

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS (6211LX015)

Karolis Daugirda
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMO PROCESŲ AUTOMATIZAVIMO GALIMYBĖS IR IŠŠŪKIAI	OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF AUTOMATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT PROCESSES
---	---

Darbo vadovas
Dr. Gediminas Baublys

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO PROCESŲ AUTOMATIZAVIMO GALIMYBIŲ IR IŠŠŪKIŲ TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Organizacijos pokyčių samprata, rūšys, lemiantys veiksniai ir valdymo būtinybė	9
1.2. Organizacinių pokyčių valdymo procesų samprata ir esmė	11
1.3. Organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo samprata, modeliai, principai	15
1.4. Organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo kaštai, galimybės ir iššūkiai	22
2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	26
3. ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO PROCESŲ AUTOMATIZAVIMO GALIMYBIŲ IR IŠŠŪKIŲ TYRIMAS	31
3.1. Organizacijos „X“ veiklos charakteristika ir pokyčių valdymo automatizavimo sprendimai	31
3.2. Organizacijos „Y“ veiklos charakteristika ir pokyčių valdymo organizavimo sprendimai	33
3.3. Organizacijų „X“ ir „Y“ pokyčių valdymo automatizavimo lyginamoji analizė	34
3.4. Organizacijų „X“ ir „Y“ pokyčių valdymo automatizavimo poreikis, galimybės ir iššūkiai	36
3.4.1. „X“ ir „Y“ organizacijų pokyčių automatizavimo mastas skirtingose pokyčių valdymo etapuose	36
3.4.2. „X“ ir „Y“ organizacijų parirti iššūkiai ir barjerai automatizuojant pokyčių valdymo procesus	44
3.4.3. Organizacijų „X“ ir „Y“ organizacinių procesų valdymo automatizavimo poveikis veiklos efektyvumui	51
IŠVADOS	57
REKOMENDACIJOS	58
SUMMARY	57
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	58

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Lentelės pavadinimas	Psl.
1.	Organizacinių pokyčių rūšys pagal jų pobūdį	9
2.	Organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai	10
3.	Organizacinių pokyčių nevaldymo pasekmės	10
4.	Organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai	13
5.	Organizacinių pokyčių valdymo procesų įgyvendinimo planavimo etapai	13
6.	Pagrindiniai organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo sampratos aspektai	15
7.	Pagrindiniai Lewin modelio organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai	17
8.	Pagrindiniai J. P. Kottler modelio organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai	18
9.	Pagrindiniai ADKAR modelio organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai	18
10.	Pagrindiniai organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo įrankiai ir jų sąsajos su organizacinių pokyčių modeliais	20
11.	Organizacinių pokyčių automatizavimo procesų valdymo principai ir jų sąsajos su KPI	21
12.	Automatizavimo privalumų ir kaštų palyginimas bei sąsajos su KPI	23
13.	Organizacinių pokyčių valdymo procesų iššūkiai	24
14.	Balansinė organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo analizės lentelė	24
15.	Tyrimo kriterijai ir indikatoriai	27
16.	Organizacijos „X“ pokyčių valdymo procesai ir juose taikomi automatizavimo sprendimai	32
17.	Organizacijos „Y“ pokyčių valdymo procesai ir juose taikomi automatizavimo sprendimai	34
18.	„X“ organizacijos PESTEL analizė	35
19.	„Y“ organizacijos PESTEL analizė	36
20.	„X“ ir „Y“ organizacijų automatizavimo masto planavimo etape palyginimas	39

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Paveikslų pavadinimas	Psl.
1.	Organizacinių pokyčių valdymo procesai	11
2.	Pagrindinės automatizavimo kaštų grupės	22
3.	Tyrimo modelis	26
4.	Anketinės apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	29
5.	Pokyčių planavimui naudojamų specializuotų įrankių vertinimas	37
6.	Sprendimų dėl pokyčių poreikio grindimo automatinės duomenų analizės rezultatais	38
7.	Informavimo apie pokyčių eigą per automatizuotus kanalus vertinimas	39
8.	Užduočių delegavimo ir jų sekimo pokyčio metu skaitmenizavimo vertinimas	40
9.	Realaus laiko rodiklių skydelių naudojimo pokyčio progresui stebėti vertinimas	41
10.	Pokyčių valdymo etapų sujungimo į vieningą sistemą vertinimas	43
11.	Darbuotojų priešinimasis naujų technologijų diegimui	45
12.	Vadovų skaitmeninių kompetencijų trūkumo valdyti automatizuotus pokyčių valdymo procesus vertinimas	46
13.	Finansinių išteklių nepakankamumo pokyčių valdymo procesų automatizavimui vertinimas	48
14.	Esamų technologijų nesuderinamumo vertinimas	49
15.	Aiškios strategijos, kaip automatizuoti pokyčių valdymo procesus vertinimas	50
16.	Automatizuoto monitoringo pagalbos laiku pastebėti ir ištaisyti organizacinių pokyčių procesų klaidas vertinimas	51
17.	Skaitmenizuotos komunikacijos galimybių didinti darbuotojų pasitikėjimą pokyčių procesu vertinimas	52
18.	Pokyčių procesų automatizavimo naudos organizacijos greitesniam reagavimui į pokyčius vertinimas	53
19.	Pokyčių valdymo procesų automatizavimo naudos biurokratijos mažinimui vertinimas	54

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BPM – verslo procesų valdymo sistemos įrankis, kurio pagrindinė funkcija – procesų modeliavimas, automatizavimas, kontrolė.

CRM – ryšių su klientais valdymo sistemos įrankis, kurio pagrindinė funkcija – klientų duomenų analizė ir išorinės aplinkos stebėseną.

ERP – išteklių planavimo sistemos įrankiai, kurių pagrindinė paskirtis – funkcijų integracija, duomenų centralizavimas.

DA – duomenų analitikos sistemos, kurių pagrindinė paskirtis – pagrindinių veiklos rodiklių stebėseną, rezultatų analizė, prognozės.

KPI – (angl. Key Performance Indicators) arba pagrindiniai veiklos rodikliai.

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Pokyčiai būna įvairios apimtys, organizacijose jie vyksta nuolat ir yra neišvengiami. Poreikį pokyčiams formuoja įvairūs veiksniai: globalizacija, rinkos kaita, konkurencinė aplinka, ekonominiai iššūkiai, o taip pat ir organizacijos kultūra, darbuotojų lūkesčiai, organizacijos finansiniai rezultatai ir t.t. Daugelis mokslininkų organizacinių pokyčių valdymą apibrėžia kaip vieną svarbiausių, organizacijos konkurencingumo, veiklos efektyvumo ir prisitaikymo prie vyraujančių rinkos sąlygų, veiksmų (Bartosova ir kt., 2023; Mukhlis, 2024). Kadangi organizacijos yra skirtingos, tai neabejotinai, skiriasi ir jų reakcijų greitis į pokyčių tempą rinkoje – kai kurios organizacijos dar nespėjusios suvaldyti vieno pokyčių, patiria kitus. Mileškienė (2021), Bartosova ir kt. (2023) akcentuoja, kad išlikti konkurencingoje rinkoje organizacijos, kurios negeba valdyti pokyčių procesų neturi galimybės. Pokyčių valdymas – svarbi kiekvienos organizacijos kompetencija, kuri užtikrina konkurencinį pranašumą nuolat besikeičiančiame pasaulyje.

Attah ir kt. (2023) teigimu, sparčiai besivystant technologijoms ir kintant verslo aplinkoms, vis daugiau organizacijų diegia skaitmeninius sprendimus, skirtus veiklos procesų automatizavimui, tačiau pasak Lu (2024), organizacinių pokyčių valdymo procesai vis dar dažnai išlieka fragmentiški, paremti rankiniu planavimu ir nepakankama duomenų analize. Okolie ir kt. (2025) nuomone, automatizuoti pokyčių valdymo procesai – pokyčių planavimas, rizikų vertinimas, darbuotojų įsitraukimo stebėseną, komunikacijos srautų valdymas ir grįžtamojo ryšio analizė – sudaro prielaidas sistemingesniam, duomenimis grįstam pokyčių įgyvendinimui. šiuolaikinės – modernios technologijos suteikia galimybę organizacijoms ne tik planuoti pokyčius, bet ir automatizuoti jų valdymo procesus. Organizacijos pokyčių valdymo procesų automatizavimas tampa strategine būtinybe, kuri įgalina organizacijas optimizuoti laiko sąnaudas, padeda sumažinti klaidų riziką, gerina sprendimų priėmimo kokybę.

Ši tema yra ypatingai aktuali organizacijoms, siekiančioms išlikti konkurencingomis ir gebančioms greitai prisitaikyti prie pokyčių, o to pasiekti gali padėti šiuolaikinės technologijos, kurių dėka atsiranda galimybė automatizuoti pokyčių valdymo procesus. Todėl aktualu analizuoti, kokios yra organizacijų pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybės ir su kokiais iššūkiais susiduria organizacijos diegiančios automatizuotus pokyčių valdymo procesus.

Darbo temos ištyrimo lygis. Organizacijų pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybės ir iššūkiai nagrinėjami įvairiais aspektais. Mokslinėje literatūroje aptinkami į teoriją orientuoti darbai ir empiriniai tyrimai.

Daug dėmesio inovacijų diegimui – automatizavimui pokyčių valdymo procesuose skiria užsienio mokslininkai. Crisan ir kt. (2023) savo straipsnyje analizavo kitų mokslininkų tyrimus ir

bandė nustatyti automatizavimo mechanizmus, skirtus organizacinių pokyčių valdymo procesams. Šie autoriai aštuoniose duomenų bazėse identifikavo 84 šaltinius ir juos išanalizavo taikydami konteksto, intervencijos, mechanizmo ir rezultatų sistemą. Analizės rezultatas – nustatyti keturi mechanizmai, kurie paaiškina organizacijų taikomą automatizavimo diegimo metodą: verslo procesų skaitmeninimas, darbo atlikimas kartu su žmonėmis, paslaugų teikimo pakeitimas automatizacija ir naujo verslo modelio kūrimas. Kraus ir kt. (2024) interviu pagrindu identifikavo organizacijos pokyčių valdymo procesų automatizavimo iššūkius. Bettine ir Picoli (2025) analizavo automatizuotų informacinių sistemų pritaikymo galimybes ir jų poveikį organizacinių pokyčių valdymo procesų stebėsenai. Smith (2023) gilinasi į dirbtinio intelekto integraciją ir į organizacijos pokyčių valdymo procesus. Biswas ir kt. (2024) analizavo kaip organizacijos kultūra įtakoja pokyčių valdymo automatizacijos sėkmę.

Lietuvoje šia tema tyrimų pasigendama. Petrauskaitė – Jocienė ir Korsakienė (2020) atliko ekspertų anketavimą, kuriuo buvo siekiama identifikuoti sėkmės veiksnius taikomus organizacijų pokyčių valdymo procesuose. Autorės aptarė pokyčių valdymo procesų modelius, strategijas ir iššūkius kylančius organizacijose, tačiau pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybių tema autorių straipsnyje buvo nepaliesta. Kitame straipsnyje šios autorės vertino organizacinių pokyčių valdymo svarbą. Stravinskienė (2023) gilinasi į verslo procesų valdymo gebėjimų įtaką suvokiamiems organizacijų veiklos rezultatams, medijuojant robotiniam procesų automatizavimo lygiui ir procesų tinkamumui robotiniam procesų automatizavimui. Autorės disertacijos problematikos kontekste aktualizuojami verslo procesų valdymo gebėjimai ir konkreti skaitmeninė technologija – tiriamas robotinis procesų automatizavimas, gilinamasi į organizacijų veiklos rezultatus bei jų tarpusavio sąsajas. Autorė atskleidė, kad nuo robotinių procesų automatizavimo lygio ir procesų tinkamumo automatizavimui priklauso kokį poveikį patirs organizacijos – kaip tai paveiks organizacijų veiklos rezultatus. Stravinskienė (2023) taip pat teigia, kad kuo aukštesnis robotinių procesų automatizavimo lygis ir geriau atrenkami procesai robotiniam automatizavimui, tuo labiau gerėja organizacijos klientų ir rinkos rezultatai.

Darbo naujumas. Ši tema yra gana nauja ir aktualėjanti tiek Lietuvos, tiek ir tarptautiniu mastu. Užsienio mokslininkai daugiau dėmesio skiria pokyčių procesų valdymo teorijoms, o taip pat ir technologijų vaidmeniui pokyčių procesų valdyme. Lietuvos mastu daugiau dėmesio skiriama organizacinių pokyčių procesų valdymo efektyvumui ir iššūkiams, tačiau mažai kalbama apie šių pokyčių valdymo procesų automatizavimą, apie pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybes bei iššūkius.

Darbo problema. Nors šiuolaikinės technologijos suteikia plačias galimybes optimizuoti organizacinę veiklą, organizacinių pokyčių valdymo procesai vis dar išlieka fragmentiški, dažnai paremti subjektyviu rankiniu planavimu, o ne sistemingu automatizavimu, o Lietuvos mokslininkų

darbuose praktiškai nėra tyrimų, kurie identifikuotų specifines pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybes ir iššūkius.

Tyrimo tikslas – nustatyti organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybes ir identifikuoti kylančius iššūkius šiuolaikinėse organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Analizuoti šiuolaikines teorijas, nagrinėjančias pokyčių valdymo procesus, jų automatizavimo principus, pokyčių valdymo procesų automatizavimo kaštus, galimybes ir iššūkius.

2. Išanalizuoti organizacijos pokyčių valdymo proceso struktūrą ir taikomus automatizavimo sprendimus.

3. Nustatyti, kurie pokyčių valdymo proceso etapai organizacijose yra mažiausiai automatizuoti.

4. Įvertinti pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybes ir iššūkius organizacijoje.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.

2. Organizacijos vidinių dokumentų analizė, skirta išanalizuoti organizacijos pokyčių valdymo proceso struktūrą, taikomus automatizavimo sprendimus bei nustatyti, kurie pokyčių valdymo proceso etapai organizacijoje yra mažiausiai automatizuoti.

3. Organizacijos PESTEL analizė.

4. Kiekybinė tyrimo duomenų analizė – anketinė apklausa.

5. **Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas ir trys pagrindinės dalys:

Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjama mokslinė literatūra, skirta analizuoti šiuolaikines teorijas, nagrinėjančias pokyčių valdymo procesus, jų automatizavimo principus, pokyčių valdymo procesų automatizavimo kaštus, galimybes ir iššūkius. *Antrojoje darbo dalyje* pateikiama empirinio tyrimo metodika. Pristatoma empirinio tyrimo problema, tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės, tyrimo modelis, pateikiami duomenų rinkimo metodai, pristatomas tyrimo instrumentas, tyrimo imtis, apibūdinami respondentai. *Trečiojoje darbo dalyje* pateikiama organizacijos charakteristika ir empirinio tyrimo rezultatai. *Darbas užbaigiamas* išvadomis, informacijos ir šaltinių sąrašu, santraukomis lietuvių ir užsienio kalbomis bei priedais.

1. ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO PROCESŲ AUTOMATIZAVIMO GALIMYBIŲ IR IŠŠŪKIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacijos pokyčių samprata, rūšys, lemiantys veiksniai ir valdymo būtinybė

Visos organizacijos egzistuoja ir vykdo veiklą nuolat besikeičiančioje aplinkoje, (Petrauskaitės – Jocienės ir Korsakienės (2020)). Organizacinius pokyčius lemia nuolat auganti konkurencija, besikeičiantys vartotojų poreikiai, naujos technologijos, pasikeitimai organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Sėkmės siekiančios organizacijos visada strategiškai reaguoja į veiksnus, lemiančius pokyčius. Ekonominis klimatas, politinės tendencijos, vartotojų lūkesčių pokyčiai, valdymo politika ar struktūra, užimtumo lygis ir finansiniai ištekliai – visi šie elementai yra nuolat veikiami, todėl organizacijos, besilaikančios statiško struktūrų, galiausiai pralaimi, (Serhan ir kt. (2025)).

Mokslininkai organizacinių pokyčių sampratą apibrėžia skirtingai, tačiau visi šie apibrėžimai turi daug bendro. Organizaciniai pokyčiai – organizacijos veiklos, struktūros ar organizacijos dalyvių elgsenos pasikeitimai Bartosova ir kt. (2023) organizacinius pokyčius sieja su inovacijomis ir technologijomis, (Robbins ir Judge (2024)). Šie autoriai teigia, kad organizacinis pokytis – „dinamiškas prisitaikymo prie išorinių ir vidinių veiksnių procesas“, kuris dažniausiai yra paremtas inovacijomis bei technologijomis. Organizaciniai pokyčiai – tai bet kokie pasikeitimai organizacijose. Tokie pokyčiai galimi organizaciniuose procesuose, šių procesų valdymo etapuose, organizacinėje kultūroje, struktūroje, technologijose, strategijose ir t.t., (Chowdhury ir Shil (2022)).

Kai kur organizacinius pokyčius pagal jų pobūdį skirsto į planuotus arba neplanuotus, palaipsninius arba radikalius, trumpalaikius arba ilgalaikius (Woerner ir kt., 2019; Titus ir kt., 2020). Pokyčių rūšys pagal pobūdį (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. *Organizacinių pokyčių rūšys pagal jų pobūdį* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Woerner ir kt., 2019; Titus ir kt., 2020).

Kriterijus	Rūšis	Apibūdinimas	Galimas pavyzdys
Planavimas	Planuoti pokyčiai	Pokyčiai, kurie numatyti strategijoje ir vykdomi pagal planą	Numatyta diegti naują informacinę sistemą
	Neplanuoti pokyčiai	Netikėti pokyčiai	Istatymų pokyčiai
Pagal trukmę	Trumpalaikiai	Skirti greitai problemos sprendimui	Laikinas personalo papildymas
	Ilgalaikiai	Esminė strategijos ar kultūros kaita.	Tvarumo strategijos įgyvendinimas
Pagal apimtį	Palaipsniniai	Nuoseklūs, maži pokyčiai	Darbo tvarkos koregavimas, tam tikrų procesų tobulinimas
	Radikalūs	Reikšmingi ir stiprūs pokyčiai. Keičiama organizacijos struktūra ar kultūra.	Reorganizacija, nauja verslo šakos pradžia.

Pirmoje lentelėje pateikiami duomenys atskleidžia, kad trumpalaikius ir ilgalaikius pokyčius apibūdina jų trukmė ir poveikio dydis, palaipsniniai pokyčiai padeda organizacijoms nuolat tobulėti, o radikalūs – transformuoja organizacijas.

Taigi, galima teigti, kad organizaciniai pokyčiai gali būti planuoti arba spontaniški, jie dažnai yra įgyvendinami siekiant prisitaikyti prie vidinių ir išorinių sąlygų, o taip pat siekiant didinti veiklos efektyvumą ar įgyvendinti naujus tikslus. Organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. *Organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Chowdhury ir Shil, 2022; Robbins ir Judge, 2024; Bartosova ir kt., 2023).

Veiksnių grupė	Priežastys	Galimi pavyzdžiai
Išoriniai veiksniai	Naujos technologijos, jų pažanga	Automatizacija
	Rinkos ir vartotojų paklausa	Tvarių produktų poreikis
	Konkurencija	Naujų rinkos dalyvių atsiradimas
	Teisiniai pokyčiai	Nauji darbo kodekso reikalavimai
	Makroekonominė padėtis	Infliacija, krizė
	Socialiniai veiksniai	Visuomenės vertybių pokyčiai, pandemija
Vidiniai veiksniai	Strategijos kaita	Nauja rinka, vizijos atnaujinimai
	Naujas vadovas – vadovavimo stiliaus pokytis	Darbo principų pokyčiai dėl vadovų kaitos
	Kompetentingų darbuotojų poreikis	Naujų technologijų įsisavinimo poreikis
	Procesų efektyvumo didinimo poreikis	Būtinybė mažinti klaidas – optimizuoti kaštus
	Organizacinės kultūros pokyčiai	Bendravimo normų ir vertybių pokyčiai

Organizacinius pokyčius gali lemti įvairūs išoriniai bei vidiniai veiksniai, šie veiksniai gali sąveikauti kartu arba veikti atskirai. Jie lemia tiek pokyčių poreikį, tiek ir pokyčių pobūdį.

Pokyčius būtina valdyti, nes organizacijos vykdo savo veiklą ne statiškoje, o nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Aplinkos pokyčius lemia technologijų tobulėjimas, nuolat besikeičiančios rinkos sąlygos, teisinės bazės pokyčiai ir t.t., o tai skatina įmones keistis – prisitaikyti, nuolat tobulėti, išlikti konkurencingomis, (Pasak Burnes (2021)).

Tinkamas pokyčių valdymas padeda organizacijoms įgyvendinti jų strateginius tikslus, išlikti konkurencingoms, išvengti vidinio pasipriešinimo, (Kottler (2021)). Tinkamai nevaldomi organizaciniai pokyčiai gali prisidėti prie organizacijos narių pasipriešinimo, finansinių nuostolių ar net organizacijos žlugimo, (Cameron ir Green (2020)). Organizacinių pokyčių nevaldymo pasekmės pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. *Organizacinius pokyčius lemiantys veiksniai ir jų nevaldymo pasekmės* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Žymantaitė – Magalinskė ir Korsakienė, 2020; Cameron ir Green, 2020, Burnes, 2021).

Veiksny	Paaškinimas	Pokyčių nevaldymo pasekmės
Būtinybė prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.	Reagavimas į rinkos, technologijų ar teisės normų pokyčius.	Konkurencinės pozicijos ir klientų praradimas.

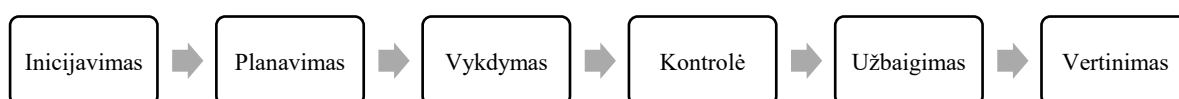
Veiksny	Paiškinimas	Pokyčių nevaldymo pasekmės
Strategijos įgyvendinimo poreikis.	Pokyčiai reikalingi norint įgyvendinti ilgalaikius tikslus.	Strategija nebus įgyvendinta, ji liks tik planu.
Būtinybė mažinti pasipriešinimą tarp organizacijos dalyvių.	Tinkamas valdymas padeda suprasti pokyčių naudą.	Organizacijos dalyvių pasipiktinimas, konfliktai, pasipriešinimas.
Būtinybė efektyviau naudoti išteklius.	Optimalus žmogiškųjų išteklių ir finansų paskirstymas.	Švaistant resursus galimi finansiniai nuostoliai.
Būtinybė stiprinti organizacijos kultūrą.	Toks pokytis gali pakeisti bendradarbiavimo kultūrą ir skatinti inovacijas.	Vidinės komunikacijos problemos, vertybių nesupratimas.
Rizikų valdymas.	Būtinybė identifikuoti ir suvaldyti rizikas pokyčių metu	Krizių ir neprognozuojamų klaidų atsiradimo galimybė.
Darbuotojų įsitraukimo didinimas.	Darbuotojai neturi būti tik pasyviais stebėtojais.	Sumažėjęs veiklos efektyvumas.

Lentelėje pateikiami duomenys atskleidžia, kad pokyčius būtina valdyti, nes tik tokiu būdu organizacija gali išlikti konkurencinga, efektyvi ir lanksti, tokiu būdu užsitikrinamas organizacijos dalyvių palaikymas, mažinami galimi nuostoliai.

Apibendrinant galima teigti, kad organizaciniai pokyčiai – organizacijos veiklos, struktūros ar organizacijos dalyvių elgsenos pasikeitimas – dinamiškas prisitaikymo prie išorinių ir vidinių veiksnių procesas. Organizaciniai pokyčiai gali būti planuoti arba spontaniški, ilgalaikiai arba trumpalaikiai, palaipsniniai arba radikalūs. Organizacinius pokyčius gali lemti tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai – technologijų tobulėjimas, konkurencinio pranašumo poreikis, rinkos pokyčiai, politinės ir teisinės tendencijos ir kt. Šie veiksniai gali sąveikauti kartu arba veikti atskirai. Pokyčių valdymas – svarbi kiekvienos organizacijos kompetencija, kuri užtikrina konkurencinį pranašumą.

1.2. Organizacinių pokyčių valdymo procesų samprata ir esmė

Organizacinių pokyčių valdymo procesas – nuosekli, tarpusavyje susijusių valdymo procesų visuma, skirta planuoti, įgyvendinti, stebėti ir įtvirtinti organizacinius pokyčius (Zangana ir kt., 2024). Organizacinių pokyčių valdymo procesai atskleidžia, koku būdu organizacijos planuoja įgyvendinti pokyčius, koku būdu juos įgyvendina ir kaip juos kontroliuoja. Pokyčių valdymo procesai yra skirti užtikrinti, kad organizaciniai pokyčiai būtų deramai suplanuoti, organizuoti, įgyvendinti ir prižiūrimi. Pokyčių valdymo procesai pateikiami 1 paveiksle.



1 paveikslas. Organizacinių pokyčių valdymo procesai (sudaryta darbo autoriaus, pagal Kumarasinghe ir Dilan, 2021; Zangana ir kt., 2024, Boonstra, 2022; Stanton ir Roelich, 2021).

Organizacinių pokyčių inicijavimo procesas yra itin svarbus, nes nuo jo priklauso kiek sklandus bus pokyčių valdymo procesas, (Kumarasinghe ir Dilan (2021)). Pokyčių inicijavimas – procesas, kurio metu apsisprendžiama kokių pokyčių reikia organizacijai, koku būdu jie bus įgyvendinami, kokių resursų gali prireikti, su kokiais trukdžiais gali tekti susidurti ir t.t. Šiame etape yra analizuojama organizacijos vidinė ir išorinė aplinka, identifikuojamos grėsmės ir galimybės, lemiančios pokyčių būtinybę, (Stanton ir Roelich (2021)).

Taigi, organizacinius pokyčius gali lemti įvairūs išoriniai bei vidiniai veiksniai, šie veiksniai gali sąveikauti kartu arba veikti atskirai. Jie lemia tiek pokyčių poreikį, tiek ir pokyčių pobūdį. Pokyčių poreikio ir galimybių analizei mokslininkai siūlo integruoto požiūrio į priežastis modelį, kuris dar yra vadinamas „PESTEL“ modeliu:

P (political) – politiniai ir teisiniai veiksniai įtakojantys organizacinius pokyčius,

E (economic) – ekonominės aplinkos įtaka organizaciniams pokyčiams,

S (social) – socialinės ir demografinės aplinkos įtaka organizaciniams pokyčiams,

T (technological) – technologijų pažangos įtaka organizaciniams pokyčiams,

E (environmental) – aplinkosauginių reikalavimų įtaka organizaciniams pokyčiams,

L (legal) – įstatymų ir reglamentų įtaka organizaciniams pokyčiams (Hatoum ir kt., 2023).

Boonstra (2022) ir Stanton ir Roelich (2021) teigimu, antrasis organizacinių pokyčių valdymo procesas – planavimas. Šio proceso metu, yra nustatomi konkretūs pokyčių tikslai, apibrėžiamos atsakomybės, ištekliai, terminai, rizikos. Šiame etape yra formuojamas struktūrizuotas pokyčių valdymo planas, kuris tampa pagrindu tolimesniems sprendimams.

Trečiasis organizacinių pokyčių valdymo procesas – tai praktinis pokyčių valdymo procesų etapas, kurio metu, įgyvendinami suplanuoti veiksmai, paskirstomos užduotys ir užtikrinamas skirtingų organizacijos padalinių bendradarbiavimas.

Pokyčių įgyvendinimo etape yra būtina nuolatinė kontrolė ir pokyčių įgyvendinimo stebėseną. Pokyčių valdymo struktūroje šis procesas apima grįžtamojo ryšio rinkimą, veiklos rezultatų analizę ir korekcinių veiksmų inicijavimą. Tai suteikia galimybę laiku identifikuoti nukrypimus ir užtikrinti pokyčių proceso lankstumą, (Zangana ir kt. (2024)).

Pokyčių valdymo proceso užbaigimas apima naujų praktikų formalizavimą, procedūrų atnaujinimą ir organizacinį mokymąsi, siekiant užtikrinti pokyčių tvarumą. Užbaigus pokyčių įgyvendinimą yra vertinami galutiniai pokyčių rezultatai, analizuojamas jų poveikis organizacijos veiklos efektyvumui, darbuotojų elgsenai ir organizacinei kultūrai (Boonstra (2022) ir Stanton ir Roelich (2021)).

Mokslinėje literatūroje aptinkami penki organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai, kurie aiškiai parodo kaip pokyčiai startuoja organizacijoje (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. *Organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Kumarasinghe ir Dilan, 2021)

Etapas	Veikla	Atsakingi subjektai
1. Poreikio nustatymas (esamos situacijos analizė)	Situacijos stebėjimas ir analizė, problemų bei galimybių identifikavimas	Vadovybė, padalinių vadovai ar samdomi analitikai
2. Pokyčio tikslų formulavimas, jų konkretizavimas	Tikslų nustatymas, jų derinimas su organizacijos, misija, vizija, strategija	Aukščiausio lygio vadovas
3. Pokyčio strategijos parinkimas	Nustatomas pokyčių įgyvendinimo pobūdis – trumpalaikis, ilgalaikis, palaipsninis ar radikalus	Vadovybė, konsultantai
4. Organizacijos dalyvių palaikymo inicijavimas ir užtikrinimas – pasipriešinimo mažinimas	Organizacijos dalyvių įtraukimas, komunikacijos plano kūrimas	Vadovybė, vidiniai pokyčių agentai
5. Pradinių veiksmų įgyvendinimas	Organizacijos dalyvių motyvavimas, pokyčių naudos užtikrinimas	Vadovybė ir pokyčių įgyvendinimo komanda

Ketvirtoje lentelėje pateikta informacija atskleidžia, kad organizacinių pokyčių valdymo procesų inicijavimas – pirmasis žingsnis pokyčių valdymo linkme. Šiame etape ypač svarbus yra organizacijos dalyvių supratimas kam reikalingi pokyčiai ir jų geranoriškas priėmimas. Svarbi vadovybės ir darbuotojų efektyvi komunikacija, nes nuo jos priklauso ar pokyčiai bus priimti ir jų įgyvendinimas bus sklandus. Pokyčių valdymo procesai prasideda nuo aiškaus pokyčių poreikio nustatymo:

- Svarbu identifikuoti veiklos neefektyvumą;
- Įžvelgti procesų dubliavimąsi;
- Pastebėti žmogiškųjų klaidų riziką;
- Veiklos rodiklių – KPI neatitikimą užsibrėžtiems tikslams.

Antrasis organizacinių pokyčių valdymo procesų etapas – planavimas ir modeliavimas. Šiame etape svarbus yra tikslų nustatymas, jų modeliavimas bei derinimas su organizacijos misija ir vizija bei strategija. Antrasis pokyčių proceso etapo valdymo žingsnis taip pat turi savo etapus. Šio etapo paskirtis – užtikrinti, kad organizacija pokyčius įgyvendintų nuosekliai ir valdomai (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. *Organizacinių pokyčių valdymo procesų įgyvendinimo planavimo etapai* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Zangana ir kt., 2024)

Etapas	Veikla	Atsakingi subjektai
1. Veiksmų plano sudarymas	Nustatomi pokyčių valdymo įgyvendinimo žingsniai, atsakingi asmenys, terminai	Padalinių vadovai, projektų vadovas
2. Komunikacijos plano kūrimas	Planuojama, koku būdu darbuotojai ir suinteresuoti asmenys bus informuojami apie pokyčius	Vadovybė, komunikacijos specialistai

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Etapas	Veikla	Atsakingi subjektai
3. Išteklių planavimas	Apgalvojamos reikalingos lėšos, jų šaltiniai, komandos ir resursų paskirstymas	Finansų skyrius, vadovybė
4. Rizikų vertinimas	Identifikuojamos galimos grėsmės, kuriamos jų valdymo strategijos	Pokyčių komanda, konsultantai

Penktoje lentelėje pateikiama informacija atskleidžia, kad pokyčių valdymo procesų planavimo etapas yra skirtas veiksmų plano sudarymui, išteklių paskirstymui ir komunikacijos galimybių apgalvojimui. Tinkamo planavimo paskirtis – rizikų mažinimas ir valdymas.

Pasak Zangana ir kt. (2024) pokyčių valdymo procesų įgyvendinimo planas susideda iš:

- Automatizuotų procesų atrankos;
- Terminų ir resursų planavimo;
- Rizikų vertinimo;
- Pokyčių scenarijų modeliavimo.

Trečiajame pokyčių valdymo procesų etape inicijuoti ir suplanuoti veiksmai pereina į praktinį pokyčių įgyvendinimą, (Boonstra (2022)). Tai momentas, kuomet planas tampa realiais veiksmais:

- Informacinių sistemų integravimas;
- Darbo srautų automatizavimas;
- Duomenų centralizavimas;
- Testavimas.

Kitas etapas – organizacijos dalyvių palaikymo inicijavimas ir užtikrinimas – pasipriešinimo mažinimas (Zangana ir kt. (2024)) tam būtina:

- Aiški vidinė komunikacija;
- Darbuotojų mokymai;
- Pasipriešinimo valdymas;
- Grįžtamojo ryšio mechanizmai.

Kitas žingsnis – kontrolė, kurios esmė – pokyčių proceso įgyvendinimo visuose jo etapuose efektyvumo vertinimas ir nustatymas ar pokytis atliepia numatytus tikslus, (Stanton ir Roelich, 2021). Šie autoriai pastebi, kad automatizavimas suteikia galimybę realiu laiku vertinti pokyčių valdymo procesų sėkmę:

- Suteikia galimybę stebėti valdymo procesų našumą;
- Stebėti KPI;
- Fiksuoti nukrypimus;
- Atlikti korekcinius veiksmus.

Galutiniame etape vykdomas rezultatų vertinimas analizuojamos jų tęstinumo įgyvendinimo galimybės bei poreikis:

- Vertinamas automatizavimo poveikis veiklos efektyvumui;
- Sprendžiama ar verta toliau vykdyti pokyčių automatizavimo procesus;
- Apgalvojamas pokyčių tvarumas.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinių pokyčių valdymo procesai – struktūrizuota, daug etapų ir sprendimų apimanti sistema. Organizacinių pokyčių valdymo procesai apima taktinius, strateginius ir operacinius sprendimus. Šių procesų aiškumas, nuoseklumas ir valdymas sudaro prielaidas sėkmingam organizacinių pokyčių įgyvendinimui. Organizacinių pokyčių valdymo procesas yra skirtas, kad organizaciniai pokyčiai būtų deramai suplanuoti, organizuoti, įgyvendinti ir prižiūrimi.

1.3. Organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo samprata, modeliai, principai

Organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimas – veikla, kurios metu pokyčių planavimui, stebėsenai ir valdymui įgyvendinti ar optimizuoti yra naudojamos technologijos, skaitmeniniai įrankiai ar informacinės sistemos (Chuunga ir Mpundu, 2025). Organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimas – inovatyvi pokyčių procesų valdymo forma, kuomet technologijos yra integruojamos į pokyčių valdymo procesus, siekiant užtikrinti šių procesų spartą, tikslumą, efektyvumą (Asher ir kt., 2024). Tai reiškia, kad dalis pokyčių valdymo procesų funkcijų pvz., komunikacija, dokumentų valdymas, tam tikrų procesų pertvarkymas, įvairių sprendimų priėmimas yra vykdomi automatizuotai, tokiu būdu yra siekiama sumažinti žmogiškųjų klaidų riziką, pagreitinoti pokyčių įgyvendinimą, o taip pat ir padidinti veiklos efektyvumą.

Pagrindiniai organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo sampratos aspektai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. *Pagrindiniai organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo sampratos aspektai*

Aspektas	Paaškinimas	Autorius (metai)
Technologinis pokyčių valdymo procesų palaikymas	Pokyčių valdymo procesų planavimas, koordinavimas ir įgyvendinimas (pagrindiniai įrankiai – ERP, CRM, BPM projektų valdymo sistemos), kuriuos automatizuoja valdymo procesų funkcijas.	Hess ir kt., (2020)., Jonsson ir Holmstrom, (2021).
Pokyčių valdymo procesų skaitmenizavimas	Rankinis darbas keičiamas automatizuotu duomenų rinkimo, dokumentų valdymo, užduočių paskirstymo ir kontrolės mechanizmais.	Lee ir Trimi, (2021).

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Aspektas	Paaškinimas	Autorius (metai)
Duomenų analitika ir sprendimų automatizavimas	Naudojant automatines ataskaitas, analitinius ir DI įrankius vertinamas pokyčių valdymo poreikis. Visa tai pagreitina ir patikslina sprendimus.	Davenport ir Miller (2020)
Automatizuota komunikacija	Informacijos sklaida pasitelkiant automatinius pranešimus, sisteminius išėjimus. Tai didina skaidrumą ir mažina informacijos praradimo riziką.	Kane (2019); Kung (2020).
Nuolatinė pokyčių valdymo procesų stebėseną	Naudojamos skaitmeninės stebėsenos priemonės, kurios leidžia realiuoju laiku sekti pokyčių eigą ir identifikuoti rizikas.	Margherio ir kt. (2021); Nwankpa ir Roumani (2022).
Pokyčių valdymo procesų efektyvumo didinimas	Mažinama žmoniškųjų klaidų rizika, spartinami procesai, atsiranda galimybė optimaliai paskirstyti išteklius pokyčių valdymo metu.	Bocken ir kt. (2020); Ullah ir kt. (2021)

Lentelėje pateikta informacija atskleidžia, kad šiuolaikinės organizacijos vis dažniau įgalina technologijas ne tik kasdienėms operacijoms, bet ir strateginių pokyčių valdymo procesų įgyvendinimui. Analizuojant šeštoje lentelėje pateiktus pagrindinius organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo sampratos aspektus matyti, kad automatizacija transformuoja patį pokyčių valdymo procesą – nuo planavimo ir komunikacijos iki rezultatų stebėsenos bei analizės. Mokslininkai pastebi, kad šiuolaikinės organizacijos diegdamos skaitmenines strategijas, privalo turėti integruotas ir tarpusavyje sąveikaujančias informacines sistemas, kurios užtikrintų centralizuotą duomenų valdymą ir pokyčių koordinacijos efektyvumą (Hess ir kt., 2020). Taigi, galima teigti, kad technologinis pagrindas tampa organizacinių pokyčių valdymo procesų sėkmės pagrindu.

Pokyčių valdymo procesų skaitmenizavimas, pasak Lee ir Trimi (2021) jau nebesuprantamas kaip galimybė. Šių mokslininkų teigimu – būtinybė, nes skaitmeniniai procesai leidžia organizacijoms veikti greičiau, tiksliau ir efektyviau. Sousa ir Rocha (2019) atkreipia dėmesį, kad skaitmenizavimas ne tik automatizuoja kasdienę organizacijos veiklą, bet ir lemia pokyčius organizacinėje kultūroje, skatindamas organizacijos dalyvių inovatyvumą bei nuolatinį procesų tobulinimą.

Analizuojant duomenų analitikos ir sprendimų automatizavimo reikšmę pastebima, kad organizacijos vis dažniau sprendimus priima besiremiamos automatizuotų išteklių pagalba gautais duomenimis (Davenport ir Miller, 2020). Tenka pastebėti, kad tokia analitika ne tik suteikia galimybę identifikuoti pokyčių valdymo poreikį, bet ir prognozuoti galimas pasekmes, o ir pasitelkus šią informaciją didinti pokyčių valdymo procesų tikslumą. Kad automatizuota komunikacija tampa kertiniu pokyčių valdymo elementu ir, kad technologijos užtikrina greitesnę, aiškesnę ir nuoseklesnę komunikaciją neabejoja daugelis mokslininkų.

Lentelėje taip pat yra akcentuojama nuolatinė pokyčių valdymo procesų stebėseną. Organizacijos, kurios taiko automatizuotus stebėsenos įrankius, gerokai greičiau reaguoja į pokyčių valdymo procesų nukrypimus ir efektyviau valdo rizikas. Tai rodo, kad organizacijų

pokyčiai tampa nebe vienkartiniais, o nuolat stebimu ir valdomu procesu, (Margher ir kt. (2021) ir Nwankpa ir Roumani (2022)).

Automatizacijos naudą procesų valdymo efektyvinimui atskleidžia, kad automatizavimas panaikina pakartotinus rankinius veiksmus, mažina klaidų tikimybę, suteikia galimybę organizacijoms efektyviau paskirstyti žmogiškuosius išteklius. Visa tai stiprina bendrą pokyčių valdymo kokybę bei užtikrina tvarius rezultatus, (Bocken ir kt. (2020) ir Ullah ir kt. (2021)) .

Tenka pastebėti, kad visi anksčiau analizuoti mokslininkų pasisakymai užbaigiami išvada, kad visi organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo aspektai yra veiksmingiausi tuomet, kai jie taikomi integruotai – tik derinant technologinį, procesinį ir komunikacinį automatizavimą, organizacija gali pasiekti aukštą pokyčių valdymo efektyvumą. Visa tai įgyvendinama pasitelkiant įvairius organizacinių pokyčių modelius. Pasaulyje žinomiausi organizacinių pokyčių valdymo modeliai – Lewin modelis, Kottler 8 žingsnių modelis ir ADKAR modelis.

K. Lewin organizacinių pokyčių valdymo procesų modelis grindžiamas prielaida, kad organizacijos veikia tam tikroje „pusiausvyroje“, kurią pokyčiai išardo, o vėliau suformuojama nauja – stabilesnė būseną. Trys pagrindiniai Lewin modelio etapai (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Pagrindiniai Lewin modelio organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai (sudaryta darbo autoriaus, pagal Majka, 2024 ir Dork, 2025)

Etapas	Turinys	Pagrindiniai veiksmai organizacijoje
1. Atšildymas (Unfreezing)	Pasirengimas organizacinių pokyčių valdymo procesams, esamos situacijos išardymas	Problemos įvardijimas, pokyčių būtinybės nustatymas, komunikavimas su organizacijos nariais, jų motyvavimas, pasipriešinimo mažinimas.
2. Pokytis (Changing / Moving)	Faktinis organizacinių pokyčių valdymo procesų įgyvendinimas	Nauji procesai, struktūros, technologijos, mokymai, naujų elgsenos modelių diegimas.
3. Užšaldymas (Refreezing)	Naujos būsenos įtvirtinimas	Naujų praktikų standartizavimas, vertinimo sistemos, kultūros stiprinimas, rezultatų stebėseną.

K. Lewin organizacinių pokyčių valdymo procesų modelis be abejonės turi privalumų ir trūkumų.

Privalumai:

- modelis yra paprastas ir aiškus,
- modelis lengvai pritaikomas praktikoje,
- modelis tinkamas analizuojant planinių ir struktūrinių pokyčių valdymo procesus.

Trūkumai:

- modelis yra per daug linijinis – neatsižvelgiama į nuolatinis, greitus pokyčius,
- modelis mažiau tinkamas dinamiškoms, nuolat kintančioms organizacijoms,
- modelis ribotai atspindi šiuolaikinės organizacijos lankstumą (Hussain ir kt., 2016).

K. Lewin trijų etapų modelis labiau konceptualus, gerokai detalesnis yra J. P. Kottler 8 žingsnių modelis, kurį galima naudoti K. Lewin pokyčių valdymo procesų etapų išplėtimui (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. *Pagrindiniai J. P. Kottler modelio organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Miles ir kt., 2023; Mouazen ir kt., 2024)

Etapas	Turinys	Pagrindiniai veiksmai organizacijoje
1. Skubos jausmo sukūrimas	Pokyčių valdymo procesų būtinybės suvokimas	Problemų ir rizikų identifikavimas, komunikavimas su organizacijos dalyviais, pokyčių svarbos akcentavimas.
2. Pokyčių valdymo procesų koalicijos formavimas	Įtakingų lyderių telkimas	Vadovų įsitraukimas, atsakomybių paskirstymas, komandinis darbas.
3. Vizijos ir strategijos kūrimas	Aiškios pokyčių krypties numatymas	Pokyčių tikslų formulavimas, veiksmo plano rengimas.
4. Vizijos sklaida	Komunikavimas apie viziją organizacijoje	Vidinė komunikacija, susirinkimai, grįžtamasis ryšys.
5. Darbuotojų įgalinimas veikti	Kliūčių šalinimas	Biurokratijos mažinimas, mokymai, resursų suteikimas.
6. Trumpalaikių pergalių kūrimas	Greitų rezultatų pasiekimas	Tarpinių tikslų nustatymas, pasiekimų pripažinimas.
7. Pokyčių valdymo procesų konsolidavimas	Pokyčių plėtojimas	Tolesni patobulinimai, procesų optimizavimas.
8. Pokyčių valdymo procesų įtvirtinimas organizacinėje kultūroje	Ilgalaikis stabilumas	Organizacinės kultūros, vertybių ir normų keitimas.

Lentelėje pateikiama informacija atskleidžia, kad esminiai J. P. Kottler modelio bruožai – nuoseklus, etapais vykstantis procesas, didelis dėmesys skiriamas lyderystei ir komunikacijai, akcentuojami trumpalaikiai laimėjimai kaip motyvaciniai veiksniai. Pasak A. M. Mouazen ir kt. (2024) J. P. Kottler organizacinių pokyčių valdymo procesų modelis ypač tinkamas didelėms organizacijoms.

Kitas žinomas organizacinių pokyčių valdymo procesų modelis – ADKAR. Šis modelis labiau orientuotas į individą, o ne tik į organizaciją. Pagrindiniai šio modelio etapai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. *Pagrindiniai ADKAR modelio organizacinių pokyčių valdymo procesų etapai* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Majka, 2024).

Etapas	Turinys	Pagrindiniai veiksmai organizacijoje
1. A – Awareness (suvokimas)	Pokyčių valdymo procesų įgyvendinimo būtinybės supratimas	Priežasčių pokyčiams identifikavimas, rizikų ir naudos paaiškinimas.
2. D – Desire (noras)	Motyvacija palaikyti pokyčių valdymo procesų įgyvendinimą	Darbuotojų įtraukimas, asmeninės naudos akcentavimas, pasipriešinimo mažinimas.

Lentelės tęsinys kitame puslapyje
9 lentelės tęsinys

Etapas	Turinys	Pagrindiniai veiksmai organizacijoje
3. K – knowledge (žinios)	Žinios, kaip keistis	Mokymai, instrukcijos, naujų procesų ir įrankių pristatymas.

4. A – Ability (gebėjimai)	Gebėjimas įgyvendinti pokyčių valdymo procesus	Praktinis taikymas, koučingas, grįžtamasis ryšys.
5. R – Reinforcement (įtvirtinimas)	Pokyčių valdymo procesų palaikymas ilgalaikėje perspektyvoje	Rezultatų vertinimas, paskatos, naujų elgsenų integravimas į kultūrą.

Lentelėje pateikiama informacija atskleidžia, kad ADKAR modelis, suteikia galimybę pokyčių valdymo procesus analizuoti individo lygmeniu, nurodant, kad organizaciniai pokyčiai yra sėkmingi tik tuomet, kai pasikeičia kiekvieno darbuotojo elgsena. Modelis susideda iš penkių nuoseklių etapų: suvokimo, noro, žinių, gebėjimų ir įtvirtinimo. Skirtingai nei Lewin ir Kottler, ADKAR leidžia tiksliai nustatyti, kuriame etape darbuotojas „įstringa“, todėl šis modelis yra itin praktiškas valdant pasipriešinimą.

Lewin modelis daugiausia dėmesio skiria organizacijos struktūrinei ir kultūrinei būsenai, mažiau detalizuodamas individualių darbuotojų reakcijas. Kaip pastebi M. C. Miles ir kt. (2023) Kottler modelis apima organizacijos ir vadovybės lygmenį, išryškinamas lyderių vaidmuo organizacinių pokyčių procesų valdymo sėkmei. Tuo tarpu, M. Majka (2024) teigimu, ADKAR modelis yra aiškiai orientuotas į individualų darbuotoją, jo motyvaciją, kompetencijas ir elgsenos pokyčius. ADKAR modelis pasižymi dideliu praktiniu lankstumu ir dažnai taikomas technologinių sprendimų automatizavimo ir sistemų keitimo metu. Šis modelis suteikia galimybę personalizuoti pokyčių valdymo procesus, pritaikant skirtingas intervencijas, skirtingoms pokyčių grupėms (Chahine ir kt., 2025).

Taigi, galima teigti, kad Lewin modelio stiprybė – paprastumas ir aiškumas, tačiau jo ribotumas pasireiškia pernelyg statišku požiūriu į organizacinių pokyčių valdymo procesus. Kottler modelis pasižymi struktūriškumu ir detaliu veiksmų planu, tačiau reikalauja daug laiko ir resursų. ADKAR modelis išsiskiria orientacija į žmogų ir galimybe identifikuoti pasipriešinimo priežastis, tačiau pats savaime neapima visos organizacijos strateginio organizacinių pokyčių procesų valdymo. Taigi, nei vienas modelis nėra universalus. Praktikoje dažnai pasirenkamas integruotas požiūris: Lewin modelis naudojamas bendrai pokyčių procesų valdymo logikai, Kottler – pokyčių procesų planavimui ir valdymui, o ADKAR – darbuotojų įtraukimui į pokyčius ir jų pasipriešinimo mažinimui.

Kaip organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo įrankiai ir informacinės sistemos gali būti siejamos su organizacinių pokyčių modeliais (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Pagrindiniai organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo įrankiai ir jų sąsajos su organizacinių pokyčių modeliais

Automatizavimo įrankis	Pagrindinė funkcija	Sąsajos su organizacinių pokyčių modeliais
Organizacinių pokyčių valdymo procesų sistemos (BPM)	Procesų modeliavimas, automatizavimas, kontrolė	Lewin modelis (<i>Atšildymas</i> → <i>Pokytis</i> → <i>Užšaldymas</i>). padeda įgyvendinti pokyčio etapą, užtikrinant naujų procesų veikimą. Kottler 8 žingsnių modelis . Palaiko 5 ir 6 žingsnius (įgalinimas, trumpalaikės pergalės). ADKAR modelis . <i>Ability</i> – padeda praktiškai taikyti naujus procesus.
Išteklių planavimo sistemos (ERP)	Funkcijų integracija, duomenų centralizavimas	Lewin modelis . Sustiprinamas <i>Užšaldymo</i> etapas, įtvirtinant naują veiklos tvarką. Kottler 8 žingsnių modelis . Palaiko 7 ir 8 (pokyčių konsolidavimas, įtvirtinimas). ADKAR modelis . <i>Reinforcement</i> – padeda išlaikyti pokyčių procesus.
Ryšių su klientais valdymo sistemos (CRM)	Klientų duomenų analizė, išorinės aplinkos stebėseną	Lewin modelis . Prisideda prie <i>Atšildymo</i> etapo – pagrindžia pokyčių poreikį. Kottler 8 žingsnių modelis . Palaiko 1 ir 2 žingsnius (skubos jausmas, vizija). ADKAR modelis . <i>Awareness</i> – supratimas, kodėl reikalingi pokyčiai.
Projektų pokyčių procesų valdymo platformos	Užduočių planavimas, atsakomybių paskirstymas, terminų kontrolė.	Lewin modelis . Padeda pokyčio etape struktūruotai įgyvendinti pokyčius. Kottler 8 žingsnių modelis . Palaiko 3 ir 6 žingsnius (komanda, komunikacija, veiksmas). ADKAR modelis . <i>Desire ir Ability</i> – skatina įsitraukimą ir veikimą.
Duomenų analitikos (DA) įrankiai	Pagrindinių veiklos rodiklių stebėseną, rezultatų analizė, prognozės.	Lewin modelis . <i>Užšaldymo</i> etape padeda vertinti pokyčių rezultatus. Kottler 8 žingsnių modelis . Palaiko 6 ir 7 žingsnius (pergalės ir pažangos palaikymas). ADKAR modelis . <i>Reinforcement</i> – patvirtina pokyčių naudą.
Vidinės komunikacijos platformos	Informacijos sklaida, grįžtamasis ryšys	Lewin modelis . <i>Atšildymo ir pokyčio etapai</i> – pagrindžiamas pokyčių poreikis, pokyčiai įgyvendinami. Kottler 8 žingsnių modelis . Palaiko 1, 4 ir 5 žingsnius (skuba, komunikuoja, įgalina). ADKAR modelis . <i>Awareness ir Desire</i> – formuoja supratimą ir motyvaciją.

Lentelėje pateikta informacija atskleidžia, kad pokyčių valdymo procesų automatizavimo įrankiai atlieka skirtingas funkcijas organizacinių pokyčių valdymo procese, tačiau šios funkcijos viena kitą papildo. Taikant šiuos įrankius sistemiskai ir siejant su klasikineis pokyčių valdymo modeliais – Lewin, Kottler, ADKAR organizacija gali įgyvendinti nuoseklius, kontroliuojamus ir tvarius pokyčius. Tokia integracija leidžia ne tik technologiskai įgyvendinti pokyčių valdymo procesus, bet ir užtikrina jų priėmimą, stabilumą bei ilgalaikį poveikį organizacijos veiklos efektyvumui.

Pasak Hariyani ir kt. (2025) organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo principai grindžiami strateginiu suderinamumu, procesų skaitmenizavimu, duomenimis grįstu valdymu, sistetine integracija, darbuotojų įtraukimu, lankstumu, nuolatine stebėseną ir pokyčių tvarumo užtikrinimu. Pasak K. Kushariyadi ir kt. (2025) organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo principai yra tiesiogiai susiję su matuojamais veiklos rodikliais. KPI (angl. Key Performance Indicators) – pagrindiniai veiklos rodikliai, kurie parodo, kaip sėkmingai organizacija, padalinys ar konkretus procesas pasiekia nustatytus tikslus. Organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo principai ir jų sąsajos su KPI pateikiamos 11 lentelėje.

11 lentelė. Organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo principai ir jų sąsajos su KPI

Automatizavimo principas	Principo esmė organizacinių pokyčių kontekste	Galimi KPI (pagrindiniai veiklos rodikliai)	Autorius (metai)
Strateginis suderinamumas	Automatizavimo sprendimai turi atitikti organizacijos strateginius tikslus ir pokyčių kryptį.	Strateginių tikslų pasiekimo lygis (%); pokyčių projektų atitikimo strategijai rodiklis.	Hess ir kt. (2020).
Procesų standartizavimas ir skaitmenizavimas	Aiškiai apibrėžti ir skaitmenizuoti procesai sudaro pagrindą automatizavimui.	Automatizuotų procesų dalis (%); procesų valdymo trukmės sumažėjimas.	Lee ir Trimi (2021).
Duomenimis grįstas valdymas	Sprendimai priimami remiantis objektyviais duomenimis ir analitika.	KPI pasiekiamumo lygis; sprendimų priėmimo trukmė; prognozių tikslumas.	Papadopoulos ir kt. (2022).
Sisteminė integracija	Skirtingos informacinės sistemos veikia kaip viena visuma.	Integruotų sistemų skaičius; duomenų dubliavimo atvejų sumažėjimas.	Jonsson ir Holmstrom (2021).
Darbuotojų orientacija ir įtraukimas	Automatizavimas orientuotas į darbuotojų palaikymą ir aktyvų dalyvavimą pokyčiuose.	Darbuotojų įsitraukimo indeksas; mokymų užbaigimo rodiklis (%).	Kane (2019).
Laipsniškumas ir lankstumas	Pokyčiai automatizuojami etapais.	Pokyčių etapų įgyvendinimo laiku rodiklis; korekcijų skaičius.	Kottler (2012)
Nuolatinė stebėseną ir grįžtamasis ryšys	Pokyčių eiga nuolat stebima ir vertinama naudojant KPI.	Reguliariai stebimų KPI skaičius; nukrypimų identifikavimo laikas.	Nwankpa ir Roumani (2022).
Pokyčių tvarumo užtikrinimas	Automatizuoti pokyčiai įtvirtinami organizacijos veikloje ir kultūroje.	Pokyčių išlaikymo rodiklis po 6–12 mėn.; proceso laikymosi lygis (%).	Bocken ir kt. (2020)

Lentelėje pateikti informacijos šaltiniai pagrindžia organizacinių pokyčių automatizavimo principų valdymo ir KPI sąsajas. Klasikiniai strateginio valdymo ir organizacinių pokyčių modeliai – Lewin, Kottler, ADKAR yra derinami su šiuolaikiniais skaitmenizavimo ir duomenų analitikos tyrimais, todėl KPI tampa ne tik matavimo priemone, bet ir integralia organizacinių pokyčių procesų valdymo dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo metu pokyčių planavimui, stebėsenai bei valdymui įgyvendinti ar jam optimizuoti yra naudojamos technologijos, skaitmeniniai įrankiai ar informacinės sistemos. Visi organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo aspektai yra veiksmingiausi tuomet, kai jie taikomi integruotai – derinant technologinį, procesinį ir komunikacinį automatizavimą. Įvairūs organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo įrankiai atlieka skirtingas funkcijas organizacinių pokyčių valdymo procese, tačiau šios funkcijos viena kitą papildo. Taikant šiuos įrankius sistemiškai ir siejant su klasikineis organizacinių pokyčių procesų valdymo modeliais – Lewin, Kottler, ADKAR organizacija gali pasiekti nuoseklų, kontroliuojamą ir tvarų pokyčių įgyvendinimą.

1.4. Organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo kaštai, galimybės ir iššūkiai

Organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo kaštai apibrėžiami kaip finansinės, laiko ir žmogiškųjų išteklių sąnaudos, kurios patiriamos diegiant automatizuotus sprendimus ir valdant organizacinių pokyčių procesus (Abidemi, 2024). Pasak Riyadi ir kt. (2024) šie kaštai dažnai yra laikomi ilgalaikėmis investicijomis, kurių nauda pasireiškia per veiklos efektyvumo didėjimą, klaidų mažėjimą ir geresnį sprendimų priėmimą. Pagrindinės automatizavimo kaštų grupės pateikiamos 2 paveiksle.

Technologiniai	Žmogiškųjų išteklių	Procesų pertvarkymo	Procesų valdymo	Palaikymo ir priežiūros
• Programinės įrangos licenzijos • Automatizavimo platformos (ERP, CRM, RPA) • IT infrastruktūra ir sistemų integracija	• Darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas • Konsultantų, IT specialistų samdymas • Papildomas darbo laikas	• Procesų analizė, standartizavimas • Veiklos pertraukimai diegimo metu • Laikinas produktyvumo sumažėjimas	• Komunikacijos kampanijos • Darbuotojų įtraukimo priemonės • Pasipriešinimo pokyčiams valdymas	• Sistemų atnaujinimai • Techninė priežiūra • KPI stebėsenos ir analizės kaštai

2 paveikslas. Pagrindinės automatizavimo kaštų grupės (sudaryta darbo autoriaus, pagal Abidemi, 2024 ir Riyadi ir kt., 2024)

Antrame paveiksle pateikta informacija atskleidžia, kad organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo kaštai yra daugialypiai ir apima ne tik technologinius sprendimus, bet ir žmogiškuosius, procesinius bei kultūrinius aspektus. Pasak I. Almatrodi ir kt. (2023) ir A. Abidemi (2024) praktikoje automatizavimo kaštai dažnai suvokiami siaurai – kaip investicijos į programinę įrangą ar IT infrastruktūrą, tačiau mokslinėje literatūroje aptinkama, jog didelę šių investicijų dalį sudaro darbuotojų mokymas, procesų pertvarkymas ir pokyčių procesų valdymas. Kaip pastebi S. Riyadi ir kt. (2024) technologiniai kaštai yra lengviausiai identifikuojami, tačiau jie sudaro tik dalį bendrų automatizavimo sąnaudų. Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių ir pokyčių procesų valdymo kaštai pasižymi didesniu neapibrėžtumu ir tiesiogiai priklauso nuo organizacijos kultūros, darbuotojų pasirengimo bei vadovybės įsitraukimo. Nepakankamas dėmesys šiems aspektams gali lemti pasipriešinimą pokyčiams, laikiną produktyvumo sumažėjimą ar net automatizavimo iniciatyvų nesėkmę (Lyaji ir kt., 2023).

Analizuodami kaštų ir naudos santykį mokslininkai pastebi, kad automatizavimo investicijos dažniausiai atsiperka ilgalaikėje perspektyvoje. Tai ypač išryškėja tais atvejais, kai automatizavimas yra grindžiamas KPI, leidžiančiais nuosekliai stebėti efektyvumo pokyčius, sąnaudų mažėjimą ir pokyčių procesų stabilumą (Abidemi, 2024; Lyaji ir kt., 2023). Tokiu būdu

kaštai tampa ne vien tik finansine našta, bet ir valdymo priemone, padedančia priimti duomenimis grįstus sprendimus. Automatizavimo privalumų ir kaštų palyginimas bei sąsajos su KPI pateikiamos 12 lentelėje.

12 lentelė. *Automatizavimo privalumų ir kaštų palyginimas bei sąsajos su KPI* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Abidemi, 2024; Lyaji ir kt., 2023)

Automatizavimo aspektas	Pagrindiniai privalumai	Pagrindiniai kaštai	Sąsajos su KPI
Procesų valdymo efektyvumas	Greitesnis ir kokybiškesnis procesų vykdymas ir valdymas, didesnis produktyvumas	Procesų analizės ir pertvarkymo kaštai	Procesų vykdymo trukmės sumažėjimas (%); našumo augimas
Klaidų mažinimas	Didesnis tikslumas ir kokybė	Programinės įrangos diegimo ir testavimo kaštai	Klaidų skaičiaus sumažėjimas, kokybės rodikliai
Sprendimų priėmimas	Duomenimis grįstas procesų valdymas	Analitinių sistemų ir duomenų integracijos kaštai	KPI pasiekiamumo lygis; sprendimų priėmimo trukmė
Pokyčių procesų valdymo įgyvendinimo greitis	Spartesnis pokyčių procesų valdymo įgyvendinimas	Darbuotojų mokymo ir adaptacijos kaštai	Pokyčių įgyvendinimo laiku rodiklis (%)
Darbuotojų įsitraukimas	Aukštesnė darbo kokybė ir motyvacija	Mokymų, komunikacijos ir pokyčių valdymo kaštai	Darbuotojų įsitraukimo indeksas; mokymų užbaigimo lygis
Pokyčių procesų valdymo tvarumas	Ilgalaikis pokyčių procesų valdymo išlaikymas	Sistemos palaikymo ir priežiūros kaštai	Pokyčių išlaikymo rodiklis po 6 – 12 mėn.

Lentelėje pateikta informacija atskleidžia, kad organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo privalumai ir kaštai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir vertintini per KPI prizmę. Nors automatizavimas reikšmingų pradinių investicijų, KPI suteikia galimybę objektyviai įvertinti, ar patiriamos sąnaudos transformuojasi į ilgalaikę organizacinę naudą. Tokiu būdu KPI tampa pagrindiniu instrumentu, jungiančiu automatizavimo kaštų valdymą ir privalumų realizavimą.

Mokslininkai taip pat pastebi, kad nors organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimas sudaro prielaidas veiklos efektyvumui ir pokyčių tvarumui, tačiau netinkamai valdant šiuos procesus gali pasireikšti finansiniai, organizaciniai ir žmogiškieji trūkumai, kurie mažina automatizavimo iniciatyvų efektyvumą. Neigiami aspektai dažniausiai būna susiję ne su technologijomis, o su žmogiškaisiais ir valdymo veiksniais. KPI suteikia galimybę identifikuoti ne tik valdymo sėkmes, bet ir problemas ir, tokiu būdu yra sudaromos sąlygos laiku koreguoti pokyčių procesų valdymo įgyvendinimą (Abidemi, 2024; Lyaji ir kt., 2023). Organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo iššūkiai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. *Organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo iššūkiai* (sudaryta darbo autoriaus, pagal Abidemi, 2024; Riyadi ir kt., 2024; Almatrodi ir kt., 2023; Lyaji ir kt., 2023)

Automatizavimo trūkumai	Trūkumo esmė organizacinių pokyčių kontekste	Galimos pasekmės organizacijai	Sąsajos su KPI (neigiami nukrypimai)
Dideli pradiniai kaštai	Reikalingos didelės investicijos į technologijas, sistemas ir mokymus	Finansinis spaudimas, ilgesnis atsiperkamumo laikotarpis	Investicijų grąžos (ROI) mažėjimas, biudžeto viršijimas
Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	Baimė dėl darbo vietų ar kompetencijų stoka grindžiamas nepritarimas	Mažesnis įsitraukimas, sulėtėję pokyčiai	Darbuotojų įsitraukimo indekso mažėjimas, kaitos rodiklis
Laikinas produktyvumo sumažėjimas	Pereinamuoju laikotarpiu darbuotojai prisitaiko prie naujų sistemų	Trumpalaikis veiklos efektyvumo kritimas	Produktyvumo rodiklių kritimas, procesų trukmės pailgėjimas
Priklausomybė nuo technologijų	Organizacija tampa priklausoma nuo IT sistemų ir tiekėjų	Veiklos sutrikimai sistemų gedimo atveju	Prastovų skaičius, incidentų dažnis
Lankstumo sumažėjimo rizika	Standartizuoti procesai riboja prisitaikymą prie nestandartinių situacijų	Silpnesnė reakcija į rinkos pokyčius	Klientų pasitenkinimo indekso mažėjimas
Kompetencijų neatitikimas	Trūksta darbuotojų turinčių skaitmeninių gebėjimų ir analitinių žinių	Netinkamas sistemų naudojimas	Mokymų užbaigimo rodiklis, klaidų dažnis
Neaiški automatizavimo nauda	Automatizavimas nepakankamai susietas su organizacijos strateginiais tikslais	Abejotinas automatizavimo efektyvumas	KPI nepasiekimas, naudos neapibrėžtumas

Lentelėje pateikti organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo iššūkiai atskleidžia, kad neigiami automatizavimo aspektai dažniausiai būna susiję su žmogiškaisiais ištekliais ir valdymo ypatumais, o ne su technologijomis. Taigi, aktualu sutelkti dėmesį į balansinę organizacinių pokyčių procesų valdymo trūkumų ir privalumų analizę, kuri suteiktų galimybę įvertinti organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo teikiamą naudą ir galimus neigiamus padarinius. Toks vertinimas yra ypač svarbus priimant strateginius sprendimus, nes automatizavimas nėra vienareikšmiškai teigiamas reiškinys – jo sėkmė priklauso nuo planavimo, valdymo ir organizacijos pasirengimo. Balansas tarp pokyčių procesų valdymo automatizavimo organizavimo privalumų ir trūkumų pateikiamas 14 lentelėje.

14 lentelė. *Balansinė organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo analizės lentelė*

Vertinimo kriterijus	Automatizavimo privalumai	Automatizavimo trūkumai	Balansinis vertinimas
Finansiniai aspektai	Ilgalaikis sąnaudų mažėjimas, našumo didėjimas	Dideli pradiniai kaštai, ilgas atsiperkamumo laikotarpis	Automatizavimas finansiškai pagrįstas ilgalaikėje perspektyvoje
Veiklos efektyvumas	Greitesni ir stabilesni procesai	Laikinas produktyvumo sumažėjimas diegimo metu	Trumpalaikiai nuostoliai, kurie kompensuojami veiklos efektyvumo augimu
Žmogiškieji ištekliai	Didesnė darbo kokybė, mažiau rutinos	Pasipriešinimas, kompetencijų stoka	Reikalingas aktyvus pokyčių valdymas ir mokymai
Valdymo kokybė	Duomenimis grįsti sprendimai, KPI stebėseną	Priklausomybė nuo technologijų	Nauda viršija rizikas esant tinkamai IT priežiūrai

Pokyčių tvarumas	Pokyčiai lengviau įtvirtinami	Standartizavimo perteklius mažina lankstumą	Reikalingas balansas tarp standartizavimo ir lankstumo
------------------	-------------------------------	---	--

Balansinė organizacinių pokyčių procesų valdymo privalumų ir trūkumų analizė rodo, kad privalumai dažniausiai nusveria trūkumus, tačiau taip nutinka tik tuo atveju, kuomet automatizavimas yra įgyvendinamas sistemiškai ir yra glaudžiai susijęs su organizacijos strategija bei KPI. Mokslininkai pastebi, kad didžiausi iššūkiai dažniausiai kyla pradiniam etape, kai organizacijos patiria didelius organizacinių pokyčių procesų valdymo įgyvendinimo kaštus, kai kyla darbuotojų pasipriešinimas. Vis dėl to ilgalaikėje perspektyvoje organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimas prisideda prie veiklos efektyvumo, sprendimų kokybės ir pokyčių tvarumo didinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimo kaštai yra daugialypiai ir apima ne tik technologinius sprendimus, bet ir žmogiškuosius, procesinius bei kultūrinius aspektus. Organizacinių pokyčių procesų valdymo automatizavimas sudaro prielaidas veiklos efektyvumui ir pokyčių tvarumui, tačiau netinkamai valdant šį procesą galimi finansiniai, organizaciniai ir žmogiškieji trūkumai, kurie mažina automatizavimo iniciatyvų efektyvumą. Neigiami aspektai dažniausiai būna susiję ne su technologijomis, o su žmogiškaisiais ir valdymo veiksniais. Balansinė organizacinių pokyčių procesų valdymo privalumų ir trūkumų analizė rodo, kad privalumai dažniausiai nusveria trūkumus, tačiau taip nutinka tik tuo atveju, kuomet automatizavimas yra įgyvendinamas sistemiškai ir yra glaudžiai susijęs su organizacijos strategija bei KPI.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo problema. Darbo problema. Nors šiuolaikinės technologijos suteikia plačias galimybes optimizuoti organizacinę veiklą, organizacinių pokyčių valdymo procesai vis dar išlieka fragmentiški, dažnai paremti subjektyviu rankiniu planavimu, o ne sistemingu automatizavimu, o Lietuvos mokslininkų darbuose praktiškai nėra tyrimų, kurie identifikuotų specifines pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybes ir iššūkius.

Probleminiai klausimai: Kodėl organizacijos, turėdamos prieigą prie modernių technologijų, vis dar taiko fragmentiškus, o ne sistemingai automatizuotus pokyčių valdymo procesus? Kokios yra pagrindinės technologinės galimybės ir kritiniai iššūkiai, kylantys automatizuojant pokyčių planavimą, įgyvendinimą ir stebėseną? Kaip pokyčių valdymo procesų automatizavimas veikia organizacijos gebėjimą greičiau prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos?

Hipotezės:

H1: Pagrindinė kliūtis sistemingam pokyčių valdymo automatizavimui yra organizacinė kultūra ir darbuotojų pasipriešinimas naujoms technologijoms.

H2: Skaitmeninių stebėsenos įrankių naudojimas tiesiogiai padidina pokyčių įgyvendinimo tikslumą organizacijoje.

H3: Automatizuotų komunikacijos ir grįžtamojo ryšio sistemų diegimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą pokyčių procesu.

H4: Aukštesnis vadovų skaitmeninis raštingumas lemia mažesnę pokyčių valdymo procesų fragmentiškumą. (Galite klausti apie vadovų kompetencijas ir jų ryšį su procesų vientisumu).

Tyrimo tikslas – nustatyti organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybes ir identifikuoti kylančius iššūkius šiuolaikinėse organizacijose.

Empiriniam tyrimui keliami uždaviniai:

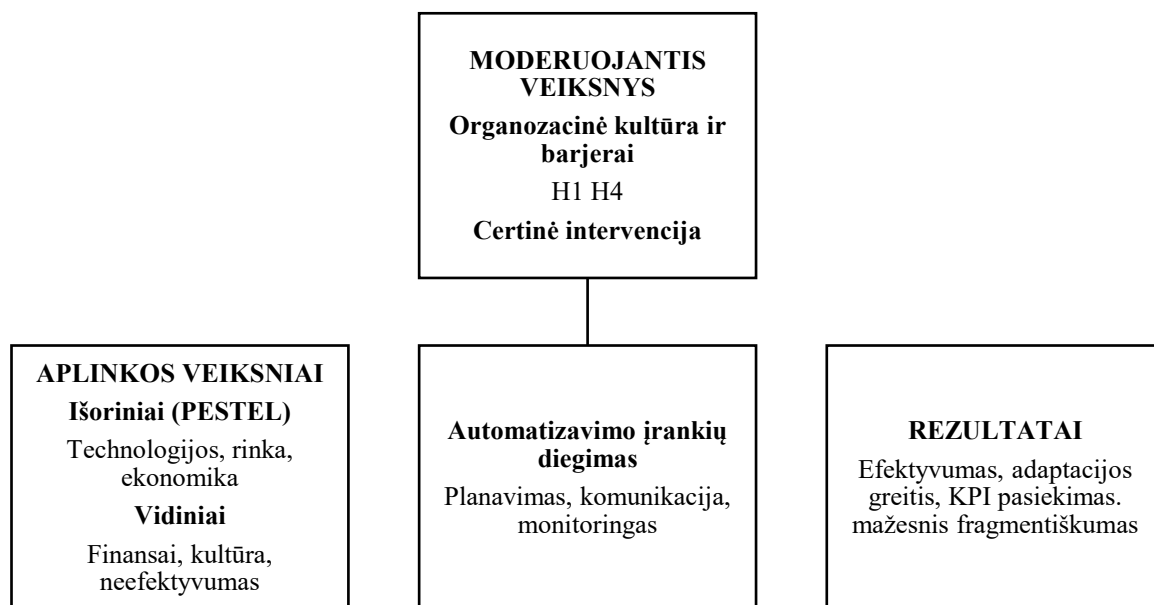
1. Identifikuoti šiuolaikinių technologijų taikymo mastą skirtinguose pokyčių valdymo etapuose (planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos) tiriamose organizacijose.

2. Nustatyti pagrindinius barjerus, ribojančius sistemingą pokyčių valdymo automatizavimą (kultūrinius, technologinius, vadybinius).

3. Įvertinti sąsajas tarp taikomų automatizavimo įrankių ir organizacijos gebėjimo greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

Tyrimo modelis (arba tyrimo koncepcinis modelis) vizualiai ir logiškai susieja teorines prielaidas su empiriniu tyrimu. Šiuo atveju modelis atspindi ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų (veiksnių) ir priklausomų kintamųjų (rezultatų). Aplinkos veiksniai: PESTEL analizė ir vidinės problemos formuoja poreikį keistis. Centrinė intervencija: Tai tyrimo esmė – perėjimas nuo

rankinio valdymo prie automatizuotų įrankių. Moderatorius: Organizacinė kultūra ir barjerai (pvz., vadovų kompetencija) nulemia, ar automatizavimas bus sėkmingas. Jei kultūra priešinasi, net ir geriausi įrankiai neduos laukiamo rezultato. Rezultatai: Galutinis tikslas – sumažinti fragmentiškumą ir padidinti organizacijos lankstumą (žr. 3 pav.).



3 paveikslas. *Tyrimo modelis* (sudaryta darbo autoriaus)

Tyrimo metodai. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus uždavinius naudojami turinio sisteminimo ir palyginimo metodai.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai:

1. *PESTEL analizė* skirta įvertinti pokyčių valdymo procesų automatizavimo poreikį organizacijoje.

2. *Kiekybinis tyrimas* – anketinė Apklausa. Tai pagrindinis metodas, leidžiantis surinkti duomenis iš didelės respondentų grupės (vadovų ir IT specialistų) apie realią automatizavimo būklę jų organizacijose. Gauti duomenys apdoroti naudojant programinę įrangą MS Excel.

Tyrimo kriterijai ir indikatoriai pateikiami (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. *Tyrimo kriterijai ir indikatoriai* (sudaryta autoriaus)

Tyrimo uždavinys	Kriterijus	Indikatorius	Anketos teiginys (Nr.)
1. Identifikuoti technologijų taikymo mastą pokyčių valdymo etapuose	A. Planavimo automatizavimas	Skaitmeninių įrankių naudojimas planams kurti. Duomenų analitikos naudojimas sprendimams.	1. Skaitmeninių įrankių naudojimas planams kurti. 2. Duomenų analitikos naudojimas sprendimams.

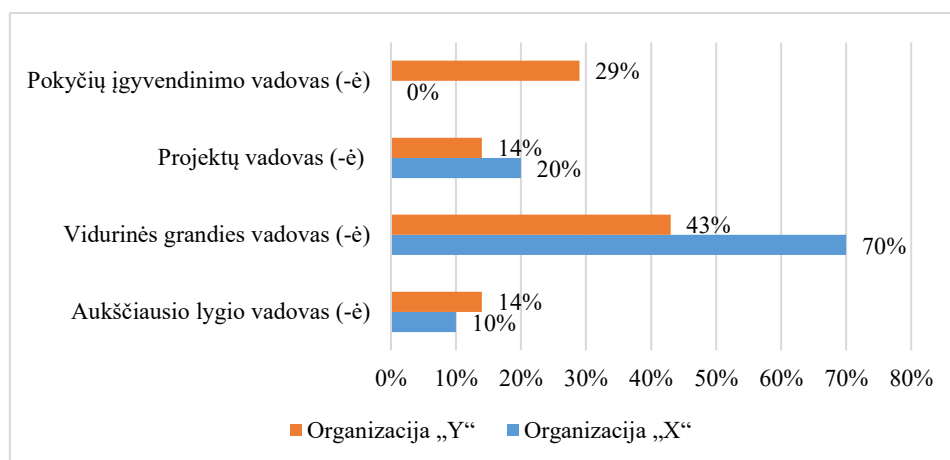
Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Tyrimo uždavinys	Kriterijus	Indikatorius	Anketos teiginys (Nr.)
1. Identifikuoti technologijų taikymo mastą pokyčių valdymo etapuose	B. Įgyvendinimo automatizavimas	Automatizuoti komunikacijos kanalai. Skaitmeninis užduočių sekimas.	3. Automatizuoti komunikacijos kanalai. 4. Skaitmeninis užduočių sekimas.
	C. Stebėsenos automatizavimas	Realaus laiko kontrolės įrankiai. Skaitmeninis grįžtamojo ryšio rinkimas.	5. Realaus laiko kontrolės įrankiai. 6. Skaitmeninis grįžtamojo ryšio rinkimas.
2. Identifikuoti pagrindinius barjerus, trukdančius automatizavimui	D. Organizaciniai ir žmogiškieji barjerai (H1, H4)	Darbuotojų nusiteikimas ir pasipriešinimas. Vadovų skaitmeninis raštingumas.	7. Darbuotojai linkę priešintis naujų skaitmeninių įrankių diegimui pokyčių valdyme. 8. Vadovams trūksta skaitmeninių kompetencijų efektyviai valdyti automatizuotus procesus.
	E. Technologiniai barjerai	Sistemų tarpusavio suderinamumas (fragmentacija).	9. Skirtingos organizacijos naudojamos technologijos yra nesuderinamos, todėl duomenų mainai vyksta rankiniu būdu.
3. Įvertinti automatizavimo poveikį adaptacijos greičiui	F. Veiklos efektyvumas (H2, H3)	Darbuotojų nusiteikimas ir pasipriešinimas. Vadovų skaitmeninis raštingumas. Sistemų tarpusavio suderinamumas (fragmentacija).	7. Darbuotojai linkę priešintis naujų skaitmeninių įrankių diegimui pokyčių valdyme. 8. Vadovams trūksta skaitmeninių kompetencijų efektyviai valdyti automatizuotus procesus. 9. Skirtingos organizacijos naudojamos technologijos yra nesuderinamos, todėl duomenų mainai vyksta rankiniu būdu.
		Klaidų identifikavimo greitis ir tikslumas. Reakcijos į rinkos pokyčius laikas.	10. Automatizuotas monitoringas leidžia greičiau identifikuoti ir ištaisyti nuokrypius nuo pokyčio plano. 11. Pokyčių valdymo automatizavimas leidžia organizacijai greičiau prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių.

Tyrimo dalyviai. Tyrime dalyvavo „X“ ir „Y“ organizacijų vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai bei projektų vadovai, nes jie tiesiogiai dalyvauja valdant pokyčius.

Organizacijoje „X“ dirba 9 vadovai, o organizacijoje „Y“ – 7. Anketinės apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal pareigas (žr. 17 lentelė)

Anketinės apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje (žr. 4 pav.).



4 pav. Anketinės apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje (N=16)

Atliekant tyrimą buvo pasirinktos dvi organizacijos – „X“ ir „Y“, kuriose apklausti visi valdymo lygmens darbuotojai, tiesiogiai atsakingi už pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą. Iš viso tyrime dalyvavo 16 respondentų (9 iš organizacijos „X“ ir 7 iš organizacijos „Y“). Nors bendras respondentų skaičius (N=16) yra nedidelis, imties kokybinė sudėtis (tik vadovaujančias pozicijas užimantys asmenys) leidžia daryti galias išvalgas. Kadangi apklausti asmenys yra tiesioginiai pokyčių vykdytojai ir vykdytojų atstovai, jų atsakymai apie technologines galimybes ir barjerus yra labiau pagrįsti nei būtų eilinių darbuotojų, kurie mato tik galutinį pokyčių rezultatą.

Vidurinės grandies vadovai – gausiausia respondentų grupė abiejose organizacijose. Organizacijoje „X“ jie sudaro net 70 proc. visų apklaustųjų, o organizacijoje „Y“ – 43 proc. Tai rodo, kad vidurinė grandis abiejose įmonėse yra pagrindinė ašis, per kurią vykdomi pokyčių valdymo procesai. Projektų vadovų pasiskirstymas panašus: organizacijoje „X“ jie sudaro 20 proc., o organizacijoje „Y“ – 14 proc. visų apklaustųjų. Aukščiausio lygio vadovų grupės abiejose organizacijose sudaro nedidelę, bet strategiškai svarbią dalį (organizacijoje „X“ – 10 proc., o organizacijoje „Y“ – 14 proc.). Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal pareigybes pastebimas ryškus skirtumas – organizacija „Y“ turi specializuotą pokyčių įgyvendinimo vadovo poziciją – 29 proc. respondentų, tuo tarpu organizacijoje „X“ tokios specifinės pareigybės nėra. Tai, kad organizacija „Y“ turi dedikuotus pokyčių įgyvendinimo vadovus, gali reikšti, kad jų pokyčių valdymo procesai yra mažiau fragmentiški nei organizacijos „X“. Analizuojant vėlesnius anketos atsakymus, bus galima patikrinti, ar ši speciali pozicija koreliuoja su aukštesniu valdymo procesų automatizavimo lygiu.

„X“ organizacija – grūdų perdirbimo įmonė, gaminanti kruopas, dribsnius, pusryčių dribsnius ir granolą. Įmonėje vykdoma ir logistinė veikla – sandėliavimas, transportavimas. Šioje organizacijoje dirba 120 darbuotojų.

„Y“ organizacijoje dirba 99 darbuotojai, organizacijos veiklos pobūdis – logistika.

Anketinės apklausos organizavimas ir eiga. Anketos išdalintos „X“ ir „Y“ organizacijų darbuotojams. Anketos buvo dalinamos keturias dienas. Užpildytas anketas respondentai, neatskleisdami savo asmenybės dar tris dienas turėjo galimybę dėti į specialiai anketoms skirtas dėžutes.

3. ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDymo PROCESŲ AUTOMATIZAVIMO GALIMYBIŲ IR IŠŠŪKIŲ TYRIMAS

3.1. Organizacijos „X“ veiklos charakteristika ir pokyčių valdymo automatizavimo sprendimai

Organizacija veiklą vykdo nuo 2013 metų. Organizacija „X“ – grūdų perdirbimo įmonė, gaminanti kruopas, dribsnius, pusryčių dribsnius ir granolą. Įmonėje vykdoma ir logistinė veikla – sandėliavimas, transportavimas.

Organizacijos „X“ valdomoje gamykloje veikia 15 000 tonų talpos elevatorius ir moderni grūdų laboratorija. Organizacijos malūne yra įrengtos dvi grūdų valymo linijos, kuriuose naudojamos pažangiausios technologijos suteikia galimybę efektyviai bei ekonomiškai valyti grūdus. Šveicarijoje pagaminta „Buhler“ įranga atitinka aukščiausius kokybės standartus. Kruopų ir dribsnių gamybos procesas yra visiškai automatizuotas ir atliekamas nepriekaištingai. Organizacijai priklauso 13 automobilių, seniausia transporto priemonė (pagal pirmosios registracijos datą) registruota 2022-01-05, naujausia transporto priemonė pirmą kartą registruota 2025-03-19. Organizacijoje veiklą vykdo 120 darbuotojų.

Organizacijos juridinis statusas – uždaroji akcinė bendrovė, kurios valdymo organai yra:

1. Visuotinis akcininkų susirinkimas;
2. Generalinis direktorius;
3. Administracija.

Organizacijos „X“ valdymo struktūra yra funkcinė. Aiškiai paskirstytos darbuotojų funkcijos bei atsakomybės. Darbuotojų pavaldumas, pareigos, teisės ir atsakomybės aprašytos jų pareiginiuose nuostatuose, tai leidžia išvengti funkcijų dubliavimosi. Organizacijoje veikia devyni skyriai:

1. **Personalo skyrius.** Šiam skyriui vadovauja personalo vadovas, jam padeda personalo specialistas ir administratorius.

2. **Finansų skyrius.** Šiame skyriuje dirba vyr. finansininkas ir dvi buhalterės.

3. **Gamybos ir technikos skyrius.** Šiam skyriui vadovauja gamybos vadovas ir vyr. inžinierius. Gamybos vadovui pavaldūs malūno vedėjas ir jo komanda ir elevatoriaus vedėjas su komanda. Vyr. inžinieriui pavaldūs: mechanikas, technologas ekologas, darbų saugos inžinierius.

4. **Pardavimų tarnyba.** Šiam skyriui vadovauja pardavimų tarnybos vadovas, kuriam pavaldūs keturi vadybininkai – rinkotyras, rėmimo, pirkimų ir pardavimų vadybininkai.

5. **Kokybės tarnyba.** Šiai tarnybai vadovauja kokybės vadovas, o jam pavaldūs keturi kontrolieriai ir vidaus auditorius.

6. **Sandėlis.** Vadovauja sandėlio vadovas, jam pavaldūs sandėlio darbuotojai.

7. **Transporto skyrius.** Šiam skyriui vadovauja skyriaus vadovas, kuriam pavaldūs, transporto vadybininkai, dispečeriai ir vairuotojai.

8. **IT skyrius.** Skyriui vadovauja IT skyriaus vadovas, o jam pavaldūs – programuotojai ir technikai.

9. **Ūkio skyrius.** Vadovauja ūkio vadovas, o jam pavaldūs, elektrikas, santechnikas ir kiti ūkio darbininkai.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija „X“ – technologiškai pažangi, griežtai struktūrizuota gamybos ir logistikos įmonė, nuosekliai atnaujinanti savo techninį parką ir užtikrinanti visą gamybos ciklą – nuo žaliavų priėmimo iki galutinio produkto pristatymo. Taigi, aktualu išsiaiškinti, kokios yra šios organizacijos pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybės ir su kokiais iššūkiais organizacijai teko susidurti automatizuojant tam tikrus organizacinių pokyčių valdymo procesus.

Siekiant išanalizuoti organizacijos pokyčių valdymo proceso struktūrą ir taikomus automatizavimo sprendimus buvo pasitelktas organizacijos „X“ dokumentų analizės metodas. Šio metodo dėka paaiškėjo, kad organizacijos pokyčių valdymo procesas yra struktūruotas, tačiau automatizavimo sprendimai taikomi netolygiai. 16 lentelėje pateikiami organizacijoje pokyčių valdymo procesai ir juose taikomi automatizavimo sprendimai.

16 lentelė. Organizacijos „X“ pokyčių valdymo procesai ir juose taikomi automatizavimo sprendimai (sudaryta autoriaus, remiantis organizacijos dokumentų analize)

Pokyčių valdymo procesas	Analizuotas dokumentas	Akcentuojamas turinys	Automatizavimo sprendimai	Automatizavimo lygis
Pokyčių planavimas	Organizacijos strateginis planas ir projektų valdymo tvarka	Veiksmų planavimas, terminų ir atsakomybių paskirstymas	ServiceNow Change Management. Sukuria pokyčio planą pagal laiką (standartinis, skubus), priskiria atsakomybes, suplanuoja patvirtinimo etapus, yra įdiegtas rizikos valdymo modelis.	Aukštas, tinka didesnėms ir procesiškai brandžioms organizacijoms.
Pokyčių įgyvendinimas	Projektų valdymo tvarka, procesų valdymo aprašai	Veiklų koordinavimas, užduočių vykdymas	Aris. Sistema nustato veiklų vykdymo eiliškumą, paskirsto veiklas atsakingiems asmenims, siunčia priminimus.	Vidutinis

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

16 lentelės tęsinys

Pokyčių valdymo procesas	Analizuotas dokumentas	Akcentuojamas turinys	Automatizavimo sprendimai	Automatizavimo lygis
Pokyčių stebėseną ir kontrolę	Veiklos ataskaitų rengimo tvarka	Rodiklių stebėjimas, ataskaitų rengimas	ServiceNow seka pokyčių ir užduočių būsenas, fiksuoja vėlavimą, dokumentuoja pokyčių istoriją	Aukštas
Komunikacija apie pokyčius	Vidinės komunikacijos gairės	Informacijos sklaida darbuotojams	Vietinė biuro programa, el. paštas	Vidutinis
Darbuotojų įtraukimas ir grįžtamasis ryšys	Personalo valdymo procedūros	Darbuotojų nuomonės vertinimas	El. paštas	Žemas

Dokumentų analizė atskleidė, kad organizacijoje „X“ didžiausias automatizavimo lygis būdingas pokyčių planavimo, stebėsenos ir kontrolės procesuose, kuriuose naudojamos skaitmeninės projektų valdymo, ataskaitų rengimo ir veiklos rodiklių stebėsenos priemonės. Tuo tarpu, pokyčių įgyvendinimo procesai, komunikacija apie pokyčius ir darbuotojų įtraukimas yra automatizuoti fragmentiškai.

Organizacijos „X“ pokyčių valdymo procesų automatizavimas labiau orientuotas į techninius ir administracinius procesus, o socialiniai, komunikaciniai procesai lieka mažiau automatizuoti.

3.2. Organizacijos „Y“ veiklos charakteristika ir pokyčių valdymo organizavimo sprendimai

Organizacija „Y“ savo veiklą pradėjo 2015 metais. Tai viena pirmaujančių šalyje logistikos ir ekspedijavimo paslaugų bendrovių, kuri specializuojasi kompleksinių tiekimo grandinės sprendimų teikime tarptautinėms rinkoms. Priešingai nei gamybinė organizacija „X“, organizacija „Y“ yra orientuota į paslaugų sektorių, todėl jos pagrindinis turtas yra intelektinis kapitalas ir informacinės technologijos.

Organizacijos transporto parką sudaro 45 vilkikai, atitinkantys „Euro 6“ standartus, o jų vidutinis amžius nesiekia 3 metų. Visa transporto valdymo sistema yra integruota su palydovinio sekimo ir realaus laiko maršrutų optimizavimo programine įranga. Organizacijoje dirba 99 darbuotojai, iš kurių didžioji dalis yra administracijos ir transporto vadybos specialistai.

Organizacijos juridinis statusas – uždaroji akcinė bendrovė. Valdymo struktūra – matricinė-projektinė, kuri užtikrina lankstumą ir greitą reakciją į rinkos pokyčius. Skirtingai nuo funkcinės struktūros, čia darbuotojai dažnai dirba tarpfunkcinėse komandose. Organizaciją sudaro šie pagrindiniai padaliniai:

1. Klientų aptarnavimo ir pardavimų skyrius (12 darbuotojų);
2. Ekspedijavimo ir transporto vadybos skyrius (35 darbuotojai);
3. Verslo plėtros ir strateginių pokyčių skyrius (vadovaujamas pokyčių įgyvendinimo vadovo);
4. IT ir inovacijų padalinys;
5. Finansų ir teisės skyrius.

Siekiant išanalizuoti organizacijos „Y“ pokyčių valdymo struktūrą, atlikta dokumentų analizė, kurios rezultatai pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. Organizacijos „Y“ pokyčių valdymo procesai ir juose taikomi automatizavimo sprendimai (sudaryta autoriaus)

Pokyčių valdymo procesas	Analizuotas dokumentas	Automatizavimo sprendimai	Automatizavimo lygis
Pokyčių planavimas	Projektų valdymo standartas	Microsoft Planner / Teams. Leidžia kurti vizualias užduočių lentas, nustatyti kritinius kelius.	Vidutinis
Pokyčių įgyvendinimas	Veiklos procesų vadovas	Monday.com. Naudojama realaus laiko bendradarbiavimui, automatizuotiems pranešimams apie eigos pokyčius.	Aukštas
Pokyčių stebėseną	Ketvirtinės veiklos apžvalgos	Power BI. Automatiškai generuojamos ataskaitos apie projektų eigą ir finansinius nuokrypius.	Aukštas
Komunikacija	Komunikacijos planas	Slack kanalai, skirti specifiniams projektams/pokyčiams.	Aukštas
Grįžtamasis ryšys	Darbuotojų gerovės politika	SurveyMonkey / Mentimeter. Reguliarios, automatizuotos „pulso“ apklausos.	Vidutinis

„Y“ organizacijoje pokyčių valdymas nėra suprantamas tik kaip techninė procedūra, o labiau kaip nuolatinis bendradarbiavimo procesas. Tai tiesiogiai siejasi su organizacijoje esančia pokyčių vadovo pareigybe, kuri užtikrina, kad technologijos būtų naudojamos ne tik kontrolei, bet ir komandos telkimui.

3.3. Organizacijų „X“ ir „Y“ pokyčių valdymo automatizavimo lyginamoji analizė

Atlikus „X“ ir „Y“ organizacijų dokumentų analizę, išryškėja du skirtingi požiūriai į pokyčių valdymo procesų automatizavimą, kuriuos lemia jų veiklos pobūdis ir valdymo struktūra: technologinė orientacija prieš procesinę integraciją. Organizacija „X“ automatizaciją suvokia per technologinį efektyvumą ir griežtą kontrolę. Naudojami aukšto lygio įrankiai (ServiceNow, Aris) užtikrina nepriekaištingą administracinę stebėseną, tačiau palieka kitus procesus – komunikaciją, darbuotojų įtraukimą fragmentiškais. Tai būdinga funkciniai struktūrai, kur pokytis suprantamas

kaip techninė procedūra. Organizacija „Y“ orientuojasi į procesų integraciją ir lankstumą. Naudojamos lanksčios platformos (Monday.com, Slack) rodo, kad automatizavimas čia tarnauja ne tik kontrolei, bet ir darbuotojų bendradarbiavimui realiuoju laiku.

Organizacijoje „X“ pokyčių valdymas yra išskaidytas tarp skirtingų skyrių vadovų, todėl automatizavimas tampa fragmentiškas – kiekvienas skyrius procesą mato per savo funkcijų prizmę. Organizacijoje „Y“ egzistuojanti pokyčių įgyvendinimo vadovo pozicija veikia kaip automatizavimo „integratorius“. Tai leidžia išvengti duomenų izoliacijos ir užtikrina, kad grįžtamasis ryšys iš darbuotojų būtų renkamas sistemingai – čia vyrauja vidutiniškai aukštas lygis.

Abiejų organizacijų dokumentų analizė patvirtina tyrimo problemą, kad net ir turint modernius įrankius, pilnas pokyčių valdymo procesų automatizavimas nėra pasiektas. „X“ organizacijos atveju fragmentiškumas pasireiškia per socialinės komunikacijos atskirtį nuo techninio planavimo. „Y“ organizacijos atveju fragmentiškumas mažesnis, tačiau iššūkiu išlieka, būtina gilinti grįžtamojo ryšio automatizavimą, kad jis taptų strateginio planavimo dalimi.

„X“ organizacijos PESTEL analizė (žr. 18 lentelė)

18 lentelė. „X“ organizacijos PESTEL analizė (sudaryta autoriaus)

Faktorius	Aprašymas	Poveikis automatizavimui
Politinis	Valstybinis reguliavimas, griežti duomenų saugumo standartai.	Skatina investuoti į sertifikuotus, „sudėtingus“ įrankius (ServiceNow).
Ekonominis	Didelis biudžetas IT infrastruktūra, orientacija į kaštų optimizavimą per kontrolę.	Galimybė įsigyti brangias licencijas, bet trūksta lėšų ar laiko komunikacijai su darbuotojais.
Socialinis	Konservatyvi darbo kultūra, pasipriešinimas pokyčiams, žemas darbuotojų įtraukimas.	Automatizacija suvokiama kaip grėsmė ar papildoma kontrolė, o ne pagalba.
Technologijos	Aukšto lygio įrankiai (Aris, ServiceNow), fokusuoti į administracinę stebėseną.	Technologinė galia yra, bet ji nesusieta su komunikacijos kanalais.
Ekologinis	Popieriaus mažinimas skaitmenizuojant administracines procedūras.	Automatizacija naudojama kaip archyvavimo ir ataskaitų teikimo įrankis.
Legalinis arba teisinis	Griežtas darbo teisės laikymasis, hierarchinė atsakomybė.	Automatizavimas ribojamas griežtomis funkcinėmis atsakomybėmis.

Lentelė atskleidžia, kad, nors organizacija „X“ naudoja aukšto lygio įrankius (ServiceNow, Aris), jų potencialas neišnaudojamas. Automatizacija čia veikia kaip kontrolės ir archyvavimo mechanizmas, o ne kaip darbuotojų produktyvumą didinanti priemonė. Taigi, trūksta integracijos tarp administracinių, socialinių ir politinių faktorių, o tai rodo, kad darbuotojai automatizaciją mato kaip „didįjį – gerokai stipresnį brolį“. Kadangi mūsų šalies kultūra yra konservatyvi, o komunikacijai trūksta lėšų, nauji įrankiai gali būti priimami su pasipriešinimu – tikėtinos sabotazo ar tiesioginio ignoravimo funkcijos.

Griežta hierarchija ir funkcinės atsakomybės riboja automatizavimo lankstumą. Procesai automatizuojami „taip, kaip yra“ (perkeliant popierių į skaitmeną), užuot juos iš esmės optimizavus ar keitus jų logiką.

Tenka atkreipti dėmesį ir į tai, kad pinigų brangioms licencijoms yra, bet darbuotojų mokymams, pokyčių valdymui trūksta. Tai dažna klaida, kai tikimasi, kad pati technologija savaime išspręs efektyvumo problemas.

18 lentelė. „Y“ organizacijos PESTEL analizė (sudaryta autoriaus)

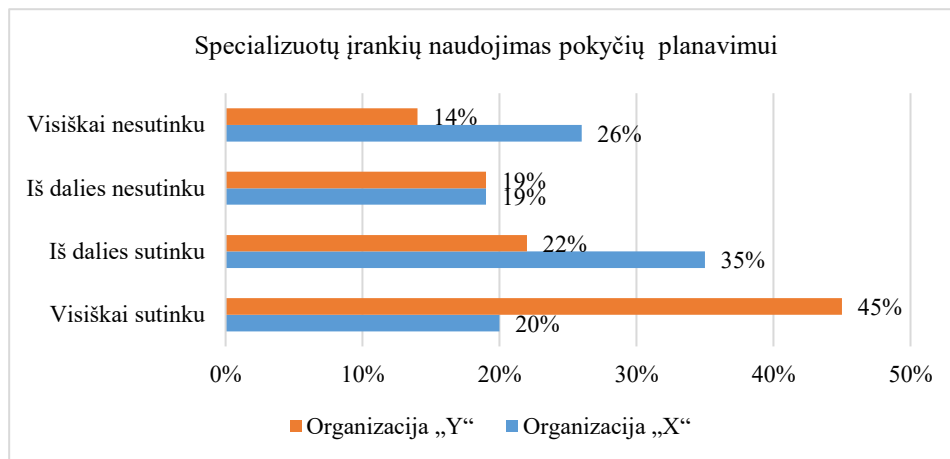
Faktorius	Aprašymas	Poveikis automatizavimui
Politinis	Skatinama inovacijų kultūra, parama skaitmenizacijai valstybiniu lygmeniu.	Palanki aplinka projektų paraiškoms, tačiau trūksta aiškių vidinių prioritetų.
Ekonominis	Ribotas biudžetas, lėšų trūkumą bandoma kompensuoti nemokamais įrankiais.	Perkami pigūs, segmentuoti sprendimai, kurie tarpusavyje nesusikalba (duomenų fragmentacija).
Socialinis	Jauna, inovatyvi komanda, didelis noras mažinti rutiną.	Didelis darbuotojų įtraukimas ir palaikymas, bet nuolatinis nusivylimas dėl stringančių technologijų.
Technologinis	Naudojami „Open-Source“ įrankiai, daug rankinio darbo jungiant sistemas.	Didelis lankstumas bet trūksta stabilumo ir saugumo, dėl kurio suteiktų profesionalios platformos.
Ekologinis	Stipri orientacija į tvarumą, skatinamas nuotolinis darbas.	Automatizacija naudojama kaip pagrindas lanksčiam darbo grafikui ir resursų taupymui.
Legalinis	Laisvesnis požiūris į taisykles, trūksta griežtos duomenų valdymo politikos.	Rizika dėl BDAR ir duomenų saugumo naudojant nepatvirtintą išorinį įrankį.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija „Y“ dėl savo projekcinės struktūros ir dedikuotų pareigybių yra arčiau sisteminio automatizavimo, tuo tarpu organizacija „X“ organizacija, nepaisant galingos IT infrastruktūros, vis dar susiduria su funkciniu fragmentiškumu, kurį sukelia orientacija į techninius, o ne į žmogiškuosius pokyčių valdymo elementus.

3.4. Organizacijų „X“ ir „Y“ pokyčių valdymo automatizavimo poreikis, galimybės ir iššūkiai

3.4.1. „X“ ir „Y“ organizacijų pokyčių automatizavimo mastas skirtingose pokyčių valdymo etapuose

Siekiant išsamiai išanalizuoti organizacijų „X“ ir „Y“ pokyčių valdymo automatizavimo mastą skirtinguose etapuose, respondentų buvo prašoma įvertinti teiginį „pokyčių planavimui naudojame specializuotus įrankius“. Respondentų atsakymų pasiskirstymas (žr. 5 pav.).

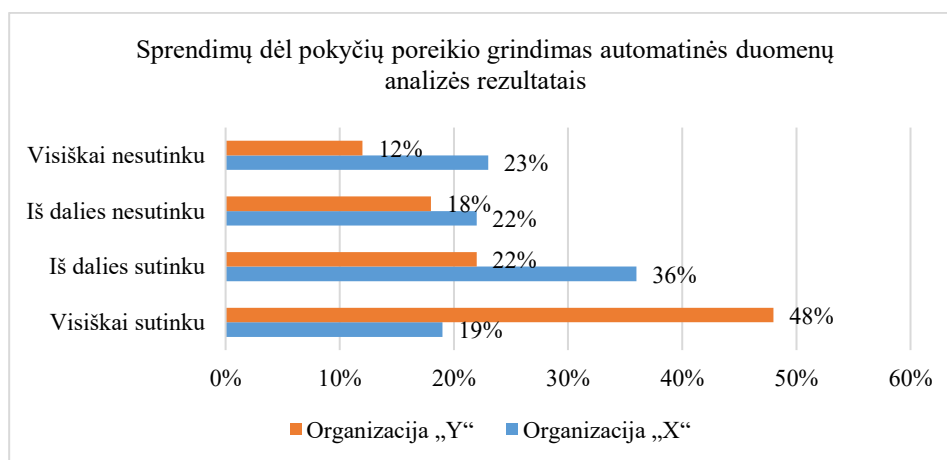


5 pav. Pokyčių planavimui naudojamų specializuotų įrankių vertinimas (N=16)

Penktame paveiksle respondentų atsakymų pasiskirstymas atskleidžia esminius skirtumus tarp organizacijų „X“ ir „Y“, o tai rodo skirtingą technologinę brandą arba prioritetus planuojant pokyčius. Organizacija „Y“ – ryškus lyderis automatizavimo srityje. Net 45 proc. respondentų visiškai sutinka ir dar 22 proc. respondentų iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Tai reiškia, kad bendras teigiamas vertinimas siekia 67 proc. Tik nedidelė dalis – 14 proc. teigia, kad organizacija visiškai nenaudoja specializuotų įrankių planuojant pokyčius. Organizacija „X“ labiau pasikliauja tradiciniais metodais. Čia situacija priešinga, didžiausia dalis respondentų – 35 proc. tik iš dalies sutinka su teiginiu, o net 26 proc. visiškai nesutinka. Visiškai sutinkančiųjų yra mažiausiai – tik 20 proc. Vadovaujantis šiais duomenimis, galima daryti kelias svarbias išvagas apie abiejų organizacijų pokyčių valdymo procesus. Organizacija „Y“ yra kur kas labiau pažengusi skaitmenizuojant pokyčių planavimą. Tai gali reikšti, kad jie naudoja projektų valdymo sistemas, specializuotą programinę įrangą ar kitus analitinius įrankius, kurie leidžia tiksliau prognozuoti pokyčių poveikį. Didelis „Visiškai sutinku“ procentas organizacijoje „Y“ sufleruoja, kad įrankių naudojimas ten yra standartizuota praktika, o ne pavieniai atvejai. Organizacijoje „X“ atsakymų pasiskirstymas yra tolygesnis, o tai rodo, kad įrankių naudojimas gali priklausyti nuo konkretaus skyriaus ar vadovo, o ne nuo bendros įmonės politikos. Kadangi organizacija „X“ mažiau naudoja specializuotus įrankius, tikėtina, kad jų pokyčių planavimas reikalauja daugiau rankinio darbo, yra lėtesnis ir gali būti mažiau tikslus dėl žmogiškųjų klaidų tikimybės. Didelis nesutinkančiųjų skaičius organizacijoje „X“ – iš viso 45 proc. nesutinka arba iš dalies nesutinka gali rodyti darbuotojų įgūdžių trūkumą, netinkamą programinę įrangą arba tiesiog investicijų į pokyčių valdymo technologijas stygių.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija „Y“ sėkmingai integruoja technologijas į pokyčių planavimo procesą, o tai suteikia jai konkurencinį pranašumą valdant rizikas. Organizacijai „X“ rekomenduotina peržiūrėti savo procesus ir investuoti į specializuotus įrankius, kad būtų padidintas planavimo efektyvumas ir duomenimis grįstų sprendimų priėmimas.

Kitu teiginiu buvo siekiama įvertinti duomenų analitikos naudojimą sprendimų priėmimo. Teiginys – „sprendimus dėl pokyčių poreikio grindžiame automatinės duomenų analizės rezultatais“ (žr. 6 pav.).



6 pav. *Sprendimų dėl pokyčių poreikio grindimo automatinės duomenų analizės rezultatais vertinimas (N=16)*

Šeštame paveiksle atspindi, kaip organizacijos geba konvertuoti duomenis į strateginius sprendimus. Čia stebima dar ryškesnė takoskyra tarp „duomenimis grįstos“ ir „intuicija grįstos“ kultūros. Organizacija „Y“ demonstruoja aukštą analitinę brandą. Beveik pusė respondentų – 48 proc. visiškai sutinka, kad sprendimai dėl pokyčių, jų organizacijoje, priimami vadovaujantis automatine duomenų analize. Bendras teigiamas vertinimas (sudėjus „visiškai“ ir „iš dalies“ sutinku) siekia net 70 proc. Tai rodo sistemingą pasitikėjimą algoritmais ir verslo analitikos įrankiais. Organizacija „X“ išlieka dvejojanti. Nors didžiausia dalis – 36 proc. iš dalies sutinka su teiginiu, tačiau tik 19 proc. respondentų tuo neabejoja. Beveik pusė organizacijos darbuotojų – 45 proc. visiškai arba iš dalies nesutinka, kad tokia praktika pas juos egzistuoja. Organizacijoje „Y“ pokyčiai inicijuojami remiantis objektyviais rodikliais, kuriuos užfiksavo sistemos. Organizacijoje „X“ sprendimai vis dar gali būti priimami remiantis vadovų „nuojauta“ arba reaktyviai, kai problema tampa akivaizdi be jokių sistemų. Automatinė analizė leidžia organizacijai „Y“ pastebėti pokyčių poreikį anksčiau. Kol organizacija „X“ analizuoja duomenis rankiniu būdu (arba jų išvis neanalizuoja), „Y“ jau gali būti pradėjusi planavimo etapą. Didelis atotrūkis tarp „Visiškai sutinku“ (48 proc. ir 19 proc.) rodo, kad organizacija „Y“ yra investavusi ne tik į įrankius, bet ir į duomenų surinkimą. Kad automatinė analizė veiktų, duomenys turi būti kokybiški ir pasiekiami realiu laiku. Organizacijoje „X“ didelis nesutinkančiųjų skaičius – 45 proc. gali reikšti, kad net jei tam tikri duomenų įrankiai ir egzistuoja, vidutinės grandies vadovai jais nepasitiki arba neturi prieigos prie jų rezultatų.

Pateikti duomenys rodo, kad organizacija „Y“ sėkmingai juda link duomenimis grįstos pokyčių valdymo kultūros. Tuo tarpu organizacija „X“ rizikuoja priimti pavėluotus arba netikslius sprendimus dėl nepakankamo analitikos įveiklinimo pradiniam pokyčių valdymo etape.

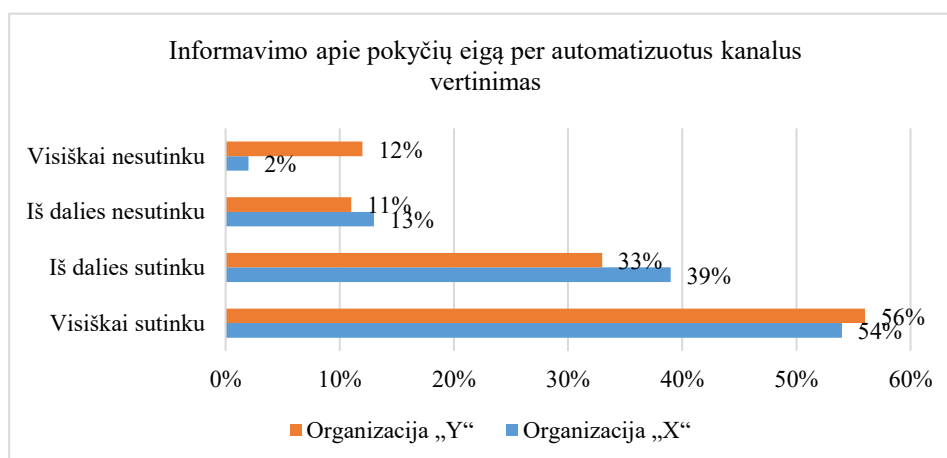
„X“ ir „Y“ organizacijų automatizavimo masto planavimo etape palyginimas (žr. 19 lentelė).

20 lentelė. „X“ ir „Y“ organizacijų automatizavimo masto planavimo etape palyginimas

Faktorius	Organizacija „Y“	Organizacija „X“
Sprendimų pagrindas	Objektyvūs, realaus laiko duomenys.	Subjektyvi patirtis arba vėluojanti atskaitomybė.
Klaidos rizika	Mažesnė dėl sisteminės kontrolės.	Didesnė dėl žmogiškojo faktoriaus planuojant.
Darbuotojų krūvis	Automatizacija atlaisvina resursus strateginiam darbui.	Daug rankinio darbo „suvedant galus“.

Jei organizacija „Y“ išlaikys šį tempą, jos pokyčiai bus greitesni ir pigesni. Organizacija „X“, siekdama neprarasti konkurencingumo, privalo ne tiesiog įsigyti programinę įrangą, bet keisti vadovų požiūrį į duomenis – nuo „papildomo įrankio“ prie „pagrindinio sprendimų šaltinio“.

Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip „X“ ir „Y“ organizacijose vykdomas pokyčių įgyvendinimo etapas. Teiginys – „informavimas apie pokyčių eigą vyksta per automatizuotus kanalus (pranešimus)“ (žr. 7 pav.).



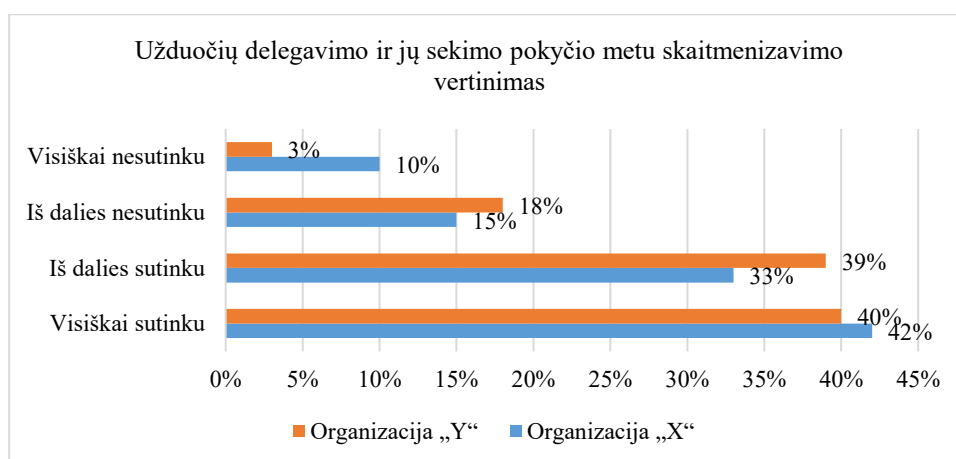
7 pav. Informavimo apie pokyčių eigą per automatizuotus kanalus vertinimas (N=16)

Septynioliktame paveiksle pateikti duomenys atskleidžia įdomią tendenciją: informavimo etape abiejų organizacijų rodikliai tampa labai panašūs. Tai rodo, kad komunikacija yra ta sritis, kurioje abi įmonės skiria panašų prioritetą automatizacijai. Šiame etape matome didžiausią respondentų sutarimą tarp organizacijų. Daugiau nei pusė respondentų abiejose organizacijose visiškai sutinka su teiginiu – 56 proc. organizacijoje „Y“ ir 54 proc organizacijoje „X“. Sudėjus vertinimus „visiškai“ ir „iš dalies“, rezultatai yra itin aukšti: 89 proc. organizacijoje

„Y“ ir 93 proc. organizacijoje „X“. Tik nedidelė dalis darbuotojų mano, kad automatiniai pranešimai nenaudojami, nors organizacijoje „Y“ visiškai nesutinkančių yra kiek daugiau – 12 proc. nei organizacijoje „X“ – 2 proc. Tokie rezultatai leidžia daryti kelias svarbias išvadas, ypač lyginant su ankstesniais planavimo ir analizės etapais. Atrodo, kad organizacija „X“, kuri atsiliko duomenų analizės ir planavimo srityse, pasiveja organizaciją „Y“ informavimo etape. Tai rodo, kad „X“ labiau investuoja į matomą pokyčio dalį – informavimą, nei į giluminį procesų valdymą. Informavimo automatizavimas (pvz., pranešimai per Slack, Teams, vidinius naujienlaiškius ar CRM sistemas) techniškai yra lengviau įgyvendinami nei sudėtinga analitika. Tikėtina, kad abi įmonės naudoja standartines komunikacijos platformas, kurios natūraliai siūlo automatizavimo funkcijas. Nors abi organizacijos puikiai informuoja apie eigą, iš ankstesnių etapų žinome, kad organizacijos „Y“ pranešimai tikriausiai grindžiami tikslesniais duomenimis, o organizacijos „X“ – labiau subjektyvia informacija, nors jie ir pateikiami moderniais kanalais. Aukštas informavimo automatizavimo lygis organizacijoje „X“ – net 93 proc. teigiamų vertinimų gali reikšti pastangas kurti modernios įmonės įvaizdį darbuotojų akyse, net jei vidiniai sprendimų priėmimo procesai vis dar yra tradiciniai.

Apibendrinant galima teigti, kad priešingai nei strateginiuose etapuose, įgyvendinimo etape abi organizacijos veikia panašiai efektyviai. Automatizuoti pranešimai tapo standartu, padedančiu užtikrinti operatyvų darbuotojų informavimą. Tačiau organizacijai „X“ tai yra stipriausia skaitmenizacijos grandis, o organizacijai „Y“ – tik viena iš daugelio nuosekliai automatizuotų grandžių.

Kito teiginio – „užduočių delegavimo ir jų sekimo pokyčio metu yra pilnai skaitmenizuotas“ vertinimo variantai (žr. 8 pav.).

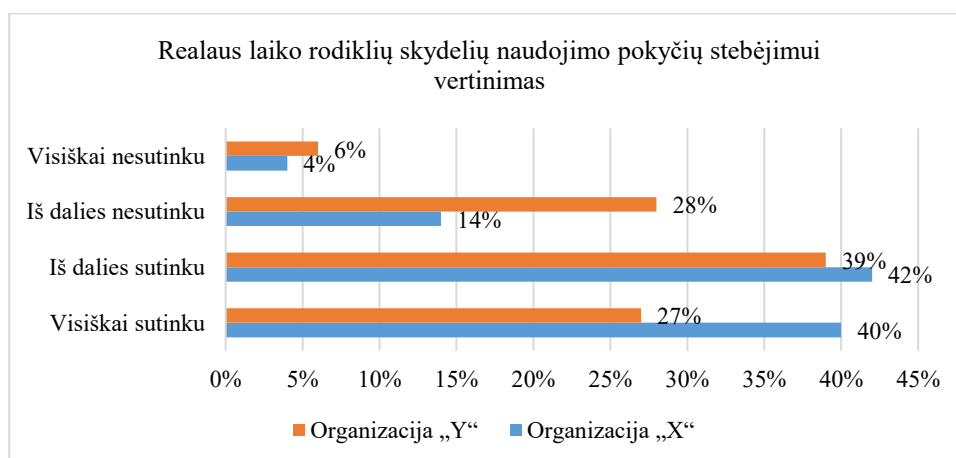


8 pav. Užduočių delegavimo ir jų sekimo pokyčio metu skaitmenizavimo vertinimas (N=16)

Aštuonioliktame paveiksle pateikti duomenys rodo, kad užduočių delegavimo ir sekimo srityje abi organizacijos demonstruoja panašų, santykinai aukštą skaitmenizavimo lygį, tačiau

„Y“ organizacija pasižymi didesniu nuoseklumu. Abiejose organizacijose didžiausia dalis respondentų visiškai sutinka su šiuo teiginiu – 42 proc. respondentų organizacijoje „X“ ir 40 proc. respondentų organizacijoje „Y“. Tai rodo, kad kasdienis operacinis darbas – užduotys yra viena geriausiai skaitmenizuotų sričių. Sudėjus teigiamus vertinimus, organizacijoje „Y“ skaitmenizavimą palankiai vertina net 79 proc. respondentų. Be to, čia fiksuojamas labai mažas visiškai nesutinkančiųjų skaičius – tik 3 proc. Nors „X“ organizacija turi nežymiai daugiau visiškai sutinkančiųjų – 42 proc., tačiau bendras teigiamas vertinimas – 75 proc. yra šiek tiek žemesnis nei „Y“ organizacijoje. Taip pat „X“ pasižymi didesniu skeptikų kiekiu – net 10 proc. visiškai nesutinka, kad šis procesas yra skaitmenizuotas. Šie rezultatai atskleidžia svarbius operacinio valdymo aspektus. Abi organizacijos supranta, kad be skaitmeninių įrankių suvaldyti užduočių srautą pokyčio metu būtų neįmanoma. Tai „apčiuopiamiausia“ skaitmenizavimo dalis po komunikacijos. 10 proc. visiškai nesutinkančiųjų „X“ organizacijoje leidžia daryti prielaidą, kad kai kurie skyriai ar komandos vis dar dirba „senoviškai“ (pvz., užduotys žodžiu, el. paštu ar popieriuje). Tai gali sukurti informacinės spragos pokyčio metu. Mažas neigiamų atsakymų kiekis „Y“ organizacijoje rodo, kad skaitmeninis užduočių sekimas čia yra visuotinai priimta norma, užtikrinanti skaidrumą visuose lygiuose. Įdomu tai, kad organizacija „X“ puikiai susitvarko su veiksmų sekimu ir informavimu (išoriniais požymiais), nors, kaip matėme anksčiau, stipriai atsilieka planavimo ir duomenų analizės (strateginiame) lygmenyje. Užduočių delegavimo lygmuo rodo, kad abi organizacijos turi techninę infrastruktūrą operacijoms vykdyti. Tačiau organizacija „Y“ ją naudoja sklandžiau ir plačiau.

Kitu teiginiu buvo siekiama nustatyti „X“ ir „Y“ organizacijų pokyčių stebėsenos automatizavimo mastą. Teiginys – „Naudojame realaus laiko rodiklių skydelius pokyčio progresui vertinti“ (žr. 9 pav.).

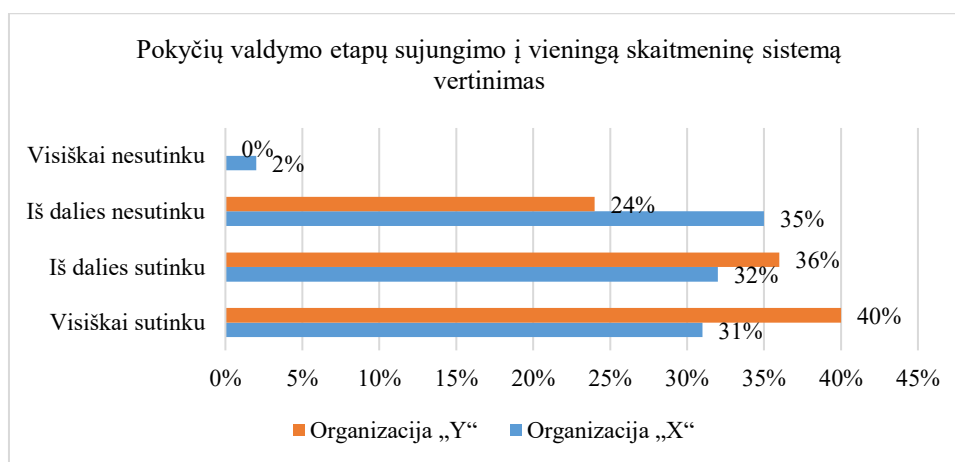


9 pav. Realaus laiko rodiklių skydelių naudojimo pokyčio progresui stebėti vertinimas (N=16)

Devynioliktame paveiksle pateikta informacija atskleidžia netikėtą posūkį lyginant su ankstesniais etapais: šį kartą organizacija „X“ demonstruoja pastebimai didesnę brandą realaus laiko stebėsenos srityje nei organizacija „Y“. „X“ organizacija – stebėsenos lyderė. Net 40 proc. šios organizacijos respondentų visiškai sutinka, kad naudojami realaus laiko rodiklių skydeliai. Bendras teigiamas vertinimas siekia 82 proc., o neigiamų atsakymų dalis yra labai maža – tik 18 proc. Nors ankstesniuose etapuose „Y“ pirmavo, su šiuo teiginiu visiškai sutinka tik 27 proc. respondentų. Pastebima didelė dalis – 28 proc. tų, kurie iš dalies nesutinka su teiginiu. Tai rodo, kad „Y“ organizacijoje progresas ne visada matomas vizualiai ar realiu laiku. Tokie rezultatai leidžia daryti įžvalgas išvadas apie abiejų organizacijų pokyčių valdymo architektūrą. Panašu, kad organizacija „X“ organizacija skiria didelį dėmesį ataskaitų skaidrumui. Nors jie silpniau planuoja ar analizuoja poreikį (kaip matėme anksčiau), jie yra sukūrę stiprią sistemą, leidžiančią visiems matyti, „kur mes esame dabar“. Tai gali būti būdas kompensuoti kitas silpnąsias vietas užtikrinant aukštą kontrolės pojūtį. Ankstesnių etapų duomenys rodė, kad „Y“ organizacija turi įrankius ir daro analizę, tačiau šie rezultatai sufleruoja, kad tie duomenys „nenugula“ į visiems prieinamus skydelius. Gali būti, kad informacija yra prieinama tik aukščiausio lygio vadovams, o vidutinės grandies darbuotojai realaus laiko progreso nemato. Organizacijoje „X“ aukštas rodiklis rodo, kad pokyčių stebėseną yra labiau demokratizuota – informacija pasiekama plačiam ratui. Organizacijoje „Y“ stebėseną gali būti labiau fragmentuota arba rankinė (pvz., savaitinės ataskaitos vietoj gyvų skydelių). „X“ organizacija, naudodama skydelius, tikriausiai siekia didesnio darbuotojų įsitraukimo, nes vizualus progreso matymas sukuria didesnę aiškumą ir mažina neapibrėžtumą pokyčio metu.

Nors organizacija „Y“ yra technologiškai stipresnė pradinuose etapuose, organizacija „X“ geriau susitvarko su pokyčio matomumu. Tai paradoksalu: „X“ geriau mato procesą, kurį galbūt prasčiau suplanavo, o „Y“ puikiai planuoja, bet prasčiau stebi eigą realiu laiku.

Kito teiginio – „visi pokyčių valdymo etapai yra sujungti į vieningą skaitmeninę ekosistemą“ vertinimas pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Pokyčių valdymo etapų sujungimo į vieningą sistemą vertinimas (N=16)

Dvidešimtas paveikslas vainikuoja visą analizę, parodydama, kiek organizacijos sugebėjo atskirus skaitmeninius įrankius apjungti į vientisą ekosistemą. Čia vėl išryškėja organizacijos „Y“ pranašumas strateginėje integracijoje. Net 40 proc. respondentų visiškai sutinka, kad etapai yra sujungti į vieningą sistemą. Bendras teigiamas vertinimas – 76 proc. rodo, kad „Y“ organizacijoje informacija laisvai cirkuliuoja tarp analizės, planavimo ir įgyvendinimo grandžių. Organizacijoje „X“ situacija sudėtingesnė – čia tik 31 proc. respondentų visiškai sutinka su teiginiu, o didžiausia dalis – 35 proc. iš dalies nesutinka. Tai reiškia, kad nors „X“ turi gerus atskirus įrankius (stebėsenos skydelius, kaip matėme 9 pav.), jie neveikia kaip viena sistema. I

Šie rezultatai leidžia galutinai diagnozuoti abiejų organizacijų technologinę būklę. Organizacijoje „X“ vyrauja klasikinė problema, kai įmonė naudoja daug skirtingų programų, kurios „nesusikalba“ tarpusavyje. Pavyzdžiui, planuojama vienoje sistemoje, užduotys sekamos kitoje, o stebėsenos skydeliai braižomi rankiniu būdu traukiant duomenis iš trečios. Tai sukuria didelę administracinę naštą ir duomenų klaidų riziką. Organizacijoje „Y“ aukštas integracijos lygis reiškia, kad organizacija „Y“ tikriausiai naudoja ERP arba specializuotą Change Management platformą. Tai leidžia vadovams matyti visą pokyčio poveiklį vienoje vietoje – nuo poreikio atsiradimo iki galutinio rezultato stebėjimo. Organizacija „Y“ pasiekė aukštesnį brandos laipsnį, kur technologijos ne tik padeda atlikti darbą, bet ir formuoja vieningą veiklos modelį. Organizacija „X“ vis dar yra „įrankių įsisavinimo“ stadijoje, kur technologinė pažanga yra taškinė, o ne sisteminė. Galutinė šio teiginių bloko, kuriuo buvo siekiama identifikuoti technologijų taikymo mastą pokyčių valdymo etapuose (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. „X“ ir „Y“ technologijų taikymo masto pokyčių valdymo etapuose palyginimas

Etapas	Kas pirmauja?	Pagrindinė įžvalga
Analizė ir Planavimas	Y	„Y“ stipriai remiasi duomenimis; „X“ – tradiciniais metodais.
Komunikacija ir Užduotys	Lygios	Abi organizacijos gerai valdo operacinį lygmenį.
Stebėseną (Skydeliai)	X	„X“ geriau vizualizuoja progresą, „Y“ duomenis laiko „giliau“.
Integracija (Sistema)	Y	„Y“ turi vientisą procesą; „X“ procesas fragmentuotas.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija „Y“ yra orientuota į sisteminę efektyvumą ir duomenų vientisumą, o organizacija „X“ – į išorinį matomumą ir operacinį vykdymą, tačiau jai trūksta giluminės integracijos.

Vadovaujantis pateiktais duomenimis ir atlikta analize, štai kaip tyrimo rezultatai koreliuoja su iškeltomis hipotezėmis:

H1: Pagrindinė kliūtis sistemingam pokyčių valdymo automatizavimui yra organizacinė kultūra ir darbuotojų pasipriešinimas naujoms technologijoms. Ši hipotezė Iš dalies pasitvirtino Nors „Y“ yra technologiškai pažangi, būtent čia fiksuojamas didžiausias darbuotojų pasipriešinimas – 43 proc. Tai rodo, kad pasiekus tam tikrą automatizacijos lygį, kultūrinis barjeras tampa kritiniu stabdžiu tolimesnei plėtrai. Organizacija „X“:

H2: Skaitmeninių stebėsenos įrankių naudojimas tiesiogiai padidina pokyčių įgyvendinimo tikslumą organizacijoje. Negalima vienareikšmiškai patvirtinti / reikia papildomų duomenų. Tyrimo duomenys rodo naudojimo mastą, bet ne tiesioginį rezultatą – tikslumą. Tačiau stebima įdomi koreliacija – organizacija „X“ pirmauja pagal realaus laiko skydelių naudojimą – 82 proc., tačiau ji stipriai atsilieka pagal pokyčių valdymo etapų integraciją į vieningą ekosistemą. Tai leidžia kelti prielaidą, kad stebėseną be integracijos gali neužtikrinti maksimalaus tikslumo, nes duomenys stebėsenai gali būti renkami fragmentiškai.

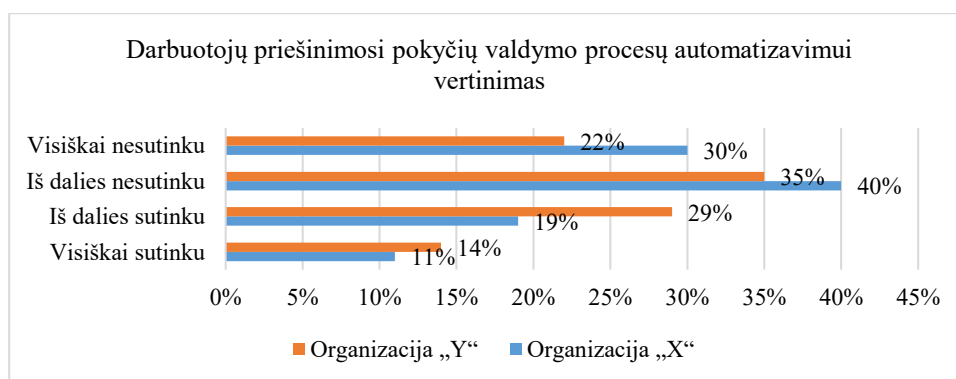
H3: Automatizuotų komunikacijos ir grįžtamojo ryšio sistemų diegimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą pokyčių procesu. Hipotezė patvirtinama per netiesioginius rodiklius. Daugiau nei 90 proc. respondentų abiejose organizacijose patvirtino, kad informavimas vyksta automatizuotais kanalais. Organizacijoje „X“, kur šis rodiklis aukščiausias – 93 proc., stebimas mažiausias darbuotojų pasipriešinimas naujovėms. Tai leidžia daryti prielaidą, kad efektyvi, automatizuota komunikacija padeda „sušvelninti“ darbuotojų požiūrį į technologinius pokyčius ir didina jų bendrą pasitenkinimą procesu (arba bent jau mažina nepasitenkinimą).

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausia takoskyra yra tarp technologinių galimybių ir žmogiškojo faktoriaus. Paradoksalu, bet kuo labiau organizacija „Y“ skaitmenizuoja, tuo

labiau išryškėja pirmoje hipotezėje minėti barjerai. Tuo tarpu „X“ organizacija turi „sveiką“ kultūrinį pagrindą.

3.4.2. „X“ ir „Y“ organizacijų parirti iššūkiai ir barjerai automatizuojant pokyčių valdymo procesus

Šio poskyrio tikslas – identifikuoti pagrindinius barjerus, trukdančius automatizavimui. Todėl respondentų buvo prašoma įvertinti teiginį „darbuotojai priešinasi naujų technologijų diegimui (Kultūrinis barjeras)“ (žr. 11 pav.).



11 pav. Darbuotojų priešinimasis naujų technologijų diegimui (N=16)

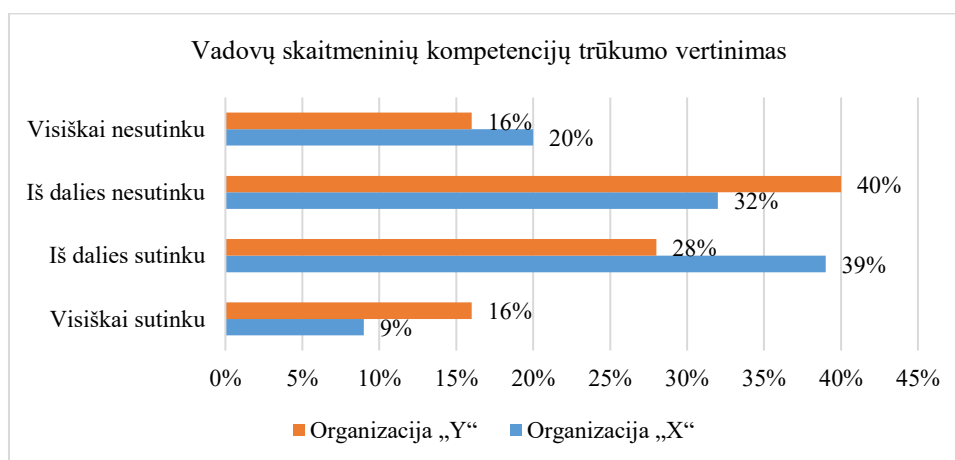
Duomenys pateikti dvidešimt pirmame paveiksle atskleidžia įdomų paradoksą: organizacija „Y“, kuri visuose ankstesniuose etapuose rodė aukštesnį technologinį progresą, susiduria su didesniu darbuotojų pasipriešinimu nei mažiau automatizuota organizacija „X“. Matyti, kad organizacijoje „X“ yra palankesnė terpė naujovėms. Net 70 proc. respondentų nesutinka – 30 proc. visiškai ir 40 proc. iš dalies, kad darbuotojai priešinasi technologijoms. Tik 30 proc. respondentų įžvelgia pasipriešinimą. Tai rodo, kad darbuotojai yra atviri pokyčiams arba jų dar nepasiekė „perteklinė“ automatizacija. Organizacijoje „Y“ – ryškesnis kultūrinis barjeras. Čia pasipriešinimą jaučia kur kas didesnė dalis – 43 proc. respondentų – 29 proc. iš dalies sutinka ir 14 proc. visiškai sutinka. Nors didžioji dalis – 57 proc. vis dar vertina situaciją teigiamai, neigiamų nuomonių kiekis yra gerokai didesnis nei „X“ organizacijos atveju.

Šie rezultatai leidžia daryti labai svarbias išvadas apie skaitmenizacijos kainą. Kadangi „Y“ organizacija yra labiau pažengusi (kaip matėme iš ankstesnių etapų), jos darbuotojai nuolat susiduria su naujais įrankiais ir procesų kaita. Tai gali sukelti natūralų nuovargį ir atmetimo reakciją, net jei įrankiai yra naudingi. Organizacijoje „X“ skaitmenizacija dar nėra pasiekusi tokio masto, kad stipriai trikdytų nusistovėjusius darbo įpročius. Darbuotojai gali laukti naujovių kaip pagalbos (pvz., anksčiau aptarti skydeliai), todėl jų nusistatymas yra pozityvesnis. Aukštas pasipriešinimo lygis „Y“ organizacijoje gali signalizuoti, kad technologinis diegimas vyksta greičiau, nei darbuotojai spėja prie jo prisitaikyti. Gali trūkti mokymų, komunikacijos apie naudą

arba tiesiog laiko naujiems įgūdžiams susiformuoti. Organizacijoje „Y“ automatizacija siekia gilius sprendimų priėmimo sluoksnius (duomenų analizę, ekosistemų sujungimą), kas gali kelti grėsmę darbuotojų autonomijos pojūčiui. Organizacijoje „X“ technologijos daugiau naudojamos informavimui ir stebėsenai, kas paprastai priimama palankiau.

Duomenys patvirtina, kad technologinė pažanga savaime neišsprendžia kultūrinių problemų, o dažnai jas net paaštrina. Organizacija „Y“ turi daugiau „skaitmeninių raumenų“, bet susiduria su didesniu vidiniu trinties jėgos poveikiu. Organizacija „X“ šiuo metu turi puikų palaikymą iš darbuotojų, kurį galėtų išnaudoti drąsesnei, bet apgalvotai automatizacijai.

Kitas teiginys – „Vadovams trūksta skaitmeninių kompetencijų valdyti automatizuotus procesus“ ir jo vertinimas (žr. 12 pav.).



12 pav. *Vadovų skaitmeninių kompetencijų trūkumo valdyti automatizuotus pokyčių valdymo procesus vertinimas (N=16)*

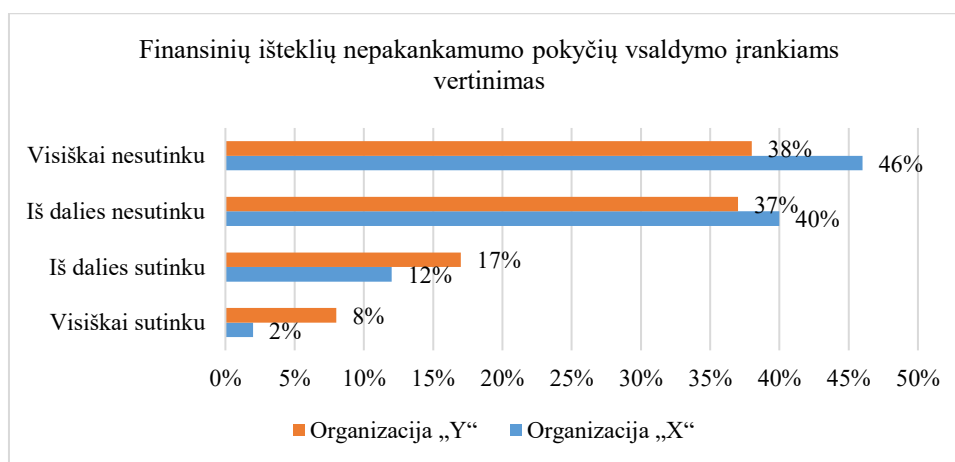
Duomenys, kurie pateikti dvidešimt antrame paveiksle atskleidžia kritinį barjerą: abiejų organizacijų darbuotojai pastebi vadovų skaitmeninių kompetencijų deficitą, tačiau organizacijoje „X“ ši problema yra labiau paplitusi ir tiesiogiai koreliuoja su jų lėtesne skaitmenizacija. Organizacijoje „X“ beveik pusė respondentų – 48 proc. mano, kad vadovams trūksta kompetencijų – 39 proc. respondentų iš dalies sutinka ir 9 proc. visiškai sutinka, kad vadovams trūksta įgūdžių valdyti automatizuotus procesus. Tai viena iš priežasčių, kodėl „X“ labiau pasikliauja tradiciniais metodais strateginiuose etapuose. Organizacija „Y“ – aukštesnė kompetencija, bet augantys lūkesčiai. Nors „Y“ organizacijoje situacija vertinama geriau – 56 proc. respondentų nesutinka su teiginiu, vis tiek net 44 proc. respondentų – 28 proc. iš dalies sutinka ir 16 proc. visiškai sutinka ir įžvelgia vadovų kompetencijų spragas. Tai rodo, kad net technologiškai pažangiose įmonėse vadovų įgūdžiai nespėja paskui diegiamas sistemas.

Šie rezultatai leidžia daryti esmines išvadas apie vadovybės vaidmenį automatizavimo procese. Organizacijoje „X“ didelis sutinkančiųjų procentas – 48 proc. rodo, kad darbuotojai gali

jaustis pasiruošę technologijoms (kaip matėme iš mažo jų pačių pasipriešinimo 11 pav.), tačiau vadovai tampa butelio kakliuku, nesugebėdami efektyviai išnaudoti įrankių ar jų diegti. Organizacijoje „Y“, kur automatizacijos ekosistema yra vieninga ir sudėtinga (10 pav.), reikalavimai vadovams yra kur kas aukštesni. 16 proc. visiškai sutinkančiųjų su kompetencijų trūkumu rodo, kad dalis vadovų gali būti tiesiog „paskendę“ technologijų gaujoje. Abiejose organizacijose stebima tendencija, kad apie pusė ar daugiau nei trečdalis respondentų, kurie beje yra vadovai, abejoja vadovų gebėjimais valdyti skaitmeninę transformaciją. Tai mažina pasitikėjimą pačiais pokyčiais – jei vadovas nesupranta įrankio, darbuotojams sunkiau įžvelgti jo vertę. Duomenys sufleruoja, kad organizacijai „X“ pirmiausia reikia investuoti ne į naujus įrankius, o į vadovų raštingumą, kad jie taptų pokyčių ambasadoriais, o ne jų stabdytojais. Vadovų kompetencijų trūkumas yra sisteminis barjeras abiejose organizacijose. Organizacijoje „X“ tai trukdo startuoti su rimtesne automatizacija, o organizacijoje „Y“ – sukuria atskirtį tarp sudėtingų sistemų ir jų valdymo kokybės.

Pateikti tyrimo duomenys patvirtina ketvirtą hipotezę, rodydami tiesioginę koreliaciją tarp vadovų kompetencijų ir procesų integracijos lygio. Organizacijoje „Y“ vadovų skaitmeninis raštingumas vertinamas geriau – 56 proc. darbuotojų nemano, kad jiems trūksta kompetencijų. Ši organizacija pirmauja pagal vieningos skaitmeninės ekosistemos sukūrimą – 76 proc. teigiamų vertinimų (žr. 10 pav.). Geresnis vadovų supratimas apie technologijas leido „Y“ organizacijai sujungti atskirus įrankius į sistemą, išvengiant etapų fragmentiškumo. Organizacijoje „X“: fiksuojamas didelis vadovų kompetencijų deficitas – net 48 proc. respondentų sutinka, kad vadovams trūksta įgūdžių (žr. 12 pav.). Atitinkamai, organizacijoje „X“ fiksuojamas didžiausias fragmentiškumas – didžioji dalis respondentų 35 proc. nesutinka, kad jų sistema yra vieninga (žr. 20 pav.). Trūkstant vadovų skaitmeninio raštingumo, organizacija „X“ nesugeba integruoti įrankių. Todėl net ir turėdami pažangius stebėsenos skydelius (žr. 9 pav.), jie vis tik nėra bendros sistemos dalis. Tyrimas atskleidžia, kad tik skaitmeniniu požiūriu raštingi vadovai supranta, kad vertė slypi ne atskiruose įrankiuose, o duomenų judėjime tarp etapų (nuo analizės iki stebėsenos). Organizacijoje „X“ vadovų kompetencijų trūkumas lemia tai, kad sprendimai priimami ne pagal automatinę analizę, o tai automatiškai „atjungia“ pirmąjį etapą nuo likusios sistemos. Hipotezė patvirtinta – vadovų kompetencija yra „klėjai“, kurie sujungia atskirus automatizuotus etapus į vientisą procesą. Be jos skaitmenizacija išlieka fragmentuota ir taškinė, ką puikiai iliustruoja organizacijos „X“ pavyzdys.

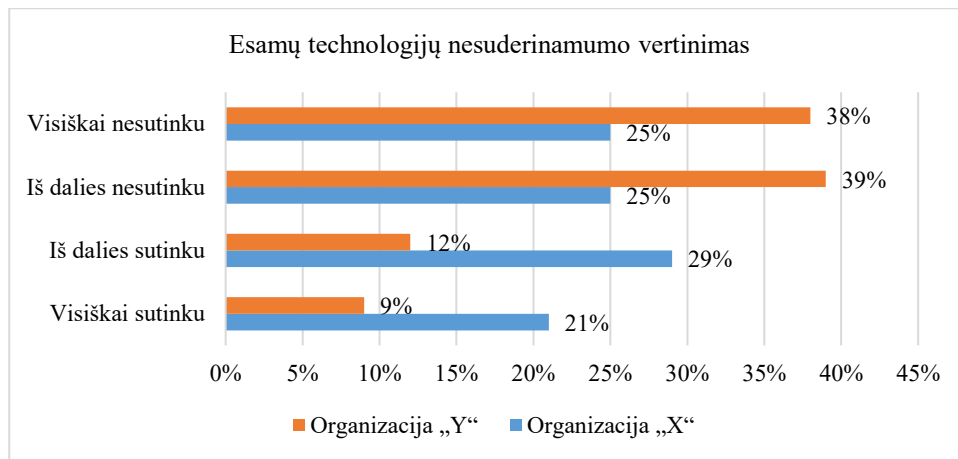
Kitas teiginys – „Organizacijoje trūksta finansinių išteklių diegti modernius pokyčių valdymo įrankius“ ir jo vertinimas pateikiamas 13 paveiksle.



13 pav. *Finansinių išteklių nepakankamumo pokyčių valdymo procesų automatizavimui vertinimas (N=16)*

Dvidešimt trečiame paveiksle pateikti duomenys rodo, kad finansinių išteklių trūkumas nėra pagrindinis barjeras nė vienoje iš organizacijų. Tai itin svarbi išvalga, kuri patvirtina, kad problemos slypi ne biudžete, o vadyboje ir kultūroje. Organizacija „X“ – finansinis stabilumas: net 86 proc. respondentų – 46 proc. visiškai nesutinka, o 40 proc. iš dalies mano, kad lėšų pakanka. Tik 14 proc. respondentų įžvelgia finansų trūkumą. Organizacijoje „Y“ – panaši tendencija: didžioji dauguma – 75 proc. respondentų taip pat nesutinka su teiginiu apie lėšų trūkumą. Nors čia manančiųjų, kad finansų trūksta, yra šiek tiek daugiau – 25 proc., tai vis tiek išlieka mažuma. Kadangi organizacija „X“ turi daugiau finansinių išteklių – 86 proc. teigiamų vertinimų, bet žemiausią automatizavimo lygį ir didžiausią vadovų kompetencijų trūkumą, galime daryti išvadą: pinigai savaime nesukuria skaitmeninės sistemos. Tai tiesiogiai patvirtina hipotezę apie vadovų kompetencijų svarbą – „X“ turi už ką pirkti įrankius, bet neturi kas juos sistemingai valdytų. Nors „Y“ organizacija yra labiau pažengusi, darbuotojai čia šiek tiek dažniau – 25 proc. pastebi lėšų trūkumą. Tai gali būti susiję su tuo, kad „Y“ jau naudoja sudėtingas sistemas (žr. 10 pav.), kurių palaikymas ir nuolatinis atnaujinimas reikalauja didesnių kaštų nei pradinė investicija. Tyrimas aiškiai parodo, kad žmogiškieji barjerai (pasipriešinimas – žr. 11 pav., vadovų kompetencijos – žr. 12 pav.) yra kur kas reikšmingesni už ekonominius barjerus (žr. 13 pav.). Skaitmeninė transformacija stringa ne dėl tuščių sąskaitų, o dėl nepakankamo darbuotojų ir vadovų pasirengimo. Finansiniai resursai abiejose organizacijose yra pakankami, todėl skaitmenizavimo spragos organizacijoje „X“ ir darbuotojų pasipriešinimas organizacijoje „Y“ turi būti sprendžiami per vidinę komunikaciją, mokymus ir vadovų kompetencijų ugdymą, o ne per papildomą finansavimą.

Kitas teiginys – „esamos technologijos yra nesuderinamos tarpusavyje (Sistemų fragmentacija)“ ir jo vertinimas (žr. 14 pav.).

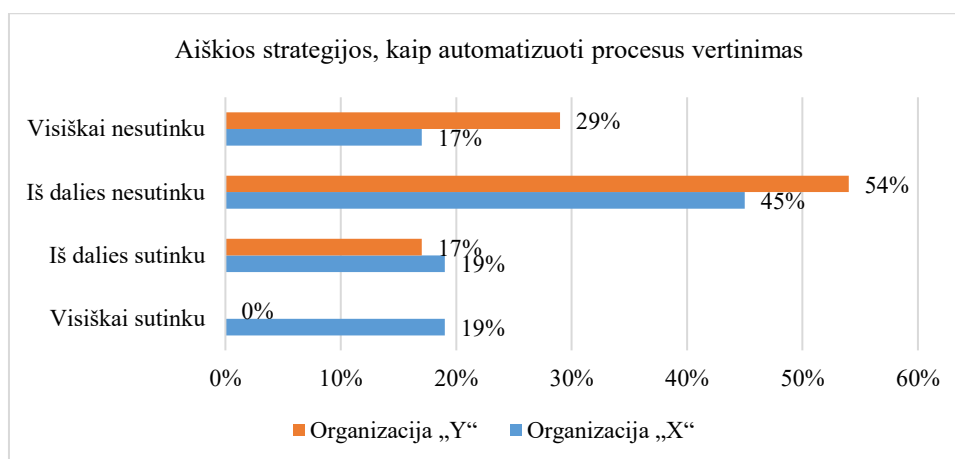


14 pav. *Esamų technologijų nesuderinamumo vertinimas (N=16)*

Duomenys pateikti dvidešimt ketvirtame paveiksle galutinai patvirtina techninę diagnozę: sistemų fragmentacija yra esminis technologinis barjeras organizacijai „X“, tuo tarpu organizacija „Y“ šią problemą jau yra sėkmingai išsprendusi. Net 50 proc. respondentų sutinka – 21 proc. visiškai ir 29 proc. iš dalies, kad esamos technologijos yra nesuderinamos. Tik ketvirtadalis – 25 proc. visiškai nesutinka su šia problema. Organizacijoje „Y“ vyrauja techninė darna. Čia situacija yra priešinga – net 77 proc. respondentų nesutinka, kad jų sistemos yra nesuderinamos. Tik 21 proc. respondentų įžvelgia fragmentacijos požymių.

Šio paveikslo informacija yra tiesioginis paaiškinimas ankstesniems rezultatams (ypač žr. 10 pav. apie ekosistemas). Kai pusė darbuotojų jaučia, kad įrankiai „nesusikalba“, neįmanoma pasiekti sklandaus duomenų judėjimo tarp planavimo, užduočių sekimo ir stebėsenos. Organizacijoje „X“ dėl sistemų nesuderinamumo darbuotojai tikriausiai priversti tuos pačius duomenis suvedinėti į kelias sistemas rankiniu būdu. Tai paaiškina, kodėl jie atsilieka analizės ir planavimo etapuose – tai tiesiog užima per daug laiko. Kadangi finansų „X“ turi (kaip matėme 23 pav.), šis technologinis nesuderinamumas greičiausiai atsirado dėl nenuoseklaus pirkimo ir bendros IT strategijos trūkumo. Pirkti modernūs, bet tarpusavyje nederantys įrankiai. Organizacijoje „Y“ rezultatai rodo, kad jų aukštas automatizavimo lygis grindžiamas ne tik gerais įrankiais, bet ir jų integracija. Tai leidžia darbuotojams pasitikėti duomenimis, nors tai kartu sukuria ir didesnę spaudimą vadovų kompetencijoms bei darbuotojų adaptacijai.

Paskutinis šio poskyrio teiginys „Trūksta aiškios strategijos, kaip automatizuoti pokyčių valdymo procesus“ ir jo vertinimas (žr. 15 pav.).



15 pav. *Aiškos strategijos, kaip automatizuoti pokyčių valdymo procesus vertinimas*
(N=16)

Paskutinioji šio poskyrio diagrama pateikia itin netikėtą ir svarbią išvargą: abiejų organizacijų darbuotojai jaučia strateginį vakuumą, tačiau organizacijoje „Y“ šis trūkumas yra jaučiamas netgi stipriau, nepaisant jų technologinės pažangos.

Organizacijoje „Y“ – ryškus strategijos pasigedimas – net 83 proc. respondentų nesutinka, kad organizacija turi aiškią strategiją. Svarbu pabrėžti, kad 0 % respondentų visiškai sutinka, jog strategija yra aiški. Organizacijoje „X“ situacija kiek geresnė, bet vis tiek problematiška. 62 proc respondentų pasigenda strategijos, tačiau 38 proc. mano, kad ji egzistuoja. Šie rezultatai leidžia padaryti fundamentalias išvadas apie skaitmeninę transformaciją abiejose įmonėse:

1. „Y“ organizacijos paradoksas (Technologijos be krypties). Tai pati svarbiausia viso tyrimo išvalga. „Y“ turi įrankius, turi ekosistemą ir daro analizę, tačiau darbuotojai nesupranta bendro plano. Tai paaiškina anksčiau matytą darbuotojų pasipriešinimą (žr. 11 pav.) – žmonės naudojami sudėtingais įrankiais, nes „reikia“, bet nemato vieningos vizijos, kur tai veda.

2. „X“ organizacijos fragmentacija yra strateginė. Organizacijoje „X“ strategijos trūkumas tiesiogiai paaiškina sistemų fragmentaciją (žr. 14 pav.) ir vadovų kompetencijų deficitą (žr.22 pav.). Be aiškaus plano pirkimai yra atsitiktiniai, o vadovai nežino, kokių įgūdžių jiems reikia ugdytis.

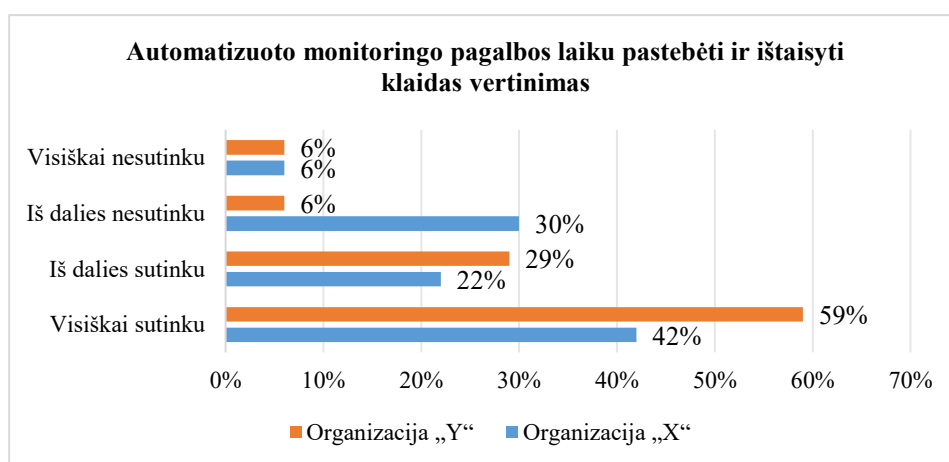
3. Įdomu tai, kad „X“ organizacijoje 19 proc. visiškai sutinka, jog strategija yra. Tai gali būti susiję su jų puikiais stebėsenos skydeliais (žr. 9 pav.) – kai kurie darbuotojai vizualius įrankius klaidingai interpretuoja kaip „aiškią strategiją“.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje „X“ pokyčių valdymo procesų automatizavimas stringa dėl „įrankių ir įgūdžių“ trūkumo, o organizacijoje „Y“ stringa dėl

„prasmės ir komunikacijos“ trūkumo. „Y“ pavyzdys rodo, kad net ir turint puikią techniką, be aiškios strategijos atsiranda kultūrinis atmetimas.

3.4.3. Organizacijų „X“ ir „Y“ organizacinių procesų valdymo automatizavimo poveikis veiklos efektyvumui

Šio teiginių bloko tikslas – įvertinti automatizavimo įtaką organizacijoms. Pirmuoju teiginiu buvo prašoma įvertinti ar automatizuotas monitoringas padeda laiku pastebėti ir ištaisyti klaidas (žr. 16 pav.).



16 pav. Automatizuoto monitoringo pagalbos laiku pastebėti ir ištaisyti organizacinių pokyčių procesų klaidas vertinimas (N=16)

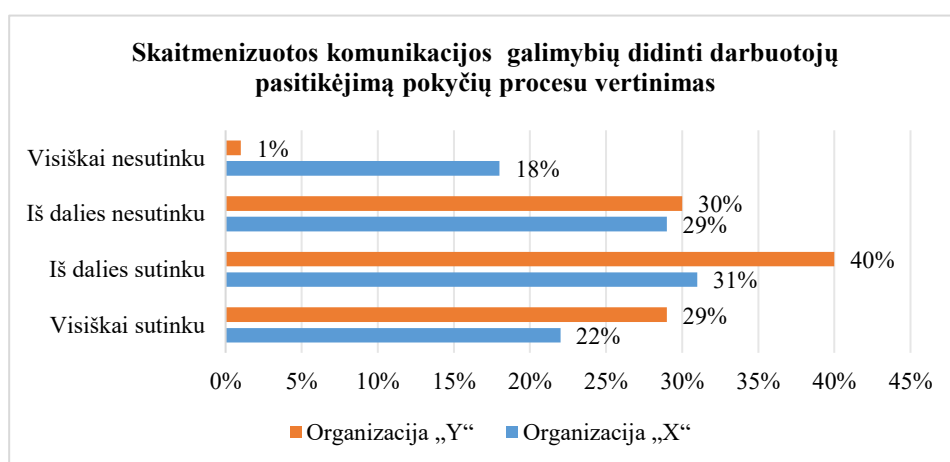
Vadovaujantis dvidešimt šeštame paveiksle pateikta informacija, pastebima, kad abiejų organizacijų darbuotojai automatizuotą monitoringą vertina palankiai, tačiau organizacija „Y“ demonstruoja gerokai didesnę pasitikėjimą šiuo įrankiu. Net 88 proc. „Y“ organizacijos respondentų – 59 proc. visiškai sutinka ir 29 proc. iš dalies sutinka – jie pritaria, kad automatizuotas monitoringas padeda laiku pastebėti ir ištaisyti klaidas. Organizacijoje „X“ teigiamai automatizuoto monitoringo pagalbą vertina 64 proc. respondentų – 42 proc. visiškai sutinka ir 22 proc. iš dalies sutinkasu šiuo teiginiu. Vis dėl to, organizacijoje „X“ pastebimas didesnis skeptiškumas – net 36 proc. respondentų abejoja sistemos efektyvumu. Šiuo atveju, organizacijoje „Y“ tik 12 proc. respondentų laikosi neigiamos nuomonės.

Toks atotrūkis tarp organizacijų gali reikšti, kad organizacijoje „Y“ įdiegtas automatizuotas monitoringas. Organizacijos „X“ rezultatai, o ypač 30 proc. respondentų, kurie iš dalies nesutinka, leidžia daryti prielaidą, kad šioje organizacijoje jis nėra įdiegtas. Nors abiejose įmonėse pripažįstama automatizavimo nauda, organizacija „Y“ sėkmingai išnaudoja monitoringo galimybes. „Organizacijai X“ rekomenduojama peržiūrėti stebėjimo procesus arba investuoti į

darbuotojų mokymą, kad būtų sumažintas skeptiškai nusiteikęs darbuotojų skaičius ir padidintas operatyvinis efektyvumas.

Šiame paveiksle pateikti duomenys tiesiogiai pagrindžia arba papildo H2 hipotezę. H2: Skaitmeninių stebėsenos įrankių naudojimas ir pokyčių tikslumas. Ši hipotezė randa stiprų tiesioginį patvirtinimą pateiktuose duomenyse. Tiesioginis ryšys – teiginys apie klaidų „pastebėjimą ir ištaisymą“ yra esminis tikslumo komponentas. Net 88 proc. teigiamų „Y“ organizacijos vertinimų tai patvirtina. Monitoringas – viena iš grįžtamojo ryšio formų, kuri informuoja darbuotoją apie proceso eigą.

Kitas šio bloko teiginys – „Skaitmenizuota komunikacija didina darbuotojų pasitikėjimą pokyčių procesu“ ir jo vertinimas (žr. 17 pav.).



17 pav. Skaitmenizuotos komunikacijos galimybių didinti darbuotojų pasitikėjimą pokyčių procesu vertinimas (N=16)

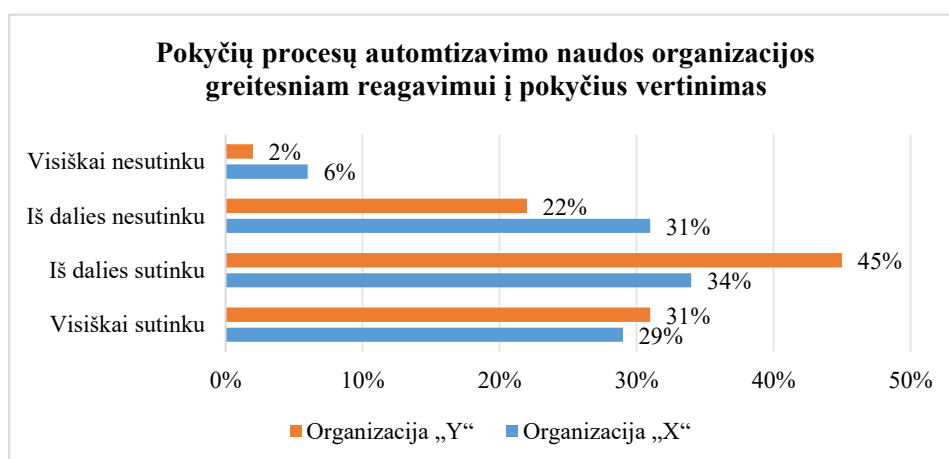
Dvidešimt septintame paveiksle pateikta informacija suteikia galimybę kritiškai pažvelgti kaip respondentai priima galimybę tokiu būdu didinti darbuotojų pasitikėjimą pokyčių procesu. Duomenys rodo, kad skaitmenizuota komunikacija vertinama palankiai. Organizacijoje „X“ teigiamai skaitmenizuotos komunikacijos galimybes didinti darbuotojų pasitikėjimą vertina 69 proc. respondentų, o 31 proc. vertina neigiamai. Įdomi situacija, nes 31 proc. Respondentų ir „Y“ organizacijos respondentų skaitmenizuotos komunikacijos galimybes vertina neigiamai, tačiau tenka pastebėti, kad „Y“ organizavijoje 1 proc. visiškai nesutinka, o tai rodo itin aukštą sistemos priimtinumą ir jos gebėjimą didinti darbuotojų pasitikėjimą. Lyginant su „Y“ organizacijos pasisakymus su „X“ organizacijos pasisakymais juntamas didelis stotrukis, čia „visiškai nesutinkančiųjų“ dalis yra didžiausia – 18 proc. prieš 1 proc. Šie duomenys yra esminiai hipotezės H3 pagrindimui: automatizuotos komunikacijos ir grįžtamojo ryšio sistemų diegimas

teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą. Paveikslo duomenys tiesiogiai koreliuoja su H3 hipoteze. Pasitikėjimas yra viena pagrindinių pasitenkinimo sudedamųjų dalių.

Vis dėl to, tenka pastebėti, kad organizacijos „X“ rezultatai perspėja, kad skaitmenizacija nėra automatinis sėkmės garantas. Jei komunikacija suvokiama kaip neefektyvi, ji gali netgi kenkti pasitenkinimui.

Darbuotojai, kurie pasitiki skaitmenizuotu procesu, labiau tikėtina, kad į stebėsenos įrankius žiūrės kaip į pagalbą, o ne kaip į kontrolės mechanizmą. Tai padidina įrankių naudojimo efektyvumą ir atitinkamai, įgyvendinimo tikslumą. Rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacija „Y“ skaitmenizaciją naudoja kaip įrankį darbuotojų informuotumui ir įsitraukimui didinti. Tuo tarpu organizacijoje „X“ skaitmenizuota komunikacija gali būti suvokiama kaip barjeras arba nepakankama priemonė. Hipotezė H3 pasitvirtina pilnai organizacijos „Y“ atveju ir tik iš dalies organizacijos „X“ atveju, pabrėžiant žmogiškojo faktoriaus svarbą diegiant technologijas.

Kitas teiginys – „pokyčių procesu automatizavimas leidžia organizacijai greičiau reaguoti į rinkos pokyčius“ ir jo vertinimas (žr. 18 pav.).



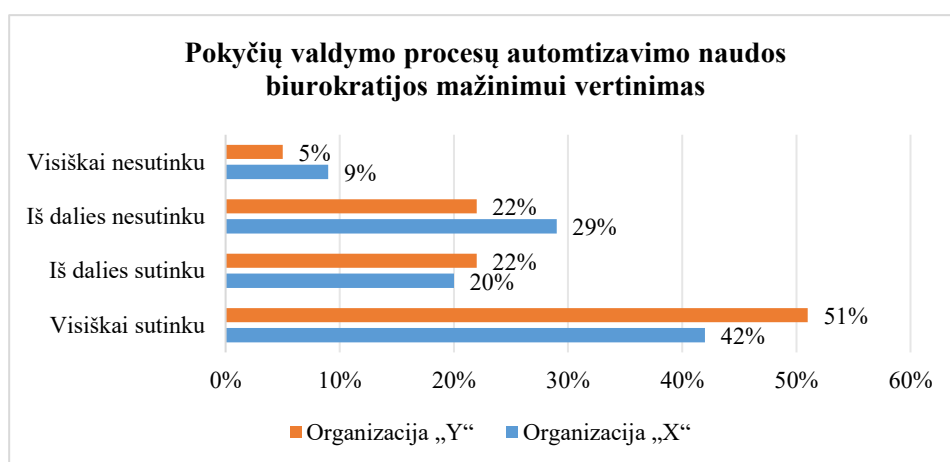
18 pav. Pokyčių procesų automatizavimo naudos organizacijos greitesniam reagavimui į pokyčius vertinimas (N=16)

Dvidešimt aštuntame paveiksle pateikti duomenys atskleidžia, kad Net 76 proc. organizaciją „Y“ atstovaujančių respondentų pritaria, kad automatizavimas greitina reakciją į rinkos pokyčius – 31 proc. visiškai sutinka ir 45 proc. respondentų iš dalies sutinka. Tik 2 proc. visiškai nesutinka. Tai rodo, kad ši organizacija sėkmingai naudoja technologijas ne tik vidinei kontrolei, bet ir išoriniam organizacijos konkurencingumui didinti. Organizacijoje „X“ su šiuo teiginiu sutinka dauguma – 63 proc. respondentų, tačiau didelė ir skeptiškai nusiteikusių respondentų dalis – 37 proc. Tai patvirtina ankstesnę tendenciją, kad organizacijoje „X“ dalis respondentų nemato tiesioginės automatizavimo naudos kasdienėje veikloje.

Lyginant su klaidų monitoringo (žr. 16 pav.) ir pasitikėjimo komunikacija (žr. 17 pav.) organizacija „Y“ visose trijose srityse – klaidų taisymas, pasitikėjimas, reagavimo greitis demonstruoja aukštesnį vertinimo lygį.

Duomenys rodo, kad automatizavimas organizacijose suvokiamas ne tik kaip vidinis įrankis klaidoms mažinti, bet ir kaip strateginis pranašumas. Organizacija „Y“ šį pranašumą jau realizavo, o organizacijai „X“ automatizacija vis dar kelia vidinių abejonių, kurios gali stabdyti realų reakcijos greitį.

Paskutinis šio poskyrio teiginys – „Perėjimas nuo rankinio valdymo prie automatizuoto sumažino biurokrtiją“ ir jo vertinimas (žr. 19 pav.).



19 pav. *Pokyčių valdymo procesų automatizavimo naudos biurokratijos mažinimui vertinimas (N=16)*

19 paveikslo duomenys rodo tai, kad abiejose organizacijose fiksuojamas santykinai aukštas „Visiškai sutinku“ rodiklis. Organizacijoje „Y“ daugiau nei pusė respondentų – 51 proc. visiškai sutinka, kad biurokratija sumažėjo. Pridėjus dar 22 proc. kurie iš dalies sutinka, jaučiama stipri įtaka biurokratijos mažinimui. Organizacijoje „X“ nors 42 proc. darbuotojų visiškai sutinka su teiginiu, neigiamų vertinimų dalis čia yra didžiausia iš lyginamosios analizės. Apžvelgiant visą šį teiginių bloką, ryškėja įdomi tendencija: darbuotojai lengviau pripažįsta, kad automatizacija padeda taisyti klaidas (žr. 26 pav.) ir greičiau – organizacijos „X“. Sąsajos su hipotezėmis H2: Skaitmeninių stebėtojų įrankių naudojimas tiesiogiai padidina pokyčių įgyvendinimo tikslumą. Koreliacija: Mažėjanti biurokratija (rankinių procesų mažėjimas) tiesiogiai koreliuoja su tikslumu. Mažiau „rankinio“ darbo H3: automatizuotos komunikacijos ir grįžtamojo ryšio sistemų diegimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą. Koreliacija: biurokratijos mažinimas yra vienas stipriausių darbuotojų pasitenkinimo veiksnių. Organizacijos „Y“ pavyzdys – 73 proc. pritarimas stipriai remia H3 hipotezę – mažiau „popierizmo“ sukelia didesnę pasitenkinimą skaitmeniniu procesu.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, kad organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimas sudaro prielaidas veiklos efektyvumui ir pokyčių tvarumui, tačiau netinkamai valdant šios procesus galimi finansiniai, organizaciniai ir žmogiškieji trūkumai, kurie mažina automatizavimo iniciatyvų efektyvumą. Neigiami aspektai dažniausiai būna susiję ne su technologijomis, o su žmogiškaisiais ir valdymo veiksniais. Balansinė organizacinių pokyčių valdymo procesų privalumų ir trūkumų analizė rodo, kad privalumai dažniausiai nusveria trūkumus, tačiau taip nutinka tik tuo atveju, kuomet automatizavimas yra įgyvendinamas sistemiškai ir yra glaudžiai susijęs su organizacijos strategija.

2. Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus abiejų organizacijų pokyčių valdymo procesų skaitmenizavimo priemones, pastebima, kad organizacijoje „X“ mažiausiai automatizuoti yra pradiniai pokyčių valdymo etapai – analizė, planavimas. Organizacijoje „Y“ mažiausiai automatizuotas yra galutinis pokyčių valdymo etapas – eigos stebėseną ir sekimas realiu laiku. Nepaisant to, kad „Y“ organizacija turi vieningą skaitmeninę ekosistemos struktūrą ir efektyviai automatizuoja pradinį etapą, pokyčių monitoringas labiau vertinamas bei fragmentuotas. Progresui vertinti vis dar naudojamos savaitinės atskaitos, o ne gyvi, realaus laiko skydeliai, kas apriboja greitą situaciją matomumą realiu laiku. Tyrimas atskleidžia paradoksą: organizacija „X“ prasčiau planuoja, bet geriau vizualizuoja ir stebi pokyčius.

3. Organizacija „X“ turi stiprų kultūrinį pagrindą ir darbuotojų palaikymą. Tai suteikia puikią galimybę drąsesnei, bet sistemiškai apgalvotai integracijai, investuojant į vadovų ugdymą ir įrankių sujungimą į vientisumo procesą. Organizacijos pagrindinis iššūkis – nepasitenkinimą reiškiantis žmogiškasis faktorius, nuolatinis pervargimas ir pasipriešinimas per greitam technologijų diegimo tempui. Taip pat iššūkiu tampa didelių integruotų sistemų palaikymo ir atnaujinimo kaštai. Organizacija „Y“ turi brandžią, vieningą skaitmeninę sistemą ir skaitmeniškai raštingus vadovus. Tai leidžia realizuoti strateginį pranašumą – net 88 proc. teigiamų vertinimų patvirtina, kad įrankiai leidžia operatyviai pastebėti ir ištaisyti klaidas (H2 hipotezės patvirtinimas).

Apibendrinant, tyrimas įrodo, kad technologinė pažanga savaime neišsprendžia kultūrinių problemų. Organizacija „X“ turi finansines ir kultūrines galimybes, bet jai trūksta vadybinių kompetencijų integracijos, o organizacija „Y“ turi technologinę sistemą, tačiau reikia kovoti su vidine trintimi dėl žmogiškojo faktoriaus nepaisymo.

REKOMENDACIJOS

X organizacijai rekomenduojama:

1. Investuoti į specializuotus įrankius arba programines sąsajas, kurios technologiškai sujungtų šiuo metu naudojamas atskiras programas. Būtina užtikrinti sklandų, automatinį duomenų judėjimą iš planavimo sistemos į užduočių sekimą bei stebėsenos skydelius. Tai visiškai panaikintų rankinį duomenų dubliavimą ir sumažintų administracinę naštą bei klaidų riziką.
2. Įveiklinti duomenų analitikos įrankius pradinėje stadijoje: automatizuotas pradinis duomenų surinkimas, kad sprendimai būtų priimami remdamiantis realia analitika, o ne subjektyviu vertinimu. Tai padėtų išvengti pavėluotų ar netikslių sprendimų rizikos.
3. Vykdyti vidines vadybines sesijas, kurios padėtų keistis vadovų mąstymui – nuo požiūrio į technologijas kaip į „papildomą įrankį“ prie požiūrio, kad duomenys yra „pagrindinis ir vienintelis sprendimų priėmimo šaltinis“. Vadovų kompetencija turi tapti tais „klėjais“, kurie sujungtų taškinius įrankius į vientisumą.

Y organizacijai rekomenduojama:

1. Suvaldyti darbuotojų skaitmeninį nuovargį, stiprinti vidinę komunikaciją ir pokyčių kultūrą. Užtikrinti, kad komunikacijos skaitmenizacija nebūtų suprantama kaip grėsmė darbuotojų autonomijai.
2. Išplėsti paramos ir mokymų sistemą: sukurti nuolatinio darbuotojų palaikymo mechanizmas (konsultacijos, vidinius skaitmeninius mentorius, praktinius seminarus), kad technologinė pažanga ne lenktų darbuotojų gebėjimus, o vyktų kartu su jais.

OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF AUTOMATING ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT PROCESSES

Karolis DAUGIRDA

Master thesis

Study program business process management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Management Department

Supervisor – Dr. Gediminas Baublys

Vilnius, 2026

SUMMARY

56 pages, 19 pictures, 20 tables, 54 references.

The main purpose of this master's thesis is to analyze the opportunities and challenges of automating organizational change management processes.

The work consists of three main parts:

The first part of the work analyzes scientific literature: the concept of organizational change, the concept of change management process, its essence and significance are explored, the formation of the need to automate change management processes is revealed, the concept of automation, models and principles, the costs of change automation, the advantages and disadvantages of automation are explored.

The second part of the work presents the methodology of the empirical research - the objective of the empirical research, the model, the data collection methods are presented, the research instrument, the research sample are presented, and the respondents are described.

The third part of the work presents the characteristics of the organization and the results of the empirical research.

The work ends with conclusions and recommendations.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of the literature analysis and the results of the research conducted.

The author believes that the results of the study should provide useful guidelines for organizations planning the implementation of organizational change automation.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abidemi, A. (2024). The Role of Technology and Automation in Streamlining Business Processes and Productivity for SMEs. *International Journal of Entrepreneurship* 7(3): 25–42.
2. Almatrodi, I., Li, F., Alojail, M. (2023). Organizational Resistance to Automation Success: How Status Quo Bias Influences Organizational Resistance to an Automated Workflow System in a Public Organization. *Systems*, 11(4): 1–22.
3. Asher, S., Nafees, M., Syeda, T. (2024). Exploring the change management framework: An in-depth investigation. *MethodsX*, 13: 1–17.
4. Attah, R. U., Ogunsola, O. Y., Garba, B. M. P. (2023). Leadership in the digital age: Emerging trends in business strategy, innovation, and technology integration. *Iconic Research and Engineering Journals*, 6(9). 389–411. Žiūrėta 2025-09-10. Prieiga internetu: <https://www.irejournals.com/paper-details/1704146>.
5. Bartosova, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, L., Dhyhora, O. (2023). Company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). 1–12. Žiūrėta 2025-09-11. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853123001890>.
6. Bettine, M., Picoli, L. (2025). Automation in organizations: the role of innovation project management. *Sociology International Journal*, 9(2). 85–88. Žiūrėta 2025-09-12. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/391925873_Automation_in_organizations_the_role_of_innovation_project_management.
7. Biswas, H. K., Sim, T. Y., Lau, S. L. (2024). Impact of building information modelling and advanced technologies in the AEC industry: A contemporary review and future directions. *Journal of Building Engineering*, 82. Žiūrėta 2025-09-12. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/375901964_Impact_of_Building_Information_Modelling_and_advanced_technologies_in_the_AEC_industry_A_contemporary_review_and_future_directions.
8. Bocken, N. M., Boons, F., Baldassarre, B. (2020). Sustainable business model experimentation. *Journal of Cleaner Production*, 277. 123–140.
9. Boonstra, J. (2023). Reflections: From Planned Change to Playful Transformations. *Journal of Change Management*, 23(1). 12–31. Žiūrėta 2025-09-24. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2022.2151149>.
10. Burnes, B. (2021). *Managing change* (8th ed.). Pearson Education.

11. Cameron, E., Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (6th ed.). Kogan Page.
12. Chahine, J., Mouazen, A. M. Jibai, B. (2025). Aligning Leadership Styles with the ADKAR Model: A Dual-Approach Framework for Sustainable Organizational Change. *Research Square*.
13. Chowdhury, A., Shil, N. C. (2022). Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and Entrepreneurship Trends of Development*, 1(19). 28–43. Žiūrēta 2025-09-22. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/359905895_Understanding_change_management_in_organizational_context_revisiting_literature.
14. Chung, R., Macht, S., Hossain, R. (2022). Robotic Process Automation: a review of organizational grey literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(1): 5–26. Žiūrēta 2025-09-08. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/359744889_Robotic_Process_Automation_a_review_of_organizational_grey_literature.
15. Chuunga, K., Mpundu, M. (2025). Organization Change through Digital Transformation. *International Journal of Advanced Business Studies* 4(4): 222–235.
16. Crisan, E. L., Chis, D. M., Bodea, E. E., Buchmann, R. (2023). Mechanisms for robotic process automation implementation in organizations: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 20(5): 920–946. Žiūrēta 2025-09-08. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/jamr/article-abstract/20/5/920/207856/Mechanisms-for-robotic-process-automation?redirectedFrom=fulltext>.
17. Davenport, T. H., Miller, S. (2020). Whats your data strategy? Harvard Business Review.
18. Dork, N. (2025). Phases of Organizational Development: Lewin, Glasl, Kotter? *Triangility*.
19. Hariyani, D., Hariyani, P., Mishra, S. (2025). The role of leadership in sustainable digital transformation of the organization. *Sustainable Futures*, 10.
20. Hatoum, M. B., Nassereddine, H., Musick, S., Jazzar, M. E. (2023). Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations. *Frontiers in Built Environment*, 9. Žiūrēta 2025-12-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1207564>.
21. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesbock, F. (2020). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *Strategic Information Management 5th Edition*. Routledge.
22. Hussain, S. T., Shen, L., Akram, T., Nagvi, J. H. (2016). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*.
23. Jonsson, K., Holmstrom, J. (2021). Digitalization and management control: A review and future directions. *International Journal of Accounting information Systems*, 41.

24. Kane, G. C. (2019). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
25. Kottler, J. P. (2021). Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times. Wiley.
26. Kraus, P., Fibler, E., Schlegel, D. (2024). A typology of challenges in the context of robotic process automation implementation projects. Žiūrėta 2025-09-11. Prieiga internetu: <https://publikationen.reutlingen-university.de/frontdoor/deliver/index/docId/4965/file/4965.pdf>.
27. Kumarasinghe, N. I., Dilan, H. K. T. (2021). *Organizational Change and Change Management*. In book: Contemporary innovations in management. Tamilnadu, India: Global Learners Academy of Development Korattur. 49-69. Žiūrėta 2025-09-24. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/358356402_Organizational_Change_and_Change_Management.
28. Kung, L. (2020). *Strategic management in the digital age*. Springer.
29. Kushariyadi, K., Wahid, D. A., Albashori, M. P., Rustiawan, I. (2025). Performance Management Based on Key Performance Indicators (KPI) to improve Organizational Effectiveness. *Maneggio*, 2(1). 90–102.
30. Lee, S. M., Trimi, S. (2021). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6 (1). 1–8.
31. Lu, Y. (2024). Impact of Digital Technologies on Organizational Change Strategies: A Review. *Research Journal in Business and Economics*, 2(1): 01-11.
32. Lyaji, I. F., Agbana, J., Bakare, A. A. (2023). The Influence of Change Management Practices on Employee Engagement and Organizational Performance in A Competitive Business Environment: A Conceptual Review. *Educational Administration Theory and Practice journal*, 29(4). 3638–3645
33. Majka, M. (2024). Facilitating Successful Change: A Comprehensive Guide to the ADKAR Mode. https://www.researchgate.net/publication/381280701_Facilitating_Successful_Change_A_Comprehensive_Guide_to_the_ADKAR_Model.
34. Majka, M. (2024). Navigating Change with Precision: Unpacking Lewin's Change Management Model. https://www.researchgate.net/publication/381280925_Navigating_Change_with_Precision_Unpacking_Lewin's_Change_Management_Model.
35. Margherio, C., Pardo, T., Gil-Garcia, J. R. (2021). Data-driven government: Applying analytics and AI to public sector transformation. *Government Information Quarterly*, 38(3). 101–110.

36. Miles, M. C., Richardson, K. M., Wolfe, R., Hairston, K., Cleveland, M., Kelly, C., Lippert, J., Mastandrea, N., Pruitt, Z. (2023). Using Kotter's Change Management Framework to Redesign Departmental GME Recruitment. *Journal of Graduate Medical Education*, 15(1). 98–104.
37. Mileškienė, J. (2021). *Sėkmingas pokyčių valdymas ir lyderystė*. Prieiga internete: <https://manager.lt/mokymai/pokyciu-valdymas-lyderystes-mokymai/>.
38. Mouazen, A. M., Hernández-Lara, A. B., Abdallah, F., Ramadan, M., Chahin, J., Baydoun, H., Zakhem, N. B. (2024). Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study. *Sustainability*, 16(1). 16.
39. Mukhlis, M. (2024). The Role of Change Management in Improving Organizational Performance. *Journal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3): 773-782. Žiūrėta 2025-09-11. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/381435497_The_Role_of_Change_Management_in_Improving_Organizational_Performance.
40. Nwankpa, J. K., Roumani, Y. (2022). IT capability and digital transformation: A resource-based view. *Information and Management*, 59(8).
41. Okolie, C. I., Hamza, O., Eweje, A., Collins, A. (2024). Optimizing Organizational Change Management Strategies for Successful Digital Transformation and Process Improvement Initiatives. *International Journal of Management and Organizational Research*, 03(01): 176-185. Žiūrėta 2025-09-10. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/389777368_Optimizing_Organizational_Change_Management_Strategies_for_Successful_Digital_Transformation_and_Process_Improvement_Initiatives.
42. Papadopoulos, T., Baltas, K., Balta, M. (2022). The use of big data in organization change. *Technological Forecasting and Social change*, 180.
43. Petrauskaitė – Jocienė, K., Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacijų pokyčių valdymas. *Ekonomika ir vadyba. 23-iosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija*. Žiūrėta 2025-09-11. Prieiga internetu: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/666/207>.
44. Riyadi, S., Mita, H., Sumerli, C. H., Anggoro, J. (2024). The Effect of Change Management on Organizational Adaptability in The Age of Technology. *Maneggio*, 1(5). 85–97.
45. Robbins, S. P., Judge, T. (2024). *Organizational Behavior*. 19 th edition. Pearson. Žiūrėta 2025-09-22. Prieiga internetu: [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf).

46. Serhan, C., Abdo, R., Iskandar, D., Gharib, M. (2025). Navigating the change: exploring emotions, psychological safety and organizational support in the transition to home working – insights from the MENA region. *Journal of Organizational Change Management*, 38(2). Žiūrėta 2025-09-22. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/jocm/article-abstract/38/2/340/1244445/Navigating-the-change-exploring-emotions?redirectedFrom=PDF>.
47. Smith, C., Brown, A., Jones, M. (2023). Optimizing Message Delivery through Machine Learning Algorithms. *Journal of Communication Technology*, 15. 245-260. Žiūrėta 2025-09-11. Prieiga internetu: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3844718>.
48. Sousa, M. J., Rocha, A. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94. 257–263.
49. Stanton, M. C. B., Roelich, K. (2021). Decision making under deep uncertainties: A review of the applicability of methods in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. Žiūrėta 2025-09-24. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521003711>.
50. Stravinskienė, I. (2023). *Verslo procesų valdymo gebėjimų įtaka suvokiamiems organizacijų veiklos rezultatams, medijuojant robotiniam procesų automatizavimui*. Daktaro disertacija. Vilnius. Vilniaus universitetas.
51. Titus, N. W., Crafford, A., Hayes, N. (2021). Facilitating unplanned change in organisations. *ResearchGate*. Žiūrėta 2025-09-21. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/339643684_Facilitating_unplanned_change_in_organizations.
52. Ullah, F., Sepasgozar, S., Wang, C. (2021). Big data analytics for process improvement in organizations. *Journal of Big Data*, 8(1). 1–18.
53. Zangana, H. M., Bazeed, S. M. S., Ali, N. Y., Abdullah, D. T. (2024). Navigating Project Change: A Comprehensive Review of Change Management Strategies and Practices. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*. Žiūrėta 2025-09-24. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/380395535_Navigating_Project_Change_A_Comprehensive_Review_of_Change_Management_Strategies_and_Practices.
54. Žymantaitė – Magalinskė, G., Korsakienė, R. (2021). Organizacinius pokyčius lemiantys ir ribojantys veiksniai: sisteminė literatūros analizė. *23-iosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija*. Žiūrėta 2025-09-23. Prieiga internetu: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/556/213>.

PRIEDAI

Gerb. Respondente,

Šios apklausos tikslas – nustatyti organizacinių pokyčių valdymo procesų automatizavimo galimybes bei identifikuoti kylančius iššūkius. Jūsų nuomonė padės suprasti, kaip šiuolaikinės technologijos keičia pokyčių valdymą Lietuvos organizacijose. Anketa yra anoniminė, o duomenys bus naudojami tik apibendrintiems mokslinio tyrimo rezultatams.

I DALIS. DEMOGRAFINIAI IR ORGANIZACINIAI DUOMENYS

1. Jūsų užimamos pareigos:

- ☐ Aukščiausio lygio vadovas (-ė)
- ☐ Vidurinės grandies vadovas (-ė)
- ☐ Projektų vadovas (-ė)
- ☐ Kita (įrašykite): _____

II DALIS. AUTOMATIZAVIMO MASTAS SKIRTINGUOSE ETAPUOSE

2. Prašome įvertinti šiuos teiginius.

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Planavimas. Pokyčių planavimui naudojame specializuotus įrankius				
Planavimas. Sprendimus dėl pokyčių poreikio grindžiame automatinės duomenų analizės rezultatais				
Įgyvendinimas. Informavimas apie pokyčių eigą vyksta per automatizuotus kanalus (pranešimus).				
Įgyvendinimas: Užduočių delegavimas ir jų sekimas pokyčio metu yra pilnai skaitmenizuotas.				
Stebėseną. Naudojame realaus laiko rodiklių skydelius pokyčio progresui vertinti.				
Vientisumas. Visi pokyčių valdymo etapai yra sujungti į vieningą skaitmeninę ekosistemą.				

III DALIS. IŠŠŪKIAI IR BARJERAI (H1, H4 tikrinimas)

3. Kas labiausiai trukdo jūsų organizacijai sistemingai automatizuoti pokyčių valdymą?

Kliūtis	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbuotojai priešinasi naujų technologijų diegimui (Kultūrinis barjeras).				
Vadovams trūksta skaitmeninių kompetencijų valdyti automatizuotus procesus.				
Organizacijoje trūksta finansinių išteklių				

diegti modernius pokyčių valdymo įrankius				
Esamos technologijos yra nesuderinamos tarpusavyje (Sistemų fragmentacija).				
Trūksta aiškos strategijos, kaip automatizuoti pokyčių valdymo procesus.				

IV DALIS. POVEIKIS IR EFEKTYVUMAS (H2, H3 tikrinimas)

4. Įvertinkite automatizavimo įtaką jūsų organizacijai.

Poveikis	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Automatizuotas monitoringas padeda laiku pastebėti ir ištaisyti klaidas.				
Skaitmenizuota komunikacija didina darbuotojų pasitikėjimą pokyčių procesu.				
Automatizavimas leidžia organizacijai greičiau reaguoti į rinkos pokyčius.				
Perėjimas nuo rankinio valdymo prie automatizuoto sumažina biurokratiją.				

Ačiū už Jūsų laiką ir atsakymus!