

## XXI AMŽIAUS POKYČIŲ ĮTAKA VALDYMUI

Vilija Venckutė

Klaipėdos universitetas

### Anotacija

Šiame straipsnyje siekiama išskirti veiksnius, kurie svarbūs valdymui pokyčių kontekste. Šiuolaikiniame pasaulyje akivaizdus valstybių ir visuomenių suartėjimas. Kalbant apie pokyčius, neišvengiamai kyla klausimų apie mūsų ateitį. Teisingas pokyčių ir jų padarinių numatymas dar šią dieną leistų organizacijų vadovams keisti strategijas ir pasiręsti rytdienai. Tai garantuotų konkurencinį pranašumą ir sėkmingą organizacijų veiklą. Pagrindinių kaitos poveikio sričių nustatymas yra viena svarbiausių šiandienos vadybos mokslo problemų.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: pokyčiai, valdymas, globalizacija, konkurencija.

### Abstract

The article aims at defining of the factors that became more and more important to the management in the context of changes. The change processes in the contemporary world inevitably promote closer contacts and interrelations among states and societies. The emphasis on changes inevitably raises the questions about our future. Undoubtedly, having made proper forecasts on changes and their consequences the heads of organizations would be able to revise their strategies already today and to prepare for tomorrow. What, in turn, would ensure the competitive advantages and successful performance of organizations. One of the most urgent issues in the contemporary science of management is to define the most important areas impacted by changes.

KEY WORDS: changes, management, globalization, competition.

### Įvadas

Pasaulio globalizacijos procese visuomenių ir valstybių suartėjimas neišvengiamas. Toks pat „suartėjimas“ laukia ir įvairių tipų bei lygių organizacijų, mokslo bei technologijų. Supanašėja patirtis, ji tampa prieinama. Globalizacijos procesai įtraukia ir Lietuvą: bendradarbiavimas politinėse, ekonominėse ir profesinėse organizacijose, darbas tarptautinėse bendrovėse, keitimasis gamybine ir profesine patirtimi, studijos užsienyje, kelionės po visą pasaulį. Taigi pasaulio bendruomenės nariai veikia vieni kitus įvairiuose lygiuose, pradedant asmeniniu bendravimu ir baigiant tarptautiniais susitarimais tarp šalių ar organizacijų. Taigi šiandienos pokyčiai veikia ir valdymo teorines sampratas, ir praktinę veiklą.

Tačiau vertinant Lietuvos įmonių bei organizacijų veiklą, bendraujant su įvairaus lygio vadovais, tenka konstatuoti: kol kas vyrauja primityvus požiūris į valdymo praktiką ir vadybos mokslą. Dažnai bandoma mechanškai taikyti vakarietiškas verslo formas bei vadovavimo žmonėms metodus, neatsižvelgiant į lietuviškąjį kontekstą. Natūralu, kad visuomenės transformacijos procesai skatina šiuolaikines vadybos teorijas taikyti valdant organizacijas, tačiau būtina suprasti, kad vadyba – tai daugialypis socialinis reiškinytis ir veiklos sfera, glaudžiai siejama su visuomenės raida. Visuomenės mokslui, koks yra ir vadyba, svarbus tikrovės supratimas, ką fiksuoti gana sudėtinga. Pirmiausia todėl, kad socialiniai mokslai, nagrinėjantys žmogaus ir socialinių institutų veiklą, negali remtis griežtais dėsniais. Čia tyrimo objektas kinta nuolat, kaip kinta ir jį supanti aplinka. Toks daugiaplanis dinamizmas, viena vertus, skatina prognozuoti ateitį, kita vertus, tą prognozavimą apsunkina.

Nors kismo procesas yra nuolatinis, pokyčių ir jų padarinių numatymas leistų organizacijų vadovams koreguoti savo strategijas ir pasiręsti rytdienai. Tai garantuotų konkurencinį pranašumą ir sėkmingą organizacijų veiklą. Kaitos poveikio sričių identifikavimas, manome,

yra viena svarbiausių šiandienos vadybos mokslo ir šio straipsnio problemų.

Straipsnio tikslas – apžvelgti įvairių vadybos specialistų tyrimus ir išskirti potencialias valdymo problemas, su kuriomis artimiausiu laiku susidurs organizacijų vadovai.

Uždaviniai: aptarti globalizacijos procesų turinį ir sampratą; nustatyti pasaulio raidos tendencijas, kurios sukelia globalinius pokyčius; nustatyti, kuriems organizacijų valdymo aspektams, vykstantys pokyčiai daro didžiausią įtaką.

Metodas – mokslinių publikacijų ir dokumentų analizė; palyginimas; statistinių duomenų analizė.

### 1. Šiandienos pokyčiai

Kalbėdami apie šiandieninius pokyčius pasaulyje, dažniausiai pasitelkiame *globalizacijos* sąvoką. Tačiau platus ir ne visada kritiškas sąvokos vartojimas nuleidžia jos turinį – dažnai šiuo terminu bandoma nusakyti viską, kas vyksta pasaulyje: globalizacija aprėpia ne tik ekonomiką, bet ir mokslą, švietimą, technologijas, kultūrą, valdymą. Skirtingi globalizacijos procesai plėtojasi skirtingu laiku, skirtingomis trajektorijomis ir tempais. Raidos pertrūkiai, lūžiai ir krypties pokyčiai yra visiškai įmanomi. Globalizacija skirtingai veikia net tos pačios visuomenės gyvenimo sritis – vienur ji gali būti intensyvesnė, kitur susidurti su pasipriešinimu ar net atmetimu. Todėl vargu ar turi prasmės bandymai aprėpti visus šiandienos procesus ir įvardinti juos vienu žodžiu. Sampratas tikrai reikia konkretinti ir atskirti. Globalizaciją, anot D. Held, A. McGrew, D. Goldblatt, J. Perratton (2002), pavojinga tapatinti su tarpusavio priklausomybe, integracija, universalumu ir konvergencija. Pats globalizacijos procesas viduje nėra vienalytis, atskirose erdvėse jis vystosi ir vyksta skirtingai: skirtingi principai, tvarkos ir apimtys. Konkretios visuomenės ar gyvenimo sritys nevienodai paveikiamos ir įtraukiamos į globalizacijos procesus, kurie skirtingai priimami ir toleruojami.

Globalizacija vadybiniu požiūriu gali būti suvokiama kaip organizacijos nuostata, jog verslas turi būti plėtojamas peržengiant vienos šalies ribas. Taigi verslo globalizacija šiandien daugiausia užsiima multinacionalinės korporacijos. Jos dominuoja gamyboje, prekyboje, investicijų ir technologijų srityse. Dabartiniame globaliniame ūkyje jos laikomos vienu stipriausių pokyčių veiksmų. Tai pasireiškia jų skaičiaus ir ekonominės įtakos augimu. Multinacionalinių korporacijų atsiradimą ir globalinę veiklą lemia trys pagrindinės priežastys:

- spartėjančių technologinių pokyčių nulemti nauji gamybos metodai;
- didėjantis kapitalo tarptautinis mobilumas, palengvinęs investavimą užsienyje;
- paprastesnis, lengviau prieinamas transportavimas ir ryšiai.

Savo ruožtu multinacionalinių korporacijų stiprėjimas mažina centralizuotos nacionalinės valstybės vaidmenį bei silpnina prielaidą, kad nacionalinė valstybė gali kontroliuoti privataus verslo sektorių. Šios korporacijos dažniausiai lojalios ne konkrečiai valstybei, bet akcininkams, kurių interesams atstovauja, o jų mobilumas skatina „vetuoti“ tai, ką nustato atskirų šalių vyriausybės.

Vienas globalizaciją lydinčių procesų – regionalizacija. Nors globalizacijos procesai įtraukia vis daugiau šalių, verslo sprendimai dažnai grindžiami regionalizmo ideologija. Atskiri regionai prisitaiko prie multinacionalinių korporacijų, kad pasiektų didesnę ekonominę ir politinę gyvybingumą, kartu tampa globalinės visuomenės strateginiais centrais. Anot A. Rugman ir R. Hodggets (2001), globalinės strategijos ilgainiui bus grindžiamos lokalia regionine veikla. Autoriai net teigia, kad globalizacija – tai mitas, nes daugelis didžiųjų organizacijų savo verslą plėtoja ne vienoje globalinėje sistemoje, bet renkasi regionų blokus.

Net tada, kai multinacionalinės korporacijos laikosi aiškaus ir tvirto nacionalinio principo, jų tikslas yra siekti globalaus pelningumo. Tačiau šiandien verslo globalizacija jau neapsiriboja vien multinacionalinėmis korporacijomis, ji vis labiau įtraukia ir smulkias bei vidutines įmones. Būtent smulkios ir vidutinės įmonės tampa vis svarbesnės, o stambios korporacijos pamažu praranda populiarumą. Kai kurie autoriai (Гарпетт, Дюссож, 2002; Друкер, 2003) pastebi, kad nuo stambių juridinių vienetų pereinama prie ekonominių susitarimų ir bendros veiklos, grįstos sutartimis. Vis didesnę reikšmę įgauna strateginiai aljansai, kuriami siekti tam tikrų strateginių tikslų. Jie duoda ir stiprų impulsą moksliniams-techniniams tyrimams bei inovacijoms.

Apibendrinant daugelio šiandienos autorių mintis, galima išskirti keletą būsimų iššūkių, kurie taps reikšmingi valdymo praktikai. Nesunku pastebėti, kad nemažai šiandienos organizacijų problemų – efektingos konkurencinės strategijos paieškos, valdymas, kūrybinis požiūris į veiklą, kolektyvinis darbas bei naujos technologijos – yra tiesioginė socialinių, ekonominių ir politinių realijų išdava. Beprecedentiniai XX a. socioekonominiai pokyčiai nėra vien tik politinis atskirų šalių vyriausybės rūpestis. Priešingai, pavienės vyriausybės ne-

gali išspręsti tokių problemų kaip gimstamumo mažėjimas ir populiacijų senėjimas. Šios tendencijos akivaizdžios visose išsivysčiusiose šalyse, o besivystančiose šių demografinių procesų pagreitis sparčiai auga.

Tačiau pasaulyje vykstančių pokyčių negalės sureguliuoti ir laisvoji rinka, nes dauguma problemų nesusijusios nei su ekonomikos teorija, nei su ekonomine politika. Peter Drucker (2003) teigia, kad šiuos klausimus galės išspręsti tik „proto“ darbuotojai – mokslininkai ir vadovai, išmanantys vadybos teoriją. Pirmiausia būtina įsisąmoninti, kad vadyba nagrinėja ne tik verslo organizacijas ir jų valdymą. Vadybos principai taikomi be išimties visoms organizacijoms: tiek verslo, tiek visuomeninėms (vadinamajame „trečiajame sektoriuje), tiek politinėms. Žinoma, tam tikri skirtumai egzistuoja, tačiau jie nėra esminiai. Anot P. Druckerio (2003), maždaug 90% visų organizacijų problemų yra panašios ir tik 10% atskleidžia organizacijos savitą kultūrą.

## 2. Požiūrio į konkurencingumą pokyčiai

Globaliai dirbantys vadovai veikia aplinkoje, kuriai būdingos agresyvesnės vyriausybės pastangos veikti jų vadovavimą organizacijoms. Anot M. Porterio (1990), šios pastangos turėjo įtakos globaliniam konkurencingumui. Tyrinėdamas skirtingas organizacijų ir verslo sąlygas, jis pastebėjo, jog kai kurių šalių aplinka labiau skatina laimėjimus bei pažangą. Sėkmę M. Porter glaudžiai sieja su ekonominiu klimatu, institucijomis ir politika, priskirtina vyriausybės veiksams. Akivaizdu, kad rinkai poveikį daro ir politiniai pokyčiai, ir vyriausybės politikos permainos, ir susitarimai tarp šalių. Svarbu, kad verslo organizacijų vadovai suvoktų, jog yra santykių su vyriausybės pareigūnais dalis, nepaisant jų verslo pobūdžio šalies viduje ar už valstybės sienų, ir plėtotų verslą laikydamiesi multinacionalinio principo. Priimdami investavimo sprendimus, vadovai turi įvertinti keletą veiksnių:

- skirtingą šalių ekonomikos lygį;
- politinę riziką;
- technologinių pokyčių ir naujovių priimtinumą skirtingoms kultūroms.

Kaip minėta, globalizacijos procesai keičia valstybių institucijų poveikio būdus. Tai reiškia, kad galios ir įtakos santykiai restruktūrizuojami per atstumą. Didėja ne nacionalinių vyriausybių, bet tarptautinių organizacijų įtaka. Tačiau galutinė tarptautinių įmonių sėkmė dažnai priklauso nuo jų gebėjimo prisitaikyti prie socialinio konteksto, kurį sukūrė kitos šalies vertybės bei kultūra.

Sparčiai daugėjant kompiuterių ir didėjant interneto svarbai paaiškėjo, kad šie veiksniai nesuteikia ilgalaikio konkurencinio pranašumo, nes pingančios šiuolaikinės technologijos tampa prieinamos daugeliui pasaulio žmonių, taip pat ir gyvenantiems besivystančiose trečiojo pasaulio šalyse, kur darbo jėgos kaina yra pigesnė. Todėl išlikti ir laimėti konkurencinėje kovoje gali tie, kurie kūrybiškiau ir efektyviau pasinaudos technologijos pažanga, t. y. visuomenė, gebanti kurti naujas idėjas (Starkevičiūtė, 2003).

### 3. Pasikeitimai organizacijų išorinėje aplinkoje

Organizacijų konkurencinių strategijų koregavimas turi vykti ir atsižvelgiant į pasikeitusias demografines, ekonomines, kultūrinės tendencijas pasaulyje. XX a. išryškėjusi gimstamumo mažėjimo tendencija išsivysčiusiose šalyse verčia susirūpinti. Gimstamumo mažėjimas pastebimas ir besivystančiose šalyse, kur poveikio efektas didesnis. XXI a. tai reiškia pasikeitusias populiacijų amžiaus struktūras ir būtinybę mąstyti, kaip kompensuoti mažėjantį darbingo amžiaus žmonių skaičių. Senstančios populiacijos iškelia nemažai socialinių klausimų – nuo atskirų populiacijų nykimo grėsmės iki darbo jėgos deficito ir darbinėje veikloje nebedalyvaujančių asmenų pragyvenimo užtikrinimo. Ekonomikoje augantis pensinio amžiaus žmonių skaičius iš esmės reiškia pajamų persikirstymą ir pokyčius darbo rinkoje, o įmonių vadovai turėtų svarstyti, kaip pertvarkyti savo veiklą, įvertinant augančią pagyvenusių žmonių darbo jėgos pasiūlą.

Akivaizdžiausias bei dinamiškiausias pokytis – naujos technologijos. Pastebima skirtingų mokslo šakų konvergencijos tendencija, dėl ko spartėja moksliniai-technologiniai pokyčiai. Šiais laikais unikalesni veikiau yra norai, o ne jų patenkinimas. Technologijos neturi riboti žmonių pasirinkimo galimybių, jos yra priemonė lūkesčiams patenkinti (Bauman, 2002; Друкер, 2003). Akivaizdu, kad informacinių technologijų ir biotechnologijos tobulėjimas lems gerokai didesnius pokyčius ekonomikoje, nei pramoninė revoliucija. Jau dabar medicinos laimėjimai leidžia kalbėti apie gyvenimą, peržengus 100 metų amžiaus ribą, genų inžinerija siūlo būdus, kaip spręsti maisto problemas, genetiškai modifikuojant augalus, technologiniai atradimai leidžia tobulėti ligų diagnostikos, profilaktikos ir gydymo srityse. Tačiau šiandien, anot P. Druckerio (2003), labiausiai kinta ne technologijos, mechanika, technika, programinė įranga ar greitis. Keičiasi sampratos: 50 metų informacinių technologijų dėmesio centre buvo duomenys – jų surinkimas, saugojimas, perdavimas ir apdorojimas, t. y. abreviatūroje *IT* (informacinės technologijos) pagrindinis akcentas tekdavo *T* (technologijoms). Tačiau šių dienų informacinė revoliucija svorio centrą perkėlė ant *I*.

Pagrindinis šiandienos klausimas – kokia informacijos *prasmė* ir kokia jos *paskirtis*? Tai verčia keisti požiūrį į tikslus, susijusius su informacija, ir galbūt reorganizuoti įstaigas, kurios įgyvendina šiuos tikslus.

P. Zakarevičius (2003) išskiria priežastis, nulėmusias objektyvius pokyčius organizacijos išorinėje aplinkoje:

- nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan. (pvz., naujos energijos rūšies atradimas; naujų medžiagos savybių, skatinančių sukurti visiškai naujas informacines technologijas, nustatymas);
- globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose procesuose, keičiantys socialinius-politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių or-

ganizacijų (pvz., komunistinės sistemos žlugimas; naujų suverenių valstybių atsiradimas ir pan.);

- neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan. (pvz., netikėtas organizacijų susijungimas, iš esmės keičiantis konkurencinę situaciją; netikėta didžiulė konkurentų akcijų emisija ir kt.);
- ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų bei paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan. (pvz., multinacionalinių korporacijų plėtra, strateginių aljansų kūrimasis ir pan.).

### 4. Organizacijos vidaus sprendinių įtaka jos sėkmei

Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo valdymo proceso organizavimo. Klasikinio valdymo proceso modelio samprata nepakito ir šiandien, tačiau iš esmės keičiasi atskirų valdymo funkcijų atlikimas, turinys ir ypač priemonės. Galima išskirti keletą pagrindinių priežasčių, skatinančių įvertinti organizacijų padėtį ir lemiančių pokyčius jos viduje (Zakarevičius, 2003):

- organizacijos personalo kokybinis augimas, nulėmtas naujų žinių įsisąmoninimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio kilimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan.; kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, organizacijos tikslų ir uždavinių suvokimą, jos misiją bei galimybes;
- organizacijos kiekybinė plėtra, nulėmta objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra lemia objektyvius struktūrų, funkcijų, procesų pokyčius;
- organizacijos išsigimimas (revitalizacija), nulėmtas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo; revitalizacijos atveju organizacijoje įgyvendinti pakeitimus pavyksta ne visada.

Pagrindinė reagavimo į objektyvius išorinės aplinkos ir vidaus pokyčius forma – tam tikrų organizacijos sandaros elementų keitimas, leidžiantis pasinaudoti objektyvių pokyčių sudarytomis aplinkybėmis arba eliminuoti galimas neigiamas pasekmes (Zakarevičius, 2003). Be abejo, unikaliausi yra organizaciniai, vadybiniai pokyčiai, apibūdinantys valdymo ir organizavimo pokyčius. Pagrindinės šių pokyčių sritys galėtų būti:

- organizacijos strategijos keitimas;
- veiklos funkcijų ir procesų keitimas;
- organizacinių formų ir struktūrų keitimas;
- organizacijos personalo keitimas;
- veiklos motyvavimo priemonių keitimas;
- organizacinės kultūros keitimas.

P. Zakarevičius (2003) teigia, kad organizacijos praktikoje „išgrynintų“ pokyčių vargu ar galima rasti. Pokyčiai vyksta integruotai, kartu keičiantis įvairiems organizacijos veiklos aspektams, tačiau praktika rodo, kad sisteminiai pokyčiai, jei tokie vyksta, paprastai apima visus išvardintus pokyčių atvejus. Akivaizdu, kad vykstant organizacijos sisteminei kaitai, turi keistis visi jos parametrai – tikslinės funkcijos (funkciniai parametrai), morfologija (sandaros ir struktūriniai parametrai), procesai (procesualiniai parametrai).

Šiandien jau aišku, kad toks dalykas, kaip vienintelė teisinga organizacinė struktūra, neegzistuoja. Teoretikai skiria daugybę organizacinių struktūrų formų, kurių kiekviena turi savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Dominante tampa aplinkos pokyčių dinamiškumas ir specialumas. Be abejo, klasikiniai teoriniai teiginiai išlieka aktualūs ir fundamentalūs, tačiau keičiasi jų pritaikymo principai. Pati organizacinė valdymo struktūra nėra savitikslių, tai tik instrumentas strategijai įgyvendinti ir veiklos produktyvumui didinti. P. Drucker (2003) mano, kad bet kuriai organizacijai gali reikėti net kelių rūšių koegzistuojančių valdymo struktūrų. Tačiau yra keletas principų, privalomų visų tipų organizacijoms:

- organizacija turi būti skaidri – darbuotojams turi būti aiški jos sandara;
- organizacijoje turi būti asmuo, priimantis galutinį sprendimą;
- darbuotojas turi būti atsakingas tik vienam viršininkui.

Naujas požiūris į valdymą taip pat reiškia, kad nėra vienintelio teisingo vadovavimo stiliaus ir personalo valdymo būdo, organizacijos tikslas – panaudoti kiekvieno darbuotojo specialias žinias ir įgūdžius. Geri specialistai yra mobilūs, tad organizacija turi rasti būdų, kaip juos pritraukti ir išlaikyti.

Pastaruoju metu ryški ir darbo pobūdžio kaita – fizinio darbo poreikį keičia protinis darbas. Universalus darbuotojas – „naujasis tarnautojas“ vis daugiau laiko skiria protiniam darbui.

Be visų išvardintų veiksnių, ypač aktualus tampa kūrybinis požiūris į veiklą, intelektualiai ir kūrybiškai dirbančių darbuotojų reikmė nuolat auga. Nagrinėjant šalių ūkių rodiklius taip pat pastebima auganti kūrybinių industrijų<sup>1</sup> dalis šalių bendrajame nacionaliniame produkte. *Kūrybinių industrijų* sąvoka Vakarų Europoje pradėta vartoti dar aštuntajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje, svarstant kultūros indėlį į socialinę ir ekonominę šalių plėtrą. Ši sritis buvo pripažinta labai įtakinga jėga greitai kintančioje globalinėje ekonomikoje. Pavyzdžiui, atlikus tyrimus Didžiojoje Britanijoje, paaiškėjo, kad kūrybinės industrijos – sparčiausiai auganti sritis, jau pralenkusi finansų, ekonomikos sektorius (Reeves, 2002). Tai reiškia, kad vis daugiau visuomenės narių pragyvenimą užsitikrina savo protiniu darbu, o jų inte-

<sup>1</sup> Kūrybinės industrijos – tai tokios veiklos, kurių pagrindas yra individo kūrybiškumas, gebėjimai bei talentas ir kurios gali kurti materialią gerovę bei darbo vietas, kurdamos intelektualinę nuosavybę (Creative Industries Mapping Document. (2001). UK: Department for Culture, Media and Sport). Kitaip tariant, *kūrybinių industrijų* sąvoka apima visą kūrybinę veiklą, susijusią su autorių teisėmis.

lektinis potencialas yra pagrindinė darbo priemonė. Be abejo, organizacijose tai pasireiškia kolektyviniu darbu – kuriama vis daugiau savivaldžių komandų, kurioms skiriamos užduotys ir suteikiama maksimali autonomija, vyksta lyderių vaidmens pasikeitimas.

Norint sėkmingai valdyti organizaciją, reikia kurti ir puoselėti organizacinę kultūrą. J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992) daro išvadą, kad korporacinė kultūra bus dar svarbesnis veiksnys, kuris lems įmonių sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais. Atsižvelgdamas į skirtumus, kuriuos pastebėjo tarp tautų, G. Hofstede (1992) mano, kad būtų nerealu tikėtis, jog visame pasaulyje galėtų būti taikomas vienas valdymo metodas. Geriausias organizacijos išlieka tik aukštos savitos kultūros dėka, todėl tarptautinės bendrovės organizacinė kultūra negali apsiriboti tik jos įkūrėjų savitos nacionalinės kultūros vertybėmis (Zakarevičius, 1998; Персикова, 2002; Terpstra, David, 1985; Waterman, Peters, 1982; Shane, Venkataraman, MacMillan, 1995; Šimanskienė, Venckutė, Župerkienė, 2003).

Lietuvoje dažniausiai kopijuojama JAV, Vakarų Europos bei Japonijos vadybinė patirtis. Tos teorijos, be abejonės, yra efektyvios ir puikiai taikomos šiose šalyse, bet lietuviams reikėtų jas derinti su savomis vertybėmis bei mąstymo tipu. P. Žukauskas (2000) nagrinėjo įvairių autorių išsiskverbimo į tarptautines rinkas galimybių nuostatas ir pastebėjo, kad veiklos būdai, kurie yra efektyvūs vienoje šalyje, gali pasirodyti visai netinkami kitoje. Tad kultūrinių skirtingumų suvokimas ir įvertinimas neturėtų būti pamirštas mąstant apie savo verslo plėtojimą.

Taigi Lietuvos organizacijos iš esmės susiduria su tokiomis pat problemomis bei pokyčiais, kaip ir kitų šalių organizacijos. Skiriasi tik būdai, kaip mes priimame pokyčius ir kaip į juos reaguojame. Šie skirtumai nebūtinai yra esminiai, vis dėlto svarbūs, priimant sprendimus, nes dažnai situacinis aplinkybių pobūdis skatina greitą reakciją, būtini individualūs veiklos modeliai.

## Išvados

Šiandienos socioekonominiai ir kultūriniai pokyčiai yra neišvengiami, svarbūs visuomenėms ir organizacijoms – tiek verslo, tiek nesiekiančioms pelno. Vadovai jau dabar turi tam rengtis ir keisti savo organizacijų veiklą.

Pasaulio vertybinė ir struktūrinė kaita paprastai glaudžiai siejama su globalizacija, kurią geriausia išsivaizduoti kaip įvairialypį, daugiasluoksnį fenomeną, apimančią skirtingas veiklos ir sąveikos sritis. Ji gali būti apibrėžiama kaip vienaarūšių (homogeniškų) ir vienodos kokybės produktų bei paslaugų gamyba/teikimas ir paskirstymas pasauliniu mastu. Tačiau savo poveikio požiūriu globalizacija toli gražu nėra vienoda: ji skirtingai veikia net tos pačios visuomenės gyvenimo sritis – vienu gali būti intensyvesnė, kitur susidurti su pasipriešinimu ar net atmetimu. Tačiau šiame kaitos procese neišvengiamas tiek politinis, tiek ekonominis, tiek ir kultūrinis valstybių bei visuomenių suartėjimas.

Įvertinant pasaulio socialines, ekonomines, politines ir kultūrinės tendencijas, galima išskirti potencialias vadybines problemas, su kuriomis susiduria nūdienos organizacijos:

1. Gimstamumo mažėjimo ir demografinio senėjimo tendencijos, pajamų perskirstymas, darbo rinkų, struktūriniai ūkio pokyčiai, pereinant nuo fizinio prie protinio darbo, kultūrinės tendencijos pasaulyje verčia keisti konkurencines organizacijų strategijas, permąstyti darbinės veiklos sampratą.
2. Įsivyrąja naujas – situacinis požiūris į valdymą, kurio pagrindinis principas: nėra vienintelės teisingos organizacinės struktūros, vienintelio teisingo vadovavimo stiliaus.
3. Strategijų bei valdymo koregavimą veikia ir konkurencijos principų pasikeitimas: verslas vis dažniau plėtojamas tarptautiniu mastu, tačiau globalinė konkurencija grindžiama lokalumo principu.
4. Vis didėjantis intelektualinių ir kūrybinių darbuotojų poreikis, auganti kūrybinių industrijų dalis BNP iškelia kūrybinio požiūrio į veiklą svarbą bei kolektyvinio darbo komandomis naudą. Kinta lyderių vaidmuo organizacijose – nuo tradicinio į prisitaikantį prie situacijos.
5. Skirtingų mokslo šakų konvergencija, sparčiausiai besivystančios mokslo ir pramonės šakos bei naujos technologijos rodo technologinių pokyčių įtaką organizacijų veiklos sėkmingumui, kartu kelia naujus kvalifikacinius reikalavimus darbuotojams.

Tai problemos, kurias sukuria šiandieninės socioekonominės realijos. Bet jos greitai taps veiksniais, lemiančiais visų išsivysčiusių ir besivystančių kraštų vidaus politiką. Atskiros vyriausybės jų nebeišspręs. Tam reikės kiekvienos organizacijos dalyvavimo, ypač kūrybinių šių organizacijų darbuotojų įtraukimo.

Gauta 2004 11 08

Pasirašyta spaudai 2004 12 20

Spausdinti rekomendavo: prof. habil. dr. A. Seilius,  
doc. dr. L. Šimanskienė

#### Literatūra

- Bauman, Z. (2002). *Globalizacija: pasekmės žmogui*. Vilnius: Strofa.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perrattton, J. (2002). *Globaliniai pokyčiai: politika ekonomika ir kultūra*. Vilnius: Margi raštai.
- Hofstede, G. (1992). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive* 7.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Peters, T. J., Watermann, R. H. (1992). *In season of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1990). *The Competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Rugman, A., Hodgetts, R. (2001). The End of Global Strategy. *European Management Journal*, vol. 19, no. 4, p. 333–343.
- Shane, S., Venkataraman, S., MacMillan, I. (1995). Cultural Differences in Innovation Championing Strategies. *Journal of management*, vol. 21, no. 5.
- Starkevičiūtė, M. (2003). *Kūrybinių ekonominių veiklų indėlis į Lietuvos ekonomiką įvertinimas*.  
<http://www.mediadesk.lt/pic/m.%20starkeviuciute%20pat.doc>

Šimanskienė, L., Venckutė, V., Župerkienė, E. (2003). Kultūrinių skirtingumų įtaka valdymui. Transformacija Rytų ir Centrinėje Europoje. *Tiltai* 13: 440–451.

*Using the Organizational Culture Inventory (OCI) to Measure Kotter and Heskett's Adaptive and Unadaptive Cultures*.  
<http://www.trainersdirect.com/resources/articles/ChangeManagement/OrgCultureInventory.htm>

Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba. Genėzė. Dabartis. Tendencijos*. Kaunas: VDU leidykla.

Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.

Žukauskas, P. (2000). Kompanijų veiklos internacionalizacijos teorijų vystymasis ir lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 14: 273–287. Kaunas: VDU.

Гарретт, Б., Дюссож, П. (2002). *Стратегические альянсы*. Москва: ИНФРА-М.

Друкер, П. Ф. (2003). *Задачи менеджмента в XXI веке*. Москва: Издательский дом „Вильямс“.

Персикова, Т. Н. (2002). *Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие*. Москва: Логос.

Портер, М. Э. (2003). *Конкуренция*. Москва: Издательский дом „Вильямс“.

## INFLUENCE OF THE 21ST CENTURY CHANGES ON MANAGEMENT

Vilija Venckutė

S u m m a r y

The article aims at defining of the factors that became more and more important to the management in the context of changes. The change processes in the contemporary world inevitably promote closer political, economic and cultural contacts and interrelations among states and societies. The globalization processes have not left Lithuania aside as well. The membership in the EU is the urgent factor, which makes managers and management experts to consider the future changes in Lithuania.

Until now the simplified approach to the management and management practice in the economy of Lithuania has prevailed. The western forms of business and the methods of management are often transferred mechanically, not taking into account the local peculiarities of Lithuania.

The emphasis on changes inevitably raises the questions about our future. Undoubtedly, having made proper forecasts on changes and their consequences the heads of organizations would be able to revise their strategies already today and to prepare for tomorrow. What, in turn, would ensure the competitive advantages and successful performance of organizations. To my opinion, one of the most urgent issues in the contemporary science of management is to define the most important areas impacted by changes.

The period we're living is one of „profound transition – and the changes are more radical perhaps than even those that ushered in the Industrial Revolution of the middle of the 19th century, or the structural changes triggered by the Great Depression and the Second World War“ (Drucker, 2003). In the midst of all this change are five social and political certainties that will shape business strategy in the not-too-distant future: the

collapsing birthrate in the developed world; shifts in distribution of disposable income; a redefinition of corporate performance; global competitiveness; and the growing incongruence between economic and political reality. The question is „how management - not government or free markets - should orientate itself to address these new realities?“.

The nature of work and the workplace are dramatically changing due to technological advances, the ability to develop and access vast amounts of data, and the need to communicate more rapidly and on more levels than ever before. Second, expectations of the workforce reflect differences in generational attitudes toward work and careers, adding another dimension to the challenge of managing a diverse workforce. Third, the shape of the workforce is changing, emphasizing a more blended workforce of permanent civil servants, temporary and intermittent employees, and contractors using a continuous process of public/private competition.

To understand the complexity of these factors, it is important to consider them in the context of a changing work environment with such universal trends as:

- Technical complexity: Increasing technical complexity in the workplace is driving the need for educated talent, particularly scientific, engineering and information technology (IT) personnel.
- Information technology: Expanding information technology (IT) capabilities are affecting hardware systems, work processes, and the types and numbers of people in the entire workforce.
- Workforce flexibility: IT is providing unprecedented workplace flexibilities such as telecommuting, facilitating a more efficient workforce distribution. People management approaches must accommodate the virtual workforce.
- Workforce mobility: Increased competition and the move toward self-managed retirement funds (particularly with a highly educated workforce) will threaten the financial ties that employees have with their employers. Recruitment strategies must be tuned to the appropriate candidate pools.
- Globalization: Business, production, economies, and workforces are becoming more multinational. As a result, managers face increasing demands to compete, retain, and manage talent well.

As these trends demonstrate, managers must respond to rapidly changing circumstances and workload requirements, and invest more time and effort fostering the growth and competencies of their employees.

Organization is one of the major social systems. Together with the changing contents of production and other spheres of business, the concept, hierarchy and management of organization have been changing as well.

The traditional company management hierarchies, such as those formed on the basis of different stages of the production cycle branches producing different prod-

ucts or different locations of the branches, have been replaced by modern hierarchies.

The changes in the organizational and management structure are further subdivided into: changes in business functions and processes, changes in strategy, changes in hierarchy and management structure, changes in the staff, changes in the means of motivation, and changes in the culture of organization.

The correction of organization strategy is the overview of all basic components of strategy. It requires an overview of vision, mission, strategy, goals and objectives.

Changes outside and inside organization have the greatest influence on operation processes and are transformed very dynamically. All parts of processes should be transformed at the – contents, technology, and organization. The opportunities created by the proliferation of new technology and concentration of knowledgeable workforce are not without their challenges for both the individual knowledge workers and the organizations to which they belong, join or contribute. It is certain that the emergence of the knowledge worker and of the knowledge worker's productivity as key questions will, within a very few decades, bring about fundamental changes in the structure and nature of the economic system. The most valuable asset of a 21st-century institution, whether business or non-business, will be its knowledge workers and their productivity.

But the major attention should be paid to the transformation of organization management processes. The development and training of staff has a special impact on the transformation and development processes within organization. The process of staff development should be complex and involve all major elements - establishment of demand, selection, grouping, distribution, adaptation, evaluation, professional growth, career realization, requalification, qualification growth and developments. At the same time, decision-making, planning, organization, control and coordination should be improved as well. Changes in the surrounding environment as well as within organization determine changes in one more very important component - organization culture.

The following problems of contemporary management can be defined:

- Revision of competitive strategies in organizations taking into account changes in the worldwide trends in demography (decreasing birthrate, ageing of populations), in economy (redistribution of income, changes in the labour markets, structural changes in economy in the course of transition from physical to intellectual work), in culture.
- New approach to the management (there is not the only „right“ structure nor the „only“ management style; the competition has become a global phenomena).
- Creative attitude towards performance (constantly growing need for intellectual and creative employees, the growing share of creative indus-

tries in GDP), collective work (self-governed teams and changes of the leader's role).

- New technologies (convergence of different science branches, the impact of the most rapidly developing branches and the changes in technologies on successful performance of organizations).

These are the problems that are caused by today's social and economic realities. But very soon they will be-

come the decisive factors in the internal policy of all developed and developing countries. No single government will be able to solve the problems separately. The efforts and involvement of each organization, in particular the involvement of creative personnel of organizations, is of vital importance when responding to the challenge.