Taip Ne Iš dalies Nežinau

21. Kas Jūsų manymu, įtakotų efektyvesnę ir sėkmingesnę strateginių pokyčių valdymo procesą?

22. Jūsų amžius (įrašykite).....

23. Jūsų išsilavinimas:

- 23.1. Aukštasis universitetinis
- 23.2. Aukštasis neuniversitetinis
- 23.3. Aukštesnysis
- 23.4. Vidurinis
- 23.5. Pagrindinis

24. Ar turite vadybinį ar ekonominį išsilavinimą:

- 24.1. Taip
- 24.2. Ne

Dėkoju už užpildytą anketą!

25. Darbo stažas dirbant šioje bendrovėje:

- 25.1. < nei 1 metai
- 25.2. 1 – 3 metai
- 25.3. 4 – 6 metai
- 25.4. 7 metai ir daugiau

26. Jūs esate:

- 26.1. Bendrovės vadovas
- 26.2. Padalinio vadovas
- 26.3. Specialistas
- 26.4. Kita (įrašykite) _____

Dėkoju už užpildytą anketą!

Krovinius autotransportu gabenančių Kauno įmonių sąrašas

1. UAB Renmark
2. UAB Novapadris
3. Valento Vaičiūno įmonė
4. UAB Aiverta
5. UAB Autopaslauga
6. UAB Aurovika ir Ko
7. UAB Autoveka
8. UAB BGV
9. UAB Domalis
10. UAB Eteka
11. UAB Euritra
12. UAB Espara
13. UAB Fontera
14. UAB Hevigis
15. UAB Hi-Trans
16. UAB Holokapitalas
17. UAB Itama
18. UAB Inalva
19. S. Ivanausko IĮ
20. UAB Krisma
21. UAB Kargautas
22. UAB Limba
23. UAB Lirauto
24. UAB Lovalda
25. UAB Logiteksta
26. UAB Mylia
27. UAB MV Steel Group
28. UAB Ochroma
29. UAB Osva
30. UAB Rasmada
31. UAB Ratversa
32. P. Rimdeikos įmonė
33. UAB Rita
34. UAB Rotoma
35. Šimansko A. IĮ
36. UAB Tarptautiniai Kontaktai
37. UAB Transgapra
38. UAB Translona
39. UAB Transmantera
40. UAB Transmobilis
41. UAB Transpeda
42. Transporteris IĮ
43. UAB Transvara
44. UAB Transviva
45. UAB Vakario transportas
46. UAB Vidurdienio autotransportas
47. UAB Vilijampolės autotransportas
48. Vilko A. įmonė
49. UAB Salvina

