

## STRATEGINIŲ POKYČIŲ KRYPTIŲ IDENTIFIKAVIMO ORGANIZACIJOSE KONCEPTO PRISTATYMAS

**Dalė Miknevičiūtė, Asta Valackienė**

*Kauno technologijos universitetas*

### **Anotacija**

Organizacinių pokyčių teorinio tyrimų lauko, pasižyminčio fragmentiškumu ir tarpdiscipliniškumu, aprėptis neišvengiamai plečiasi. Tokiam matymui reikia gilesnės, kompleksinės organizacijos veiklos analizės, identifikuoti strategines pokyčių organizacijoje kryptis ir tinkamai pasirengti strateginių pokyčių valdymui. Klasikinėje vadyboje akcentuojami tik pokyčių proceso valdymo klausimai, tačiau šių laikų organizacijų vadovai privalo išgryninti strategines pokyčių kryptis ir pagal jas konstruoti pokyčių organizacijoje valdymo strategiją. Šiame straipsnyje pristatomi strateginių pokyčių kryptių identifikavimo organizacijose teoriniai aspektai, remiantis kitų mokslininkų darbais ir pačių straipsnio autorių teorinėmis įžvalgomis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: strateginės pokyčių kryptys, organizaciniai pokyčiai, pokyčių vadyba.

*Pažymime, kad tyrimai atliekami ir finansuojami 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“.*

### **Abstract**

The scope of theoretical research on organizational change, which is characterized by fragmentation and interdisciplinary, is inevitably expanding. Such vision requires a deeper, complex analysis of the organization's activities, identification of directions of strategic changes in the organization and the management of the proper preparation for strategic changes. The classical management focuses only on the issues of the management of the change processes, but the leaders of the present-day organizations must refine the strategic directions of change and follow them, and construct a change management strategy in the organization. This article presents theoretical aspects of the identification of directions of strategic changes in organizations based on the ideas of other researchers and theoretical insights created by the authors themselves.

KEY WORDS: Strategic Change Directions, Organizational Change, Change Management.

*We note that research is carried out and financed by the project No. 09.3.3-LMT-K-712-03-0073 supported by the Lithuanian Science Council. Research is submitted in the framework of the Facility for the Investment Facility of the European Union funds for the period 2014–2020, measure 09.3.3-LMT-K-712 “Development of scientific excellence of researchers, other researchers, and students through practical scientific activities”.*

### **Įžanga**

Organizaciniai pokyčiai, kaip socialinis fenomenas, mokslinėje literatūroje (Van Leeuwen ir kt., 2003; Hannan ir kt., 2004; Oreg ir kt., 2011; Schwarz ir kt.,

2008) analizuojami iš skirtingų perspektyvų, papildančių viena kitą ar net viena kitai prieštaraujančių. Nustatyta, kad daugiau dėmesio skiriama pokyčių ir jų valdymo sampratai atskleisti bei pokyčių valdymo modeliams pristatyti. Tačiau reikia pastebėti, kad šioje analizėje pasigendama kompleksinio ir visa apimančio požiūrio. Pasak G. Jacobs ir kt. (2013), organizacinių pokyčių teorinis tyrimų laukas pasižymi fragmentiškumu ir tarpdiscipliniškumu, jis suskaidytas į tris lygmenis: mikro- – organizacinių pokyčių nulemtus psichologinius žmogiškųjų išteklių aspektus; mezo- – organizacinio lygmens kontekstą; ir makro- – organizacijos aplinką ir sąveiką su kitomis organizacijomis, be to, apima socialinės psichologijos, sociologijos bei ekonomikos mokslus. Taigi organizacinių pokyčių aprėptis neišvengiamai plečiasi: įtraukianti diskusija perkeliama ir į vadybos mokslo lauką; tiek analizuojant esminius organizacijos elgsenos pokyčius, tiek apibrėžiant organizacijos strategines perspektyvas (Jacobs ir kt., 2013). Tokiam matymui būtina išsamesnė, kompleksinė organizacijos veiklos analizė, svarbu identifikuoti strategines pokyčių organizacijoje kryptis ir pasirengti valdyti strateginius pokyčius.

A. Valackienė (2015), parengusi mokslo studiją, kurioje aptaria pokyčių valdymo, kaip verslo tęstinumo užtikrinimo, strategijos kūrimo aspektus, pokyčių valdymo analizės lauke skiria dvi mąstymo paradigmas. Autorė (p. 7) pažymi, kad pirmosios krypties šalininkai aprašo „pokyčius, kurie atliekami siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos elgsenos elementus; tokius pokyčius lemia išorės aplinkoje arba jos viduje vykstančių kaitos procesų pokyčiai“ (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Carnall, 1990; Zakarevičius, 2003; McNamara, 2008 ir kt.; cit. Valackienė, 2015, p. 7); pokyčiai gyvybiškai svarbūs, tai natūralus „atsakas“ į vidaus ir aplinkos sąlygas (Leifer, 1989; Luecke, 2003; Todnem, 2005; Burtonshow-Gunn, 2008 ir kt.); pokyčiai yra nuolatinė įmonės gyvavimo ypatybė – natūrali būseną, apimanti tiek operatyvinę, tiek strateginę lygmenis (Todnem, 2005; Burnes, 2004; Recklies, 2001); studijoje A. Valackienė (2015, p. 7), remdamasi minėtais autoriais; pastebi, kad „pokyčiai negali būti atskirti nuo įmonės strategijos arba, atvirkščiai, įmonės strategija kuriama įvertinus pokyčius“; visoms organizacijoms skirta vienoda lemtis: arba „išnykti patyrus nesėkmę, būti sužlugdytoms konkurencijos, arba pripažinti, kad pokyčiai yra natūrali verslo dalis, skatinanti tobulėti siekiant atitikti vartotojų reikalavimus ar patenkinti jų poreikius“ (Burtonshow-Gunn, 2008). Pasak studijos autorės (Valackienė, 2015), antrosios krypties šalininkai (Kurst, 1995; Johnson, 1987; Morgan, 1986; Zakarevičius, 2003; Staniulienė, 2006 ir kt.) *pokyčiais* vadina įmonės aplinkos ir vidaus pokyčius, kurie vyksta objektyviai, nepaisant jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos ir kitų aspektų, kurių neįmanoma pakeisti, pakreipti

kita linkme ar kaip nors paveikti. Vienuose mokslininkų darbuose (Bold, 2011) pokyčiai aprašomi kaip organizacijos kultūros vertybės, kituose (Kalyani, Sahoo, 2011) jie analizuojami kaip žmogiškųjų išteklių kompetencijos, pabrėžiant tobulėjimą ir inovacijų pritaikomumą, dar kituose (Ford, 2008; Maes, Hoote-gem, 2011) skiriami pokyčių pranašumai ir trūkumai. S. A. Burtonshow-Gunnas (2008) į *pokyčio* sampratą įtraukia vartotojo reikalavimų atitikimo ir jo poreikių tenkinimo svarbos įtaką, jo teigimu, todėl pokyčiai turi būti priimami kaip natūrali verslo dalis.

Reikia pažymėti, kad klasikinėje vadyboje akcentuojami tik pokyčių proceso suvaldymo klausimai, tačiau šių laikų organizacijų vadovai privalo išgryninti strategines pokyčių kryptis ir į jas atsižvelgdami konstruoti pokyčių valdymo organizacijoje strategiją. Galima teigti, kad pasigendama esminės nuostatos, konceptualizuojant strateginių pokyčių kryptių identifikavimo lauką pačioje organizacijoje.

Darbo objektas – strateginės pokyčių kryptys organizacijoje.

Darbo tikslas – pristatyti strateginių pokyčių kryptių identifikavimo organizacijose konceptą.

Darbo uždaviniai:

- Atskleisti strateginių pokyčių kryptių sampratą.
- Paaiškinti strateginių pokyčių organizacijose kryptių identifikavimo lauką.

## 1. Strateginių pokyčių kryptių samprata

Mokslinėje literatūroje (Kryger, 2017; Fenton ir kt., 2011; G. Hamel, 2012) strategijos formulavimas dažniausia susideda iš misijos formulavimo, siekiant organizacijos vizijos ir tikslų, bei veiksmų, kaip pasiekti išsikeltus tikslus, numatymo. Taigi *strateginių pokyčių kryptių* samprata visų pirma susijusi su organizacijos planavimo funkcija, tiksliau, su viena svarbiausių planavimo proceso dalių – misijos ir vizijos formulavimu. Užsienio autorių (Kopaneva ir kt., 2015; Babnik ir kt., 2014) teigimu, *misija* – tai esama organizacijos padėtis, tikslas ar organizacijos egzistavimo priežastis, *vizija* – trokštama padėtis, idealios ateities siekis. Remiantis I. Kopaneva ir kt. (2015), misijos ir vizijos teiginiai atitinka tolesnius organizacinius sprendimus ir elgseną, motyvuoja organizacijos narius siekti bendro tikslo. Panašiai aiškina S. Al-Haddad ir kt. (2015): tinkamas planavimas padeda suvokti skirtumą tarp to, kur organizacija yra dabar (misija), ir to, kur ji nori būti (vizija). Tai reiškia, kad vadovai, jau keldami ir formuluodami tikslus, priima tam tikrus organizacinių pokyčių įgyvendinimo sprendimus ir žengdami šį žingsnį turi būti numatę tam tikras strategines pokyčių kryptis.

Analizuojant strateginių pokyčių kryptių sampratą pagal kiekvieną sąvoką atskirai, *strategija* – tai ilgalaikių tikslų ir uždavinių nustatymas, veiklos nukreipimas bei išteklių paskirstymas (Chandler, 1962); *pokyčiai* – planuoti ar neplanuoti (Nelson, 2003) laipsniškai vykstantys procesai, turintys įtakos visai organizacijai (Burke, 2017); *kryptis* – veiksmo, reiškinio linkmė, raidos kelias (Lietuvių kalbos žodynas, 2008), pastarosios sampratos pagrindinė mintis – tai organizacijoje vykstantys esminiai ilgalaikiai pertvarkymai, nukreipti konkrečiomis kryptimis.

Strateginiai pokyčiai – tai svarbiausia organizacijos pokyčių sritis, susijusi su naujos strategijos įgyvendinimu (Išoraitė, 2015). M. Hintzberg (1994) teigia, kad tikrieji strateginiai pokyčiai skatina ieškoti naujų organizacijos veiklos kryptių (struktūrinių, procedūrinių, produkcijos ar kt.), ne tik jau vykdomų procedūrų pertvarkymo, todėl siekiant nustatyti strateginių pokyčių kryptis būtinas vadovų gebėjimas žvelgti į organizaciją plačiau ir nestandartiškai mąstyti. Taigi strateginių pokyčių kryptių sampratą galima suvokti ne tik kaip tam tikrą organizacijos sritį, kurioje bus vykdomos permainos, bet ir kaip visiškai naujas organizacijos veiklos perspektyvas.

## 2. Strateginių pokyčių organizacijose kryptių nustatymas

S. Lehmanno (2017) teigimu, dauguma pokyčių vadybos teorijų rekomenduoja linijines pokyčių valdymo strategijas (pvz.: J. P. Kotterio (2007) 8 žingsnių teorija, tvirtinanti, kad pokyčių sėkmė pasiekama įgyvendinant 8 etapus; K. Lewino (1948) atšildymo, pakeitimo ir užšaldymo procesų teorija), kurias sudaro skirtingas etapų skaičius, nuosekliai vykdant procesą organizaciniai pokyčiai būtų įgyvendinti efektyviausiai. Tačiau tam, kad šios teorijos iš tiesų būtų veiksmingos ir naudingos visai organizacijai, būtina nustatyti strategines pokyčių kryptis.

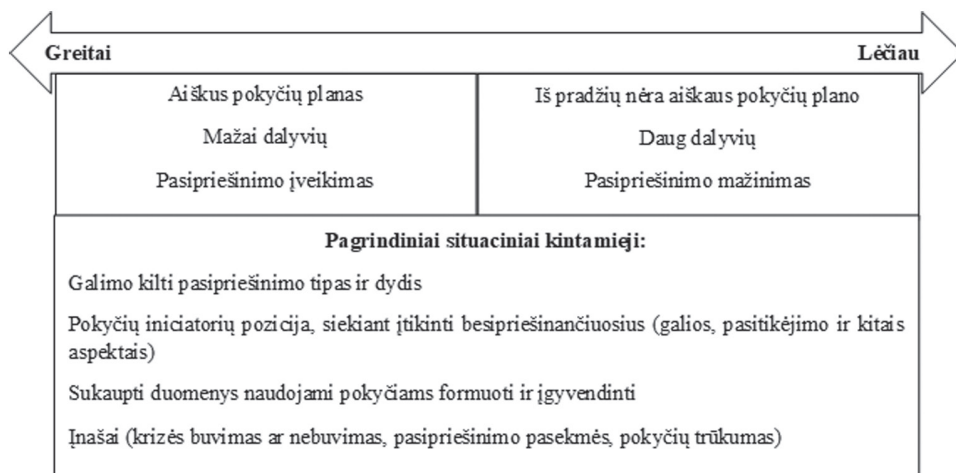
Strateginių pokyčių kryptių nustatymo pagrindas – organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė, kuri, pasak A. Baleženčio (2007), leidžia organizacijoms išgyventi ir nuolat atsinaujinti. Tolimosios išorinės (makro-) aplinkos analizei atlikti dažniausia taikoma *PEST analizė*. PEST apima keturis pagrindinius elementus: politinę, ekonominę, socialinę ir technologinę aplinkas, jas analizuoja strateginiu lygmeniu (Wang ir kt., 2016). Išnagrinėjus aplinkas galima numatyti, kurios iš jų yra palankios, o kurios kelia grėsmes. Plačiai taikomas artimosios išorinės (mikro-) aplinkos įrankis – *M. Porterio penkių jėgų modelis*, kuris apima organizacijos suinteresuotąsias šalis. M. E. Dobbsas (2014) aiškina, kad šis modelis leidžia įvertinti kiekvienos iš jėgų (tiekiėjų, vartotojų, esamų ir naujų konkurentų, prekės pakaitalų) įtaką organizacijai, esamas galimybes ir iššūkius. Nagrinėjant vidinę

aplinką, pasitelkiama *SSGG* (SWOT) *analizė*, išryškinanti organizacijos stipriąsias puses, tobulintinus aspektus, išorinėje aplinkoje atsiveriančias perspektyvas ir kylančias grėsmes (Yuan, 2013). Atlikus išsamias organizacijos aplinkų analizes ir įvertinus gautus rezultatus, galima išvelgti aplinkoje atsiradusias naujas raidos tendencijas bei numatyti strategines pokyčių kryptis.

Nustatant strateginių pokyčių kryptis didelės įtakos turi bendravimas su organizacijos darbuotojais. Pasak A. Coghlano ir kt. (2016), organizacijos strategijos supratimas ir jos formavimas nėra vien tik valdančiosios grupės rūpestis, tai turi paveikti ir pavaldinius. Siekiant užtikrinti veiksmingą vadovų ir pavaldinių komunikaciją, A. Krygeris (2017) rekomenduoja *pasakojimo techniką*. Remiantis A. Krygeriu (2017), galima teigti, kad pokalbio metu darbuotojai pasipasakoja, kaip jiems sekasi darbe, apibūdina savo dieną, todėl vadovams būtina įsiklausyti ir atpažinti jų pasakojimuose užkoduotas esmines organizacijos problemas. Tik išsiaiškinus konkrečias problemas, galima numatyti jų atsiradimo priežastis ir sprendimo būdus, ta linkme ir reikia kurti strategiją. A. Krygeris (2017) išvelgia dar vieną pasakojimo technikos privalumą, susijusį su strategijos iškomunikavimu. Autorius teigia, kad organizacijų vadovai susiduria su iššūkiu, kaip paaiškinti strategiją darbuotojams, kurie neprisidėjo prie jos kūrimo, ir taip padėti jiems tinkamai ją suvokti. Pasitelkę pasakojimo techniką, kaip strateginę praktiką ir vadybos įrankį, vadovai gali išspręsti kilusias dviprasmybes, neapibrėžtumą ir painiavą (Kryger, 2017). Kartu tai didintų darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimo procesą.

Dar vieną iš strateginių pokyčių kryptių identifikavimo teorijų išsamiai pateikia J. Kotteris ir kt. (2008). Remiantis minėtais autoriais, galima teigti, kad strateginių pokyčių kryptių nustatymas prasideda apibrėžiant jau vykdomų organizacinių pokyčių situaciją. Tai reiškia, kad vadovai, nustatydami pokyčių įgyvendinimo trukmę, darbuotojų įtraukimą, planuodami reikiamus išteklius ir kitas papildomas pastangas, tiesiogiai arba netiesiogiai atlieka strateginius pasirinkimus. Šių pasirinkimų nuoseklumas ir pritaikomumas nuolat kintančioje aplinkoje leidžia užtikrinti pokyčių sėkmę, o tie organizaciniai pokyčiai, kurie nesuplanuoti iš anksto ir nepagrįsti aiškia strategija, dažnai žlunga dėl problemų, kurios nebuvo numatytos ir joms nespėta pasiruošti (Kotter ir kt., 2008).

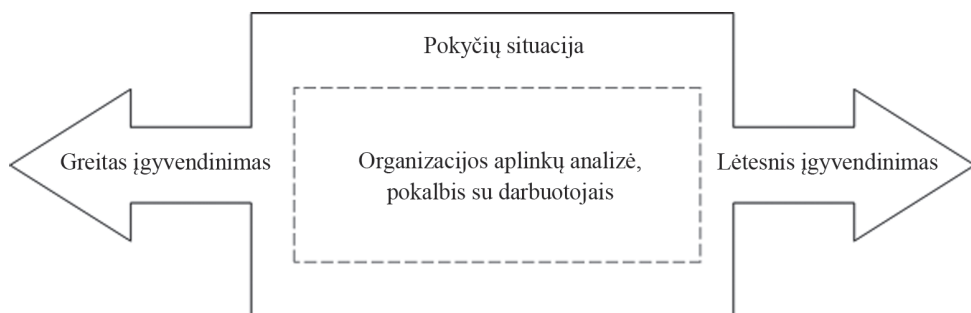
Nustatant strategines pokyčių kryptis, vertinga apsibrėžti pokyčių suvaldymo būdus ir priemones. J. Kotteris ir kt. (2008) analizuoja strategines organizacinių pokyčių valdymo galimybes, remdamasis L. E. Greinerio (1967), B. Barneso ir kt. (1970) *strateginiu kontinuumu* (žr. 1 pav.) (*kontinuumas* – aprėžta, uždara aibė, segmentas, intervalas, žr. Lietuvių kalbos žodynas, 2008).



*1 pav.* Strateginis kontinuumas  
(adaptuota remiantis Kotter ir kt., 2008; L. E. Greiner, 1967; Barnes ir kt., 1970)

Strateginis kontinuumas apima dvi kryptis: greitą ir lėtesnę. Kaip teigia J. Kotteris ir kt. (2008), *greitojoje kontinuume pusėje* pokyčių strategijos sparčiai įgyvendinamos, čia būtinas aiškus pokyčių veiksmų planas, kuriam sudaryti ir įgyvendinti nereikia gausių žmogiškųjų išteklių, dažniausia apsiribojama aukštesniais valdymo lygmenimis. Šio tipo strategija labiau remiasi griežtesnėmis žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėmis ir yra nukreipta į bet kokio pasipriešinimo pokyčiams eliminavimą, o tai užtikrina pokyčiams įgyvendinti numatytų užduočių atlikimą. *Kitos kontinuume pusės* strategijos įgyvendinimo procesai kur kas lėtesni, nebūtinai labai aiškus išankstinis planas, įtraukiama daugiau dalyvių (daugiau nei pokyčių iniciatorių). Pokyčiai vyksta laipsniškai, motyvuojant darbuotojus, skiriant laiko bendravimui su jais, kartu skatinant įsitraukti į pokyčių procesus. Tokio tipo strategija nukreipta į pasipriešinimo mažinimą. J. Kotterio ir kt. (2008) teigimu, kuo pasirinkta pokyčių valdymo strategija artimesnė kairiajai (greitajai) pusei, tuo labiau ji linkusi į prievartą ir mažiau taikomi kiti metodai, tokie kaip dalyvavimas ir bendravimas.

Apibendrinant mokslinės literatūros (Baležentis, 2007; Wang ir kt., 2016; M. E. Dobbs, 2014; Yuan, 2013; Cohan ir kt., 2016; Kryger, 2017; Kotter ir kt., 2008; Greiner, 1967; Barnes ir kt., 1970) analize atskleistus *strateginių pokyčių krypčių identifikavimo veiksmus: organizacijos aplinkų analizę, pokalbį su darbuotojais, pokyčių situacijos aprašymą ir strateginį kontinuumą*, sudarytas strateginių pokyčių krypčių identifikavimo lauko raiškos modelis (žr. 2 pav.). Jame pateiktos pagrindinės strateginių pokyčių krypčių nustatymo proceso dedamosios ir jų įgyvendinimo alternatyvos.



2 pav. Strateginių pokyčių kryptių identifikavimo lauko raiškos modelis (sudaryta darbo autorių)

## Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė padėjo atskleisti organizacinių pokyčių, kaip socialinio fenomeno, raiškos ir strateginių pokyčių kryptių organizacijoje dermės poreikį, lemiantį tolesnius organizacinius sprendimus ir elgseną, be to, motyvuojantį organizacijos narius siekti iškeltų strateginių tikslų. Tokį dermės poreikį diktuoja organizacijos narių suvokimas, kad tinkamas planavimas padeda atskleisti skirtumą tarp to, kur organizacija yra dabar (misija), ir kur ji nori būti (vizija). Taigi vadovai, jau planuodami organizacijos veiklą ir formuluodami tikslus, priima tam tikrus organizacinių pokyčių įgyvendinimo sprendimų modelius, vadinasi, jau žengdami šį žingsnį turi būti numatę strategines pokyčių kryptis. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad strateginių pokyčių kryptių samprata yra plati, numato sisteminio ir holistinio vadovų bei darbuotojų požiūrio į organizacijoje vykstančius procesus įvertinimą. Pabrėžtina, kad strateginių pokyčių kryptių sampratoje išryškėjo keletas dedamųjų: visų pirma strateginės pokyčių kryptys atsiskleidžia kaip bendras organizacijos planavimo funkcijos, misijos ir vizijos apibrėžtumo kompleksas; antra – kaip ilgalaikiai organizacijos pertvarkymai konkrečiose srityse ir veiklose; trečia – kaip naujų pokyčių numatymas.
2. Mokslinės diskusijos, aptariant strateginių pokyčių organizacijose kryptių identifikavimo lauką, skatina matyti plačiau, įtraukiant tarpdisciplininę teorinį kontekstą. Nustatyta, kad strateginių pokyčių kryptių identifikavimo laukas organizacijose aprėpia organizacijos išorinės (mikro- ir makro-) bei vidinės aplinkų analizę. Atskleista, kad numatant strategines pokyčių kryptis didelės įtakos turi bendravimas su organizacijos darbuotojais, todėl kita

labai svarbi dedamoji šiame lauke yra pokalbiai su jais. Būtina parengti organizacinių pokyčių situacijos aprašymą ir pagrįsti strateginio kontinuumo, kuris apima greito arba lėtesnio pokyčių įgyvendinimo organizacijoje alternatyvas. Remiantis teorinėmis išvalgomis, parengtas strateginių pokyčių kryptį identifikavimo lauko raiškos modelis, įgalinantis atskleisti pagrindinės strateginių pokyčių kryptį nustatymo proceso dedamąsias ir jų įgyvendinimo alternatyvas.

## Literatūra

- Al-Haddad, S., Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28(2), p. 234–262.
- Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V., Trunk, Š. N. (2014). The mission statement: Organizational culture perspective. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, p. 612–627.
- Baležentis, A. (2007). Organizacijos inovacinio lauko veiksnio analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, p. 41–46.
- Bold, E. (2011). Instruments and techniques used in the design and implementation of change management. *Journal of advanced research in management*, Vol. 1, p. 4–17.
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change – Theory and Practice*. 5th ed. California: Sage. Prieiga internete: <https://goo.gl/gLSwCp> [žiūrėta 2017-10-13].
- Burnes, B. (2004). *Managing changes: a strategic approach to organizational dynamics*. Harlow.
- Burtonshow-Gunn, S. A. (2009). *Svarbiausios vadybos priemonės: metodai, modeliai, pastabos vadovams ir konsultantams*. Vilnius.
- Carnall, C. A. (1990). *Managing Change in Organizations*. Prentice Hall.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Coghlan, D., Rashford, N. S., de Figueiredo, J. N. (2016). *Organizational Change and Strategy – An Interlever Approach*. 2nd ed. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group. Prieiga internete: <https://goo.gl/MgSZbn> [žiūrėta 2017-11-10].
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, Vol. 24(1), p. 32–45.
- Fenton, C., Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, Vol. 32(9), p. 1171–1196.
- Ford, R. (2008). Complex adaptive systems and improvisation theory: Towards framing a model to enable continuous change. *Journal of change management*, Vol. 8 (3/4), p. 173–198.
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Hannan, M. T., Polos, L., Carroll, G. R. (2004). The evolution of inertia. *Industrial an Corporate Change*, Vol. 13(1), p. 213–242.
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių kryptį aspektai. *Business systems and economics*, Vol. 2(2), p. 130–145.
- Yuan, H. (2013). A SWOT analysis of successful construction waste management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 39, p. 1–8.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26(5), p. 772–792.
- Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Oxford: Blackwell.
- Kalyani, M., Sahoo, M. P. (2011). Human resource strategy: a tool of managing change for organizational excellence. *International journal of business and management*, Vol. 6(8), p. 280–286.
- Kopaneva, I., Sias, P. M. (2015). Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision. *Management Communication Quarterly*, Vol. 29(3), p. 358–384.
- Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, July-August, p. 130–138.



- Kryger, A. (2017). Strategy development through interview technique from narrative therapy. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30(1), p. 4–14.
- Lehmann, S. (2017). Bridging Strategies and Action: Towards a Method for Change Management in Danish Emergency Management Organizations. *Journal of Change Management*, Vol. 17(2), p. 138–154.
- Lietuvių kalbos žodynas*. (2008). T. 1–20. (1941–2002). Elektroninis variantas. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. Prieiga internete: <http://www.lkz.lt/> [žiūrėta 2017-10-11].
- Maes, G., Hootegem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 19, p. 121–231.
- Magnusen, K. (1981). *Organization design, development and behavior*. Chicago: Rand McNally.
- McNamara, C. (2006). *Field guide to consulting and organizational development: A collaborative and systems approach to performance, change and learning*. Authenticity Consulting.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. January – February, p. 107–114.
- Morgan, D. E., Zeffane, R. (1987). Employee involvement, organisational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (1), p. 55–75.
- Nelson, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, Vol. 10(1), p. 18–30.
- Oreg, S., Vakola, S., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47(4), p. 461–524.
- Quinn J. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Richard D. Irwin, Homewood Ill.
- Recklies, O. (2001). *Managing Change – Definition and phases in change processes*. Recklies Management Project GmbH, p. 1–3.
- Schwarz, G. M., Huber, G. P. (2008). Challenging organizational change research. *British Journal of Management*, Vol. 19, S1–S6.
- Staniulienė, S. (2006). *Organizavimas ir ergoprojektavimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Todnem, R. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of change management*, Vol. 5 (4), p. 369–380.
- Valackienė, A. (2015). *Pokyčių valdymas siekiant užtikrinti verslo tęstinumą*. Mokslo studija. Kaunas: Technologija.
- Van Leeuwen, E., van Knippenberg, D., Ellemers, N. (2003). Continuing and Changing Group Identities: The Effects of Merging on Social Identification and Ingroup Bias. *Society for Personality and Social Psychology*, Vol. 29(6), p. 679–690.
- Wang, P., Zheng, G. (2016). PEST Analysis on Dark Tourism Development in China. *Asian Agricultural Research*, Vol. 8(8), p. 31–34.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas.

## PRESENTATION OF THE CONCEPT OF IDENTIFICATION STRATEGIC CHANGE TRENDS IN ORGANIZATIONS

**Dalė Miknevičiūtė, Asta Valackienė**

### Summary

This article presents the main idea seeking to highlight how to identify directions of strategic changes in organizations based on the concepts of other researchers and theoretical insights created by the authors themselves.

The analysis of scientific literature has helped to reveal the need for a harmony of organizational changes as an expression of the social phenomenon and the di-

rections of strategic changes in the organization, responding to further organizational decisions and behaviour, as well as motivating members of the organization to achieve the set strategic goals. This need for harmony is dictated by the perception of the organization's members that proper planning helps to uncover the distinction between where the organization is now (mission) and where it wants to be (the vision). This explains that managers are already adopting certain models of organizational change implementation decisions when planning the organization's activities and formulating goals, which means that strategic change directions must already be envisaged in this step. The analysis of scientific literature has shown that the concept of strategic change directions is broad and requires a systematic and holistic assessment of the attitude of managers and employees towards the processes taking place in the organization. It should be emphasized that several concepts have emerged in the concept of strategic change directions: first of all, strategic directions of change unfold as a unified organization planning function, mission and vision set; secondly, as long-term organizational transformations in certain, specific areas and activities; the third is the anticipation of the prospects for the completely new developments.

A scientific discussion, discussing the field of identifying areas of strategic change in organizations, requires a broader view, involving an interdisciplinary theoretical context. It has been established that the field of identification of strategic change directions in organizations includes the external (micro and macro) and internal analysis of the organization. Communication with employees of the organization is strongly influenced by the identification of the directions of strategic change, therefore another important component in this field is interviews with employees. It is necessary to prepare for the description of the situation of organizational change and to justify the alternatives to strategic continuity, which includes quick or slow changes in the organization's implementation. Based on theoretical insights, a field-definition model for the identification of strategic change directions has been developed, which enables to reveal the main components of the process of identifying trends of strategic changes, and alternatives to their implementation.