

# POKYČIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOSE PROCESAI GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS: TEORINĖS IŽVALGOS

*Dalė Miknevičiūtė, Asta Valackienė*

*Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, Lietuva*

**Anotacija.** Plačiai besireiškiantis globalizacijos fenomenas sąlygoja dažnesnę organizacijų kaitą. Pokyčių valdymo procesų klausimu atliekamos analizės tikslas – aptarti pokyčių valdymo organizacijose procesų globalizacijos sąlygomis teorines išvalgas. Straipsnyje konceptualiai pagrįsta, jog pokyčiai organizacijose gali būti valdomi pasitelkiant bendruosius pokyčių valdymo modelius, tačiau užtikrinančius pokyčių procesų nenutrūkstamumą. Pagilintai pokyčių valdymo organizacijose procesų sampratai paaiškinti įvestos naujos dedamosios ir sudaryta pokyčių valdymo organizacijose proceso matrica.

**Raktiniai žodžiai:** globalizacija; pokyčių valdymas; pokyčių valdymo procesai.

Pažymime, kad tyrimai atliekami pagal Lietuvos mokslo tarybos remiamą projektą Nr. 09.3.3-LMT-K-712-03-0073, pateiktą įgyvendinant 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 09.3.3-LMT-K-712 priemonę „Mokslininkų, kitų tyrėjų, studentų mokslinės kompetencijos ugdymas per praktinę mokslinę veiklą“.

## ĮVADAS

**Problema.** Organizacinių pokyčių teorijos suponuoja pokyčių valdymo procesų organizacijose lauką, nukreipdamos analizę dviem kryptimis: išryškinant teorinio konteksto kokybę ir praktinį taikomumą (Pettigrew ir kt., 2001, p. 697). Konstruojamuose tyrimuose išryškėja tokie pagrindiniai mokslinės analizės klausimai: kodėl tiek daug organizacinių pokyčių nesulaukia sėkmės ir kaip organizacinių pokyčių procesai turi būti realizuojami, kad užtikrintų pokyčių sėkmę? Pagrindžiant nagrinėjamojo reiškinio analizės lauką, organizaciniai pokyčiai aiškinami kaip kompleksinis fenomenas vadybos mokslo srityje, siekiant išryškinti aptariamojo reiškinio tarpdiscipliniškumą, pasitelkiant atskiras metodologines mokyklas ir skirtingas organizacijų patirtis. Remiantis Pieterse ir kt. (2012) net 70 procentų visų organizacijose diegiamų pokyčių yra nesėkmingi ir nepatenkina lūkesčių, o tai organizacijoms dažnai brangiai kainuoja tiek finansiniu, tiek laiko atžvilgiu. Pasak Jacobs ir kt. (2013), šiuolaikinis vadybos mokslas yra parengęs daug organizacinių pokyčių problemas sprendžiančių teorinių išvalgų, tačiau jomis remiantis pokyčių valdymo procesai organizacijose nėra įgyvendinami efektyviai. Todėl esminiai organizaciniai pokyčiai turi būti valdomi procesiškai, numatant pokyčių strategiją, kuri būtų pagrįsta logiška organizacijos pertvarkos modelio seka, įgalinant organizacijos mikro ir makro aplinkas globalizacijos laikotarpiu. Toks modernus organizacijos valdymas, efektyvus bendro tikslo siekimas ir jungtinis problemų sprendimas reikalauja platesnės pokyčių lauko aprėpties ir įgyvendinimo, kuris užtikrintų sėkmingą organizacijos veiklą.

**Temos aktualumas.** Išorinių bei vidinių organizacijos aplinkų nulemti organizaciniai pokyčiai tampa vis dažnesniu reiškinio veikiant globalizacijos fenomenui. Pasak Sakalo ir kt. (2016) nagrinėjant išorinę organizacijos aplinką reikia įvertinti ir išorinės aplinkos globalumo aspektą. Organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingomis, privalo operatyviai reaguoti ne vien į nacionalinius, bet ir į tarptautinio verslo įvykius. „Organizacijos tampa daugiatautėmis, peržengia siauras savo valstybės sienas. <...> Globalizacija neatsiejama nuo ekonomikos cikliškumo padidėjimo“ (Sakalas ir kt., 2016, p. 24). Atsižvelgiant į pasaulio rinkos dinamiškumą, keičiamos organizacijų strategijos, diegiamos naujos visuotinės kokybės vadybos programos, moderni techninė įranga, ugdomos atitinkamos darbuotojų kompetencijos. Tokiu būdu formuojasi pokyčiams atvira organizacinė kultūra.

**Darbo objektas:** Pokyčių valdymo organizacijose procesai.

**Darbo dalykas:** Teorinių išvalgų aptarimas.

**Darbo tikslas** – aptarti pokyčių valdymo organizacijose procesų, išryškėjusių globalizacijos sąlygomis, teorines išvalgas.

**Darbo uždaviniai:**

- 1) Pristatyti globalizacijos, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratas.

2) Atleisti pokyčių valdymo procesus organizacijose.

## GLOBALIZACIJOS, POKYČIŲ IR POKYČIŲ VALDYMO SAMPRATOS

Analizuojant pokyčių valdymo organizacijose procesus, reikalinga išvystyti mokslinę diskusiją bendrame pokyčių valdymo lauko kontekste, neatsiejant globalizacijos, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratų. Kiekviena iš aptariamų sampratų yra loginės sekos išvestinė, aprėpianti pokyčių valdymo lauko raišką.

### *Aptariamų sampratų dermės paaiškinimas.*

**Pirma.** Globalizacijos termino vartojimas, Urbšienės (2011) teigimu, išpopuliarėjo XX a. antroje pusėje, o pati sąvoka apima esminius erdvės, atstumų, laiko ir socialinės egzistencijos pokyčius. Samalavičius (2003) globalizaciją apibendrina kaip ekonomikos, technologijų bei kultūros plėtros reiškinių. Crane ir kt. (2016) globalizacijos procesą aiškina kaip platesnį verslo atsivėrimą: naujų darbuotojų paiešką kitose šalyse, ryšių užmezgimą tarp kontinentų. Tačiau Scott (2003) pabrėžia, kad globalizacija nėra vien tik modernėjimo ir vakarų kultūros perėmimo sinonimas. Šis fenomenas veikia kone visas gyvenimo ir veiklos sritis, todėl neabejotinai daro įtaką tiek visuomenei, tiek verslui. Analizuojant pokyčių valdymo organizacijose procesų klausimą, svarbu pažymėti, jog globalizacija betarpiškai reiškiasi visuose pokyčių valdymo procesuose.

**Antra.** Carter ir kt. (2012) organizacinius pokyčius įvardina kaip būtinybę organizacijoms išlikti ir klestėti. Mokslinėje literatūroje (Worley ir kt., 2014; Doppelt, 2017) teigiama, kad esminiai organizaciniai pokyčiai reikalauja pokyčių ir organizacijos kultūroje. Dažniausiai bet kokios pastangos užtikrinti organizacijos tvarumą yra nesėkmingos, sustoja vos tik prasidėjus ar visiškai žlunga, nebent prieš tai buvo paveiktos organizacijos vertybės, mąstymas ir elgsena (Doppelt, 2017). Pasak Lodienės (2005), organizaciniai pokyčiai dažniausiai suvokiami kaip didelio masto organizacijos pertvarkymai, tokie kaip organizacijos restruktūrizacija, susiliejimas ar susiskaidymas, misijos bei vizijos pasikeitimas, naujų technologijų ir programų įdiegimas ir pan. Burke (2017) tokius pokyčius vadina revoliuciniais, nes jie ypatingai atliepia visą organizacijos sistemą, o tai nėra kasdienis reiškinys, nes vis tik dauguma organizacinių pokyčių yra evoliuciniai ir vykstantys palaipsniui. Nelson (2003) taip pat pažymi, kad pokyčiai dažniausiai vyksta ne planuotai, o kaip organizacijos krizės paveiktas procesas. Išoraitė (2012) pastebi, kad pokyčiai organizacijose yra sudėtingas procesas, ir pabrėžia, kad atsiranda jiems besipriešinančių asmenų, kuriuos nėra lengva atpažinti. Taigi sąmoningai priimti sprendimą keistis, o vėliau tuos pokyčius tinkamai kontroliuoti, užtikrinti jų sėkmingą klostymąsi bei tęstinumą yra nemenkas iššūkis kiekvienos organizacijos vadovams. Tuo tikslu yra realizuojami pokyčių valdymo procesai.

**Trečia.** Vertinga apibrėžti pokyčių valdymo sampratą. Pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje apibendrinamas kaip nuolatinis procesas, kurio metu atnaujinama organizacijos kryptis, struktūra ir vis besikeičiančių išorinių bei vidinių vartotojų poreikių tenkinimo pajėgumas (Moran ir kt., 2000). Sakalo ir kt. (2016) teigimu pokyčių valdymas yra svarbiausia šiandieninės vadybos dalis, kuomet organizacija orientuojama realizuoti vystymosi ir konkurencingumo strateginę kryptį. Remiantis Worley ir kt. (2014), galima teigti, jog valdant pokyčius svarbu užtikrinti, kad patys pokyčiai būtų vertinami koordinuotai ir leistų organizacijai funkcionuoti kaip sistemai, o ne kaip atskiroms dalims. Rothwell ir kt. (2009) nuomone, pokyčių valdymas leidžia identifikuoti organizacijoje bei jos aplinkoje vykstančius pokyčius ir atsižvelgiant į juos, numatyti tolimesnį veiklos planą. Pasak Voehl ir kt. (2016) pokyčių valdymo tikslas yra tobulinti organizaciją, pakeičiant jos vykdomų procedūrų atlikimo būdą. Videikienė ir kt. (2014) teigia, kad pokyčių valdymas apima šiuos etapus: pokyčių numatymą, įvertinimą, pokyčių priėmimą ar inicijavimo pasiruošimą bei pokyčių sukeltų teigiamų ir neigiamų pasekmių valdymą. Mokslinėje literatūroje (Obrazcovas ir kt., 2005; Pukšta, 2000) pokyčių valdymo samprata kartais gretinama su kaitos administravimo sąvoka, tačiau paaiškina skirtingus raiškos aspektus. Pasak Obrazcovo ir kt. (2005), kaitos administravimas nėra vien tik kaitos tikslų identifikavimas ir apibūdinimas – tai kur kas platesnis terminas apimantis sąveikos procesus, dialogą bei grįžtamąjį ryšį, tikslo ir plano keitimą, įvairių jausmų ir vertybių valdymą, pragmatiškumą, mikropolitiką, frustraciją, kantrybę ir maišėtis. Vadinasi, pokyčių valdymas gali būti suvokiamas kaip nenutrūkstantis organizacijos aplinkų (vidinių ir išorinių) nulemtas arba sąmoningai suplanuotas organizacijos atsinaujinimo bei raidos procesas, susidedantis iš tarpusavyje sąveikaujančių etapų, kurių metu numatomi pokyčiai, jų įgyvendinimas, reguliavimas bei valdomos jų sukeltos pasekmės.

*Teigtina, jog globalizacijos, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratos yra plačios ir gali būti apibrėžiamos įvairiais aspektais. Atlikta sampratų analizė leidžia patvirtinti faktą, kad nagrinėjant pokyčių*

*valdymo organizacijose procesus bendrame pokyčių valdymo raiškos lauke, minėtosios sampratos yra glaudžiai susijusios ir viena nuo kitos priklausomos bei sąlygoja viena kitą.*

## POKYČIŲ VALDYMO PROCESAI ORGANIZACIJOSE

Tam, kad pokyčių valdymas taptų efektyvesniu, reikalinga suvokti ir patį pokyčių procesą, aptariant organizacinių pokyčių etapus.

Kaip teigia de Graaff ir kt. (2007), tradicinėse organizacijų teorijose aptariamas pokyčių procesas siejamas su naujo produkto sukūrimu arba gamybos kaštų mažinimu, bet iš tiesų pokyčių procesas turėtų būti analizuojamas ir interpretuojamas platesniame kontekste. Anot Valackienės (2015), pokyčių valdymo procesas apima planavimo ir įgyvendinimo elementus ir yra universalus, todėl tai, kaip jis vyksta, dažniausiai priklauso tik nuo konkrečios įmonės ir kokios specifikos reikalauja paties pokyčio įgyvendinimas. Mokslinėje literatūroje nurodomas skirtingas pokyčių procesų organizacijoje stadijų skaičius. Kotter (2009) pabrėžia, kad pokyčių procesas tęsiasi per eilę etapų, todėl užtrunka ilgai. Autorius paaikškina ir pokyčių proceso etapiškumo svarbą: praleisti pokyčių proceso etapai tik sukuria greitesnio proceso iliuziją, bet iš tiesų niekuomet neatneš tenkinančio rezultato. Wong (2002) aprašo pokyčių valdymo organizacijose procesus, išryškindamas keturis svarbiausius elementus: ilgalaikiškumą, konkurencinio pranašumo įgijimą, įtaką tikslų įgyvendinimui, įtaką organizacinių sprendimų priėmimui. Grybienė ir kt. (2005) išskiria tris pagrindinius etapus: *inicijavimą, įgyvendinimą ir institucionalizavimą*.

Lietuvių mokslininkai (Grybienė ir kt., 2005; Martinkus ir kt., 2010) teigia, kad *pokyčių inicijavimas* yra pati pirmoji pokyčių valdymo proceso fazė. Šio etapo metu priimamas sprendimas įgyvendinti pokyčius ir generuojamos idėjos, nes, pasak Euchner (2013), inicijavimas pirmiausia ir yra siejamas su idėja. Martinkaus ir kt. (2010) teigimu, inicijavimo stadiją lemia poreikis būtinai atnaujinti procesą, kad šis taptų sudėtingesniu, tačiau kokybiškesniu ir praktiškesniu; žmogiškųjų išteklių pasirengimas įsitraukti į pokyčių procesą bei turimi ištekliai. Todėl prieš numatant organizacijoje pokytį, būtina atlikti detalią diegiamo pokyčio analizę, kuria būtų grindžiamas pokyčio būtinumas ir galimi pritaikymo metodai. Remiantis Fullan (2007) galima teigti, jog, nors pokyčių pradžia t.y. inicijavimui dažnai skiriamas didžiausias dėmesys, tinkamai įgyvendinus šį etapą nederėtų dėl to mažiau pastangų skirti kitoms pokyčių valdymo fazėms. Visgi autorius pabrėžia, kad sprendimai priimti ankstesnėje fazėje atliepia tolimesnių fazių sėkmingumą, todėl nuo pokyčių inicijavimo neabejotinai priklauso likusieji pokyčių valdymo etapai.

*Pokyčių įgyvendinimą* galima interpretuoti kaip praktinį pokyčių vykdymą. Šios fazės metu realizuojami planai sukurti pirmojoje fazėje. Anot Grybienės ir kt. (2005) įgyvendinimas priklauso nuo pokyčio charakteristikos, organizacijos bei jos aplinkos veiksnių. Pokyčių įgyvendinimo metu itin svarbus nustatytų planų laikymasis, prisiimtų atsakomybių išlaikymas, nuolatinis padarytos pažangos tikrinimas ir iškilusių problemų sprendimas. Kaitos procesų įgyvendinimui reikšmingi žmogiškieji, finansiniai bei materialieji ištekliai, taip pat ir sukauptos žinios, gebėjimai bei įgūdžiai. Įvertinus organizacijos potencialą galima spręsti ar tai leis įgyvendinti trokštamo masto pokyčius. Dar vienas svarbus įgyvendinimo fazės aspektas yra grįžtamasis ryšys, kuris leidžia užtikrinti praktinio pokyčio taikomumo tęstinumą (Fullan, 2007).

*Pokyčių institucionalizavimas*, pagal Sjostrand (2015) yra apibendrinamas kaip kažkokios veiklos tapimu norma, savaime suprantamu dalyku, gaunamas rezultatas. Tai reiškia, kad diegiamas pokytis organizacijoje turi būti laikomas kaip įprasta veiklos dalis. Vis dėl to ir šioje fazėje pokytis gali būti atmetas arba laikomas svetimybe. Fullan (2007) siūlo institucionalizuoti pokyčius pritaikant juos tiesioginiame darbe; vykdant permainas organizacijos struktūroje, kas užtikrintų tinkamą žmogiškųjų išteklių kvalifikaciją ir atsakomybės pojūtį; užtikrinant nenutrūkstamą pagalbos teikimą darbuotojams, o ypač naujokams, eliminuojant su pokyčių svarba konkuruojančius prioritetus; taikant adekvačią vertinimo sistemą, palaikant esamus bei užmezgant naujus ryšius; priimant kolegų teikiamą paramą. Taigi institucionalizavimo etape svarbu pasiekti, kad inovacinis procesas būtų stabilizuotas, pokytis taptų įprastine veikla, o darbuotojams būtų sukurta saugi ir pasitikėjimą kelianti atmosfera.

Mokslinėje literatūroje aprašoma ir ketvirtoji pokyčių valdymo proceso fazė – *pokyčio rezultatai*. Apibendrinant mokslininkų (Martinkus, 2010; Fullan, 2007; Grybienė ir kt., 2005) įžvalgas galima teigti, kad šioje fazėje apžvelgiami įvairūs darbuotojų ar organizacijos struktūros pasiekti rezultatai, gauta nauda. Sutelkiamas dėmesys tobulintiniams aspektams, o taip pat ir organizacijos veiklos dalims ar sritims, kurių pasiekimai nepatenkino numatytųjų lūkesčių arba apkritai neteikė naudos. Rezultatų fazė glaudžiai siejasi su organizacijos vadovo požiūriu į pokyčių diegimą bei gebėjimu įgyvendinti pokyčius kartu su organizacijos kultūra.

Mokslinėje literatūroje aptinkamas ir kitoks pokyčių valdymo proceso struktūrinimas. Pavyzdžiui Ozbrozcovas ir kt. (2005), remdamiesi Everard ir Morris (1997), **išskirtas penkias nuoseklias pokyčių valdymo proceso pakopas:**

1) **išankstinė diagnozė**, kurios rezultatais paremtas sprendimas pradėti pokyčių programą;

2) **ateities numatymas**, kurio metu apibrėžiama, ko nori pati organizacija, kokie jos siekiai ir kas nutiks, jei nebus imtasi pokyčių;

3) **dabarties apibūdinimas**, nusakantis esamą organizacijos padėtį, paaiškinantis, kodėl ji tokia bei apibūdinantis organizacijos dabartinę padėtį formuojančias vidinę ir išorinę aplinkas;

4) **skirtumų tarp dabarties ir ateities nustatymas**, kuris leidžia identifikuoti trokštamos padėties pasiekimo trukdžius ir priemones padėsiančias trukdžius pašalinti;

5) **vadovavimas kaitai**, t.y. perėjimui iš dabarties į ateitį, kurio metu konkrečiai išreiškiami už pokyčių valdymą atsakingų asmenų veiksmai, jų atlikimo būdai bei terminai.

Dar kiti mokslininkai (Beckhard ir kt., 1987; Siegal ir kt., 1996) prie šių pakopų prideda ir **šeštąją – pokyčio vertinimą ir kontrolę**. Jos metu nustatomas pokyčio sėkmingumas, tęstinumas, organizacijos pažangos rodikliai (kas išmokta, pakeista, pasiekta).

Mokslinėje literatūroje plačiai aptariamas ir Lewin (1948) pasiūlytas klasikinis pokyčių valdymo modelis. Al-Haddad ir kt. (2015), remdamiesi K. Lewin modeliu, aiškina, kad pokyčių procesas prasideda esamos organizacijos būsenos **atšildymu** – skatinamas trokštamų pokyčių įgyvendinimas ir atliekami **pakeitimai**, pasirenkant tinkamą vadovavimo stilių i – ir baigiasi **užšaldymu**, kuomet siekiami pokyčiai būna įgyvendinti.

Kitas autorius, (Morrison, 2014) išsamiau paaiškina kiekvieną iš K. Lewin aprašytų pokyčių proceso stadijų. **Atšildymas** – pasirengimas keistis. Šioje stadijoje keičiami organizacijoje nusistovėję požiūriai, elgesio normos, o tuo pačiu ir organizacijos aplinka. Įprastai darbuotojai išmoksta vieną būdą atlikti jiems pavestas užduotis ir nebesistengia ieškoti kitų, efektyvesnių metodų. Taigi atšildymas reiškia atsikratymą susiformavusiais netinkamais įpročiais, aiškesnį kasdienių užduočių svarbos suvokimą darbuotojams, jų motyvavimą keistis tam, kad organizacija galėtų pradėti taikyti pokyčius. **Pakeitimas** – pokyčių diegimas organizacijoje. Šiame etape darbuotojams skiriamos naujos užduotys bei atsakomybės, todėl reikia jiems reikia padėti prisitaikyti. Aptariamas etapas atima nemažai laiko ir išteklių, taip pat neretai kyla chaosas, tačiau į tai organizacija turėtų žiūrėti ne kaip į išlaidas, o kaip į investiciją. **Užšaldymas** – pokyčių organizacijoje įtvirtinimas. Pokytis laikomas visiškai efektyviu tik tuomet, jei jis tampa įprastine veiklos dalimi, taigi pokyčius pritaikiusi ir atsinaujinusi organizacija privalo užtikrinti, kad pokytis tapo standartu, o darbuotojai prisitaikė prie kasdienybės. Užšaldymo etape yra įtvirtinama organizacijos pusiausvyra.

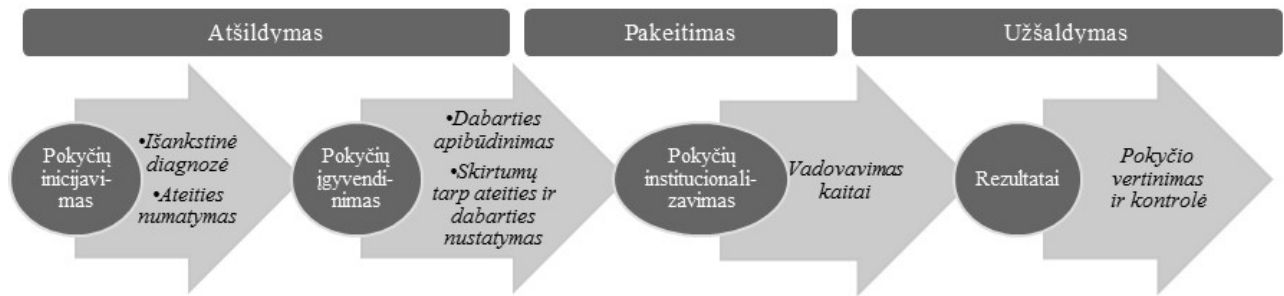
1 lentelė

**Pokyčių proceso stadijų palyginimas (sudaryta darbo autorių)**

Grybienė ir kt. (2005), Fullan (2007), Martinkus ir kt. (2010), Euchner (2013), Valackienė (2015)	Beckhard ir kt. (1987), Siegal ir kt.(1996), Everard ir kt. (1997)	Lewin (1948)
Inicijavimas	Išankstinė diagnozė Ateities numatymas	Atšildymas
Įgyvendinimas	Dabarties apibūdinimas Skirtumų tarp dabarties ir ateities nustatymas Vadovavimas kaitai	
	Pakeitimas	
	Institucionalizavimas	Užšaldymas
Rezultatai	Pokyčio vertinimas ir kontrolė	

*Konceptualizuojant pokyčių valdymo proceso organizacijose teorines išvalgas (Lewin, 1948; Beckhard ir kt., 1987; Siegal ir kt., 1996, Everard ir kt. 1997; Wong, 2002; Ozbrozcovas ir kt., 2005; Grybienė ir kt., 2005; Fullan, 2007; de Graaff ir kt., 2007; Kotter, 2009; Martinkus ir kt., 2010; Euchner, 2013; Morrison, 2014; Al-Haddad ir kt., 2015; Sjostrand, 2015; Valackienė, 2015), galima teigti, kad pokyčių procesai yra realizuojami palaipsniui, kiekviename etape sutelkiant dėmesį į vis kitus organizacijos progresą sąlygojančius elementus, tačiau nepamirštant galutinio siekiamo rezultato, tokiu būdu užtikrinant pokyčių kontrolę ir tęstinumą. Remiantis minėtais autoriais yra sudaryta pokyčių valdymo organizacijose proceso stadijų lyginamoji lentelė (žr. 1 lentelė).*

Įvertinus pokyčių valdymo stadijų charakteristikas, loginį ryšį bei sąveiką, *sudaryta pokyčių valdymo organizacijose proceso teorinė matrica* (žr. 1 pav.).



1 pav. Pokyčių valdymo organizacijose proceso teorinė matrica (sudaryta darbo autorių)

## IŠVADOS

1. Atskleistas pokyčių ir pokyčių valdymo organizacijose, veikiant globalizacijos sąlygomis, teorinis konceptas, įgalino išryškinti pokyčių valdymo lauko raišką. Teigtina, jog globalizacijos, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratos yra plačios ir gali būti apibrėžiamos įvairiais aspektais. Atlikta sampratų analizė leidžia pastebėti, kad nagrinėjant pokyčių valdymo organizacijose procesus bendrame pokyčių valdymo raiškos lauke, minėtosios sampratos yra glaudžiai susijusios ir viena nuo kitos priklausomos bei sąlygoja viena kitą.

2. Konceptualizuojant pokyčių valdymo proceso organizacijose teorines įžvalgas, išryškėjo įvairūs struktūriniai, tačiau, nustatyta, kad pokyčių procesą, apimančią organizacijos atšildymą, pakeitimą ir užšaldymą, sudaro keturios pagrindinės stadijos: pokyčių inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas ir rezultatai. Kiekvienos iš stadijų gilesnį suvokimą praplečia smulkesni etapai, tokie kaip: išankstinė diagnozė, ateities numatymas, dabarties apibūdinimas, skirtumų tarp dabarties ir ateities nustatymas, vadovavimas kaitai bei pokyčio vertinimas bei kontrolė. Remiantis teorinėmis įžvalgomis, sudaryta pokyčių valdymo organizacijose proceso teorinė matrica.

## LITERATŪROS ŠALTINIAI

- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262
- Beckhard, R., & Harris, R. (1987). *Organisational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company
- Bruke, W. W. (2017). *Organization Change– Theory and Practice* (5th ed.). California: Sage. [Žiūrėta 2017-10-13]. Prieigai per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=EWZCDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=change+of+organization&ots=KWNKWmL0ge&sig=GzG7To9P5zHkm-EAO TRFiMB1XWg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=change%20of%20organization&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=EWZCDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=change+of+organization&ots=KWNKWmL0ge&sig=GzG7To9P5zHkm-EAO TRFiMB1XWg&redir_esc=y#v=onepage&q=change%20of%20organization&f=false)
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business Ethics – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press. [Žiūrėta 2017-09-19]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=J8-SDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=globalization&ots=5rRo5oNle7&sig=vvxvH\\_o2yMxNdP6csgTYB82j0v4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=globalization&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=J8-SDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=globalization&ots=5rRo5oNle7&sig=vvxvH_o2yMxNdP6csgTYB82j0v4&redir_esc=y#v=onepage&q=globalization&f=false)
- De Graaff, E., & Kolmos, A. (2007). Process of Changing to PBL. *Management of Change: Implementation of Problem-Based and Project-Based Learning in Engineering*, 31-43. [Žiūrėta 2017-

- 09-28]. Prieiga per internetą <https://www.sensepublishers.com/media/635-management-of-change.pdf#page=41>
- Doppelt, B. (2017). *Leading Change toward Sustainability– A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society* (2nd ed.). New York, NY: Routledge: Taylor & Francis Group. [Žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=3qk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=change+management&ots=GkimNsphLt&sig=rpKL0EnHJA1QelCJPcHEenA5dCo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=change%20management&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=3qk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=change+management&ots=GkimNsphLt&sig=rpKL0EnHJA1QelCJPcHEenA5dCo&redir_esc=y#v=onepage&q=change%20management&f=false)
- Euchner, J. (2013). Innovation is Change Management. *Research Technology Management*, 56(4), 10-11
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press & Routledge: Taylor & Francis Group. [Žiūrėta 2017-09-21]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=dvc84eFzKkkC&oi=fnd&pg=PP2&dq=+The+new+meaning+of+educational+change&ots=z2mfnO19OI&sig=OZiEdvJAQMn6\\_O1ad6MfgTR9ZMA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20new%20meaning%20of%20educational%20change&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=dvc84eFzKkkC&oi=fnd&pg=PP2&dq=+The+new+meaning+of+educational+change&ots=z2mfnO19OI&sig=OZiEdvJAQMn6_O1ad6MfgTR9ZMA&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20new%20meaning%20of%20educational%20change&f=false)
- Grybienė, A., & Šimbelis, D. (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. [Žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą [http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf)
- Hopkins, D. (2004). *School Improvement for Real* (2nd ed). Taylor & Francis e-library. [Žiūrėta 2017-09-21]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?id=pf6CAGAAQBAJ&pg=PA39&lpg=PA39&dq=Miles+overlapping+phases+of+the+change+process&source=bl&ots=PWOVfHrxsK&sig=qmk2drjiWMD8lpE5vJ5g3XGkLI&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKewiy47LT\\_eDWAhWjZpoKHVGeA6UQ6AEINzAC#v=onepage&q=Miles%20overlapping%20phases%20of%20the%20change%20process&f=false](https://books.google.lt/books?id=pf6CAGAAQBAJ&pg=PA39&lpg=PA39&dq=Miles+overlapping+phases+of+the+change+process&source=bl&ots=PWOVfHrxsK&sig=qmk2drjiWMD8lpE5vJ5g3XGkLI&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKewiy47LT_eDWAhWjZpoKHVGeA6UQ6AEINzAC#v=onepage&q=Miles%20overlapping%20phases%20of%20the%20change%20process&f=false)
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių krypčių aspektai. *Business systems and economics*, 2(2), 130-145
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792
- Kotter, J. P. (2009). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. [Žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30961943/Leading\\_Change\\_Why\\_transformation\\_efforts\\_fail\\_HBR.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507900358&Signature=UKuyQ8qssksCpfNHF8v1p5ZC4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLeading\\_Change\\_Why\\_Transformation\\_Effort.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30961943/Leading_Change_Why_transformation_efforts_fail_HBR.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507900358&Signature=UKuyQ8qssksCpfNHF8v1p5ZC4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLeading_Change_Why_Transformation_Effort.pdf)
- Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 99-109
- Martinkus, B., Stoškus, S. & Beržinskienė D. (2010). Vadybos pagrindai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 66-74
- Morrison, M. (2014). Kurt Lewin three step model change theory. [žiūrėta 2017-09-22]. Prieiga per internetą <https://rapidbi.com/kurt-lewin-three-step-change-theory/>
- Nelson, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1), 18-30
- Ozbrazcovas, V., & Vozbutienė, A. (2005). Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose. *Viešojo politika ir administravimas*, 14, 40-52
- Pieterse, J. H., Caniels, M. C. J., & Homan T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818
- Pukšta T. (2000). Neužmigti ant laurų, arba pokyčių valdymo įvadas. *Vadovo pasaulis*, 2, 5-8

- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, A., & Sullivan, R. L. (2009). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change* (3rd ed.). San Francisco: Pfeiffer: John Wiley and Sons. [Žiūrėta 2017-09-19]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?id=eAyEgk6BBhwC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=eAyEgk6BBhwC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Sakalas, A., Savanevičienė, A., & Girdauskienė, L. (2016). *Pokyčių valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija
- Samalavičius, A. (2003). Globalizacija, Nacionalinė Kultūra ir Tapatumas. *Kultūrologija*, 10, 10-20
- Scott, A. (2003). *The Limits of Globalization* (2nd ed). Taylor & Francis e-library. [Žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=16J5W5b3UrgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=globalization+concept&ots=OGMcikLZn1&sig=rirzIel9Oxlvje0oQx27dg6gT10&redir\\_esc=y#v=onepage&q=globalization%20concept&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=16J5W5b3UrgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=globalization+concept&ots=OGMcikLZn1&sig=rirzIel9Oxlvje0oQx27dg6gT10&redir_esc=y#v=onepage&q=globalization%20concept&f=false)
- Siegal, W., Curch, A. H., Javith, H., & Burke, W. W. (1996). Understanding the management of change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 54-80
- Sjostrand, S. E. (2015). *Institutional Change— Theory and Empirical Findings*. New York, NY: Routledge: Taylor & Francis Group. [Žiūrėta 2017-09-21]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=-hmDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=change+institutionalization&ots=J3v-qTilxn&sig=oxxZR-PrWChhOiJy18B77tU4EUc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=change%20institutionalization&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=-hmDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=change+institutionalization&ots=J3v-qTilxn&sig=oxxZR-PrWChhOiJy18B77tU4EUc&redir_esc=y#v=onepage&q=change%20institutionalization&f=false)
- Urbšienė, L. (2011). Globalizacijos samprata: šiuolaikiniai požiūriai. *Verslas: teorija ir praktika*, 3, 203-2014.
- Valackienė, A. (2015). *Pokyčių valdymas siekiant užtikrinti verslo tęstinumą*. Kaunas: Technologija
- Videikienė, S., & Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70(8), 107-120
- Voehl, F., & Harrington, H. J. (2016). *Change Management: Manage the Change or It Will Manage You*. Boca Raton: CRC Press: Taylor & Francis Group. [Žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą <http://www.ittoday.info/Excerpts/Introduction-to-Change-Management.pdf>
- Worley, G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43, 214-224

## SUMMARY

### **Processes for Change Management in Organizations in the Context of Globalization: Theoretical Insights**

This article presents the main aspect of the processes for Change Management in organizations in the context of globalizations, seeking to highlight theoretical background. It can be state, that the widespread phenomenon of globalization causes more frequent changes in organizations. The purpose of the analysis of changes in management processes is to discuss the changes in management organizations in the processes of globalization under the conditions of theoretical insights. The article is conceptually based on the fact that changes in organizations can be managed through general change management models, but ensuring the continuity of change management processes.

An explanation of the processes of change management in organizations is explained by the introduction of new components and a matrix of process in changes management in organizations was constructed.

*Keywords:* globalization, change management, change management processes.