



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**Karolina Dumpytė**

**POKYČIŲ INICIJAVIMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS  
ORGANIZACIJOSE**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Prof. dr. Asta Valackienė

**PANEVĖŽYS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**POKYČIŲ INICIJAVIMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS  
ORGANIZACIJOSE**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadyba (kodas 621N20010)**

**Vadovas**

(parašas) Prof. dr. Asta Valackienė  
(data)

**Recenzentas**

(parašas)  
(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Karolina Dumpytė  
(data)



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

(Fakultetas)

**Karolina Dumpytė**

(Studento vardas, pavardė)

**Vadyba, 621N20010**

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Pokyčių inicijavimas viešojo sektoriaus organizacijose“  
**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. gegužės 12 d.  
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Karolinos Dumpytės**, baigiamasis projektas tema „Pokyčių inicijavimas viešojo sektoriaus organizacijose“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

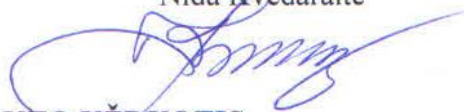
Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO  
Ekonomikos ir verslo katedra**

**TVIRTINU**  
Katedros vedėja  
Nida Kvedaraitė



**BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS**

Diplomantui Karolina Dumpytė

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Pokyčių inicijavimas viešojo sektoriaus organizacijose

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Initiation of Changes in the Public Sector Organizations

Irišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2016 m. gegužės 24 d.

Duomenys baigiamajam projektui \_\_\_\_\_

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Atskleisti organizacinių pokyčių konceptą pokyčių inicijavimo aspektu.
2. Išryškinti pokyčių inicijavimą viešajame sektoriuje savivaldos aspektu, pagrindžiant viešojo sektoriaus teorinį aspektą ir pristatant pokyčių inicijavimo poreikį savivaldoje.
3. Ištirti pokyčių inicijavimo atvejus Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse.
4. Parengti pokyčių inicijavimo savivaldos organizacijoje modelį, nubrėžiant pokyčių inicijavimo strategines kryptis.

Vadovas  Prof. dr. Asta Valackienė  
(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau:  Karolina Dumpytė  
(studento parašas, vardas, pavardė)

2016 m. balandžio 15 d.

Dumptytė, Karolina. Pokyčių inicijavimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Asta Valackienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: organizaciniai pokyčiai, pokyčių inicijavimas, viešasis sektorius, savivalda.

Panevėžys, 2016. 89 p.

## SANTRAUKA

Organizaciniai pokyčiai analizuojami kaip holistinis pokyčių procesas, paaiškinantis organizacijos pertvarką, materialinius ir žmogiškuosius išteklius, kad sukurti naują pridėtinę vertę ir pagerinti organizacijos efektyvumą. Modernėjanti visuomenė viešojo sektoriaus organizacijas skatina ne tik ieškoti naujų būdų, metodų tobulinti viešųjų paslaugų teikimą, bet ir kelia vis didesnius reikalavimus vietos savivaldoms, įgalina jas inicijuoti pokyčius. Pastebėta, kad mokslinėje literatūroje stinga teorinio struktūrinimo ir strateginių įžvalgų pokyčių inicijavimo vietos savivaldoje, tyrimai daugiau fragmentiški. Pastebint šią metodologinę spragą, formuluojama *mokslinė problema*, kurios mokslinis rezultatas – teoriškai pagrįstas pokyčių inicijavimas viešojo sektoriaus organizacijos lauke, išryškinant pokyčių poreikį ir taikomas pokyčių inicijavimo strategijas vietos savivaldybėse. *Darbo objektas* – pokyčių inicijavimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Išskiriamas darbo dalykas* – Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybių atvejo analizė, aptariant pokyčių inicijavimą. *Darbo tikslas* – išanalizuoti pokyčių inicijavimą viešojo sektoriaus organizacijose. *Darbo tikslas detalizuotas šiais uždaviniais*: 1) pateikti organizacinių pokyčių konceptą, išryškinant pokyčių inicijavimą; 2) teoriškai pagrįsti pokyčių inicijavimo raišką viešojo sektoriaus organizacijose, išryškinant savivaldos dalyvavimą; 3) išanalizuoti pokyčių inicijavimą Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse, parengiant pokyčių inicijavimo modelį. Darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti atliekama mokslinės literatūros analizė, kuri padėjo išskirti tyrimo kriterijus, kuriais remiantis buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, skirtas Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybių aukščiausios pareigas užimantiems darbuotojams ir organizuota anketinė apklausa, skirta savivaldybių skyrių vedėjams. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad savivaldybėse pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio darbuotojai, tačiau išryškėjo, kad šiame procese trūksta bendradarbiavimo ir komunikavimo su žemesnio lygio darbuotojais bei aktyvesnio į(si)traukimo. *Pasiektas mokslinis rezultatas* – procesinis „Pokyčių inicijavimo savivaldybėse“ modelis, kuriame nubrėžiamos pokyčių inicijavimo strateginės kryptys: pažangus augimas, tvarus augimas, integracijos augimas. Modelio veiksmingumas apibrėžiamas pokyčių iniciatoriaus identifikavimu, pokyčių poreikio nustatymu bei pokyčių strateginių krypčių išgryninimu, kurių sąveika išryškėja organizacinių pokyčių lauke.

Dumpytė, Karolina. Initiation of Changes in the Public Sector Organizations. *Master's thesis in Management* / supervisor assoc. prof. Asta Valackienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: organizational changes, change initiation, public sector, local government.

Panevėžys, 2016. 89 p.

## SUMMARY

Organizational changes are analyzed as a holistic process of change, which explains the reformation of organization, its material and human resources, in order to create new value added and increase the efficiency of organization. The modernization of society encourages public sector organizations not only to search for new ways and new methods to improve the provision of public services, but also places higher and higher requirements on municipalities, thus enabling them to initiate changes. We have noticed that the scientific literature on the initiation of changes at the municipal level lacks theoretical structuring and strategic insights, the existing research is mostly fragmentary. Having noticed this methodological gap, we have formulated the *scientific problem*, the scientific result of which shall be a theoretically sound initiation of changes in a public sector organization, with emphasis on the need for changes and on strategies for initiation of changes, which are applied in municipalities. *The theme of this thesis* is the initiation of changes in public sector organizations. *The emphasized subject-matter of this thesis* is the analysis of the cases of Panevėžys City and Panevėžys District municipalities in respect of the initiation of changes. *The aim of the thesis* is to analyze the initiation of changes in public sector organizations. *The aim of the thesis is elaborated through the following tasks*: 1) present the concept of organizational changes, with emphasis on the initiation of changes; 2) give the theoretical justification for the manifestations of the initiation of changes in public-sector organizations, with emphasis on the participation and role of municipalities; 3) analyze the initiation of changes in the Panevėžys City and Panevėžys District municipalities and prepare a model of the initiation of changes. In order to achieve the aim and tasks of the thesis we used the analysis of the scientific literature; this helped us to formulate the research criteria on the basis of which we then performed a semi-structured interview designed for the top-level municipal officials of the Panevėžys City and Panevėžys District municipalities and organized a questionnaire survey designed for the heads of departments of the said municipalities. The results of the research show that the initiators of changes in the municipalities are the top-level officials, but also show that there is not enough cooperation and communication with lower-level officials, as well as more active participation on the part of the latter. *The scientific result* of the research is a processual model of the initiation of change in municipalities, which defines the strategic directions for the initiation of change: progressive growth, stable growth, and growth of integration. The efficiency of the model is determined by identification of the initiator of changes, determination of the need for changes, and disclosure of the strategic directions for changes, the interaction of which shows up in the field of organizational changes.

**TURINYS**

<b>Ižanga.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Organizacinių pokyčių konceptas pokyčių inicijavimo aspektu .....</b>	<b>10</b>
1.1. Organizacinių pokyčių teorinė apibrėžtis.....	10
1.2. Organizacinių pokyčių klasifikacija ir stadijos .....	15
1.3. Pokyčių inicijavimo teorinė apibrėžtis ir strategijos .....	25
<b>2. Pokyčių inicijavimas viešajame sektoriuje savivaldos aspektu.....</b>	<b>36</b>
2.1. Viešojo sektoriaus teorinis pagrindimas .....	36
2.2. Pokyčių inicijavimo poreikis viešojo sektoriaus organizacijoje – savivaldoje .....	44
<b>3. Tyrimas „Pokyčių inicijavimas Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse“ .....</b>	<b>53</b>
3.1. Tyrimo metodologija.....	53
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija .....	57
3.3. „Pokyčių inicijavimo savivaldybėse“ modelis.....	75
<b>Išvados .....</b>	<b>79</b>
<b>Literatūra .....</b>	<b>80</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>90</b>

## IŽANGA

Aplinkos kintamumas vertinamas kaip neišvengiamybė, kurios sąlygomis viešasis sektorius veikia kaip reguliatorius, kuris ne tik atlieka svarbų ekonominį vaidmenį, bet ir yra paslaugų teikėjas ir darbdavys visuomeniniame gyvenime. Vykstant globalizacijos procesams ir vis sparčiau vystantis sumaniajai visuomenei, viešasis sektorius susiduria su naujais iššūkiais, kurių efektyviems sprendimams nebeužtenka tradicinio valdymo.

Mokslinėje literatūroje vis dažniau sutinkama sąvoka „sumanus viešasis valdymas“, kurio sampratoje išryškėjo efektyvus vyriausybės veiklos vykdymas ir valdymas, kuris viešojo sektoriaus organizacijas skatina kurti didesnę viešąją vertę bei geriau reaguoti į socialinius uždavinius (Bekkers, Homburg, 2009). Viešasis sektorinius mokslinėje literatūroje aptariamas sumanus valdymo, sumanus miesto ir e-valdžios kontekste, kuriame apibrėžiami viešojo sektoriaus organizacijų sukurti modernūs technologiniai veiksmų planai, užtikrinantys ateities technologijų plėtrą ir viešojo sektoriaus paslaugas, kurios galėtų pagerinti piliečiams gyvenimo kokybę.

Modernėjanti visuomenė viešojo sektoriaus organizacijas skatina ne tik ieškoti naujų būdų, metodų tobulinti viešąsias paslaugas, jų teikimą, bet ir kelia vis didesnius reikalavimus, kurie įgalina organizacijas vykdyti pokyčius, motyvuoja juos inicijuoti. Savivaldos institucijos – viešojo sektoriaus dalis, kuri turi ne tik turi atsinaujinti, užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą vietos gyventojams, bet ir rūpintis jų gerove, vykdyti socialinę ir ekonominę plėtrą vietos savivaldoje. Šioms institucijoms visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus, todėl jų priimti sprendimai geriausiai matomi, greičiausiai pasireiškia ir kaip niekur kitur detaliosiai analizuojami (Vidaus reikalų ministerija). Kiekvienam vietos gyventojui rūpi, kokioje aplinkoje priimami jo kasdieniam gyvenimui svarbiausi sprendimai, todėl jie reikalauja, kad savivaldos atliktų socialinės ir ekonominės plėtros iniciatoriaus vaidmenį.

**Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas.** Mokslinėje literatūroje gausu informacijos, nagrinėjančios pokyčių konceptą, pokyčių valdymo stadijas, kuriose akcentuojamas pokyčių inicijavimas kaip viena iš svarbiausių pokyčių proceso organizacijose dalis (Quinn, 1980; Carnall, 1990; Herpen, 2001; Todnem, 2005; Kotter ir Schlesinger, 2008; Cervone, 2013; Hearn, 1992; Burnes, 2003; Williams, 1989; White, 1992;; Sikdar ir Payyazhi, 2014; Baird ir Brightman, 2000; Bocos, Radut-Taciu, ir Chir, 2015; Kritsonis, 2004; Wirth, 2004). Pastebėta, kad stinga teorinio struktūrinimo ir strateginių įžvalgų pokyčių inicijavimo organizacijose aspektu, aprašyti tyrimai fragmentiški. Taip pat reikia pabrėžti, kad mokslinėje literatūroje daugiau analizuojami verslo organizacijų pokyčiai, nepakankamai įsigilinama į viešąjį sektorių – savivaldą. Pastebint šią metodologinę spragą, reikalinga atsakyti į šiuos **probleminius klausimus**: *kaip teoriškai pagrįsti*



*pokyčių inicijavimą viešojo sektoriaus organizacijos lauke?; koks pokyčių poreikis savivaldoje?; kokios pokyčių inicijavimo strategijos yra taikomos savivaldybėse? Remiantis teoriniais aspektais ir empirinio tyrimo rezultatais, darbe bus parengtas „Pokyčių inicijavimo savivaldybėse“ modelis.*

**Praktinis taikomumas** – sukurtas modelis padės Lietuvos savivaldybėms nusistatyti, tinkamiausias pokyčių inicijavimo strategines kryptis, išryškinti, kokioje pokyčių proceso fazėje yra organizacija, leis pasirinkti tinkamiausias priemones pokyčių įgyvendinimui.

**Darbo objektas** – pokyčių inicijavimas viešojo sektoriaus organizacijose.

**Darbo dalykas** – Panevėžio miesto ir rajono savivaldybių atvejo analizė, aptariant pokyčių inicijavimą.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti pokyčių inicijavimą viešojo sektoriaus organizacijose.

**Uždaviniai:**

1. Pateikti organizacinių pokyčių konceptą, išryškinant pokyčių inicijavimą.
2. Teoriškai pagrįsti pokyčių inicijavimo raišką viešojo sektoriaus organizacijose, išryškinant savivaldos dalyvavimą.
3. Išanalizuoti pokyčių inicijavimą Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse, parengiant pokyčių inicijavimo modelį.

**Duomenų rinkimo būdai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Pusiau struktūrizuotas interviu.
3. Anketinė apklausa.

**Duomenų analizės metodai:**

1. Pusiau struktūrizuoto interviu kokybinė turinio (angl. k. *Content*) analizė.
2. Statistinė analizė panaudojant Microsoft Office programų paketą.

## 1. ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KONCEPTAS POKYČIŲ INICIJAVIMO ASPEKTU

Vykstant intensyviems pokyčiams, kiekviena organizacija turi vis daugiau įdėti pastangų, kad išliktų perspektyvi, pelninga ir patraukli suinteresuotoms šalims (Kanter, Stein, Jick, 1992; D’Aveni, 1995; Nadler, 1998). Supratimas apie pokyčius, jų klasifikaciją, pokyčių proceso stadijas suteikia teorinių išvalgų ir praktinių taikomųjų pavyzdžių, kaip turi elgtis kiekviena organizacija, kad sėkmingai susidorotų su pokyčiais. Organizacijos poreikis ir noras keistis gali paskatinti inicijuoti pokyčius, pasirenkant tinkamą jų inicijavimo strategiją.

### 1.1. Organizacinių pokyčių teorinė apibrėžtis

Vykstant globalizacijos procesams, vis dažniau susiduriame su pokyčiais, kurių sąvoka yra įvairiapusiška, apimanti daugybę prasminių niuansų ir gali būti vartojama įvairiuose kontekstuose, apimančiuose šias sritis: visuomenę, mokslą ir technologijas, mediciną, aplinką, ekonomiką, organizacijas bei kt. Sąvoka „pokytis“ (angl. k. *change*) analizuojama dar praėjusio amžiaus mokslinės literatūros autorių tokių kaip: Quinn (1980), Giddens (1995), Hurst (1995), Hopkins, Ainskow, West (1998), Fullan (1998), Jankūnaitė (1998), Želvys (1998), Hall (1999). Pokyčių valdymo teorijos ir praktikos kilusios iš skirtingų socialinių mokslų disciplinų ir tradicijų, todėl atsekti jų pradžių labai sunku (Macredie, Paul, Anketell, Lehaney, Warwick, 2001). Kadangi pokyčiai socialinių mokslų teorijose apibrėžiami labai plačiai, nustatyti organizacinių pokyčių teorinį pagrindą, neprarandant tikslingumo, gana sudėtinga (Isong, 2015). Visgi mokslinės literatūros autoriai (Preece, Steven, Steven, 1999; Hamlin, Keep, Ash, 2001; Macredie, Paul, Anketell, Lehaney, 2001; Bourne, Neely, Mills, Platts, 2003; Hallgrimsson, 2008; Burnes, 2009; Isong, 2015) pateikė tris pagrindinius organizacinių pokyčių teorinius pagrindus, mokyklas: individuali perspektyvinė mokykla, grupės dinaminė mokykla, atviros sistemos mokykla. Remiantis mokslinės literatūros autoriais (Preece, Steven, Steven, 1999; Hamlin ir kt., 2001; Macredie ir kt., 2001; Bourne, Neely, Mills, Platts, 2003; Hallgrimsson, 2008; Burnes, 2009; Isong, 2015) toliau pateikiamos platesnės **organizacinių pokyčių mokyklų charakteristikos**.

**Individuali perspektyvinė mokykla** (angl. k. *The Individual Perspective School*). Organizacinius pokyčius dažniausiai lemia ekonominės aplinkos spaudimas, todėl emociniai elementai gali būti laikomi nereikšmingais. Vykdamy pokyčius, neatsižvelgiama į darbuotojų vaidmenį, stokojama laiko tinkamai parengti pokyčių planą, todėl paprastai tai yra esminės priežastys, trukdančios organizacijai sėkmingai įgyvendinti pokyčius (Callan, 1993). Bourne ir kt. (2003) teigimu, organizaciniai pokyčiai bus tik laiko švaistymas, jei į juos nebus įtraukti organizacijos darbuotojai, jų dalyvavimas ir kiekvieno asmens įsipareigojimas. Kiekvienas

darbuotojas daro asmeninį poveikį vykdomiems organizaciniams pokyčiams, todėl jų sėkmei užtikrinti, darbuotojas turi keistis kartu su organizacija.

Šios mokyklos mintys padalytos į Biheviaristų (angl. k. *Behaviorists*) ir Geštalto lauko (angl. k. *Gestalt-Field*) teorijas. Biheviaristai mano, kad žmogaus elgesys formuojasi individui sąveikaujant su aplinka. Teigiama, kad žmogaus veiksmai formuoja būsimus rezultatus. Organizacijos vadovai už tinkamai atliktą darbą apdovanoja ir skatina darbuotoją, tuo tarpu netinkamas darbuotojo elgesys nepageidaujamas ir dažnai ignoruojamas. Geštalto lauko teorijos šalininkai teigia, kad individo elgesys yra aplinkos ir proto rezultatas. Jie mano, kad žmogus, išmokęs ką nors daryti, tai daro intuityviai. Ši grupė apsvarsto ne tik individo veiksmus ir rezultatus, bet ir jo suvokimą. Geštalto lauko teorijos šalininkai mano, kad žmonės funkcionuoja kaip vientisas organizmas, todėl jų elgesys gali būti ir teigiamas, ir neigiamas, tačiau jie turi suprasti bei išmokti valdyti savo elgesį.

**Grupės dinaminė mokykla** (angl. k. *The Group Dynamics School*). Šios mokyklos šalininkai teigia, kad sutelkti dėmesį į kintantį individo elgesį nenaudinga, nes individualus elgesys yra grupinės aplinkos funkcija. Kadangi organizacijos darbuotojai sudaro grupę, vadovai turi sutelkti dėmesį į pokyčius grupės lygmeniu ir daryti įtaką grupėje susidariusioms vertybėms, normoms, vaidmenims. Šios mokyklos šalininkai pabrėžia komandos ir grupės svarbą organizacijoje. Teigiama, kad organizacijoje vykdyti pokyčius individualiu lygiu neįmanoma, neatsižvelgiant į grupę, kurioje asmuo dirba. R. Macredie ir kt. (2001) teigia, kad grupės dinaminė perspektyva pasireiškia kaip šiuolaikinė organizacijų valdymo tendencija, kuri leidžia pamatyti save kaip komandą, o ne kaip atskirą individą.

**Atviros sistemos mokykla** (angl. k. *The Open System School*). Išnagrinėjus individualų ir grupių vaidmenį organizaciniuose pokyčiuose, svarbu pažvelgti į visą organizaciją kaip į pagrindinį atskaitos tašką. Šios grupės šalininkai organizaciją vertina kaip iš daug sujungtų posistemių sudarytą vienetą. Pokyčiai vienoje organizacijos dalyje, turės įtakos kitoms organizacijos dalims. T. Hallgrimsson (2008) pateikia Miller (1967) išskirtas keturias pagrindines posistemas, pagal kurias vertinamos organizacijos:

*Organizacijos tikslo ir vertės posistemė.* Šiai posistemai priklauso organizacijos tikslai, vertybės, kurios neprieštarauja vidinės ir išorinės aplinkos lūkesčiams.

*Techninė posistemė.* Ši posistemė apima specifines žinias, technologijas ir metodus, kurie reikalingi tam, kad organizacija veiktų.

*Psichologinė posistemė.* Šiai posistemai priklauso organizacijos kultūra ir klimatas, jo vaidmuo santykiams, normoms, vertybėms.

*Valdymo posistemė.* Tai posistemė, kuri atsakinga už tai, kad organizacijos valdymas būtų nukreiptas į užsibrėžtus tikslus. Ši posistemė apima vertybių, tikslų nustatymą, strategijos plėtrą, struktūros projektavimą, kontrolės procesų nustatymą.

Mokslinėje literatūroje (Isong, 2015) išryškinamas šios mokyklos trūkumas, kuris apima organizacijos dinamišką ir sudėtingą sistemą, nes norint nustatyti tam tikrų veiksmų priežastis ir pasekmes, labai lengva pasiklysti.

Šių trijų mokyklų skirtingos teorinės koncepcijos atskleidžia, kad pokyčiai gali būti vykdomi trimis lygiais: visų pirma, individualiu lygiu, antra, grupės lygiu, trečia, struktūriniu lygiu. Galima teigti, kad visos mokyklos prisideda prie naujų teorinių modelių konstravimo.

Pristatytos organizacinių pokyčių mokyklų charakteristikos leido apibrėžti organizacinių pokyčių sampratą.

Pasak O. Recklies (2001), šiandien pokytis – ne išimtis, bet nuolatinis procesas. I. Piktūnaitė (2005), apibendrinusi kitų autorių (Šimanskienė, 1998; Zakarevičius, 2003; Vasiljevienė, 1999; Župerkiene, 2004) mintis, teigia, kad pasaulyje vykstantys intensyvūs pokyčiai akivaizdžiai daro įtaką organizacijoms, jų veiklai bei valdymui.

M. Oliver (1992) mano, kad organizacinius pokyčius lemia pasikeitimai ekonominėje, politinėje aplinkoje, funkcinių pokyčių būtinybė, padidėję techniniai reikalavimai, pasikeitusios socialinės vertybės, konkurencinės aplinkos spaudimas, pakeisti teisiniai reglamentai, atsitiktiniai išoriniai įvykiai ir kt.

Mokslinės literatūros autoriai (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2003; Sutevski, 2009; Thomson, Strickland, Gamble, 2010; Wheelen, Badas, 2012; Dess, Lumpkin, Taylor, 2012) teigia, kad pokyčius lemia ne tik išorinė aplinka (ekonominė aplinka, technologinė aplinka, socialinė – kultūrinė aplinka, politinė aplinka, tarptautinė aplinka) bet ir vidinė aplinka: organizacijos išsikelti tikslai, uždaviniai, naudojamos technologijos, vadyba, dirbantys žmonės bei organizacijos struktūra.

F. Graetz (2000) manymu, didėjanti globalizacija, sparčiai besikeičiančios technologijos, kompetentingų darbuotojų augimas, socialinių ir demografinių tendencijų naujovės – veiksniai, lemiantys organizacinius pokyčius, todėl vienas svarbiausių uždavinių yra išmokyti juos valdyti.

Atlikta analizė atskleidė, kad pateikiama gana daug įvairių mokslinės literatūros autorių organizacinių pokyčių sąvokos aiškinimų, tačiau vietoje glausto apibrėžimo dažnai pateikiami charakteristikų rinkiniai, apibūdinantys organizacinių pokyčių reikšmę.

R. Soparnot (2011) teigia, kad organizacinius pokyčius sudaro šie elementai: turinys (kas yra tie pokyčiai), procesas (kaip keičiasi), kontekstas (kodėl reikia pokyčių) ir sąveika: pokyčių kintamieji gali būti susiję tarpusavyje (veiksmai, reakcija, sąveika). A. M. Pettigrew (1985) aiškina, kad pokytis yra gebėjimas priimti sprendimus (turinys), tai padeda prisitaikyti prie aplinkos

vystymosi (išorinis kontekstas) ir/ar organizacijos plėtros (vidinis kontekstas) bei sėkmingai įgyvendinti visus pokyčių procesus įmonėje (procesas).

Anot B. Burnes (2004), pokytis yra organizacijos gyvenimo ypatybė, kuri apima ne tik organizacijos veiklą, bet ir jos strateginį valdymą. P. S. Bayerl, G. Jacobs, S. Deneff., R. J. vandenBerg, N. Van Kaptein, K. Birdi, T. Stajanovski (2013) teigia, kad organizaciniai pokyčiai sukurti derinant organizacijos dabartinę struktūrą su naujais pokyčių procesais ir modeliais.

Taip pat organizaciniai pokyčiai pateikiami kaip holistinis pokyčių procesas ir elgsenos pokyčiai visoje sistemoje (Oldham, 2009). „Organizaciniai pokyčiai – tai procesas, kurio metu organizacija pertvarko savo išteklius tam, kad sukurtų geresnę vertę ir pagerintų efektyvumą“ (Hitt ir kt., 2003, 10 p.).

S. Al-Haddad, T. Kotnour (2015), vieni iš organizacinių pokyčių sritį analizavusių mokslininkų, teigia, kad organizaciniai pokyčiai yra pakeitimai, kurie gali būti vykdomi tiek iš išorės, tiek iš vidaus. Autoriai, aiškindami išorinius organizacinius pokyčius, teigia, kad šie pokyčiai susiję su organizacijos siūlomais produktais ir paslaugomis bei kliento poreikiais. Kalbėdami apie vidinius organizacinius pokyčius, autoriai aiškina, kad tai yra organizacijos teisės aktų derinimas, tikslų apibrėžimas, pagrindinės vertybės bei procesai.

O. Recklies (2001) organizacinius pokyčius apibūdina kaip nuolatinį verslo strategijų ir struktūrų pritaikymą prie kintančių išorinės aplinkos sąlygų, o P. Senge (1999) teigia, kad organizaciniai pokyčiai yra vidiniai pakeitimai: žmonių vertybės, siekiai ir elgsena, sujungti su išoriniais pakeitimais: procesais, strategijomis, praktika ir sistemomis.

P. G. Aquinas (2008) ir G. R. Jones (2013) organizacinius pokyčius apibūdina kaip procesą, kurio metu organizacija pereina nuo dabartinės būklės į siekiamą, kuomet padidinamas organizacijos efektyvumas.

S. Wu (2013) teigia, kad organizaciniai pokyčiai gali būti suprantami kaip apimtis, norma, veiklos pobūdis, kuomet vadovauja pokyčių agentas, kuris sustiprina bendrą organizacijos efektyvumą. „Organizaciniai pokyčiai yra procesas, kurio metu organizacija keičia savo struktūrą, strategijas, veiklos metodus, technologijas ar organizacinę kultūrą organizacijos viduje“ (Soparnot, 2011, 646 p.).

Be to, organizaciniai pokyčiai gali būti suprantami kaip procesas, kurio metu organizacija keičia savo struktūrą, kultūrą ar sistemą (Rouse, 2009). D. R. Petrescu (2010) organizacinius pokyčius apibūdina kaip suplanuotus veiksmus, kuriais siekiama pagerinti verslo efektyvumą geriau aptarnaujant rinką.

Anot W. Burke (2011), organizaciniai pokyčiai paprastai yra didelės apimties, skirti pakeisti, koreguoti, nuosekliai patobulinti organizacijos veiklą, funkcijas, taip pereinant į visai naują lygį. Autorius teigia, kad pokyčiai gali būti vykdomi ilgą ar trumpą laiko tarpą. Su ilgalaikiais

pokyčiais siejamas sudėtingas jų organizavimas, tvirtas vadovavimas, nes jie apima darbuotojus ir jų dalyvavimą visame pokyčių procese (Harrison 2011; Rachele 2012; Schalk ir kt. 2011). Mokslinės literatūros autorių (Shields, 1999; Ulrich, 1998) nuomone, trumpalaikis pokytis yra sėkmingesnis palyginti su ilgalaikiu pokyčiu. D. Berwick ir T. Nolan (1998) teigia, kad trumpalaikiai pokyčiai suteikia daugiau galimybių įgyvendinti pokyčius ir tobulinti net ir sudėtingas sistemas.

Organizaciniai pokyčiai taip pat gali būti traktuojami ir kaip tam tikra sąlyga ar situacija, kuomet organizacija iš dabartinės būklės pereina į naują, kitokią būklę, taip prisiderindama prie išorinės aplinkos sąlygų (Mecca, 2004).

C. Bass ir D. Media teigia, kad organizaciniai pokyčiai yra procesas, kurio metu peržiūrima ir keičiama organizacijos valdymo struktūra bei verslo procesai. Kembridžo verslo anglų kalbos žodyne (2011) organizaciniai pokyčiai apibrėžiami kaip procesas, kuomet organizacijos keičia savo metodus ir tikslus.

J. G. March (1991), vienas iš organizacinių pokyčių mokslininkų, pateikia tokią organizacinių pokyčių apibūdinimą „organizaciniai pokyčiai – tai iš įvairių organizacinių šaltinių sudarytas sprendimų rinkinys, kuris padeda reaguoti į aplinkos pokyčius“ (76 p.). Organizaciniai pokyčiai jungia vidinius pakeitimus, apimančius žmonių vertybes, siekius ir elgseną, su išoriniais pakeitimais, kurie apima procesus, strategijas, praktikas ir sistemas (Senge, 1999).

P. S. Bayerl, G. Jacobs, S. Denef, R. J. Van den Berg, N. Van Kaptein, K. Birdi, T. Stajanovski (2013), teigia, kad organizaciniai pokyčiai vykdomi derinant organizacijos dabartinę struktūrą su nauja pokyčių struktūra ir procesais.

D. R. Conner (1998) pabrėžia, kad organizacijos turi suvokti vykdomus pokyčius ir jų poveikį vienas kitam, nes bet kokie pakeitimai turi grandininę reakciją, kuri gali paveikti visą organizaciją. Pakeitus visus organizacinius aspektus, įskaitant strategiją, vidaus struktūrą, procesus, žmonių darbą ir požiūrį į bendrą kultūrą, organizacijos turi suprasti, kad pokyčiai negali būti nei greitai nei paprastai, tačiau turi būti lankstūs ir gerai suplanuoti (Kanter ir kt., 1992).

S. Wu (2013) organizacinius pokyčius skirsto į tris lygius: individualaus elgesio pokyčiai (instruktavimas, mokymosi tikslų nustatymas), komandiniai arba grupiniai pokyčiai (efektyvus bendravimas, sektini pavyzdžiai, konfliktų strategija) ir organizaciniai pokyčiai (sudėtingas papildančių strategijų rinkinys), kurie reaguoja į vidinius ir išorinius aplinkos pokyčius.

Mokslinės literatūros autoriai (Aquinas, 2008; Peter, 2009; Jones, 2013) išskiria keturis organizacinių pokyčių lygius. Teigiama, kad šie keturi lygiai yra tarpusavyje susiję, todėl keičiant vieną, atsiranda ir kitų pokyčių.

- Žmogiškieji ištekliai (investicijos į mokymą, bendravimas su darbuotojais, keičiant atlygio sistemas ir darbą);

- Funkciniai ištekliai (darbo našumo ir kokybės gerinimas);
- Technologinės galimybės (kurti naujus produktus, pakeisti esamus, prekių ir paslaugų kokybės gerinimas per technologijas);
- Organizaciniai gebėjimai (pasitelkiant žmogiškuosius ir funkcinius išteklius panaudoti technologines galimybes ir pakeisti organizacinę struktūrą ir kultūrą).

*Apibendrinus organizacinių pokyčių teorinę apibrėžtį, galima teigti, kad organizacinių pokyčių sampratą lėmė atskirų teorinių mokyklų ir autorių pateiktos teorinės įžvalgos, paaiškinančios, kad tai yra organizacijos gyvenimo ypatybė, naujas veiklos pobūdis ir sistema; holistinis procesas; pakeitimai; tam tikros sąlygos ar situacijos, kurios apima organizacijos naują struktūrą, procesus, veiklos metodus, naujų tikslų kėlimą, kultūros formavimą ir padeda organizacijai reaguoti į aplinkos pokyčius. Organizacinių pokyčių teorinė apibrėžtis patikslina vykstančių pokyčių raišką. Gilesnis organizacinių pokyčių supratimas reikalauja išsamesnės šio reiškinio analizės, išryškinant organizacinių pokyčių rūšis ir proceso stadijas.*

## **1.2. Organizacinių pokyčių klasifikacija ir stadijos**

Organizaciniai pokyčiai dažnai nėra lengvas ir greitas procesas, todėl svarbu, kad organizacijų vadovai suprastų, su kokiais pokyčiais gali susidurti, kokius pokyčius galėtų vykdyti, siekdami lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos. Pokyčių poreikis, apimtis ir tempas rodo, kas organizacijoje turi būti padaryta, kad jie būtų valdomi efektyviai. Vykdomus organizacinius pokyčius apima esminės charakteristikos, kurios leidžia apibūdinti pokyčių formą, savybes bei perteikti jų savitumą (Kotnour, 2015). Mokslinėje literatūroje pokyčiai klasifikuojami į gana daug formų, kurios apima su organizacija susijusius aspektus: žmones, organizacijos politiką, struktūrą, strategijas, darbo organizavimą ar kt.

Mokslinėje literatūroje nėra bendro sutarimo, kaip reikėtų klasifikuoti organizacinius pokyčius, todėl atliekant mokslinės literatūros analizę, susiduriama su skirtingu organizacinių pokyčių skirstymu.

C. Murthy (2007) išskiria tokius organizacinių pokyčių tipus: pavienius, esminius, procesinius, visiškus, planuotus, atsitiktinius, pertvarkos, revoliucinius, atkūrimo, strateginius, išankstinius ir pažangos. S. Patterson ir S. Sorrells (2008) teigia, kad organizaciniai pokyčiai gali būti skirstomi į vadovavimo pokyčius, struktūrinius pokyčius, reorganizavimą, pavienius pokyčius, esminius pokyčius ir strateginius pokyčius.

Taip pat organizaciniai pokyčiai mokslinėje literatūroje (Anderson, Anderson, 2002; Bennett, 2008; Queensland Government, 2015) skirstomi į vystymosi pokyčius, pereinamojo laikotarpio pokyčius, pertvarkos pokyčius.

V. Payne (2005) teigia, kad organizaciniai pokyčiai turi būti skirstomi į penkis tipus: evoliucinius, vystymosi, pereinamojo laikotarpio, radikalius ir pertvarkos pokyčius. C. Smith (2014) pateikia tokį organizacinių pokyčių skirstymą: pertvarkos pokyčiai, personalo pokyčiai, neplanuoti pokyčiai, atstatomieji pokyčiai.

M. Tushman ir C. Reilly (1996), M. Stewart (2010), M. Laihoo (2014), Sterno (2015), organizacinius pokyčius skirsto į evoliucinius ir revoliucinius, o C. Van Tondetl (2009) teigia, kad organizaciniai pokyčiai gali būti evoliuciniai, revoliuciniai, pažangos ir pertvarkos.

Taip pat mokslinėje literatūroje (Recklies, 2001; Palan, 2002; Sujova 2010; Jurisch ir kt., 2014) galima rasti ir tokį organizacinių pokyčių klasifikavimą: reorganizavimas, nuolatinis procesų gerinimas ir organizacijos plėtra.

R. Greenwood ir C. R. Hinings (1996) organizacinius pokyčius skirsto į radikalius ir prisitaikymo, R. McAdam (2003) į radikalius ir pažangos pokyčius, o A. Kaim, D. Rana, H. Rizvi (2013) į planuotus, neplanuotus, radikalius ir pertvarkos pokyčius.

Tačiau bene labiausiai mokslinėje literatūroje (Burnes, 2004; Garvin, 1994; Voet, Groenevelde, Kuipers, 2015; Bamford, Forrester, 2003; Woerkum, Aarts, Herzele, 2011; Kennedy, 2004) paplitęs toks organizacinių pokyčių skirstymas: planuoti pokyčiai (nustatyti etapais, pagal kuriuos jie vykdomi) ir neplanuoti /atsirandantys pokyčiai (iš anksto nebuvo ruošiami).

Remiantis minėtais mokslinės literatūros autoriais (Murthy, 2007; Patterson ir Sorrells, 2008; Anderson ir Anderson, 2002; Bennett, 2008; QueenslandGovernment, 2015; Payne, 2005; Smith, 2014; Tushman ir Reilly, 1996; Stewart, 2010; Laihoo, 2014; Sterno, 2015; Recklies, 2001; Palan, 2002; Sujova 2010; Jurisch ir kt., 2014; Greenwood ir Hinings, 1996; McAdam, 2003; Kaim ir kt., 2013; Burnes, 2004; Garvin, 1994; Voet ir kt., 2015; Bamford ir Forrester, 2003; Woerkum ir kt., 2011; Kennedy, 2004; Tondetl, 2009), pateikiamas platesnis organizacinių pokyčių tipų apibūdinimas.

*Krypties pokyčiai* (angl. k. *Directional Changes*). Šie pokyčiai vykdomi tuomet, kai organizacija susiduria su didele konkurencija, jos veiklos strategija laikoma nesėkminga ar vyksta politiniai pokyčiai šalies vyriausybėje. Organizacijai rengiant naują strategiją svarbu atlikti konkurentų analizę, valdyti informacijos sklaidą, pasirinkti tinkamiausias valdymo sistemas, nes tai padės nusistatyti tinkamiausią pokyčių kryptį.

*Esminiai pokyčiai* (angl. k. *Fundamental Changes*). Šie pokyčiai apima organizacijos tikslus ir misiją, kuomet organizacijai reikia juos iš naujo apsibrėžti. Vykdomi kai organizacija susiduria su svarbiais pokyčiais verslo aplinkoje, organizacijos valdymas nėra sėkmingas, sumažėjęs veiklos efektyvumas ar susiduriama su darbuotojų problemomis. Esminiai pokyčiai apima visą organizaciją, o ne atskiras jos dalis.



*Procesiniai pokyčiai* (angl. k. *Process Changes*). Šie pokyčiai vykdomi tuomet, kai organizacijai reikia gerinti produkcijos kokybę, mažinti įrenginių eksploatacijos išlaidas, norima pagerinti organizacijos veiklą, efektyvumą, įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Vykdam šiuos pokyčius organizacija gali įdiegti naujas technologijas, pertvarkyti darbo procedūras, kokybės valdymą, geriau paskirstyti savo išteklius.

*Visiški pokyčiai* (angl. k. *Total Changes*). Šie pokyčiai apima organizacijos naujos vizijos vystymą per tam tikrą laikotarpį. Įgyvendinant šiuos pokyčius, radikaliai pakeičiama visa organizacijos sistema.

*Planuoti pokyčiai* (angl. k. *Planned Changes*). Šie pokyčiai apima suplanuotus organizacijos veiklos pokyčius. Planuojamų pokyčių idėja yra ta, kad organizacijos, norėdamos įgyvendinti ir pasiekti norimą pasikeitimą, turi visą pokyčių procesą vystyti per nusistatytus etapus. J. Kenny (2006) teigimu, organizaciniai pokyčiai vyksta tam tikrą laiko tarpą, todėl norint padidinti sėkmės tikimybę, svarbu planuoti pokyčius bei nustatyti jų įgyvendinimo terminą.

*Neplanuoti pokyčiai* (angl. k. *Unplanned Changes*). Šie pokyčiai įgyvendinami dėl išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių, kurie paveikia organizaciją. Dažnai nėra numatomi, nes susiję su išorine aplinka, todėl organizacija turi sugebėti greitai reaguoti į išorinės aplinkos pasikeitimą ir lanksčiai prisitaikyti prie jų.

*Pavieniai pokyčiai* (angl. k. *Incremental Changes*). Šie pokyčiai susiję su organizacijos mikro lygio pokyčiais, kurie apima organizacijos vienetų / padalinių / dalies pasikeitimą. Vykdomi pavieniai pokyčiai leidžia organizacijai tinkamai pasiruošti didesniems pokyčiams. Jei šie pokyčiai nepavyksta, organizacija ne tik susiduria su mažesne žala, bet ir gali juos lengviau suvaldyti. Šie pokyčiai sukuria galimybę laikui bėgant, pakeisti visą organizaciją.

*Atsitiktiniai pokyčiai* (angl. k. *Happened Changes*). Su šiais pokyčiais organizacija susiduria dėl išorinėje aplinkoje vykstančių nenuspėjamų pasikeitimų. Atsitiktiniai pokyčiai vyksta natūraliai, neplanuotai, todėl juos sunku kontroliuoti.

*Radikalūs pokyčiai* (angl. k. *Radical Changes*). Šie pokyčiai apima visą arba didžiąją dalį organizacijos. Šiems pokyčiams priskiriamas organizacijos vystymasis, struktūros, technologijų, sistemų, vertybių, kultūros keitimas. Norint įgyvendinti radikalius pokyčius, svarbu susitelkti ties organizacijos darbuotojais, perteikti jiems pokyčių būtinumą ir svarbą.

*Evoliuciniai pokyčiai* (angl. k. *Evolutionary Changes*). Šie pokyčiai nuoseklūs, vykdomi bendradarbiaujant su organizacijos nariais. Organizacija skatinama keistis ar priverstinai turi vykdyti pokyčius, kuriuos lemia išorinė aplinka. Nors organizacijos vadovybė turi būti įsitraukusi į evoliucinius pokyčius, tačiau pokyčius valdo lyderis, kuriuo žmonės pasitiki ir klauso. Šių pokyčių metu kiekvienas organizacijos darbuotojas prisitaiko prie pokyčių ir priima juos individualiai.

*Revoliuciniai pokyčiai* (angl. k. *Revolutionary Changes*). Vykdomi ir planuojami vadovų, nėra apibrėžti laiko intervale, todėl gali būti vykdomi per dieną, savaitę ar mėnesį. Revoliuciniai pokyčiai laikomi esminiais pokyčiais, kuomet keičiama organizacijos strategija ir planas. Dažnai laikomi prasto organizacijos valdymo ženklu, kai nesusidorojama su evoliuciniais pokyčiais.

*Atkūrimo pokyčiai* (angl. k. *Recover Changes*). Šie pokyčiai apima esamos organizacinės struktūros keitimą į naują, kuomet keičiami organizacijos planai, struktūros, funkcijos ir žmonių įgūdžiai bei pagrindinės kompetencijos.

*Strateginiai pokyčiai* (angl. k. *Strategic Changes*). Pokyčiai yra planuojami atsižvelgiant į išorinę aplinką, apima visą organizaciją ar jos dalį. Strateginiai pokyčiai gali apimti pagrindines organizacijos funkcines sritis, kurios susijusios su valdymo stiliumi, tikslinėmis rinkomis, partneryste, parduodama produkcija.

*Išankstiniai pokyčiai* (angl. k. *Anticipatory Changes*). Šie pokyčiai atliekami norint pakeisti tam tikrus organizacinius įvykius, kurie susiję su išorine aplinka. Išankstiniai pokyčiai vykdomi, kad organizacija būtų pasiruošusi ateičiai, pažangioms technologijoms bei savo poreikių tenkinimui.

*Pažangos pokyčiai* (angl. k. *Incremental Changes*). Šie pokyčiai susiję su įvykiais, jų serija, kuomet organizacija susiduria su krizinėmis situacijomis.

*Vadovavimo pokyčiai* (angl. k. *Leadership Changes*). Vykdomi kritiniais momentais, kuomet organizacija valdoma neefektyviai. Tinkamas, efektyvus organizacijos valdymas gali sudaryti daug galimybių vykdyti sėkmingus organizacinius pokyčius. Šių pokyčių metu persvarstomas vadovavimo stilius, priimti nutarimai bei numatomi būsimi sprendimai, susiję su politika, žmonėmis, organizacine struktūra, procedūromis.

*Struktūriniai pokyčiai* (angl. k. *Structural Changes*). Šiems pokyčiams įtaką daro išorinės aplinkos veiksniai. Struktūrinius pokyčius apima paprasti ir sudėtingi organizaciniai pokyčiai, kurios vykstant, gali būti ne tik pakeičiamos organizacijos struktūrinės savybės, administracinės procedūros, valdymo sistemos, bet ir visa organizacija.

*Reorganizavimas* (angl. k. *Reorganization*). Šie pokyčiai susiję su organizacijos pertvarkymu ar verslo transformacija. Reorganizavimas – radikali pokyčių forma, apimanti visus procesų elementus ir struktūras, kurios laikui bėgant plėtojamos. Pagrindinis reorganizavimo principas yra identifikuoti pasenusias taisykles, metodus ir procesus bei, siekiant efektyvesnės organizacijos veiklos, visa tai atnaujinti.

*Vystymosi pokyčiai* (angl. k. *Developmental Changes*). Šie pokyčiai apima žmonių įgūdžius, veiklos standartus, metodus ar sąlygas, kurios egzistuoja organizacijoje. Vystymosi pokyčiai vykdomi tuomet, kai siekiama pagerinti esamos organizacijos veiklos procedūras (pvz.: atnaujinti darbo užmokesčio tvarką, patobulinti marketingo strategiją ir reklamos procesus). Šių

pokyčių įgyvendinimas yra pirmas žingsnis link organizacijos tobulinimo, nesiekiant radikaliai pasikeisti.

*Pereinamojo laikotarpio pokyčiai* (angl. k. *Transitional Changes*). Šie pokyčiai sudėtingesni nei vystymosi pokyčiai, nes pereinamojo laikotarpio pokyčius apima perėjimas nuo esamų sistemų prie naujų. Pereinamojo laikotarpio pokyčiai susiję su reorganizavimu, organizacijos susijungimu, naujų technologijų diegimu ar naujos politikos krypties, produktų, procedūrų pakeitimu.

*Pertvarkos pokyčiai* (angl. k. *Transformational Changes*). Šie pokyčiai apima tiek vystymosi tiek pereinamojo laikotarpio pokyčius, kuomet pakeičiama organizacijos strategija, procesai, darbo kultūra. Pertvarkos pokyčiai laikomi radikaliais ir dažnai gali būti vykdomi dėl kraštutinių, netikėtų rinkos pokyčių bei siekiant pakeisti produkcijos pasiūlą, paklausą. Šie pokyčiai apima strateginių ir kultūrinių pokyčių įgyvendinimą, skirtingų technologijų diegimą, organizacinės veiklos pasikeitimą.

Remiantis D. Anderson ir L. A. Anderson (2002), pateikiamos vystymosi, pereinamojo laikotarpio ir pertvarkos pokyčių charakteristikos (žr. 1 lent.), kurios leidžia geriau suprasti pokyčių tipų ypatumus ir juos palyginti tarpusavyje.

1 lentelė

#### Organizacinių pokyčių tipų charakteristikos (Anderson, Anderson, 2002)

Tipas	Pirminė motyvacija	Pokyčiai	Orientacija	Kaip pokyčiai vyksta
Vystymosi pokyčiai	Tobulinimas	Žinių, veiklos, praktikos tobulinimas	Pokyčiai orientuoti į projektus	Mokymai, įgūdžių tobulinimas, ryšių, procesų tobulinimas
Pereinamojo laikotarpio pokyčiai	Problemos sprendimas	Strategijos, struktūros, sistemų, procesų, technologijų ar darbo praktikos (ne kultūros) perprojektavimas	Daugiausia dėmesio skiriama struktūrai, technologijoms ir darbo praktikai	Proceso kontrolė, struktūrų palaikymas, tvarkaraštis.
Pertvarkos pokyčiai	Išgyvenimas	Strategijos, struktūra, sistemų, procesų, technologijų, darbo, kultūros, elgsenos ir mąstysenos rekonstrukcija	Mąstysenos, elgsenos ir kultūros pakeitimas	Sąmoningas procesų projektavimas ir palengvinimas; aukštas dalyvavimo lygis; besiformuojantis procesas.

*Nuolatinis procesų gerinimas* (angl. k. *Continuous Process Improvement*). Šie pokyčiai susiję su nuolatiniais procesais, kuomet vykdomi nedideli patobulinimai gamybos ar prekybos

procesuose. Mokslinės literatūros autoriai (Recklies, 2001; Palan, 2002; Sujova2010; Jurisch, Palka, Wplf, Krcmar, 2014) teigia, kad šis tipas gali būti taikomas nuolatinių problemų neturinčioms funkcinėms organizacijoms.

*Organizacinė plėtra* (angl. k. *Organizational Development*). Šie pokyčiai daugiau nuolatiniai ir evoliuciniai, grindžiami prielaida, kad tiek organizacijos tikslai, tiek individualūs tikslai gali būti tarpusavyje suderinti, tačiau praktikoje tai pasitaiko retai.

*Atstatomieji pokyčiai* (angl. k. *Recreation Changes*). Šie pokyčiai vykdomi dėl organizacijos patirtų nuostolių, kuomet nustatyta, kad esami procesai ar technologijos yra brangios ir neveiksmingos. Dažnai atstatomieji pokyčiai vykdomi gerinant klientų aptarnavimą, stiprinant darbuotojų pasitenkinimą ir kt.

Kadangi pokyčiai daro įtaką visiems organizaciniams aspektams, įskaitant strategiją, vidaus struktūrą, procesus, darbo kūrimą ir požiūrį į bendrą kultūrą, organizacijos turi suprasti, kad pokyčiai negali būti nei greiti nei paprasti, bet turi būti lankstūs ir labai gerai suplanuoti (Kanter ir kt., 1992). D. R. Conner (1998) manymu, kiekviena organizacija turi suvokti, kad visi vykdomi veiksmai, susiję su pokyčiais, tarpusavyje sąveikauja, bet koks pasikeitimas gali inicijuoti grandininę reakciją, kuri paveiks visą organizaciją.

Siekiant efektyvesnio pokyčių valdymo, svarbu ne tik identifikuoti pokyčių rūšis, bet ir suprasti organizacinių pokyčių procesą, aptariant organizacinių pokyčių stadijas. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nors pokyčių stadijos aptartos gana plačiai, tačiau autoriai jas įvardija skirtingai.

K. Morrison (1998) teigimu, pokyčius apima trys fazės: inicijavimas (mobilizacija, priėmimas), įgyvendinimas (pirminis panaudojimas) ir tęsimas (inkorporacija, institucionalizacija). A. Recklies (2001) pokyčių procesą skirsto taip: planavimas, inicijavimas, įgyvendinimas, kontrolė ir stabilizavimas.

A. Payyazhi (2014) įvardina tokias pokyčių proceso stadijas: įsivaizdavimas, inicijavimas, diagnozavimas, projektavimas, pertvarkymas, vertinimas. L. Bagdonienė (2009) pateikė Daft (2002) pokyčių proceso stadijų skirstymą: pokyčių būtinybė, pokyčių inicijavimas, pokyčių įgyvendinimas, o M. Fullan (1991) išskyrė tokias pokyčių fazes: inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas, rezultatai.

Taip pat mokslinėje literatūroje (Baird ir Brightman, 2000) sutinkamas ir toks pokyčių fazių skirstymas: dabartinės padėties supratimas, norimos būsenos nustatymas, pokyčių plano išplėtojimas, kritinės masės sukūrimas ir rezultatų stabilizavimas bei stebėjimas.

L. Fosum (1989), vienas iš organizacinių pokyčių mokslininkų, išskyrė tokias pokyčių stadijas kaip neigimas, pasipriešinimas, prisitaikymas, dalyvavimas.

Taip pat M. Bocos, R. Radut-Taciu, O. Chir (2015) pateikė M. Nastase (2005) išskirtas pokyčių fazes ir apibūdino jas plačiau: neigimas, pasipriešinimas, atskirtis, prisitaikymas, internacionalizacija. Neigimo stadija apima organizacijos darbuotojus, kurie mano, kad organizacijoje nieko nevyksta ar vykdomi pokyčiai jų nepaveiks. Šioje stadijoje organizacijos vadovas turi komunikuoti su darbuotojais ir kurti supratimą apie pokyčių poreikį. Pasipriešinimas vyksta paprastai po neigimo, kuomet organizacijos darbuotojai supranta, kad pokyčiai neišvengiami, todėl turi būti priimami ir įgyvendinami. Šioje stadijoje pasipriešinimas gali reikštis įvairiai, pradedant nuo darbo sulėtinimo, ligos ar kitokių formų, kurios apima darbą. Ši stadija paprastai sunkiausia pokyčių metu, todėl organizacijos vadovas turi mokėti sėkmingai valdyti konfliktus ir pasipriešinimą (Fossum, 1989). Prisitaikymas yra kuomet organizacijos darbuotojai pradeda ne tik priimti pokyčius, bet ir jiems nesipriešina. Šiame etape organizacijos darbuotojai mokosi, priima naujus metodus, įgyvendina pokyčius, tuo tarpu vadovo užduotis – nustatyti organizacijos tikslus ir spręsti problemas. Dalyvavimo ir internacionalizacijos stadijoje organizacijos darbuotojai dalyvauja pokyčiuose, teikia pasiūlymus, inicijuoja darbą, taip po kurio laiko pokyčiai priimami, darbuotojai prisitaiko ir organizacijos darbas tampa vėl stabilus.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad gana daug autorių (Fullan, 2007; Akgun, Byrne, Lynn, Keskin, 2007; Gambil, Kirk, 1999; Sikdar, Payyazhi, 2014; Kotnour, 2015; Morrison, 2014; Kritsonis, 2004; Wirth, 2004, PengLu, 1995; Kent, 2001; Lodienė, 2005, Bagdonienė, 2009; Dawson, 2003) savo darbuose analizuoja organizacinius pokyčius ir pateikia bene labiausiai paplitusį K. Lewin pokyčių proceso organizacijose stadijų skirstymą. K. Lewin pateikė tokias pokyčių proceso fazes ir stadijas: atšildymas, pakeitimas, užšaldymas.

*Atšildymas* (angl. k. *Unfreezing*). Šiame etape keičiama esama stabili organizacijos aplinka, kuri palaiko egzistuojančias elgesio normas ir požiūrius. Taip pat atsižvelgiama į galimas grėsmes, organizacijos darbuotojai motyvuojami keistis, siekiama sukurti pusiausvyrą, kuri padėtų priimti pokyčius.

*Pakeitimas* (angl. k. *Changing*). Šis etapas apima darbuotojų reakciją į pokyčius. Vykstant organizaciniams pokyčiams, kartu keičiasi ir žmonės, todėl šiame etape svarbu dirbti su darbuotojais, padėti jiems priimti pokyčius ir prie jų prisitaikyti.

*Užšaldymas* (angl. k. *Refreezing*). Šis etapas apima pokyčius, kurie, laikui bėgant, tampa nauja pastovia būseną. Darbuotojai formuoja naujus santykius ir prisitaiko prie savo kasdienybės, taip vėl atkuriamą pusiausvyrą organizacijoje.

S. Kotnour (2015) teigia, kad Lewin (1948) pokyčių procesas prasideda atšildymu (pirma stadija), kuomet susitelkiama į tai, kaip pasirinkti tinkamiausią vadovavimo stilių ir įgyvendinti norimus pokyčius, kurie baigiasi užšaldymu (trečia stadija), kai buvo pasiekti ir įgyvendinti norimi

pokyčiai. Šiame pokyčių procese didelis dėmesys skiriamas darbuotojams, kurių dalyvavimas padeda sėkmingiau išspręsti problemas ir pasiekti norimus rezultatus.

Mokslinėje literatūroje organizacinių pokyčių stadijos apima gana platų analizės lauką, todėl J. M. Prochaska, J. O. Prochaska, D. Bailey (2013) ir S. Kotnour (2015) pateikė kitų mokslinės literatūros autorių pokyčių proceso stadijų skirstymą, kuris leidžia ne tik sugretinti stadijas, bet ir pagilinti supratimą apie pokyčių procesą (žr. 2 ir 3 lent.). Remiantis minėtais mokslinės literatūros autoriais (Prochaska ir kt., 2013; Kotnour, 2015), pateikiamas platesnis organizacinių pokyčių stadijų apibūdinimas.

2 lentelė

**Pokyčių proceso stadijų palyginimas (Prochaska, Prochaska, Bailey, 2013)**

<b>Lewin (1951)</b>	<b>Zalman, Duncan, Hollbeck (1973)</b>	<b>Kotter (1973)</b>
Atšildymas	1. Inicijavimo stadija	1. Skubos supratimas
Naujos apibrėžties pažinimas	1.1. Žinios – suvokimo substadija; 1.2. Inovatyvaus požiūrio formavimo substadija; 1.3. Sprendimų substadija;	2. Vadovaujamosios koalicijos forma
		3. Vizijos sukūrimas
		4. Vizijos komunikavimas
Užšaldymas	2. Įgyvendinimo stadija 2.1. Pirminis įgyvendinimas 2.2. Tęsinys – ilgalaikis įgyvendinimas	5. Įgaliokite kitus veikti pagal vizija
		6. Trumplalikio laimėjimo planas
		7. Pokyčių stiprinimas ir gerinimas
		8. Naujų metodų institucionalizavimas

J. M. Prochaska ir kt. (2013) teigimu, Zalman (1973) teorija – viena iš geriausių, plačiai žinoma. Šioje teorijoje išskirtos pokyčių proceso stadijos apima visus organizacijos lygmenis. Inicijavimo ir įgyvendinimo stadijos vykdomos nuosekliai, remiantis laiku, kas leidžia prisiderinti prie pokyčių. Nors pokyčių proceso stadijos orientuotos į organizacijos problemų sprendimą, tačiau vykdant pokyčius, galima daryti pakeitimus ir reguliuoti pokyčių proceso stadijas.

S. Kotnour (2015) pabrėžia, kad Kotter pasiūlė lyderio pokyčių metodą, kuris susideda iš aštuonių žingsnių. Šis pokyčių procesas pateikiamas kaip holistinis metodas, kuriuo naudojantis būtų išvengta problemų įgyvendinant pokyčius bei padidėtų organizacijos pokyčių įgyvendinimo sėkmės šansai.

**Pokyčių stadijos (Kotnour, 2015, 249 p.)**

<b>Lewin (1946)</b>	<b>Judson (1991)</b>	<b>Jick&amp;Kanter</b>	<b>Kotter (1996)</b>	<b>Luecke (2003)</b>	<b>Hamel (2000)</b>
1. Atšildymas	1. Analizė ir plano pakeitimas	1. Organizacijos ir poreikio keistis analizavimas	1. Skubos jausmo sukūrimas	1. Energijos mobilizavimas ir įsipareigojimas bendrai nustatytoms problemoms ir sprendimams	1. Požiūrio sukūrimas
	2. Pokyčių komunikacija	2. Vizijos ir naujos krypties sukūrimas	2. Galingos vadovaujamosios koalicijos sukūrimas	2. Bendros vizijos parengimas, skirtas konkurencingumui organizuoti ir valdyti	2. Manifesto parašymas
		3. Atsiskyrimas nuo praeities	3. Vizijos sukūrimas	3. Lyderio nustatymas	3. Koalicijos sukūrimas
	3. Naujos elgsenos pripažinimas	4. Būtinumo poreikio sukūrimas	4. Vizijos komunikavimas	4. Susitelkimas į rezultatus, o ne į veiklą	4. Tikslų ir momento pasirinkimas
		5. Stipraus lyderio vaidmens palaikymas	5. Įgaliokite kitus veikti pagal viziją	5. Kaitos periferijose pradėjimas, kuris turi vykti „iš viršaus“	5. Bendras pasirinkimas ir neutralizavimas
		6. Politinio rėmimo padidinimas			
2. Pakeitimas ir judėjimas	4. Padėties pakeitimas į norimą būseną	7. Meistriško įgyvendinimo plano sukūrimas	6. Plano ir trumpalaikių laimėjimų sukūrimas	6. Sėkmingos vykdymo politikos, sistemų ir procedūrų įdiegimas,	6. Transliatoriaus suradimas
		8. Leidžiamų struktūrų plėtojimas			7. Patobulinimų konsolidavimas ir pokyčių skatinimas
		9. Bendravimas, žmonių įtraukimas ir sąžiningumas			
3. Užšaldymas	5. Naujos būsenos patvirtinimas ir įtvirtinimas	10. pokyčių sustiprinimas ir įtvirtinimas	8. Pokyčių institucionalizavimas	7. Apžvalga ir strategijų, kurios reaguoja į atsirandančias problemas reguliavimas	8. Atsiskyrimas, įsiskverbimas, integravimas

S. Kotnour (2015) tvirtina, kad A. S. Judson (1991) pateiktas pokyčių procesas organizacijose susideda iš penkių stadijų: pradedant organizacijos analize, pokyčių planavimu,

bendravimu su žmonėmis, galiausiai pokyčių sustiprinimu ir įtvirtinimu. Šiame pokyčių procese nustatomos kliūtys, kurios gali atsirasti kiekvienoje stadijoje, veiksmai, kurie gali padėti jas sumažinti ir išspręsti. Pabrėžiama, kad didžiausias pasipriešinimas pokyčiams kyla ne tik iš darbuotojų pusės, kuriuos tiesiogiai veikia pokyčiai, bet ir iš žemesnio lygio vadovų, kurie atlieka svarbų vaidmenį pokyčių įgyvendinime.

M. R. Kanter ir T. Jick teigimu, pokyčių procesas, susidedantis iš dešimties etapų, prasideda organizacijos analizavimu, plano ir vizijos sukūrimu, pokyčių įgyvendinimu, paramos, galiausiai bendradarbiavimu ir pokyčių įtvirtinimu. J. D. Ford ir kt. (2008) pabrėžia, kad pokyčių procese atsižvelgiama į vidines ir išorines jėgas, kurios gali turėti įtakos pokyčiams. Taip pat svarbu į šį procesą įtraukti žmones, kurie atsakingi už pokyčių formavimą ir įgyvendinimą.

R. Luecke (2003) manymu, pokyčių procesas leidžia susitelkti į organizacijos kultūrą, kuriai priklausantys darbuotojai turi būti motyvuojami priimti pokyčius. S. Kotnour (2015) teigia, kad šiame procese sutelkiamas dėmesys į skirtingas darbuotojų reakcijas. R. Luecke (2003) pateikia pokyčių procesą, kuris apima: esamų problemų ir jų sprendimų identifikavimą, bendros vizijos kūrimą, pokyčių įgyvendinimą, galiausiai strategijų stebėjimą ir reguliavimą.

G. Hamel (2000) pokyčių procesas sukoncentruotas į konkurencinį pranašumą. Organizacijoje vykstantys radikalūs, netiesiniai pokyčiai ir naujovės būtini norint išlaikyti sėkmę, konkurencinį pranašumą ir sukurti naujas galimybes. Pokyčių procesą sudaro aštuonios stadijos, kurios prasideda plano ir politikos paruošimu, palaikymo komandos sudarymu (vykdant pokyčius) ir galiausiai pokyčių integravimu ir įtvirtinimu organizacijoje.

*Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamą organizacinių pokyčių klasifikaciją ir proceso stadijas, išryškėjo pristatomos organizacinių pokyčių rūšys, kurias tikslinga suskirstyti į tris grupes. Pirmą grupę sudaro didelės apimties pokyčiai, kuriuos būtina vykdyti, antrai grupei priskiriami mažos apimties pokyčiai, kuriuos vykdant po truputi keičiama, tobulinama organizacijos veikla, ruošiamasi ateičiai, trečiai grupei priskiriami pokyčiai gali būti didelės ir mažos apimties, vykdomi greitai ar palaipsniui. Vertinant pokyčių proceso stadijas, galima išskirti dažniausiai mokslinės literatūros autorių pateiktas organizacinių pokyčių proceso stadijas: atšildymas arba inicijavimas (tai kas vyksta neprasidėjus pokyčiams); kaita arba jos įgyvendinimas, vykdymas (visi veiksmai apimantis pokyčių procesą); užšaldymas arba institucionalizacija (pokyčių įtvirtinimas) ir rezultatai (tai kas buvo pasiektą pokyčių metu). Norint užtikrinti sėkmingų pokyčių įgyvendinimą ir institucionalizaciją reikia susikoncentruoti į pokyčių proceso pradinę stadiją – inicijavimą, kurioje nustatomos pagrindinės organizacinių pokyčių gairės.*



### 1.3. Pokyčių inicijavimo teorinė apibrėžtis ir strategijos

Organizacijos, norėdamos prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, gali naudoti daugybę būdų ir taktikų, kurios leidžia įvertinti organizaciją supančią aplinką bei prisitaikyti prie jos kuriant naujus procesus (Bass ir Media). Globalizacija, technologijų inovacijos, konkurencijos intensyvėjimas, besikeičianti vartotojų paklausa ir elgsena tik keletas veiksnių, kurie ne tik priverčia organizaciją vykdyti pokyčius, bet ir motyvuoja juos inicijuoti. Mokslinėje literatūroje pokyčių „inicijavimo“ (angl. k. *initiation*) sąvoką, galima sutikti gana dažnai, tačiau atlikta analizė atskleidė, kad vietoje glausto apibrėžimo dažnai pateikiami charakteristikų rinkiniai, apibūdinantys inicijavimo reikšmę.

*Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus* teigiama, kad pokyčių inicijavimas yra veiksmas, kuriuo siekiama pagerinti organizacijos veiklą ar darbuotojų įgūdžius. S. Parker (2006) teigia, kad pokyčių inicijavimas apima veiksmus, orientuotus į ateitį, kuriais siekiama keisti ir tobulinti esamą padėtį.

„Pokyčių inicijavimas yra tam tikri veiksmai, kuriais siekiama gerinti esamas aplinkybes, o ne pasyviai prisitaikyti prie esamų sąlygų“ (Crane, 2000, 679 p.). U. K. Bindl, S. K. Parker (2012) manymu, pokyčių inicijavimas daugiausia apima pokyčių proceso planavimą ir vykdymą.

A. M. Grant ir S. J. Ashford (2008) teigia, kad „pokyčių inicijavimas – tai procesas, kuris apima numatytus, suplanuotus, suderintus veiksmus, kurie reikalingi pokyčiams (10 p.). Taip pat S. K. Parker ir kt. (2006) pabrėžia, kad pokyčių inicijavimas gali būti traktuojamas kaip savarankiškas elgsens, kuris nukreiptas į ateitį, siekiant atlikti tam tikrus organizacinius pakeitimus.

K. Terrell (2015) organizacinių pokyčių inicijavimą skirsto į strateginius ir veiklos pokyčius. Strateginių pokyčių inicijavimas apima verslo pakeitimus, susijusius su kultūra, idėjomis ar misija. Šios iniciatyvos apima organizacinius pokyčius kaip sudėtinį projektą, kurio tikslas – pakeisti organizacijos žmonių požiūrį, mąstymą taip, kad jie priimtų ir kuo greičiau prisitaikytų prie pokyčių. Veiklos pokyčių inicijavimas apima organizacijos darbuotojų darbą, kai skatinami pokyčiai, susiję su organizacijoje įdiegtomis sistemomis ar / ir procesais. Šios iniciatyvos tikslas – įdiegti organizacijoje naujas sistemas ir procesus, kurie padarytų organizacijos veiklą efektyvesne.

M. Frese ir D. Fay (2001) ir S. Parker ir kt. (2006) išskyrė tris svarbius elementus, kurie nusako iniciatyvų elgesį: ateities formavimas, orientacija į pokyčius ir savarankiškas inicijavimas. Pirma, iniciatyvus elgsens nukreiptas į ateities formavimą, o tai reiškia, kad visas dėmesys nukreiptas į numatomas problemas arba galimybes, su kuriomis organizacija gali susidurti ateityje. Antra, iniciatyvus elgsens orientuotas į pokyčius, apimantis ne tik reagavimą į tam tikras aplinkybes, bet ir pasiruošimą pokyčiams, kurie atneš kitokią ateitį. Trečia, ankstesnių dviejų

iniciatyvų pamatas – savarankiškas inicijavimas, o tai reiškia, kad darbuotojai patys imasi iniciatyvos, negavę jokių aiškių nurodymų iš vadovo.

A. M. Grant ir S. J. Ashford (2008) nustatė, kad pokyčių inicijavimas gali būti matuojamas remiantis penkiais rodikliais: numatomas poveikis (kam: sau, kitiems, organizacijai), forma (koks: elgesio, pokyčių forma), laikas (kada), pasikartojimas (tikėtinas elgesys) ir taktika (kaip).

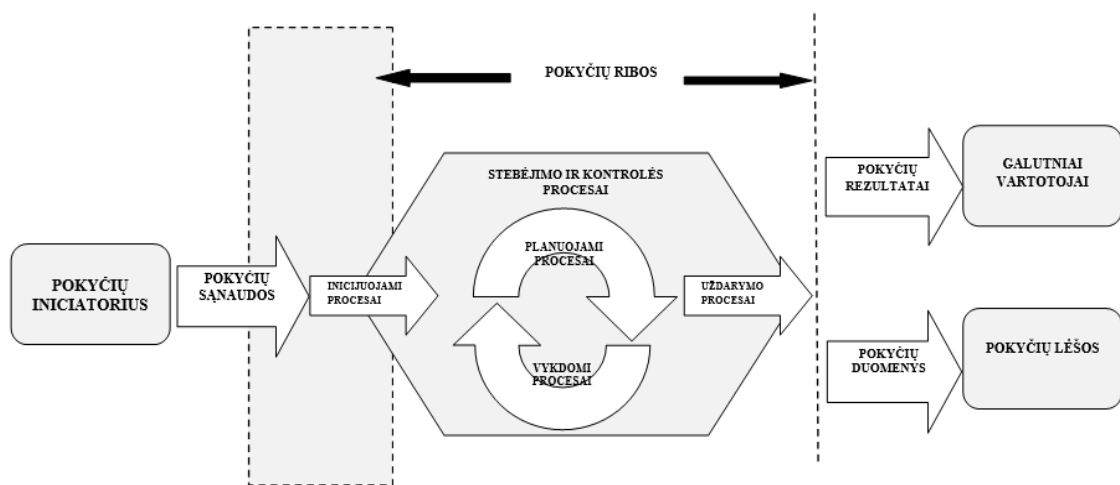
Taip pat P. Collins (2010) identifikavo tris iniciatyvaus elgesio kategorijas, kurios apima: iniciatyvų su darbu susijusį elgesį, iniciatyvią strateginę elgseną ir iniciatyvų elgesį asmeninėje aplinkoje. Iniciatyvus su darbu susijęs elgesys daro įtaka ir paveikia pokyčius vidinėje organizacinėje aplinkoje. Šis elgesys apima efektyvių darbo metodų diegimą, siūlymus pagerinti komandinį darbą ir dalyvavimą projektuose, siekiant pagerinti visos organizacijos darbą (Griffin, Neal, Parker, 2007). Kalbant apie iniciatyvų strateginį elgesį, galima teigti, kad šis elgesys susijęs su bendra organizacijos strategijos kontrolę ir santykiais su išorine aplinka.

A. Goksoy (2015), apibendrinęs kitų autorių (Abrahamson, 2004; Bruch & Menges, 2010) mintis, teigia, kad organizacijoje yra du pokyčių inicijavimo modeliai: „paprastos apkrovos iniciatyvos“ (angl. k. *Simple Overload Initiatives*) ir „kelių apkrovų iniciatyvos“ (angl. k. *Multiloading Initiatives*). „Paprastos apkrovos iniciatyvos“ atveju organizacijoje vykdoma daug iniciatyvų, tačiau nei viena dar nėra baigta ir su jomis neįmanoma susitvarkyti. Kiekviena nauja iniciatyva organizacijoje ne tik nustumia kitas vykdomas iniciatyvas, bet ir kitus kasdieninius vykdomus procesus. R. K. Reger, L. T. Gustafson, S. M. Demarie (1994) teigia, kad pokyčiai niekada nebūna lengvi, todėl kai pokyčių iniciatyvos greitai laiku neatneša gerų rezultatų, vadovai susierzina ir pereina prie kitos idėjos, o ne mokosi iš klaidų. „Kelių apkrovų iniciatyvos“ atveju organizacijoje vykdoma daug iniciatyvų, kurios labai skirtingos, o organizacijos vadovybė nežino, kokie pokyčiai šiuo metu organizacijoje inicijuojami, vykdomi ir kas už juos atsakingas.

Organizacijos, inicijuodamos pokyčius, dažnai bando išvengti galimų grėsmių ateityje arba pasinaudoti potencialia ateities galimybe (Simmering). Norėdamos sėkmingai prisitaikyti prie aplinkos, organizacijos turi ne tik peržvelgti savo ankstesnės veiklos rezultatus, bet ir juos analizuoti. Ši analizė sudaro galimybę inicijuoti tinkamus ir reikalingus pokyčius, kurie pagerins organizacijos veiklą ir padės išvengti galimų grėsmių ateityje (Bass ir Media).

A. Goksoy (2015) pateikia kelias pokyčių inicijavimo organizacijoje priežastis, dėl kurių dauguma pokyčių iniciatyvų nepavyksta. Nemažai pokyčių inicijuoja organizacijos vadovas tik todėl, kad nori palikti savo pėdsakus organizacijoje. Taip pat kitos iniciatyvos grindžiamos organizacijos valdymo madomis, kuomet įvesti nauji procesai, strategijos, vadovavimo modeliai, tačiau šie pakeitimai neatspindi pokyčių poreikio. Dar viena pokyčių iniciatyva vykdoma todėl, kad organizacijai tai naudinga, tačiau organizacija turi ribotus išteklius, nes jau vyksta kitos pokyčių iniciatyvos, kurios išnaudojo visus turimus organizacijos išteklius.

Mokslinėje literatūroje (Meany&Pung, 2008; Burnes, 2009; Blanchard, 2010; Keller, Meany, Pung, 2010; Kotter, 2012) teigiama, kad pokyčių įgyvendinimas organizacijoje gali sužlugti dėl plano, kuriame būtų nurodyta, kaip bus valdomi pokyčiai, trūkumo, neaiškiai apibrėžtų pokyčių plano tikslų ir pokyčių vizijos, nenumatomų rezultatų, poveikio organizacijai ir suinteresuotoms šalims. Taip pat nesėkmingiems pokyčiams turi įtakos netinkama komunikacija, bendravimo su suinteresuotomis šalimis trūkumas, vykdomų pokyčių lankstumo trūkumas, nes kartais gali tekti pakeisti jų kryptį, lyderio trūkumas, kuris padėtų priimti pokyčius ir juos sėkmingai inicijuoti, įgyvendinti. Pokyčių inicijavimas, pokyčių proceso dalis, nuo kurios dažniausiai priklauso pokyčių sėkmė (Blanchard, 2010). Norint tinkamai inicijuoti pokyčius, reikia suprasti visą procesą (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Pokyčių vykdymo procesas organizacijoje (Rajabi, 14 p.)

M. McDonough (2013), T. Walenta (2015) ir M. A. Rajabi išskiria pokyčių proceso svarbiausias dalis: inicijuojami, planuojami, vykdomi, stebėjimo ir kontrolės, uždarymo procesai, kurie daro didžiausią įtaką pokyčių sėkmei. Kiekviena pokyčių proceso dalis turi savo grupę: pokyčių iniciatorių grupę, planuotojų grupę, vykdytojų grupę, stebėjimo, kontrolės grupę ir uždarymo grupę, kurios rūpinasi sklandžiu ir sėkmingu pokyčių įgyvendinimu.

Remiantis mokslinės literatūros autoriais (McDonough, 2013; Walenta, 2015; Rajabi) pateikiamas platesnis grupių, dalyvaujančių pokyčių procese apibūdinimas.

*Pokyčių iniciatorių grupė* orientuota į du svarbiausius aspektus (McDonough, 2013; Walenta, 2015; Rajabi): parengti norimų organizacinių pokyčių planą ir nusistatyti suinteresuotas šalis. Autoriai teigia, kad kuriant norimų pokyčių inicijavimo planą svarbu nusistatyti svarbiausius pokyčių aspektus, kurie reikalingi pokyčių inicijavimui, o vėliau – ir įgyvendinimui. Šioje fazėje svarbu atlikti organizacijos aplinkos bei veiklos analizę, nustatyti veiklos efektyvumą, turimus išteklius ir pan. Norint inicijuoti pokyčius organizacijoje, svarbu ne tik sukurti pokyčių planą, bet ir nusistatyti suinteresuotas šalis, nes nuo jų priklauso pokyčių sėkmės kriterijai. Pagrindiniai įrankiai

ir metodai jiems nusistatyti: suinteresuotų šalių analizė, ekspertų nuomonė ir susitikimai. Identifikavus suinteresuotas šalis, organizacijos vadovybė galės išsiaiškinti, kokie organizacijos suinteresuotų šalių lūkesčiai, taip pat nusistatyti tas suinteresuotas šalis, kurios rems pokyčius ir tas, kurios gali priešintis pokyčiams, jiems pakenkti. Įtraukus organizacijos darbuotojus ir kitas suinteresuotas šalis į pokyčių inicijavimą, bus pagerintas bendradarbiavimas, organizacijos valdymas bei suteiktas pasitenkinimas net tik darbuotojams, kurie jausis svarbia organizacijos dalimi, bet ir klientams.

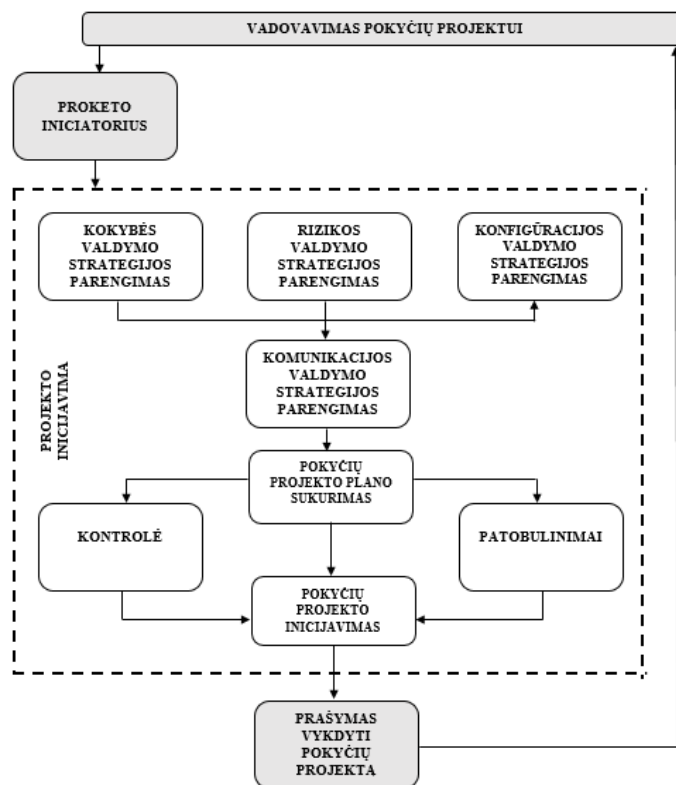
*Planavimo procesų grupė* atlieka veiksmus, kurie apima pokyčių apimties nustatymą, veiksmų eigos parengimą, kuris reikalingas nusistatytiems tikslams pasiekti. Ši grupė sukuria pokyčių valdymo planą, kuris apima veiksnius reikalingus ir naudojamus pokyčių įgyvendinimui. Kadangi pokyčių įgyvendinimas organizacijoje apima didelį informacijos srautą, gali būti parengtas papildomas planas. Svarbių organizacinių pokyčių įgyvendinimo ciklas įpareigoja planavimo procesų grupę persvarstyti viena ar kelis planavimo procesus ir galbūt kai kuriuos organizacinių pokyčių inicijavimo procesus.

*Vykdančioji procesų grupė* koordinuoja žmones ir išteklius, taip pat integruoja ir atlieka veiksmus pagal pokyčių valdymo planą. Ši grupė valdo suinteresuotų šalių lūkesčius, bendrauja ir dirba su jais, siekdami išspręsti visas iškilusias problemas, kurios atsiranda vykdant organizacinius pokyčius.

*Stebėjimo ir kontrolės procesų grupė* peržiūri ir reguliuoja pokyčių proceso pažangą ir pokyčių proceso vykdymą, nustato plano sritis, kurias būtina pakeisti ir inicijuoja atitinkamus pakeitimus. Pagrindinis šios grupės tikslas – reguliariai ir nuosekliai stebėti organizacinių pokyčių procesą bei nustatyti nukrypimus nuo plano.

*Uždarymo procesų grupė* siekia visiškai užbaigti organizacinių pokyčių procesą.

M. McDonough (2013) teigia, kad supratimas apie organizacijos esamą padėtį, kokius procesus reikia gerinti, pakeisti ar pertvarkyti yra pirmas žingsnis link pokyčių pradžios. Mokslinės literatūros autoriai (Honesty, 2010; McDonough, 2013) teigia, kad pokyčių inicijavimas – viena svarbiausių pokyčių proceso dalių, kuri reikalauja tinkamo pasiruošimo (žr. 3 pav.).



**2 pav.** Pokyčių iniciavimo procesas organizacijoje (Trainer, 2007)

Norint sėkmingai organizacijoje inicijuoti pokyčius, reikia pasirengti projektą, kuris apima kokybės valdymo, rizikos valdymo, konfigūracijos valdymo, komunikacijos valdymo strategijų parengimą. Parengus strategijas, taip pat svarbus pokyčių inicijavimo etapas – plano sukūrimas, kuris turi būti nuolat kontroliuojamas ir, esant poreikiui, tobulinamas. A. Knemeyer ir W. Zinn (2014) teigia, kad norint inicijuoti pokyčius, turi būti paruošiamas planas, kuriame būtų identifikuotos pagrindinės pokyčių vietos, grėsmės; įvertinti galimi ir potencialūs praradimai; nustatytos silpnų vietų alternatyvos; pasirinktos pokyčiams tinkamiausios priemonės, kitaip tariant norint inicijuoti pokyčius, kiekviena organizacija turi nusistatyti galimas problemas, grėsmes – silpnąsias vietas, tuomet pasirengti vykdyti pokyčius, kad silpnosios vietos taptų stipriomis. A. Trainer (2007) taip pat mano, kad inicijuojant pokyčius, svarbu parengti planą, kuriame būtų apsibrėžti pokyčių tikslai, kokios naudos tikimasi, kokios galimos grėsmės, kokie veiksmai turi būti atlikti, kad pokyčiai būtų įgyvendinti, kiek tai kainuotų, kokie žmonės dalyvaus, bus įtraukti, kaip bus kontroliuojami pokyčiai, su kokia rizika bus susiduriama, kas reikalinga vykdant pokyčius, kaip tai bus vykdoma ir koku laiku. Apgalvotas pokyčių inicijavimo procesas organizacijos vadovams leis ne tik žingsnis po žingsnio pasiekti savo išsikeltus tikslus, sudaryti galimybę kuo tikslingiau įgyvendinti pokyčius, bet ir gauti visapusišką darbuotojų palaikymą ir pritarimą.

Pateikiamos pokyčių inicijavimo teorinės išvalgos atskleidžia, kad norint sėkmingai inicijuoti pokyčius organizacijoje, reikia ne tik idėjos, kaip pagerinti organizacijos veiklą, pasirengti

planą, kuriame būtų detaliai pateikiama visa informacija apie pokyčius, bet ir sutelkti dėmesį į suinteresuotas šalis bei darbuotojus.

Nepriklausomai nuo priežasties, į pokyčių procesą tiesiogiai ar netiesiogiai įtraukiami darbuotojai, kurie dažnai organizacijoje vykdomus pakeitimus priima sunkiai, todėl vadovai turi išmokti valdyti pokyčius ir pasirinkti tinkamiausias pokyčių inicijavimo strategijas.

Mokslinėje literatūroje (Dichter, 1993; Brunaker ir Kurvinen, 2006; Filev, 2008; Moon, 2008; Anderson, 2014) teigiama, kad pokyčiai gali būti inicijuojami „iš viršaus į apačią“ (angl. k. „*top-down*“) ir „iš apačios į viršų“ (angl. k. „*bottom-up*“). Remiantis minėtais mokslinės literatūros autoriais, pateikiamas platesnis inicijuojamų pokyčių strategijų apibūdinimas.

Inicijuojant pokyčius „iš viršaus į apačią“, pokyčiai inicijuojami aukščiausio lygio darbuotojų. A. Filev (2008) teigimu, ši kryptis labai populiori, kadangi pokyčiai inicijuojami organizacijos vadovybės. Naudojant šią strategiją, sprendimus priima ne organizacijos darbuotojai, nors jie ir tiesiogiai paveikiami, bet organizacijos vadovas, vadovybė. Ši strategija dažniausiai naudojama tada, kai reikia greitai vykdyti pokyčius, jie būtini sprendžiant problemas. Nepriklausomai nuo to, kaip greitai inicijuojami ir vykdomi pokyčiai, mažai tikėtina, kad pokyčiai bus sėkmingi, nes nėra atsižvelgiama į didelę organizacijos dalį. Natūralu, kad tie žmonės, kurie priverčiami priimti pokyčius, jiems priešinasi. Mokslinėje literatūroje (Dichter, 1993; Filev, 2008; Moon, 2008; Anderson, 2014) išskiriami pokyčių „iš viršaus į apačią“ ypatumai:

- Sprendimai priimami „iš viršaus“, todėl trūksta informacijos, pasiūlymų, idėjų iš žemesnio lygio darbuotojų.
- Aukštesnio lygio darbuotojai inicijuodami pokyčius didina nepasitenkinimą tarp žemesnio lygio darbuotojų.
- Žmonės, kurie priklauso aukščiausiam organizacijos lygiui, nenori įsiklausyti į žemesnio lygio darbuotojų siūlomas idėjas, pasiūlymus ir pastabas, todėl darbuotojams trūksta motyvacijos.
- Labai nedaug žmonių dalyvauja inicijuojant pokyčius, todėl žemesnio lygio darbuotojai gali jaustis nepakankamai kompetentingi ir kvalifikuoti, kad dalyvautų pokyčių procese.
- Dėl informacijos stokos vyksta nesusipratimai, problemos tarp abiejų šalių.
- Daugelis žemesnio lygio darbuotojų skirtingai vertina situaciją ir pokyčius. Šie darbuotojai ne tik turi mažai galimybių dalyvauti inicijuojant ir vykdam pokyčius, bet ir nežino, kodėl pokyčiai inicijuojami, todėl jiems priešinasi.

N. Anderson (2014) teigia, kad strategija „iš viršaus į apačią“ tinkamiausia, kuomet organizacija susiduria su kritinėmis situacijomis ir tam reikalingi greiti sprendimai. Tokiais atvejais pokyčius inicijuoja ir nusprendžia vykdyti organizacijos vadovybė, todėl nebebūna kelio atgal. Jei vadovybė tinkamai elgiasi, galima pasiekti puikių rezultatų. Toks sprendimas gali apsaugoti

darbuotojus, nes kartais būna aplinkybių, kuomet geriau atstumti darbuotojus nei leisti jiems jaustis bejėgiams prieš tam tikras problemas. Kartais pati geriausia išeitis – duoti nurodymus darbuotojams ir tikėtis, kad jie jų laikysis, nes sprendžiant problemas, laikas labai svarbus, todėl nėra laiko rinkti įvairias idėjas iš žemesnio lygio darbuotojų.

Inicijuojant pokyčius „iš apačios į viršų“, siekiama įtraukti visus žmones, kuriuos paveiks pokyčiai. Ši strategija pagrįsta kolektyvinių sprendimų priėmimu, kai siekiant išvengti pasipriešinimo, leidžiama žmonėms dirbti grupėse. Remiantis šia strategija dažnai galima susidurti su laiko stokos problema, nes pokyčių procesas gali vykti per lėtai. Naudojantis šia strategija vykdoma komunikacija su žmonėmis, skatinami pokyčiai visoje organizacijoje, todėl, norint, kad darbuotojai priimtų pokyčius, reikės laiko.

J. L. Shields (1999) teigia, kad jei organizacija nori sėkmingai ir veiksmingai inicijuoti ilgalaikius pokyčius, į pokyčių procesą turi būti įtraukti visi darbuotojai, nes tai teigiamai veikia jų požiūrį į pokyčius, jų sėkmę. N. Anderson (2014) teigia, kad ši strategija tinkamiausia, kuomet organizacija remiasi nuostatomis, kurios akcentuoja įvairovę, įtraukiant visus organizacijos darbuotojus. Taikant šią strategiją, renkama reikalinga informacija ir vyksta intensyvi komunikacija, kuomet peržvelgiamos tiek žemesnio lygio, tiek aukštesnio lygio darbuotojų idėjos ir priimamas tinkamiausias sprendimas. Leidžiant žemesnio lygio darbuotojams inicijuoti ir vykdyti pokyčius, jiems sudaroma galimybė prisidėti prie organizacijos tobulinimo ir savo darbo aplinkos gerinimo.

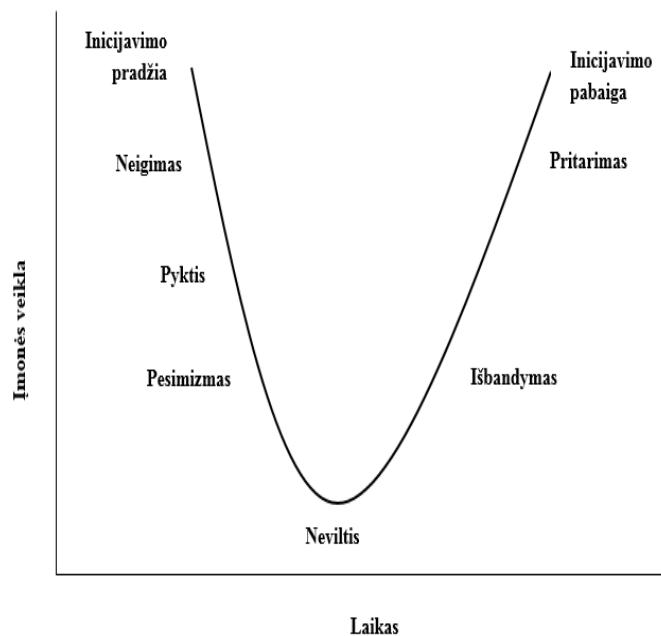
Nepaisant šių strategijų skirtingų charakteristikų (žr. 4 lent.), organizacijos gali inicijuoti pokyčius naudodamos abi strategijas, jas suderindamos. Organizacijos vadovybė gali priimti tam tikrus sprendimus ir inicijuoti pokyčius, tačiau tai padarius, leisti kitiems darbuotojams sukurti pokyčių patobulinimo planą, tuomet į pokyčių procesą bus įtraukta visa organizacija (Anderson, 2014).

4 lentelė

**Pokyčių inicijavimo strategijų charakteristikos (Filev, 2008; Moon, 2008; Anderson, 2014)**

„Iš viršaus į apačią“	„Iš apačios į viršų“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelankstumas;</li> <li>• Biurokratija;</li> <li>• Bendra kontrolė;</li> <li>• Nustatyti procesai;</li> <li>• Nėra motyvacijos – žmonės jaučia, kad jų nuomonė nesvarbi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lankstumas;</li> <li>• Judrumas;</li> <li>• Bendradarbiavimas;</li> <li>• Komandiniai procesai;</li> <li>• Aukšta motyvacija – komandos nariai prisideda prie pokyčių.</li> </ul>

Poreikis ir noras keistis, inicijuoti ir vykdyti organizacinius pokyčius neišvengiamai įtraukia visą organizaciją bei jos darbuotojus. Organizacijos vykdo veiklą sudėtingoje ir dinamiškoje aplinkoje, todėl ne visi organizacijos nariai gali pamatyti bei suprasti pokyčių prasmę ir galimybes taip, kaip jų iniciatorius (Hamel, 2001). Kai organizacijos darbuotojai susiduria su teigiamais ar neigiamais pokyčiais, tai iššaukia jų atsakomąją reakciją, pagal kurią galima spręsti apie darbuotojo gebėjimą prisitaikyti. Priklausomai nuo individo emocinio intelekto ir gebėjimo prisitaikyti, pasiruošimui priimti pokyčius gali trukdyti pasipriešinimas (Terrell, 2015). K. Terrell (2015) pateikė darbuotojų emocinę kreivę pokyčių inicijavimo metu (žr. 3 pav.), kuri nusako organizacijos darbuotojų emocinę reakciją į pokyčių inicijavimo procesą laiko intervale, o tai įrodo kaip svarbu tinkamai įtraukti darbuotojus į pokyčių procesą, pasirinkti ir taikyti pokyčių inicijavimo strategijas.



**3 pav.** Darbuotojų emocinė kreivė pokyčių inicijavimo metu (Terrell, 2015, 13 p.)

Remiantis mokslinės literatūros autore K. Terrell (2015), pateikiamas darbuotojų emocinės kreivės pokyčių inicijavimo metu paaiškinimas.

*1 etapas: inicijavimo pradžia.* Prieš pradėdant vykdyti pokyčius, kurie paveiks organizaciją, svarbu įvertinti organizacijos kultūrinę aplinką. Atliktas įvertinimas leis suprasti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams lygį, jų lojalumą organizacijai, kaip lojalumas pasikeis vykdant pokyčius. Nepriklausomai nuo to kaip bus įvertinta organizacijos kultūrinė aplinka, jei vadovybė nuspręs judėti į priekį ir inicijuoti pokyčius, darbuotojai atsidurs pokyčių inicijavimo pradiniam etape. Sukūrus teigiamą kultūrinę aplinką darbuotojai atliks savo darbą, paskirtas užduotis ir eis viena kryptimi su savo bendradarbiais bei organizacija.



*2 etapas: neigimas.* Pokyčių inicijavimo pradžioje organizacijos darbuotojams būdingas neigimas. Neigimas gali būti dėl įvairių priežasčių: anksčiau pristatytas pokyčių inicijavimo projektas sužlugo, darbuotojai mano, kad tai kartosis; baimė, kad jų įgūdžiai bus pakeisti tam tikromis technologijomis ir kt. Bet koku atveju, darbuotojai atmeta pokyčių iniciavimo galimybę ir netiki, kad pokyčiai įvyks.

*3 etapas: pyktis, pesimizmas, neviltis.* Kadangi pokyčių iniciatoriai, siekdami įvertinti esamus procesus ar sistemas, renka informaciją ir vykdo interviu su darbuotojais, jie nebegali likti neigimo etape. Darbuotojai, žinodami, kad gali reikėti palikti komforto zoną, viską, kas gerai žinoma ir prisitaikyti prie naujos sistemos ar procesų, reaguoja išreikšdami pyktį ir pesimizmą. Kadangi pokyčių inicijavimas tęsiasi ir darbuotojams gali tekti keisti savo darbų specifiką bei dirbti viršvalandžius, neigiamos darbuotojų emocijos gali augti kartu su inicijuojamais pokyčiais. Žemiausiame pokyčių inicijavimo kreivės taške darbuotojai gali patirti emocijas, kurios iš pykčio ir pesimizmo pereina į neviltį. Neviltis kyla dėl darbo praradimo baimės ar kad darbuotojo darbas bus automatizuotas, jis negalės išmokti naudotis nauja sistema, valdyti procesus. Ši emocija trukdo darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių, todėl šiame etape darbuotojo veiklos lygis žemiausias.

*4 etapas: išbandymas.* Pirmas žingsnis gerinant veiklos efektyvumą - naujos sistemos ar procesų išbandymas. Darbuotojams suteikiama galimybė išbandyti organizacijoje įdiegtas naujas sistemas ar procesus ir pažiūrėti, kaip bus dirbama naujoje aplinkoje. Jei darbuotojams tai bus teigiama patirtis, jų neigiamos emocijos pradės blėsti, jei neigiama patirtis, kuri gali atsirasti dėl netinkamų novacijų diegimo ar prasto apmokymo, darbuotojo emocijos bus neigiamos iki tol kol bus išspręstos visos problemos. Inicijuojant pokyčius, svarbu sutelkti dėmesį į šį etapą, nes jei pokyčiai nebus sėkmingi, darbuotojų emocijos gali atsirasti bet kuriame ankstesniame kreivės taške (pvz.: pyktis) ir tai bus nepataisoma.

*5 etapas: priėmimas.* Kadangi inicijuojami pokyčiai jau artėja prie pabaigos, dauguma darbuotojų linkę priimti juos ir dirbti taip tarsi nieko nebūtų nutikę. Jie jaučiasi saugiai, nes buvo apmokyti dirbti su nauja sistema ar projektais ir tai jiems sekasi, todėl jaučia, kad jų darbo vieta saugi. Jei mokymai nepavyko ir pokyčių inicijavimas vyksta ne taip, kaip buvo suplanuotas, darbuotojus gali užplūsti blogos emocijos ir jos pasikeis į gerą pusę tik tada, kai bus viskas ištaisyta.

*6 etapas: inicijavimo pabaiga.* Pokyčių inicijavimas nelaikomas sėkmingu, jeigu darbuotojai nepasiekia aukštesnio lygio nei buvo inicijavimo pradžioje. Jei vis dar darbuotojai priešinasi, užuot prisitaikę prie pasikeitimų, galima teigti, kad organizacijoje dar daug ką reikia padaryti, kad būtų sėkmingai inicijuojami pokyčiai, nors ir naujos sistemos ar procesai buvo visiškai įdiegti. Jei bus nesiimta veiksmų ir priemonių, tam, kad darbuotojai suprastų savo darbą, vaidmenį organizacijoje, įdiegta nauja sistema ar procesai bus beverčiai.

Mokslinėje literatūroje sutinkamas ir kitoks pokyčių inicijavimo strategijų skirstymas, kuris nukreiptas į organizacijos darbuotojus. Minėtą skirstymą pateikė R. Kramarik (2008). Autorius išskyrė šešias strategijas, kuriomis naudodamasis organizacijos vadovas gali organizacijos darbuotojams padėti suprasti pokyčių svarbą, priimti pokyčius ir įtraukti juos į pokyčių iniciavimo procesą.

**Organizacijos ir asmeninės naudos strategija** (angl. k. *Company and Personal Advantage Strategy*). Šios strategijos tikslas – padėti darbuotojams pokyčius suvokti kaip pagerėjimą. Šio strategijoje vadovas padeda identifikuoti pokyčių vertę, suprasti visą informaciją, kuri susijusi su pokyčiais. Suteikti darbuotojams galimybę dirbti ir pamatyti kaip pokyčiai pagerins įmonės veiklą, procesus, struktūrą ar kt.

**Suderinamumo strategija** (angl. k. *Compatibility Strategy*). Tikslas – padėti darbuotojams suprasti pokyčius, jų teikiamą vertę, kad pokyčiai suderinami su praeities patirtimi ir procesais. Vadovas turėtų ne tik pasirinkti tokius pokyčių inicijavimo būdus, kurie sustiprintų tradicinius požiūrius, metodus, bet ir suteikti darbuotojams šansą papildyti tradicinius metodus naujomis galimybėmis.

**Sudėtingumo strategija** (angl. k. *Complexity Strategy*). Tikslas – padėti darbuotojams suvokti, kaip jie galėtų palengvinti pokyčių procesą ne tik sau, bet ir kitiems. Šioje strategijoje svarbu, kad darbuotojams būtų parodyta, kad ne tik pokyčiai palengvina darbą, procesus patiems darbuotojams, bet leidžia kurti glaudesnius santykius su klientais, padidina jų pasitenkinimą.

**Pastabumo strategija** (angl. k. *Observability Strategy*). Tikslas – paskatinti darbuotojus priimti pokyčius bei pamatyti jų teigiamą pusę. Kuo labiau matomas teigiamas pokyčių rezultatas, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojai ne tik patys pamatys kokias galimybes suteikė pokyčiai, bet ir leis kitiems tai pamatyti.

**Komunikacijos strategija** (angl. k. *Communication Strategy*). Norint pakeisti požiūrį į naują sumanymą, daryti įtaką sprendimams, naujos idėjos priėmimui / atmetimui, būtina sukaupti pakankamai žinių. Daugumos žmonių nuomonei ir sprendimams gali daryti įtaką draugai, kolegos, todėl svarbu išsamiai perteikti informaciją apie pokyčius, jų sudaromas galimybes. Vykdam šią strategiją svarbu ne tik skatinti darbuotojus priimti pokyčius, bet ir paremti tuos darbuotojus, kurie pasiruošę pokyčiams.

**Laiko strategija** (angl. k. *Time Strategy*). Dažnai norint, kad žmonės priimtų ir suprastų naujas idėjas, pakeistų savo požiūrį ir priimtų pokyčius reikia laiko. Organizacijos vadovai turi suprasti, kad pokyčių neįvykdys per naktį, jų nereikia atidėlioti, juos reikia inicijuoti, vykdyti šiandien.

*Apibendrinant pokyčių inicijavimo teorinę apibrėžtį, galima teigti, kad pokyčių inicijavimo sampratą lėmė mokslinės literatūros autorių pateiktos teorinės išvalgos, paaiškinančios, kad t.y.*

veiksmas, procesas, savarankiškas elgesys, apimantis pokyčių planavimą bei vykdymą, kuriuo siekiama pagerinti organizacijos veiklą, pakeisti ir patobulinti esamą padėtį. Vertinant pokyčių inicijavimo strategijas galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra pateikta daug skirtingų pokyčių inicijavimo strategijų, kurios padėtų organizacijai sėkmingai inicijuoti pokyčius. Nustatyta, kad dažniausiai organizacijose taikomas pokyčių inicijavimo strategijos: „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“, kuriose akcentuojamas pokyčių inicijavimas tiek iš organizacijos vadovybės pusės, tiek iš darbuotojų. Vertinant pokyčių inicijavimo strategijas, kurios orientuotos į organizacijos darbuotojus: organizacijos ir asmeninės naudos strategija, suderinamumo strategija, sudėtingumo strategija, pastabumo strategija, komunikacijos strategija ir laiko strategija, nustatyta, kad jas taikant organizacijos vadovas gali darbuotojams padėti priimti pokyčius.

*Apibendrinant pirmajame skyriuje pristatomą organizacinių pokyčių konceptą atskleidžiant pokyčių inicijavimo aspektą, išryškėjo trys skirtingi požiūriai į organizacinius pokyčius. Analizuojant organizacinių pokyčių rūšis, nustatyta, kad jas tikslinga suskirstyti į tris grupes. Pirmą grupę sudaro didelės apimties pokyčiai, kuriuos būtina vykdyti, antrai grupei priskiriami mažos apimties pokyčiai, kuriuos vykdant po truputi keičiama, tobulinama organizacijos veikla, ruošiamasi ateičiai, trečiai grupei priskiriami pokyčiai gali būti didelės ir mažos apimties, vykdomi greitai ar palaipsniui. Išanalizavus pokyčių procesą, galima išskirti penkias esmines pokyčių proceso stadijas: atšildymas / inicijavimas, įgyvendinimas, vykdymas, užšaldymas / institucionalizacija ir rezultatai. Vertinant organizacinių pokyčių stadiją – inicijavimą, išryškėjo šios stadijos reikšmė pokyčių procesui. Nustatyta, kad pokyčių inicijavimo stadijoje sąveikauja suinteresuotos šalys, parengiamos pagrindinės pokyčių strategijos, sukuriama pokyčių planas. Išanalizavus pokyčių inicijavimo strategijas, galima jas suskirstyti į dvi grupes: pirmoji pokyčių inicijavimo strategijų grupė orientuota į organizacijos darbuotojų lygius, o antroji strategijų grupė taikoma, siekiant padėti organizacijos darbuotojams priimti ir susitaikyti su inicijuojamais pokyčiais.*

*Antrame skyriuje siekiama teoriškai pagrįsti pokyčių inicijavimo raišką viešojo sektoriaus organizacijose, išryškinant savivaldos dalyvavimą.*

## 2. POKYČIŲ INICIJAVIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE SAVIVALDOS ASPEKTU

Viešasis sektorius, veikdamas modernioje visuomenėje, susiduria su naujais iššūkiais ir problemomis, kurių sprendimas reikalauja pokyčių inicijavimo ir sėkmingo įgyvendinimo. Siekiant prisitaikyti prie kintančios aplinkos, patenkinti vis sparčiau besivystančios sumanios visuomenės poreikius, užtikrinanti ateities technologijų plėtrą ir viešojo sektoriaus paslaugas, viešojo sektoriaus organizacijos turi būti valdomos sumanaus viešojo valdymo lauke.

### 2.1. Viešojo sektorius teorinis pagrindimas

Mokslinėje literatūroje (Surbhi, 2015, Matei, Drumasu, 2015; Pilkaitė, Chmieliauskas, 2015; Mares, 2013; Kumar, 2011; Smalskys, 2010, Worley, 2009; Christensen, Legreid, Roness, Rovik, 2007; Koch, 2005; Halvorsen, Hauknes, Miles, Roste, 2005), įvairiuose oficialiuose Lietuvos ir užsienio institucijų paskelbtuose dokumentuose „viešojo sektoriaus“ (angl. k. *publicsector*) sąvoka sutinkama gana dažnai, tačiau visuotinai sutarto apibrėžimo nėra. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vietoje glausto viešojo sektoriaus apibrėžimo dažnai pateikiami charakteristikų rinkiniai, apibūdinantys viešojo sektoriaus reikšmę.

Oxford Dictionaries teigiama, kad viešasis sektorius yra ekonomikos dalis, kurią kontroliuoja valstybė. B. Mikulskienės (2013) teigimu, viešasis sektorius – „tai valstybės teikiamų paslaugų ir galimybių savo piliečiams teikimo forma, kaip viešoji gėrybė“ (2 p.).

V. Smalskys (2010) viešąjį sektorių apibūdina kaip „organizacijos valdymo sistemą, naudojančią valstybinius išteklius“ (28 p.). S. Borins (2002) teigia, kad viešasis sektorius – paprastai didelė biurokratijos struktūra, kuri buvo suformuota stabiliai, nuosekliai atlikti užduotis, pasipriešinti pokyčiams bei užtikrinti vykdomų užduočių sėkmę.

Taip pat mokslinėje literatūroje viešasis sektorius (Halvorsen ir kt., 2005; Cummings, Worley, 2009) apibūdinamas kaip „biurokatiška sistema“ – neigiama prasme. „Viešasis sektorius dažnai laikomas lėtai judančia, tvirta, hierarchiškai organizuota sistema su specializuotais skyriais“ (Halvorsen ir kt. 2005, 15 p.).

Mokslinėje literatūroje (Fountain, 2001; Borins, 2002; Junge, Kelleher, Hadjivassiliou, 2010; PublicSector & Governance Board, Poverty Reduction and Economic Management, TheWorld Bank, 2012; Matei, Drumasu, 2015) teigiama, kad viešojo sektoriaus organizacijoms būdinga biurokratija, valdymo strategija „iš viršaus į apačią“, mažas savarankiškumas ir lankstumas priimant sprendimus, kurie grindžiami taisyklėmis, nuostatomis, procedūromis. Taip pat viešasis sektorius suprantamas kaip daug darbo reikalaujanti, per didelė ir brangi sistema, kuriai eikvojami mokesčių mokėtojų pinigai (Cummings, Worley, 2009).

S. Surbhi (2015) manymu, viešąjį sektorių sudaro įmonės ir įstaigos, teikiančios viešąsias paslaugas visuomenei, kurias kontroliuoja ir valdo vyriausybė. Autorius išskiria du viešojo sektoriaus organizacijų tipus: visiškai finansuojamos organizacijos, kurios renka mokesčius, muitus ir dalinai priklauso vyriausybinėms organizacijoms.

Public Sector & Governance Board ir kt. (2012) teigimu, viešąjį sektorių sudaro ministerijos, centrinės agentūros ir kitos institucijos, kurios teikia ir finansuoja sveikatos, švietimo, būsto, elektros energijos ar saugumo paslaugas, valdo infrastruktūrą, reguliuoja socialinę ir ekonominę elgseną bei priima kitus politinius sprendimus.

A. Matei ir C. Drumasu (2015) teigimu, viešasis sektorius apima institucijas, kurios susijusios su aiškiais taisyklėmis ir principais (vientisumas, skaidrumas, nuoširdumas, atsakomybė). Autorių teigimu, viešojo sektoriaus institucijos turi aiškius rizikos valdymo ir kontrolės mechanizmus, kurie turi patenkinti visuomenės poreikius.

Anot A. Pilkaitės ir A. Chmieliausko (2015) viešasis sektorius apima įstaigas, kurios yra finansuojamos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Šios įstaigos teikia viešas, nekonkurencingas paslaugas, prieinamas kiekvienam visuomenės nariui.

J. Bivaitis ir Ž. Tunčikienė (2009) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijų vadovų veikla ir funkcijos dažnai reguliuojamos, nes tai padeda užtikrinti tinkamą vadovų pareigų atlikimą ir socialinę bei ekonominę plėtrą šalyje.

Taip pat K. Dumpytė ir A. Valackienė (2015) pateikė viešojo sektoriaus apibrėžimą (cit. iš Chaterija, Mumfordb, Smithb, 2011) „oficialus organizacijos statusas, kuriam priklauso centrinė ir vietinė valdžia, vyriausybei priklausančios bendrovės ir kitos valstybinės įmonės, agentūros“ (344 p.). V. Nakrošio ir Ž. Martinaičio (2009) manymu, viešasis sektorius – „tai valstybinės biudžetinės įstaigos, viešos ne pelno siekiančios organizacijos ir valstybės valdomos įmonės“ (20 p.).

Mokslinėje literatūroje (Mares, 2013; Surbhi, 2015; Koch, 2005; Halvorsen ir kt., 2005; Christensen ir kt., 2007; Kumar, 2011; Conceptual Framework Task Force, 2011) išskirtos pagrindinės charakteristikos, kurios būdingos viešojo sektoriaus organizacijoms: valstybinė nuosavybė, valstybės kontrolė, viešoji atskaitomybė, teisės aktai ir įgaliojimai, operacinės ir finansų sistemos, kurias nustato teisės aktai, biudžetas.

*Valstybės nuosavybė.* Įmonių nuosavybė turi būti suteikta valstybei. Jos taip pat gali priklausyti centrinei, regioninei ar vietos valdžioms.

*Valstybės kontrolė.* Viešoji įmonė, įstaiga, jos valdymas ir veikla kontroliuojama vyriausybės. Vyriausybė turi tiesioginę atsakomybę valdyti įmonės reikalus per įvairius įrenginius ir kontroliuoti ją naudojantis viešomis agentūromis.

*Viešoji atskaitomybė.* Tiek vyriausybės nariai, renkami demokratiniu būdu, tiek valstybinės įmonės, kurios finansuojamos iš viešų lėšų turi būti atskaitingos visuomenei, vietos gyventojams.

*Teisės ir įgaliojimai.* Teisės ir įgaliojimai leidžia vyriausybei tiesiogiai ir netiesiogiai paveikti aplinką ir ekonomiką. Vyriausybės gali pasirinkti, kaip vykdyti įgaliojimus ir paskirstyti pareigas: tiesiogiai ar netiesiogiai, per vyriausybines organizacijas ar kitas organizacijas, kurios nepriskirtos viešajam sektoriui.

*Operacinės ir finansų sistemos, kurias nustato teisės aktai.* Viešojo sektoriaus organizacijos privalo veikti ir atitikti teisės aktuose pateiktus reikalavimus. Visa vyriausybės veikla ir jos organizacijų (įskaitant veiklos pobūdį ir sąnaudų / išlaidų lygi) finansavimas nustatytas teisės aktuose.

*Biudžetas.* Biudžetas atspindi vyriausybės finansinius planus artimiausiu laikotarpiu ir laikomas pagrindine priemone, kuria naudojantis valdomi ir kontroliuojami finansai. Jame taip pat nurodyti vyriausybinių organizacijų planai ir finansavimas, kurie viešai prieinami visuomenei.

Aptarus esmines viešojo sektoriaus charakteristikas, taip pat svarbu identifikuoti pagrindines šio sektoriaus organizacijų atliekamas funkcijas. N. Manning, N. Parison (2004) ir Bannock Consulting (1999) išskyrė funkcijas, kurios būdingos viešojo sektoriaus organizacijų veiklai.

*Politikos funkcija:* veiklos sutarčių strateginis planavimas, teisės aktų ir projektų rengimas bei plėtra, standartų, normų, politikos analizė, vertinimas ir prognozavimas. Šios funkcijos dažnai laikomos „iš prigimties vyriausybiniomis“ (angl. k. *Inherently Governmental*), reikalaujančiomis specifinių žinių ir paprastai teikiamos ministerijų ar centrinės valdžios.

*Koordinavimas, priežiūra ir veiklos stebėjimo funkcijos:* ryšių koordinavimas tarp įvairių institucijų, veiklos rezultatų stebėjimas ir pagalba pavaldžioms institucijoms, siekiant pasiekti išsikeltus tikslus. Šios funkcijos taip pat laikomos „iš prigimties vyriausybiniomis“, nes jas vykdo pagrindinės ministerijos.

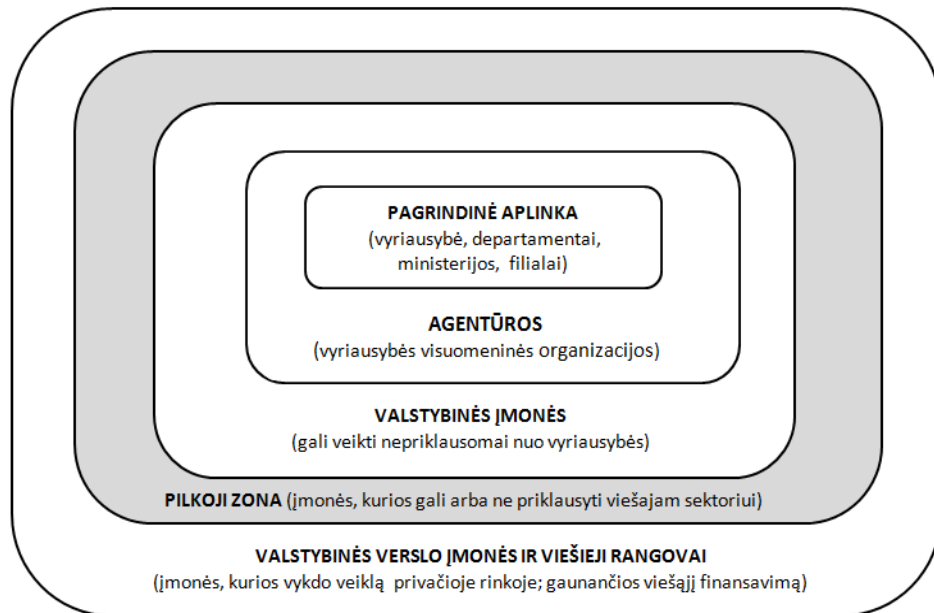
*Paslaugų teikimo funkcija:* produktų ar paslaugų teikimas vidiniams (kitos viešos įstaigos) ar išoriniams (ūkininkai, žvejai) klientams. Dažniausiai paslaugas teikia centrinė valdžia, priežiūros įstaigos ar vykdančiosios agentūros.

*Paramos funkcija:* finansų, žmogiškųjų išteklių valdymas, informacinės sistemos, infrastruktūra, personalo mokymai ir valdymo auditas.

*Reguliavimo funkcija:* licencijavimo, sertifikavimo, leidimų, akreditavimo tikrinimas ir finansų auditas. Ši funkcija taip pat dažnai laikoma „iš prigimties vyriausybine“ ir teikiama komisijų ir kitų centrinės vyriausybės organizacijų. S. Surbhi (2015) teigia, kad ši funkcija turėtų būti atskirta nuo politinės funkcijos, kuri lemia reglamentus, nuo paslaugų teikimo funkcijų, kurios siejamos su klientais.

Analizuojant mokslinėje literatūroje (Borins, 2002; Nakrošis ir Martinaitis, 2009; Smalskys, 2010; PublicSector & Governance Board ir kt., 2012; Matei ir Drumasu, 2015; Pilkaitė ir

Chmieliauskas, 2015; Dumpytė ir Valackienė, 2015) pateiktus viešojo sektoriaus pagrindinius teorinius aspektus, išryškėjo viešojo sektoriaus institucijų struktūros dalys: vyriausybės įmonės, ministerijos, centrinės agentūros, viešai finansuojamos agentūros. S. Dube ir D. Danescu (2011) išplėtė viešojo sektoriaus suvokimą ir išskyrė jam priklausančias organizacijas, kurias suskirstė į dalis (žr. 4 pav.).



4 pav. Viešojo sektoriaus organizacijos struktūra (Dube, Danescu, 2011)

**Pagrindinė aplinka.** Ją sudaro vyriausybė, susidedanti iš valdymo organo, turinčio teritorinę instituciją. Į vyriausybę įtraukti visi departamentai, ministerijos, vyriausybės filialai, kurie ne tik viešojo sektoriaus sudedamoji dalis, bet ir yra atskaitingi bei pavaldūs centrinei valdžiai – įstatymų leidėjams (tarybai, vykdomajai valdžiai).

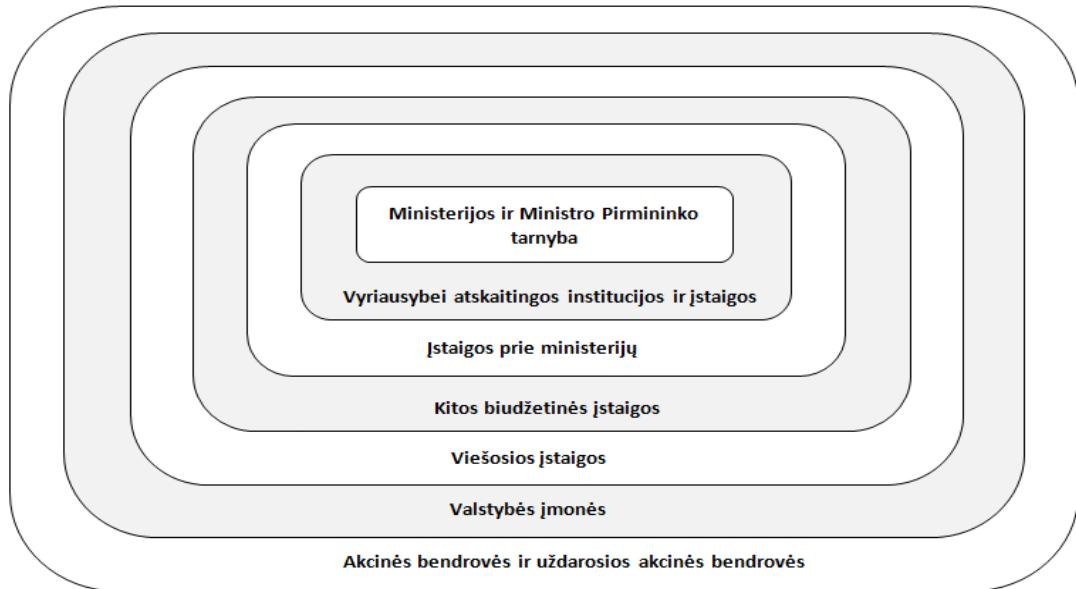
**Agentūros.** Tai institucijos, vyriausybės dalys, sudarytos iš visuomeninių organizacijų ir teikia viešąsias programas, prekes ar paslaugas. Agentūros egzistuoja kaip atskiras vienetas, todėl turi savo teisę. Jų veiklos nepriklausomumas dalinis, nes joms dažnai vadovauja direktorių valdyba, komisija ar kita priskirta įstaiga.

**Valstybinės įmonės.** Tai agentūros, kurios teikia viešąsias programas, prekes ar paslaugas, bet veikia nepriklausomai nuo vyriausybės, dažnai turi savo pajamų šaltinius ir tiesioginį viešą finansavimą. Šios įmonės taip pat gali konkuruoti privačiose rinkose ir taip užsidirbti pelną, tačiau daugeliu atveju pagrindinis akcininkas - vyriausybė, todėl pateikiami numatyti teisės aktai ir taisyklės reglamentuoti vyriausybės.

**Valstybinės įmonės, kurias kontroliuoja valstybė.** Tokios įmonės, kurios parduoda prekes ir paslaugas privačioje rinkoje, tačiau yra valstybės nuosavybė. Nors įmonės ir neteikia viešų programų, prekių ir paslaugų, jas vis tiek galima laikyti viešojo sektoriaus dalimi.

**Viešieji rangovai.** Jie teisiškai nepriklauso vyriausybei ir negauna finansavimo, tačiau su jais sudaromi kontraktai ar sutartys, pagal kurias rangovai teikia viešas programas, prekes ar paslaugas kaip savo pagrindinę veiklą.

Nors mokslinėje literatūroje pateikiama bei analizuojama viešojo sektoriaus struktūra, tačiau kiekviena šalis turi savitą viešojo sektoriaus institucijų struktūrą. Saulėlydžio komisija (2012) pateikė viešojo sektoriaus organizacijų rinkinį, esantį Lietuvoje (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Viešojo sektoriaus organizacijos struktūra Lietuvoje (Saulėlydžio komisija, 2012)

**Ministerijos ir Ministro Pirmininko tarnyba.** Ministerijos: aplinkos, energetikos, finansų, krašto apsaugos, kultūros, socialinės apsaugos ir darbo, susiekimo, sveikatos apsaugos, švietimo ir mokslo, teisingumo, ūkio, užsienio reikalų, vidaus reikalų (Lietuvos Respublikos Vyriausybė).

**Vyriausybei atskaitingos institucijos ir įstaigos.** Mokestinių ginčų komisija prie LRV; Vyriausioji administracinių ginčų komisija, Valstybinė lošimų priežiūros komisija; Ryčių reguliavimo komisija; Valstybės įmonės; Valstybės turto fondas (Lietuvos Respublikos Vyriausybė).

**Kitos biudžetinės įstaigos.** Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LRV; Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas; Lietuvos statistikos departamentas; Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija; Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba; Lietuvos vyriausiojo archyvo tarnyba (Lietuvos Respublikos Vyriausybė).

**Valstybinės įmonės.** Valstybės įmonė yra iš valstybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduota įmonė, kuri savo veiklai vykdyti naudojami valstybės turto.

**Viešosios įstaigos.** Viešoji įstaiga – „įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas yra tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo,



socialinės ar teisinės pagalbos, kitokią visuomenei naudingą veiklą“ (Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas, 2007, 1 str.).

Pateiktos skirtingos viešojo sektoriaus charakteristikos leido išryškinti vieną iš svarbiausių viešųjų įstaigų dedamųjų – savivaldos institucijas, kurios, bendradarbiaudamos su vietos bendruomene, formuoja vietos savivaldą (Astrauskas, 2011).

Įvairiuose oficialiuose Lietuvos ir užsienio institucijų paskelbtuose dokumentuose vietos savivaldos (angl. k. *localself-government*) sąvoką galima sutikti dažnai, tačiau pastebėta, kad ši sąvoka apibrėžiama skirtingai, ypač vertinant skirtingu laiku galiojusius Lietuvos Respublikos įstatymus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

### Vietos savivaldos apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

Dokumentas	Apibrėžimas
<i>Cambridge Advanced Learner's Dictionary &amp; Thesaurus</i>	„Vietos savivalda – tai žmonės, išrinkti vietos gyventojų, kurie yra atsakingi už miestų valdymą, kontrolę ir teikia savo paslaugas vietos gyventojams“ ( <a href="http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/local-government">http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/local-government</a> )
<i>Europos vietos savivaldos chartija (1985)</i>	„Vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytoje ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai priimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais“ (3 str.).
<i>LR vietos savivaldos pagrindų įstatymas (1990-02-12)</i>	„Respublikos administracinių-teritorinių vienetų gyventojų ir jiems atskaitingų vietos savivaldybės organų savarankiška veikla Lietuvos TSR įstatymų nustatytoje ribose spręsti savo reikalus ir įgyvendinti priimtus sprendimus“ (1 str.).
<i>Pasaulinė vietos savivaldos deklaracija (1993 m. birželis)</i>	„Vietos savivalda reiškia, kad vietos valdžios institucijos turi teisę ir pareigą reguliuoti ir valdyti viešuosius reikalus, atsižvelgdama į savo pačios atsakomybę ir į vietos gyventojų interesus“. ( <a href="http://www.bunken.nga.gr.jp/siryousitu/eturansitu/charter/iuladecl_txt.html">http://www.bunken.nga.gr.jp/siryousitu/eturansitu/charter/iuladecl_txt.html</a> )

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

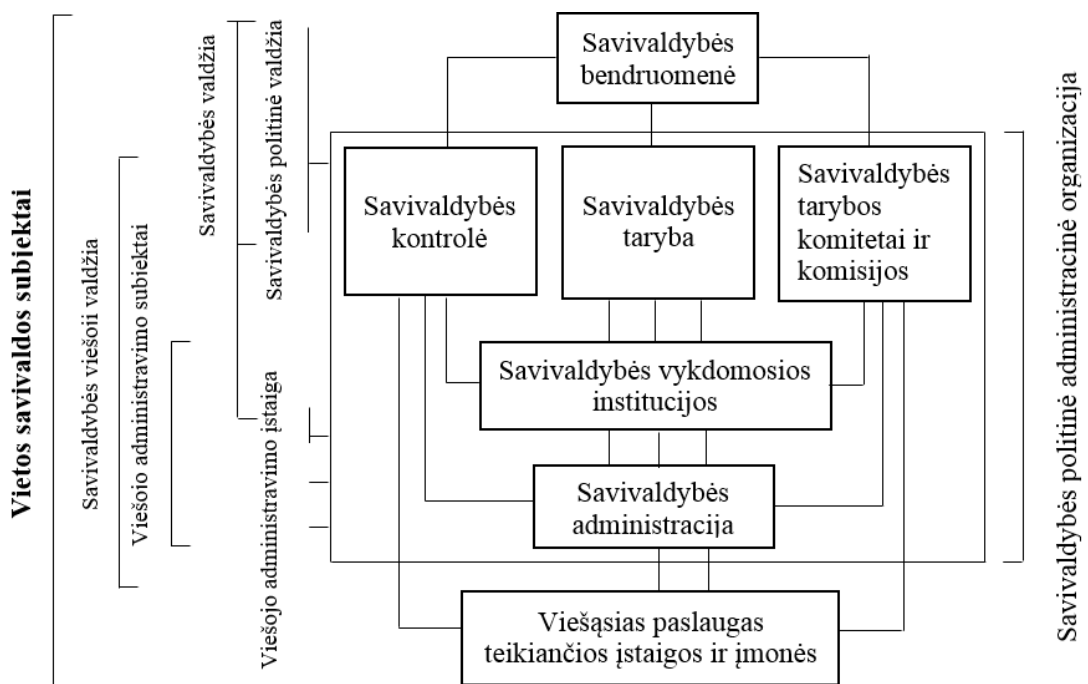
LR vietos savivaldos įstatymas (1994-07-07)	„Vietos savivalda – Lietuvos Respublikos teritorijos administracinio vieneto gyventojų išrinktos valdžios institucijų teisė ir reali galia pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus laisvai ir savarankiškai savo atsakomybe reguliuoti bei tvarkyti visuomenės reikalus ir tenkinti vietos gyventojų poreikius“ (1 str.).
LR vietos savivaldos įstatymas (2000-10-12)	„Vietos savivalda – tai valstybės teritorijos administracinio vieneto, savivaldybės teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per administracinio vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės taryba bei jos sudarytas vykdomąsias institucijas“ (3 str.).
LR vietos savivaldos įstatymas (2008-09-15)	„Vietos savivalda – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją“ (3 str.).

Aptarus oficialiuose Lietuvos ir užsienio institucijų paskelbtuose dokumentuose nurodytus vietos savivaldos apibrėžimus, išryškėjo svarbiausi vietos savivaldos bruožai: gyventojų išrinkta valdžia, savarankiškas valdymas, viešųjų paslaugų teikimas, atsakomybė vietos gyventojams. Norint geriau suprasti savivaldos esmę ir jos svarbą visuomenėje, būtina susipažinti su savivaldos principais, kurie atskleidžia svarbiausias charakteristikas, elementus ir savivaldos struktūros pagrindus. G. Žilinsko (2010) teigimu, vietos savivaldos principai - lyg pagrindinės taisyklės, šaltiniai, kurie leidžia apibūdinti vietos savivaldą, jos organizavimą bei funkcionavimą. LR savivaldos įstatyme (4 str.; red. 2013 m.) pateikiama trylika principų, pagrindinių nuostatų, kuriomis grindžiama vietos savivalda.

1. Atstovaujamosios demokratijos principas.
2. Savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės principas (remiantis Konstitucija ir įstatymais).
3. Savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas principas.
4. Savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai principas (grindžiamas įstatymais, Vyriausybės ir (ar) savivaldybės tarybos sprendimais).

5. Atsakingumo savivaldybės bendruomenei principas.
6. Savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo principas (turi atitikti įstatymus ir kitus teisės aktus).
7. Savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus principas.
8. Bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo principas (sprendimai neturi pažeisti gyventojų teisių).
9. Savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus principas.
10. Veiklos skaidrumo principas (veikla turi būti aiški, suprantama savivaldybės gyventojams).
11. Plėtros ir veiklos pelningumo principas.
12. Viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę principas.
13. Žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo principas.

Skirtingas vietos savivaldos apibrėžimų pateikimas ir svarbiausių principų, kuriais grindžiama vietos savivalda, identifikavimas, leidžia suvokti pagrindinius vietos savivaldos prasminius niuansus. Gilesnis vietos savivaldos supratimas reikalauja labiau įsigilinti į vietos savivaldos struktūrą išryškinant savivaldos subjektus. A. Astrauskas (2004) pateikė vietos savivaldos subjektus, kurie leidžia savivaldą matyti kaip sistemą (žr. 6 pav.).



6 pav. Vietos savivaldos subjektai (Astrauskas, 2004,10 p.)

A. Astrausko (2004) teigimu, savivaldos institucinę struktūrą sudaro trys pagrindiniai subjektai: savivaldybės atstovaujamosios valdžios, savivaldybės vykdomosios valdžios institucijos ir savivaldybės administracija. *Savivaldybės atstovaujamosios valdžios institucijas* sudaro savivaldybės kontrolės ir tarybos komitetų bei komisijos grupės. Savivaldybės kontrolė stebi, prižiūri, kad būtų teisėtai, rezultatyviai, ekonomiškai naudojamas savivaldybės turtas, biudžetas, o sudaromi savivaldybės tarybos komitetai ir komisijos nagrinėja iškilusius klausimus, teikia išvadas, pasiūlymus savivaldybės tarybai bei kontroliuoja, prižiūri vykdomus mero ir tarybos sprendimus (LR Konstitucija, red. 2015). *Savivaldybės vykdomajai institucijai* priklauso savivaldybės administracijos direktorius ir jo pavaduotojai, kuriems priskiriamos viešojo administravimo teisės bei pareigos, o *savivaldybės administraciją* sudaro savivaldybėje suformuoti struktūriniai padaliniai / skyriai ir į juos neįeinantys tarnautojai bei seniūnijos (LR Konstitucija, red. 2015).

*Apibendrinus viešojo sektoriaus teorinę apibrėžtį išryškėjo skirtingos viešąjį sektorių aiškinančios įžvalgos. Viešasis sektorius aiškinamas kaip ekonomikos dalis; didelė biurokratijos struktūra; organizacijos valdymo sistema, susijusi su aiškiais taisyklėmis ir principais, kurią kontroliuoja valstybė. Vertinant viešojo sektoriaus struktūrą, nustatyta, kad jį sudaro vyriausybės įmonės, ministerijos, centrinės agentūros, viešai finansuojamos agentūros, valstybinės įmonės, viešosios įstaigos, vyriausybei atskaitingos institucijos ir įstaigos. Pateiktos skirtingos viešojo sektoriaus įžvalgos leido išryškinti viena iš svarbiausių viešųjų įstaigų dedamųjų – savivaldos institucijas, kurios turi teisę ir pareigą reguliuoti ir tvarkyti vietos gyventojų interesus ir esant poreikiui inicijuoti pokyčius.*

## **2.2. Pokyčių inicijavimo poreikis viešojo sektoriaus organizacijoje – savivaldoje**

Vykstant globalizacijos procesams, viešojo sektoriaus organizacijos vis dažniau susiduria su politiniais ir teisiniais, demografiniais, socialiniais, ekonominiais, technologiniais pokyčiais, kurie kelia naujus reikalavimus ne tik valdžios institucijoms, bet ir visai valdymo sistemai. Įstatymų ir politikos atnaujinimas, didėjantis duomenų kiekis, informacijos sklaida, migracija ir kiti pokyčiai sukelia nemažai problemų bei formuoja naujus iššūkius valdžiai, todėl tradicinis viešasis valdymas tapo nebe toks efektyvus.

P. Hoggett (2006) mano, kad vyriausybė, savivaldos institucijos bei jų teikiamos paslaugos pasenusios, atsižvelgiant į dabartinius visuomenės, vietos gyventojų poreikius. B. Stojanovič, D. Randjelovič, E. Kajan, C. Dolicanin (2014) teigia, kad norint pasiekti efektyvią, veiksmingą ir tvarią visuomenę, tiek piliečiai, tiek valdžia turi suprasti, kad aplinka, energetika, sistemos, piliečiai, infrastruktūra, informacija, politika, technologijos, susipynusios vienoje didelėje sistemoje, kurią reikia pritaikyti prie pokyčių ir efektyviai valdyti.

K. Junge, K. Kelleher, K. Hadjivassiliou (2010) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijos turėtų išmokti inicijuoti pokyčius, diegti naujoves ir adekvačiai reaguoti į besikeičiančią aplinką, piliečių ir verslo organizacijų lūkesčius. Viešojo sektoriaus organizacijų, savivaldų vadovai turėtų siekti modernizuoti organizacijas, ypač kai tai susiję su poreikiu operatyviau teikti tobulesnes ir efektyvesnes viešąsias paslaugas visuomenei, vietos gyventojams (Hoggett, 2006). Kitaip tariant, viešojo sektoriaus savivaldos institucijos ir jų vadovai turi ne tik stengtis efektyviau tenkinti vietos gyventojų poreikius ir lūkesčius kuriant viešąsias paslaugas, bet ir diegiant naujas programas, gilinant darbuotojų įgūdžius bei kompetencijas, patobulinti pačią organizaciją.

Vis dažniau mokslinėje literatūroje, politinėje retorikoje ir strateginiuose dokumentuose sutinkama „*sumanaus viešojo valdymo*“ (angl. k. *Smart Public Governance*) sąvoka ir jos raiška viešajame sektoriuje.

Pasak K. Kourtit ir P. Nijkamp (2012), „sumanus viešasis valdymas – atvira valdymo struktūra, kuri apima suinteresuotas šalis, siekiančias labiau pagerinti ekonominę, ekologinę ir socialinę miesto aplinką bei susidoroti su neigiamu išorinės aplinkos poveikiu“ (14 p.).

„Sumanus viešasis valdymas – valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai, remiantis savalaikiu ir kompleksine informacija, priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, parenkamos jų įgyvendinimo struktūros, procesai, technologijos ir priemonės, sutelkiami ir stiprinami gebėjimai bei išteklių, siekiant sukurti tvarią viešąją vertę“ (Gaulé, 2014, 377 p.)

J. Buškevičiūtė (2014) teigia, kad sąvoka „sumanusis viešasis valdymas“ pagrindžiama tokiais svarbiausiais valdymo bruožais kaip gebėjimas tinkamai reaguoti į kintančias aplinkos sąlygas bei tikslingų sprendimų priėmimas, siekiant prisitaikyti.

Mokslinės literatūros autoriai (Alford, Hughes, 2008; Bevir, 2011) nurodo pagrindines sumanaus viešojo valdymo vertybes: prisitaikymą ir lankstumą. K. Dumpytė ir A. Valackienė (2015) pateikė D. Farrell ir A. Goodman (2013) išskirtas viešojo valdymo charakteristikas, kurios atskleidžia sumanumo esmę: įrodymais grįstas sprendimų priėmimas, protingos investicijos į žmogiškąjį kapitalą, įgūdžių lavinimas, didesnis įsipareigojimas, piliečių dalyvavimas bei glaudesni viešojo sektoriaus ryšiai su nevyriausybiniais ir privačiais sektoriais.

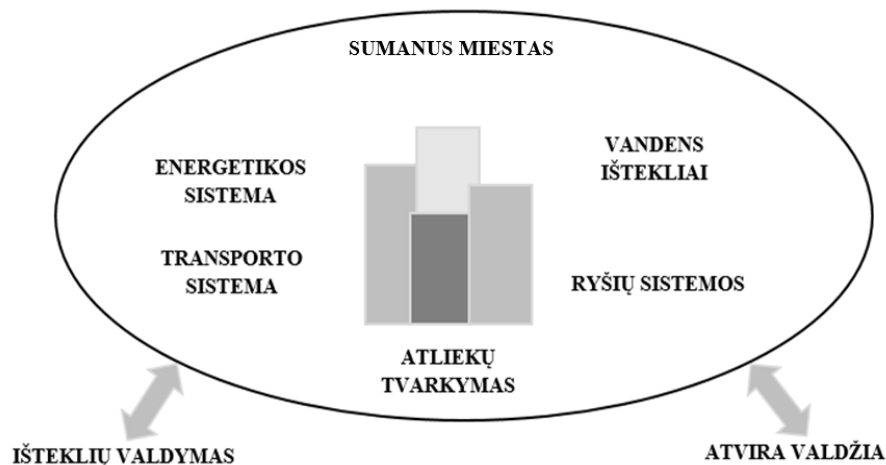
E. Gaulé (2014) pateikė tarpusavyje sujungtas sumanaus viešojo valdymo dimensijas: strateginis judrumas, horizontalus valdymas, bendradarbiavimas sąveikoje, įgalintas pilietiškumas ir teigia, kad šių dimensijų pasireiškimas būtinas, tačiau gali būti skirtingas.

Konceptualizuojant sumaniojo viešojo valdymo sampratą, išryškėjo du aspektai: *sumaniojo miesto koncepcija* ir *e. valdžios koncepcija*.

Kasmet didėjantis gimstamumas, piliečių, visuomenės poreikių ir lūkesčių didėjimas kelia miestams iššūkius, todėl būtina sukurti tvarų, *sumanų miestą* (angl. k. *Smart City*), kuriame būtų

gerinama vietos žmonių gyvenimo kokybė (Stojanovič ir kt., 2014). Čia svarbus vaidmuo tenka miestų savivaldoms, esančioms arčiausiai vietos gyventojų, kurios gali lengviau suprasti ir pažinti žmonių poreikius bei numatyti geriausius būdus juos patenkinti. Sumanių miestų tikslas – padidinant miestų tvarumą ir efektyvumą, pagerinti vietos gyventojų gyvenimo kokybę, pvz.: pažangių technologijų pagalba valdyti šviesoforus, greičiau reaguoti į ekstremalias sąlygas, pagerinti ryšius tarp vietos gyventojų ir valdžios pareigūnų (Environmental Protection Agency, 2014).

C. Rouland (2015) teigia, kad sumanus miestas turi turėti penkis bruožus: sumanią energetiką, sumanius pastatus, sumanų mobilumą, sumanią sveikatos priežiūrą, sumanią infrastruktūrą, sumanias technologijas, sumanų valdymą bei sumanią švietimo sistemą. B. Stojanovič ir kt. (2014) teigia, kad šiandien vykstantys pokyčiai labai susiję su sumaniojo miesto strategijos įgyvendinimu: energijos tinklų, vandens ir atliekų tvarkymo, transportavimo sistemų ir ryšių sistemų kontrolę bei sujungimu (žr. 7 pav.)



**7 pav.** Sumanaus miesto sistemos pagrindiniai veiksniai (Stojanovič ir kt., 2014, 15 p.)

The Organization for Economic Cooperation and Development [OECD] (2005) teigia, kad ateinančius 20 metų viešajame sektoriuje bus inicijuojami tokie pokyčiai, kurie apims atviresnę vyriausybę, atsakingesnį viešąjį sektorių, efektyvesnę išteklių perskirstymą bei naujos žmonių užimtumo sistemos diegimą. M. Robinson (2012) išskyrė penkias viešojo sektoriaus organizacijų, savivaldos sritis, kuriose gali būti inicijuojami pokyčiai.

*Efektyvi elektros energijos gamyba ir naudojimas* (taikant pažangius elektros energijos tinklus ir apskaitos metodus, efektyvų gatvės apšvietimą bei pastatų automatizavimo strategijas).

*Transporto sistemos* (hibridinės technologijos ir elektrinės transporto sistemos, pažangi eismo kontrolės sistema ir viešasis transportas).

*Vandens ir nuotekų valdymas* (vandens paskirstymo tinklų stebėjimas bei vandens valdymo sistemų diegimas, perdirbimo strategijos).

*Ryšų sistemos* (informacijos surinkimas, efektyvus jos valdymas iki galutinio vartotojo).

*Duomenų tvarkymas ir apdorojimas* (generuoti didelius duomenų kiekius pasitelkiant ryšių sistemas).

Taigi šiandien sumanusis miestas – ne tik vienas didžiausių iššūkių vietos savivaldai, bet ir naujų galimybių šaltinis, leidžiantis sukurti tvarią, patogią ir atsakingą aplinką visuomenei, vietos gyventojams (Stojanovič ir kt., 2014).

Mokslinėje literatūroje (Clever, 1999; Fountain, 2001; Halvorsen ir kt., 2005; Bodhani, 2012;) didelis dėmesys skiriamas technologijoms, kurios atveria naujas galimybes viešajam sektoriui, savivaldai. Technologijų pirkimas ir pritaikymas viešajam sektoriui leidžia ne tik teikti viešąsias paslaugas, bet ir jas kurti. Šiandien viena iš labiausiai naudojamų inovatyvių priemonių – informacinių ir ryšių technologijos (IRT), kurios turi vis didesnę potencialą teikiant viešąsias paslaugas ir gaunant optimalius rezultatus viešajame sektoriuje.

IRT leido susikurti *e. valdžiai* (angl. k. *e-government*), kuri leidžia transformuoti valstybės ir piliečių/visuomenės santykius į naują lygį, kuriant ekonomikos ir informacinę sumanią visuomenę. Šiuo metu *e. valdžios* sąvoka yra paplitusi ir naudojama apibūdinti „online“ visuomenei teikiamas paslaugas, siekiant viešąsias paslaugas padaryti prieinamas bet kuriam piliečiui jam reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje (Junge, Kelleher, Hadjivassiliou, 2010).

P. Hoggett (2006) teigia, kad *e. valdžia* informacinių ir ryšių technologijų pagalba buvo sukurta sujungti viešąjį administravimą su organizaciniais pokyčiais ir naujais įgūdžiais, siekiant pagerinti viešąsias paslaugas, demokratinius procesus ir sustiprinti paramą viešajai politikai.

B. Stojanovič ir kt. (2014) mano, kad IRT pagalba sukurta *e. valdžia* – vienas iš būdų inicijuoti pokyčius ir prisitaikyti prie tobulėjančios aplinkos bei vis didėjančių vartotojų poreikių.

S. P. Osborne (1998) teigia, kad viešajame sektoriuje vykdomi pokyčiai, susiję su viešųjų paslaugų teikimu, gali priklausyti nuo to, kam jie bus skirti, tarnauti esamų ar naujų klientų interesams, todėl išskyrė keturias rūšis, kurios apima pokyčius, susijusius su viešomis paslaugomis. Pokyčiai, kurie orientuoti į esamas paslaugas esamiems klientams, vadinami „vystymosi pokyčiais“. Jie apima viešųjų paslaugų teikimo praturtinimą ir sustiprinimą. Pokyčiai, kurie orientuoti į naujas paslaugas ir naujus klientus, vadinami „visiškais pokyčiais“, apima viešųjų paslaugų nutraukimą ir galbūt naujos organizacijos kūrimą. Pokyčiai, kurie orientuoti į naujas paslaugas esamiems klientams, vadinami „evoliuciniais pokyčiais“, o pokyčiai, orientuoti į esamas paslaugas naujiems klientams, vadinami „ekspansiniais pokyčiais“. *E. valdžia* vertinama ne tik kaip naujas būdas kurti, organizuoti, teikti viešąsias paslaugas piliečiams, bet ir kaip naujas požiūris, įgalinantis įtraukti piliečius, su jais sąveikauti (OECD, 2005).

G. H. Rainey (2006) teigia, kad vyriausybė ar vietos valdžia, eidama link „sumanaus viešojo valdymo“, turi išmokti „sumaniai“ inicijuoti pokyčius viešojo sektoriaus organizacijose,

savivaldoje. Tam, kad atskleisti sumanumo sąvoką ir sėkmingai inicijuoti pokyčius, reikia nustatyti viešojo sektoriaus, savivaldos sritis, kuriose gali būti inicijuojami pokyčiai, principus, kurie padeda pokyčių inicijavimo procesą vykdyti sklandžiai ir nuosekliai.

P. Koch (2005) ir T. Halvorsen ir kt. (2005) pateikė viešojo sektoriaus, savivaldos sritis, kuriose gali būti inicijuojami pokyčiai.

*Paslaugų, produktų naujovės, patobulinimai.* Ši rūšis glaudžiai siejama su paslaugų ir produktų savybių, dizaino pokyčiais. Didelis dėmesys skiriamas technologijoms, kurių tikslingas pritaikymas viešojo sektoriaus organizacijoms, savivaldai suteikia galimybę teikti daugiau viešųjų paslaugų visuomenei, vietos gyventojams bei labiau patenkinti poreikius.

*Paslaugų teikimas.* Šie pokyčiai susiję su naujais, pakeistais užduočių sprendimo būdais teikiant viešąsias paslaugas. Pokyčiai apima paslaugų teikimą viešojo sektoriaus organizacijoms, savivaldoms ir leidžia efektyviau teikti viešąsias paslaugas visuomenei, vietos gyventojams.

*Administraciniai ir organizaciniai pokyčiai.* Šie pokyčiai apima viešojo sektoriaus organizacijų, savivaldų naujas ar patobulintas administracines struktūras bei organizuojamus darbus, viešųjų paslaugų teikimą.

*Strateginiai pokyčiai.* Šie pokyčiai susiję ne tik su organizaciniais pakitimais, bet ir su darbuotojų tobulėjimu, siekiant atitikti organizacijos tikslus.

*Konceptualūs pokyčiai.* Šie pokyčiai susiję su nauja pasaulėžiūra, tikslais, misija, strategijomis ir motyvais. Konceptualūs pokyčiai sudaro galimybę kurti, tobulinti viešųjų paslaugų teikimą, procesus ir organizacines formas. Teigiama, kad privataus sektoriaus valdymo, organizavimo formos leido pristatyti naują koncepcinį supratimą apie viešojo sektoriaus organizacijų vaidmenį.

*Politiniai pokyčiai.* Šie pokyčiai gali būti dviejų formų: pokyčiai, remiantis politiniu mokymusi ir radikalūs pokyčiai, kurie susiję su konceptualiomis naujovėmis.

*Sisteminiai pokyčiai.* Šie pokyčiai susiję su naujais ar patobulintais sąveikavimo būdais, kitomis organizacijomis ir jų duomenų bazėmis. Sisteminiams pokyčiams priskiriama privatizacija ir viešųjų paslaugų pirkimas, bendradarbiaujant su privačiu sektoriumi ir nevyriausybinėmis organizacijomis, kurios smarkiai prisideda prie visuomenės, vietos gyventojų gerovės sistemos kūrimo.

Mokslinės literatūros autoriai (McNulty, 2003; Cavaluzzo, Ittner, 2004; Moynihan, 2005; Fernandez, Rainey, 2006; Boyne, 2006; Cyr, Swanson, 2007; Rainey, Thomson, 2006; Rainey, 2009; Mani, 2009; Ehrenhart, 2009) išskyrė principus, kurie turi įtakos sklandžiam ir sėkmingam pokyčių inicijavimo procesui savivaldoje: *pokyčio poreikio užtikrinimas, plano pateikimas, vidinė organizacijos parama ir pasipriešinimo įveikimas, išorinės paramos sukūrimas, išteklių sutelkimas ir pokyčių įtvirtinimas.*



**Pokyčio poreikio užtikrinimas** (angl. k. *Ensure the Need*). Norint sėkmingai inicijuoti pokyčius, svarbu pagrįsti jų poreikį. Viešojo sektoriaus organizacijų, savivaldų vadovybė turi pagrįsti ir iškomunikuoti įrodymais grįstą pokyčių reikalingumą. Anot S. Fernandez ir G. Rainey (2006), atlikti tyrimai rodo, kad norint inicijuoti pokyčius, būtina įrodyti pokyčių poreikį bei gebėti perteikti pokyčio reikalingumą kitiems organizacijos nariams ir suinteresuotoms šalims. Taip pat mokslinėje literatūroje (Cavaluzzo, Ittner, 2004; Fernandez, Rainey, 2006; Cyr, Swanson, 2007) teigiama, kad pokyčio reikalingumo nustatymas ir perteikimas kitoms suinteresuotoms šalims - nuolatinis procesas, kurio sėkmei pasiekti svarbu sutelkti dėmesį į viešojo sektoriaus, savivaldos vadovybę, kuri turi gebėti iškomunikuoti informaciją apie pokyčius ir įtikinti darbuotojus juos priimti. Anot M. L. Ehrenhart (2009), pokyčio reikalingumo perteikimas dažnai prasideda nuo vizijos formavimo, pristatant ateities paveikslą, susietą su reikalingu pokyčiu. Vizijos formavimas leidžia išgryninti reikalingų pokyčių kryptį, sukurti tinkamas strategijas ir pritraukti, sudominti reikiamus asmenis.

**Plano pateikimas** (angl. k. *Provide a Plan*). Tuomet, kai yra pagrįstas pokyčių poreikis ir suformuota aiški vizija, svarbu parengti pokyčių inicijavimo veiksmų planą ar strategiją. D. R. Cyr ir G. Swanson (2007) teigia, kad į pokyčių planą ar strategiją perkeliama vizija ir jai pasiekti sudaromas reikalingų veiksmų sąrašas. Parengtas planas ar strategija pokyčių iniciatoriams padeda nusistatyti pagrindines kryptis, numatyti pokyčio inicijavimo kliūtis ir jų įveikimui skirtas priemones bei reikalingus sprendimus. Mokslinėje literatūroje (McNulty, 2003; Boyne, 2006; Mani, 2009) išskiriami trys svarbiausi aspektai, kurie svarbūs inicijuojant pokyčius viešojo sektoriaus organizacijose, savivaldoje: strategijos aiškumas, specifika ir apimtis. B. G. Mani (2009) pažymėjo, kad norint inicijuoti pokyčius, svarbu įsigilinti į iniciatyvas, nusistatant konkrečius politinius tikslus bei apgalvojant pokyčių realizavimą ir norimus rezultatus. D. P. Moynihan (2005) teigia, kad inicijuojami pokyčiai viešajame sektoriuje turi dviprasmybės atspalvį. Nenustatyti konkretūs pokyčių tikslai organizacijoje gali sukelti sumaištį. Organizacijos darbuotojai gali savaip interpretuoti pokyčius ir elgtis ne taip kaip buvo numatyta, todėl pokyčių iniciatoriai negaus norimų rezultatų.

**Vidinė organizacijos parama ir pasipriešinimo įveikimas** (angl. k. *Build Internal Support for Change and Overcome Resistance*). Pokyčių iniciatoriai turi sukurti pokyčių palaikymą organizacijos viduje ir sumažinti darbuotojų pasipriešinimą. Sėkmingų pokyčių iniciatoriai supranta, kad pokyčiai apima politinį procesą, todėl reikia nuolat kurti ir puoselėti paramą iš pagrindinių suinteresuotų šalių ir organizacijos narių (Rainey, Thomson, 2006).

T. McNulty (2003) teigia, kad nors pokyčių iniciatoriai gerai apgalvoja ir suplanuoja pokyčių iniciatyvas, vis tiek būtina skirti didelį dėmesį darbuotojams ir įveikti jų pasipriešinimą. Asmenys, dirbantys organizacijoje, pokyčiams bando pasipriešinti dėl įvairių priežasčių –

pavyzdžiui, pokyčių idėja yra nepakankamai gerai apgalvota ir pagrįsta ar inicijuojami pokyčiai sukelia žalingus rezultatus organizacijos darbuotojams. Mokslinėje literatūroje (McNulty, 2003; Cavaluzzo, Ittner, 2004; Moynihan, 2005; Fernandez., Rainey, 2006; Boyne, 2006; Cyr, Swanson, 2007; Rainey, Thomson, 2006; Rainey, 2009; Mani, 2009; Ehrenhart, 2009) yra išskiriamos priemonės, kurios leidžia pokyčių iniciatoriams sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams: grasinimai, prievarta, kritika, apdovanojimai, kompromisai, derėjimasis, psichologinis palaikymas, seminarai, komunikacija, mokymai, individualūs pokalbiai, stažuotės, įtraukimas į pokyčių procesą ir kitos priemonės. Visos naudojamos priemonės, išskyrus grasinimus, prievartą, kritiką, gali padėti darbuotojams priimti ir prisitaikyti prie inicijuojamų pokyčių, o pokyčių iniciatoriams - pasiekti norimų rezultatų. Pokyčių iniciatoriai, grasindami, pasitelkdami prievartą ir kritiką, gali sulaukti ne tokių rezultatų, kokių tikėjosi, taip pat imantis tokių priemonių, gali būti paskatinimas didesnis pasipriešinimas pokyčiams. Mokslinės literatūros autoriai (Cavaluzzo, Ittner, 2004; Moynihan, 2005; Boyne, 2006; Ehrenhart, 2009) teigia, kad darbuotojų ir suinteresuotų šalių įtraukimas į pokyčių procesą - labiausiai rekomenduojamas būdas, kuris leis įveikti pasipriešinimą. Į pokyčių iniciavimo procesą įtraukti darbuotojai ir suinteresuotos šalys greičiau priima pokyčius ir prie jų prisitaiko. Darbuotojų ir suinteresuotų šalių dalyvavimas kuria tinkamą psichologinę aplinką, kuri skatina priimti pokyčius, skleisti palankią informaciją bei prisidėti prie pokyčių plano koregavimo, pasiūlymų ir rekomendacijų teikimo (Boyne, 2006). Taip pat mokslinės literatūros autorių (McNulty, 2003; Rainey, Thomson, 2006; Rainey, 2009; Mani, 2009) teigimu, sėkmingas pokyčių inicijavimas savivaldoje gali reikalauti juos inicijuoti „iš apačios į viršų“, o tai reiškia, kad žemesnės grandies darbuotojai turi ne tik priimti svarbius sprendimus, bet ir turėti didesnę laisvę inicijuojant pokyčius. H. G. Rainey ir J. Thomson (2006) pažymi, kad savivaldos organizacijų vadovybė turi atlikti svarbų vaidmenį pokyčių inicijavimo procese: skatinti savivaldos institucijas diegti inovacijas, inicijuoti pokyčius ir išreikšti paramą. Dažnai pasitaiko, kad savivaldos institucijos pokyčius inicijuoja mišriu būdu, kuomet į pokyčių procesą įtraukiami tiek savivaldos institucijų vadovybė, tiek darbuotojai. Savivaldos institucijų vadovybė turi skirti nemažai laiko ir pastangų, kad tinkamai pasiruoštų ir inicijuotų pokyčius bei juos valdytų (Ehrenhart, 2009). Priešingu atveju gali būti prarastas laikas, moralė ir pokyčiams skirti ištekliai.

**Išorinės paramos sukūrimas** (angl. k. *Built External Support*). Norint sėkmingai inicijuoti pokyčius, svarbi ne tik vidinė, organizacijos darbuotojų, bet ir išorinė, suinteresuotų šalių parama. Pokyčių iniciatoriai turi komunikuoti su išorės suinteresuotomis šalimis, nes dažnai nuo jų priklauso reikalingi ištekliai, inicijuojamų pokyčių rezultatai (McNulty, 2003). Taip pat jie gali padėti perteikti pokyčių viziją ir paaiškinti pokyčių poreikį. H. G. Rainey (2009) teigia, kad buvo atlikti tyrimai, kurie įrodė išorės suinteresuotų šalių įtaką sėkmingam pokyčių inicijavimui viešojo sektoriaus organizacijose. Taip pat nustatyta, kad turint suinteresuotų šalių paramą, pokyčių

inicijavimo procesas gali būti spartesnis, nors ir pokyčiai sulauks daug kritikos, pasipriešinimo iš organizacijos darbuotojų (Fernandez, Rainey, 2006).

**Išteklių sutelkimas** (angl. k. *Provide Resources*). Norint sėkmingai inicijuoti pokyčius, svarbu turėti pakankamai išteklių. Planuojant organizacinius pokyčius, kurie apima išteklių perskirstymą, perorientavimą, pokyčių strategijos ar plano parengimą, darbuotojų mokymą, naujų procesų, praktikų kūrimą, restruktūrizavimą ar reorganizavimą, naujovių diegimą ir kt. nustatyta, kad ištekliškai vienas svarbiausių veiksnių (Ehrenhart, 2009).

**Pokyčių įtvirtinimas** (angl. k. *Institutionalize Change*). Viešojo sektoriaus organizacijų aukščiausio lygio vadovai ir darbuotojai turi įtvirtinti inicijuojamus pokyčius. Kad pokyčių inicijavimo procesas būtų sėkmingai baigtas, visi organizacijos darbuotojai ir suinteresuoti asmenys turi įtraukti pokyčius, naujoves į savo kasdieninę veiklą, atliekamą darbą (Ittner, 2004). D. R. Cyr ir G. Swanson (2007) teigia, kad beveik visi organizaciniai pokyčiai susiję su darbuotojų elgesiu, todėl tiek organizacijos vadovai, tiek darbuotojai turi įtvirtinti pokyčius ir esamą pakeisti į naują. Organizacijose turi būti stebimi pokyčiai, jų priėmimas bei renkami rezultatai, kurie parodytų, kaip sekasi darbuotojams prisitaikyti prie naujovių (Mani, 2009; Ehrenhart, 2009). Pokyčių analizė leis stebėti ir užtikrinti, kad inicijuoti pokyčiai nebus ignoruojami ir nebus grįžtama prie seno. Mokslinėje literatūroje (McNulty, 2003; Boyne, 2006; Rainey, 2009) pabrėžiama, kad organizacijose pastebimas didelis poreikis prisitaikyti prie pokyčių palaipsniui, nes taip bus sukuriama pagreitis ir parodoma pokyčių nauda. Viešame sektoriuje, savivaldoje prisitaikymas prie pokyčių ganėtinai komplikotas, nes ten vyrauja politinis vadovavimas, trumpos kadencijos, kurios apsunkina pokyčių priėmimą ir atveria galimybes grįžti prie seno (Rainey, Thomson, 2006).

Visi šie veiksniai padeda kurti pasitikėjimo aplinką organizacijoje ir judėti į priekį. Visų pirma, prieš inicijuojant pokyčius, būtina pagrįsti pokyčio poreikį, jo reikalingumą. Inicijuojamas pokytis turi būti aiškiai apibrėžtas, nes tai neleidžia darbuotojams informaciją interpretuoti savaip ir padeda išvengti nesusikalbėjimo ateityje. Be to prieš inicijuojant pokytį, svarbu paruošti planą, nes jis padės darbuotojams geriau suprasti inicijuojamą pokytį, kaip vyks visas procesas ir koks darbuotojų vaidmuo, kad pokytis būtų inicijuojamas sėkmingai.

*Apibendrinant pokyčių inicijavimo poreikį savivaldos institucijose, galima teigti, kad vykstantys pokyčiai, didėjantys visuomenės poreikiai, lūkesčiai kelia vis didesnius reikalavimus, įgalina ieškoti naujų būdų, metodų tobulinti viešąsias paslaugas, jų teikimą, bet ir vykdyti pokyčius, juos inicijuoti. Mokslinėje literatūroje ši samprata patikslinama sumanaus viešojo valdymo apseku, išryškinančiu efektyvų vyriausybės veiklos vykdymą ir valdymą, didesnės viešosios vertės kūrimą. Sumanus valdymas aptariamas sumanaus miesto ir e-valdžios kontekste, kuriame apibrėžiami viešojo sektoriaus organizacijų sukurti modernūs technologiniai veiksnių planai, užtikrinantys*

*ateities technologijų plėtrą ir viešojo sektoriaus paslaugas, kurios galėtų pagerinti piliečiams gyvenimo kokybę.*

*Apibendrinant antrame skyriuje pateikiamą pokyčių inicijavimo raišką viešajame sektoriuje, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje išryškėjo skirtingos viešąjį sektorių aiškinančios įžvalgos. Pateikiama ne tik viešojo sektoriaus organizacijų struktūra, būdingos charakteristikos, atliekamos funkcijos, bet ir išryškinama viena iš svarbiausių viešųjų įstaigų dedamųjų – savivaldos institucijos, kurioms būdingas savarankiškas valdymas, viešųjų paslaugų teikimas, atsakomybė vietos gyventojams. Vykstantys pokyčiai, didėjantys visuomenės lūkesčiai kelia vis didesnius iššūkius viešajam sektoriui, savivaldai, su kuriais susidoroti nebeužtenka tradicinio valdymo. Nustatyta, kad mokslinėje literatūroje sutinkamos sąvokos „sumanus valdymas“, „sumanus miestas“, „e-valdžia“, kurių reikšmė įgalina viešojo sektoriaus organizacijas išmokti inicijuoti pokyčius, diegti naujoves ir adekvačiai reaguoti į besikeičiančią aplinką, piliečių ir verslo organizacijų lūkesčius.*

*Tyrimu siekiama išanalizuoti pokyčių inicijavimą Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse, parengiant pokyčių inicijavimo modelį.*

### 3. TYRIMAS „POKYČIŲ INICIJAVIMAS PANEVĖŽIO MIESTO IR PANEVĖŽIO RAJONO SAVIVALDYBĖSE“

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo tikslingumo pagrindimas.** Šiandien viešasis sektorius dažnai aptariamas sumanus viešojo valdymo, sumanaus miesto ir e. valdžios kontekste, kuris įgalina viešojo sektoriaus organizacijas, savivaldybes kurti modernius technologinius veiksmų planus, užtikrinanti ateities technologijų plėtrą ir viešąsias paslaugas, kurios galėtų pagerinti piliečiams gyvenimo kokybę. Šiems tikslams pasiekti reikalingas pokyčių inicijavimas, įgyvendinimas, kuris dažnai organizacijoje žlunga dėl netinkamo valdymo. Todėl tyrimu siekiama, remiantis teorinėmis įžvalgomis ir jas empiriškai patikrinus, sukonstruoti pokyčių inicijavimo modelį, kuris padės savivaldybėms nusistatyti, tinkamiausias pokyčių inicijavimo strategines kryptis, išryškinti, kokioje pokyčių proceso fazėje esama, leis pasirinkti tinkamiausias priemones jų įgyvendinimui.

**Tyrimo tikslas:** ištirti pokyčių poreikį savivaldoje, nubrėžiant, kokios pokyčių inicijavimo strategijos taikomos Panevėžio miesto ir rajono savivaldybėse.

**Tyrimo imtis.** *Tyrimo imties sudarymui pasirinkta netikimybinė tikslinė atranka, tikslingai atrenkant respondentus, susijusius su pokyčių inicijavimu Panevėžio miesto ir rajono savivaldybėse.* Imties dydis labai svarbus pagrindžiant atlikto tyrimo tikslumą (Kardelis, 2007, Bitinas ir kt. 2008). Kadangi taikant netikimybinę respondentų atranką, paklaida nereikalaujama, todėl imties dydis yra nustatomas tyrėjo.

**Tikslinė grupė:** Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybių darbuotojai: meras, administracijos direktorius ir skyrių vedėjai. Atliekant *interviu* bus apklausiami savivaldybių aukščiausias pareigas užimantys žmonės: merai ir administracijos direktoriai. Taigi interviu imties dydis  $N = 4$  informantai. Atliekant kiekybinį tyrimą, taikant *anketinės apklausos* metodą bus apklausiami savivaldybių skyrių vedėjai, todėl imties dydis  $N = 46$  respondentai.

**Tyrimo organizavimo metodika.** Pokyčių inicijavimo viešojo sektoriaus organizacijose pagrindiniams aspektams atskleisti atliekamas **kombinuotas tyrimas**, taikant *kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas*. Kokybinė ir kiekybinė tyrimo strategija apima metodus, procedūras ir technikas, kurios skirtos tyrimo medžiagos generavimui ir analizei, taip pat tyrėjo požiūrio į socialinę tikrovę, tyrimo konceptualiojo dizaino apibūdinimui (Verchuren, 2003).

**Kombinuotam tyrimui atlikti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, taikant pusiau struktūrizuotą interviu.** Šiuo duomenų rinkimo metodu, pateikiant papildomus klausimus, siekiama iš informantų surinkti pirminę informaciją, sukurti laisvesnę diskusijų atmosferą (Valackienė, 2010). Siekiant gauti išsamesnę informaciją ir giliau išsiaiškinti, išnagrinėti pokyčių

inicijavimo atvejį, tyrimo metu informantais pasirinkti dviejų savivaldybių (Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono) aukščiausias pareigas užimantys tarnautojai: merai / jų pavaduotojai ir administracijos direktoriai / jų pavaduotojai, kurie atsakingi už sprendimų priėmimą. Interviu imtis  $N = 4$  informantai. Diskusiniai klausimai bus analizuojami taikant kokybinio turinio (*anglų k. Content*) analizės metodą. Content analizė yra domenų analizės metodas, kurio metu išskiriami požymiai svarbūs tyrėjui, išskiriant diskusijos siužetines linijas, grupuojant kategorijas ir subkategorijas (Tidikis, 2003; Kudinovienė, 2008, Valackienė, 2015). Ši technika leidžia objektyviai ir sistemiškai išnagrinėti teksto ypatybes, išanalizuoti teksto savitumą, išvengti subjektyvaus teksto aiškinimo bei padaryti patikimas išvadas (Guščinskienė, 2002; Tidikis, 2003; Luobikienė, 2007, Valackienė, 2015).

**Taip pat kombinuotam tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, taikant anketinę apklausą.** Anketinę apklausą sudaro formalizuoti klausimai, į kuriuos respondentai atsakinėja raštu pagal nurodytas taisykles, siekiant surinkti informaciją apie dominantį socialinį reiškinių ar procesą (Valackienė ir Mikėnė, 2008; Luobikienė, 2003). Anketinėje apklausoje dalyvavo Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybių skyrių vedėjai (šie tarnautojai atsakingi už pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą atitinkamuose institucijų skyriuose). Anketinės apklausos imtis  $N = 46$  respondentai. Pasirinkus anketinės apklausos metodą, siekiama patikslinti interviu metu gautus rezultatus, surinkti papildomą informaciją.

**Tyrimo reprezentatyvumas.** A. Valackienė (2010) pabrėžė, kad tyrime reprezentatyvumą atspindi generalinė visuma, todėl kuo ji didesnė, tuo tyrimas reprezentatyvesnis. Galima teigti, kad reprezentatyvumas susijęs su imties dydžiu, todėl atliekant kiekybinį tyrimą reikalinga nusistatyti imties tūrį, kuris nustatomas remiantis K. Kardelio (2007) rekomenduojama Panioto imties tūrio nustatymo formule.

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$$

Čia:

$n$  – reikiamas respondentų skaičius

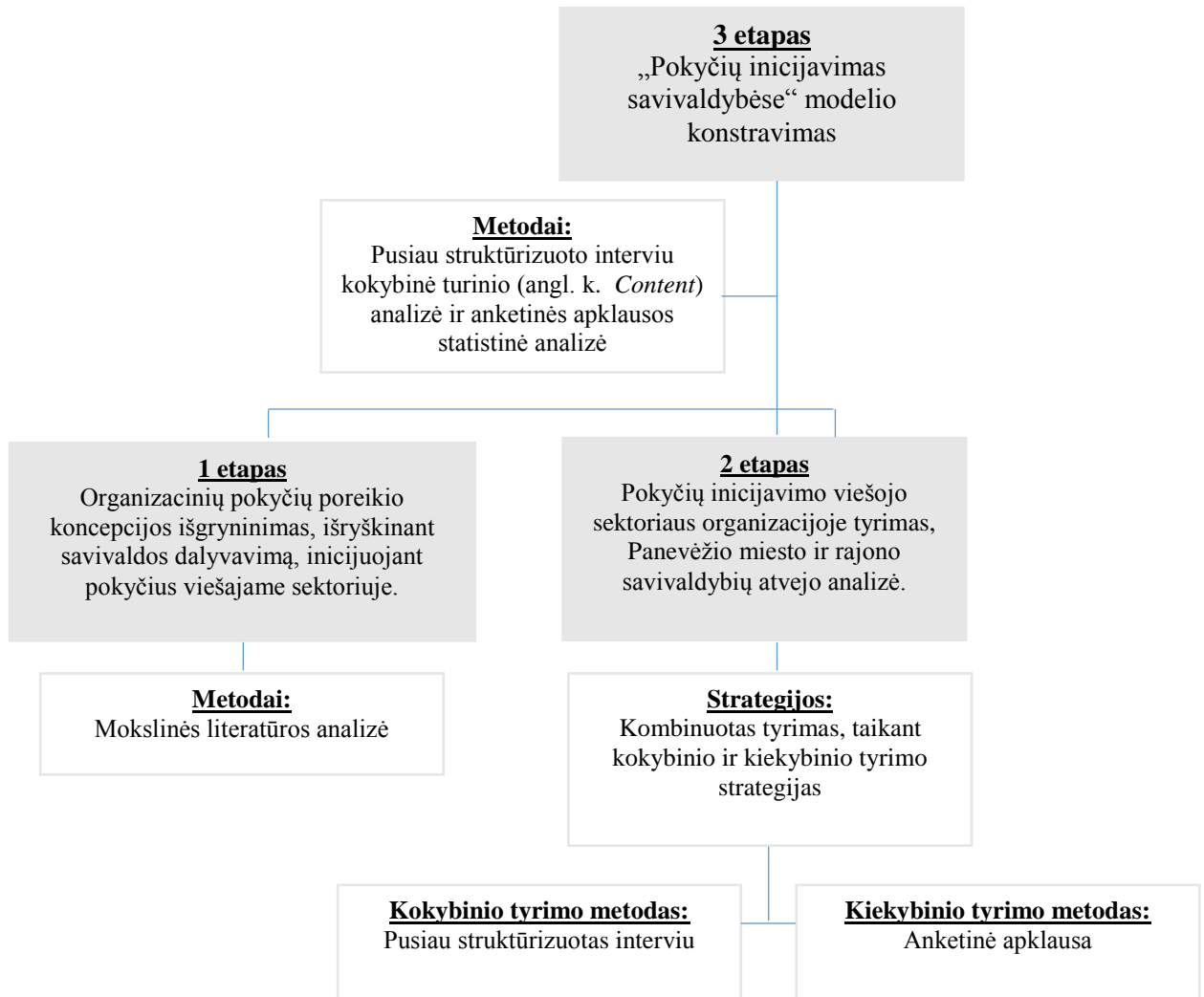
$\Delta$  – paklaida (5 proc.)

$N$  – tiriamosios visumos skaičius

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N) = 1 / (0,05^2 + 1 / 46) = 1 / (0,0025 + 0,0217391) = 1 / 0,0242391 =$$

42,06 = **41 respondentai**

**Tyrimo plano sudarymas.** Tyrimui sėkmingai įgyvendinti sudarytas tyrimo planas, kuris laikomas veiklos reguliavimo priemone, kuria siekiama metodologiškai pagrįsti reglamentuotą tyrėjo veiklą bei užtikrinti, kad būtų atsižvelgiama į mokslo krypties keliamus reikalavimus (Bitinas ir kt., 2008). Tyrimo planą sudaro trys tarpusavyje sąveikaujantys etapai (žr. 8 pav.)



**8 pav.** Pokyčių inicijavimo viešojo sektoriaus organizacijose tyrimo loginė seka (sudaryta autorės)

**Pirmas etapas.** Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę, siekiama išryškinti pokyčių poreikį, pateikiant organizacinių pokyčių inicijavimo konceptą ir įvertinant pokyčių poreikio lauką.

**Antrasis etapas.** Atskleidžiant pokyčių inicijavimo raišką viešojo sektoriaus organizacijose, išryškinamas Panevėžio miesto ir rajono savivaldybių dalyvavimas pokyčių inicijavimo procese. Atliekamas kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas (pusiau struktūrizuotas interviu ir anketinė apklausa).

**Trečiasis etapas.** Šiame tyrimo etape atliekama kokybinių ir kiekybinių duomenų analizė ir konstruojamas „Pokyčių inicijavimo savivaldybėse“ modelis. Tyrimo duomenims pagrįsti taikoma lyginamoji duomenų analizė.

Tyrimo logiką atspindi parengtas detalus tyrimo instrumentarijus. (žr. 1 priedą.)

**Tyrimo instrumentarijus sudarytas remiantis išskirtais trimis tyrimo kriterijais, kurie tikrinami aštuoniais indikatoriais.**

**Tyrimo kriterijai:**

1. Pokyčių poreikio Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė.
2. Pokyčių inicijavimo Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė.
3. Pokyčių inicijavimo strateginių krypčių ir pokyčių proceso sąveikos pagrindimas.

**Tyrimo indikatoriai:**

1. Pokyčių priežasčių identifikavimas.
2. Pokyčių poreikio nustatymo būdai.
3. Pokyčių poreikio įgyvendinimas.
4. Pasiruošimas pokyčių inicijavimui.
5. Taikomos strategijos.
6. Vadovų ir darbuotojų požiūris į pokyčių inicijavimą.
7. Strateginių pokyčių inicijavimo krypčių išgryninimas.
8. Optimaliausių būdų ir priemonių parinkimas.

**Tiriamųjų organizacijų pristatymas**

Remiantis Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybės pateikta informacija, pateikiamas šių organizacijų pristatymas.

*Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybės* – administraciniai teritoriniai vienetai Lietuvos centrinėje dalyje, kurie jau daugiau nei du dešimtmečius dirba miesto ir rajono gyventojams. Šių organizacijų tikslas teikti Panevėžio gyventojams kokybiškas administracines ir viešąsias paslaugas, taip pat siekti, kad miestas ir rajonas būtų patraukli vieta gyventi, dirbti ir ilsėtis. 6 lentelėje pateikiama pagrindinė Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybių informacija (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

**Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybių pagrindinė informacija (sudaryta autorės, remiantis Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybių duomenimis)**

<b>Pagrindinė informacija</b>	<b>Panevėžio miesto savivaldybė</b>	<b>Panevėžio rajono savivaldybė</b>
Meras	Rytis Mykolas Račkauskas	Povilas Žagunis
Mero pavaduotojas	Aleksas Varna Petras Luomanas	Antanas Pocius
Administracijos direktorius	Tomas Jukna	Eugenijus Lunskis
Administracijos direktoriaus pavaduotojas	Ramūnas Vyžintas Sandra Jakštienė	Rasa Sakalauskienė
Tarybos narių skaičius	31	25

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje



Skyrių skaičius	26	19
Viso darbuotojų	268	260

Savivaldybių atstovaujamoji valdžia – Panevėžio miesto / rajono savivaldybės taryba, turinti vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas, o vykdomoji valdžia – Panevėžio miesto / rajono savivaldybės administracija. Savivaldybės funkcijas įgyvendina atitinkami jos struktūriniai padaliniai, kurie teikia gyventojams architektūros ir urbanistikos, civilinės metrikacijos, ekonomikos ir turto valdymo, švietimo, socialinės paramos, miesto / rajono ūkio, kultūros ir meno, kanceliarijos, finansų ir biudžeto bei kitas paslaugas. Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybių struktūros pateikiamos 2 ir 3 priede (žr. 2 ir 3 priedą).

*Apibendrinant tyrimo metodologiją, pristatomas kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas, leisiančias nustatyti pokyčių inicijavimo modelio taikymą Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse, įvertinant pokyčių poreikį. Atlikto tyrimo rezultatai įgalins sukonstruoti teorinį „Pokyčių inicijavimo savivaldybėse“ modelį.*

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

#### *Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė ir interpretavimas.*

Pusiau struktūrizuotas interviu vykdytas su Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse aukščiausias pareigas užimančiais darbuotojais (N=4). Kiekvienam informantui, neįvardinant pavardės, suteikiama koduotė su simboliu I (kur I1 – pirmas informantas; I2 – antras informantas ir t.t.). **Interviu klausimai (žr. 4 priedą) suskirstyti į dvi klausimų grupes remiantis tyrimo kriterijais ir išskirtais indikatoriais.**

**Pirmoji klausimų grupė** remiasi kriterijumi: „**Pokyčių poreikio Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė**“ tikrinama indikatoriais: 1) pokyčių priežasčių identifikavimas; 2) pokyčių poreikio nustatymo būdai; 3) pokyčio poreikio įgyvendinimas. Ši grupė apima klausimus nuo 1 iki 6.

**Antroji klausimų grupė** remiasi kriterijumi: „**Pokyčių inicijavimo Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė**“ ir indikatoriai: 1) pasiruošimas pokyčių inicijavimui; 2) taikomos strategijos; 3) vadovų ir darbuotojų požiūris į pokyčių inicijavimą. Ši grupė apima 7 – 14 klausimus.

**Apibendrinti transkribuoti interviu** (priskiriant koduotę, kur K1 reiškia 1 klausimą, K2 reiškia 2 klausimą ir t.t.; kur I1 reiškia pirmą informantą; I2 reiškia antrą informantą ir t.t.) **su informantų atsakymais pateikiami priede (žr. 5 priedą).**

### **Analizuojant informantų refleksijas, atliekama atsakymų analizė:**

**Pirmoji klausimų grupė** padėjo išsiaiškinti, kad pokyčius savivaldybėje lemia vidinės (vadybinės, organizacinės, motyvacinės ir asmeninės) ir išorinės (ekonominės, politinės, teisinės, socialinės) priežastys. Vertinant pokyčių poreikį savivaldybėse, išsiaiškinta, kad jį nustato aukščiausio lygio darbuotojai (meras, vicemeras, administracijos direktorius, valdyba) ir politikai. Pokyčių poreikiui nustatyti, atliekama aplinkos analizė, vertinama situacija, vykdoma miesto vadovų, žmonių, darbuotojų apklausa bei pasitelkiama ekspertų nuomonė, sudaromos analitinės ir fokus grupės. Atskyrus Panevėžio miesto savivaldybės informantų atsakymus nuo Panevėžio rajono savivaldybės informantų atsakymų, galima teigti, kad Panevėžio rajono savivaldybė nustatydamą pokyčių poreikį renkasi gilesnę analizę bei pasitelkia išorinėje aplinkoje veikiančių specialistų (ekspertų, analitikų, fokus grupės) vertinimu, nuomone. Vertinant pokyčių reikalingumą savivaldybėse, nustatyta, kad jį nustato ir apsprendžia aukščiausio lygio darbuotojai (meras, vicemeras, taryba, administracijos direktorius), įstaigų atstovai, vadovai, ministerijos bei atsižvelgiama į ekspertų nuomonę. Pokyčių reikalingumui nustatyti, atliekama analizė, vertinama situacija, įstatymai, vykdomi posėdžiai, pasitarimai, kuriuose pokyčio reikalingumą svarsto, nagrinėja komisija, taryba, strateginio plano svarstymo grupė. Taip pat reikia pabrėžti, kad pokyčio reikalingumas nustatomas remiantis strateginiu planu, todėl jei pokytis nėra numatytas strateginiame plane, pokytis nebus svarstomas. Galima teigti, kad tiek Panevėžio miesto, tiek Panevėžio rajono savivaldybės, pokyčio reikalingumui nustatyti naudoja tapačius būdus. Interviu metu buvo siekiama identifikuoti kriterijus, pagal kurios buvo nuspręsta vykdyti pokyčius savivaldybėse. I1 kalbėjo apie Panevėžio miesto savivaldybėje ruošimąsi vykdyti pokytį, diegti pažangią „Lean“ sistemą. Šis pokytis bus vykdomas, remiantis šiais kriterijais: sėkminga praktika kitose organizacijose, efektyvesniu išlaidų, vadybos procesų valdymu ir gerinimu. I2 kalbėjo apie šiuo metu vykdomą didelį pokytį – Panevėžio miesto savivaldybės administracijos reorganizavimą. Pagrindinis kriterijus: efektyvesnė savivaldybės veikla. I3 kalbėjo apie Panevėžio rajono savivaldybėje įdiegtą bendrą finansų valdymo ir apskaitos sistemą. Šio pokyčio pagrindiniai kriterijai: atitikimas naujiems nustatytiems standartams bei reikalavimas. I4 kalbėjo apie projektą „Savivaldybės ir mokyklų veiksmingos komunikacijos sistema, siekiant geresnės mokymosi kokybės“. Šio pokyčio pagrindiniai kriterijai įvardijami tokie: mokinių ugdytas, mokymosi kokybės gerinimas, glaudesnių santykiu su mokyklomis kūrimas. Galima teigti, kad bendrų kriterijų pagal kurios nuspręsta vykdyti pokyčius nėra. Savivaldybės teikia platų viešųjų paslaugų spektrą bei jos veikla apima daug skirtingų sričių.

**Pusiau struktūrizuoto interviu duomenys apibendrinti, atliekant kokybinę turinio analizę.** Anot H. F. Hsieh ir S. E. Shannon (2005) kokybinė turinio (Content) analizė – validus mokslinių tyrimų metodas, naudojamas aiškiai ir tiksliai nustatyti analizuojamo teksto svarbiausius

aspektus. Autoriai teigia, kad kokybinės turinio analizės procesas apima daugkartinį teksto skaitymą, kategorijų turinio nustatymą, kategorijų turinio suskirstymą į subkategorijas, kategorijų / subkategorijų turinio elementų identifikavimą bei turinio duomenų interpretavimą. Vadovaujantis tyrimo kriterijais, interviu atsakymuose išskiriamos siužetinės linijos. **Pirmos klausimų grupės kokybinių duomenų analizės rezultatas, remiantis siužetinėmis linijomis pateikiamas 7 lentelėje, išryškinant kategorijas ir subkategorijas (žr. 7 lentelę).**

7 lentelė

**Pusiau struktūrizuoto interviu kokybinė turinio analizė  
(I kriterijus - Pokyčių poreikio Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė)**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruotas teiginys</b>
<b>Pokyčių priežasčių identifikavimas</b>	Išorinės	„Pokyčius savivaldybėje lemia išorinės priežastys...“ „Mūsų organizacijai turi įtakos išorinė aplinka...“
	Vidinės	„...vertinant vidinę aplinką, dažniausiai pokyčius...“ „Didelę reikšmę turi ir vidinė aplinka...“ „Vidinės priežastys turi taip pat įtakos pokyčiams...“
	Ekonominės	„išorinė aplinka, kuri apima ekonominę...“ „Manau, kad pokyčius lemia išorinės priežastys: ekonominės...“
	Politinės / teisinės	„...turi reikšmės politinėje aplinkoje vykdomi pakeitimai...“ „...politinė aplinka, joje vykdomi pakeitimai, yra teisės aktų pasikeitimai ir juridinė bazė...“
	Socialinės	„...turi įtakos besikeičianti socialinė aplinka...“
	Technologinės	„...bei tobulėjančios informacinės technologijos, kurios skatina diegti naujas administracines sistemas...“
	Organizacinės	„Dažniausiai pokyčius lemia lėtai sprendžiamos problemos, žmonės, funkciniai rezultatai, taip pat bendravimo tarp skyrių nebuvimas.“ „...turi ir vidinė aplinka: vadybinės, organizacinės...“
	Asmeninės	„...asmeninės – kai norima pasikelti kvalifikacija.“

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Pokyčių poreikio nustatymo būdai</b>	Vertinant situaciją	„Pokyčių poreikis nustatomas vertinant situaciją...“ „...vykdoma situacijos analizė...“
	Atliekant darbuotojų apklausą	„...su darbuotojai aptarti pagrindiniai klausimai...“ „...kalbamasi su darbuotojais, nes buvo įdomi jų nuomonė...“
	Vykdamas diskusijas	„Pokyčių poreikis mūsų savivaldybėje nustatomas diskutuojant, kalbant...“ „...teikti savo pasiūlymus, vykdyti diskusijas...“ „teikė pasiūlymus, buvo diskutuojama.“
	Komunikuojant su suinteresuotais asmenimis	„Visos suinteresuotos šalys teikė pasiūlymus, buvo diskutuojama“ „...galėjo prisidėti visos suinteresuotos šalys, teikti savo pasiūlymus, vykdyti diskusijas.“
	Pasitelkiant ekspertų nuomonę	„...pasitelkiama ekspertų nuomonė, analitinė grupė...:“ „...taip pat konsultuojamės su ekspertais, kad kuo sklandžiau pavyktų inicijuoti, įgyvendinti šį pokytį...“ „...buvo atsižvelgiama ir į ekspertų nuomone...“ „...buvo sudaryta ekspertų grupė...“
<b>Pokyčių reikalingumo nustatymo būdai</b>	Atliekant situacijos analizę	„Reikalingumas nustatomas atliekant analizę, ar yra lėšų pokyčiams, ar vadovai sutinka su pokyčiais, ar neprieštarauja pokyčiai jų požiūriui.“ „...buvo atlikta situacijos analizė, stebėseną, kuomet paaiškėjo, kad šis pokytis būtinas...“
	Atliekant darbuotojų apklausą	„...su darbuotojai aptarti pagrindiniai klausimai...“ „...kalbamasi su darbuotojais, nes buvo įdomi jų nuomonė...“
	Vykdamas pasitarimus su suinteresuotomis šalimis	„Visos suinteresuotos šalys teikė pasiūlymus, buvo diskutuojama“ „...galėjo prisidėti visos suinteresuotos šalys, teikti savo pasiūlymus, vykdyti diskusijas.“
	Sudarant specialią komisiją, grupę	„Pokyčio reikalingumą nagrinėja komisija, taryba“ „...pokyčio reikalingumą svarsto strateginio plano svarstymo grupė.“

**Antroji klausimų grupė** padėjo nustatyti, veiksmus, kurie buvo atlikti ruošiantis inicijuoti pokyčius. I1 kalbėdamas apie „Lean“ sistemą, kurios diegimui ruošiamasi teigė, kad aplankė užsienio šalis, kuriose ši sistema sėkmingai veikia, stengiasi kuo daugiau sužinoti apie šią sistemą, taip pat konsultuojasi su ekspertais, kurie pataria šios sistemos diegimo klausimais. I2 kalbėdamas apie administracijos reorganizavimą, teigė, kad „buvo ruošiamas projektas, planas, kuriame buvo numatyti svarbiausi aspektai, suinteresuotos šalys, biudžetas ir kt.“. I3 kalbėdamas apie bendrą finansų valdymo ir apskaitos sistemą, teigė, kad buvo daug kalbama, komunikuojama su darbuotojais, specialistais, stengiamasi supažindinti visus su sistema. Taip pat buvo vykdomi mokymai, kursai, kurių metu buvo mokoma naudotis sistema bei sudaroma galimybė konsultuotis su specialistais. I4 kalbėdamas apie projektą „Savivaldybės ir mokyklų veiksmingos komunikacijos sistema, siekiant geresnės mokymo (si) kokybės“ teigė, kad „buvo sukurtas projektas, planas, kuriame buvo suformuota vizija, tikslai, kryptys, rezultatai ir kita informacija“. Aptarus su informantais savivaldybėse inicijuotus pokyčius, buvo įdomu sužinoti kokie veiksmai labiausiai lemia / lėmė pokyčio sklandų ir sėkmingą inicijavimą. I1 teigė, kad – „apskritai svarbiausia žmogaus atsakomybė bei komunikacija“, I2 teigė, kad – „diskusijos, komunikacija su darbuotojais bei jų psichologinis paruošimas“, I3 teigė, kad svarbiausia konkretumas (tikslai, rezultatai, kriterijai) ir I4 teigė, kad sėkmingą pokyčio inicijavimą lėmė bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis, diskusijų vykdymas. Siekiant nustatyti kas atsakingas už pasiruošimą inicijuoti pokytį ir kas yra jo iniciatorius, išsiaiškinta, kad pokyčius inicijavo ne tik aukščiausio lygio darbuotojai (meras, jo pavaduotojai, administracijos direktorius, taryba), bet ir žemesnio lygio darbuotojai (specialistai, projektų vykdomoji grupė). Prie pasiruošimo taip pat prisidėjo kompetentingi konsultantai, ekspertai. Įvertinus konkrečius pokyčių atvejus galima teigti, kad Panevėžio miesto savivaldybėje vyrauja inicijavimo strategija „iš viršaus į apačią“, o Panevėžio rajono savivaldybėje „iš apačios į viršų“. Vertinant darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių dalyvavimą pokyčių inicijavimo procese, išsiaiškinta, kad į pokyčius įtraukiami tiek darbuotojai, tiek kitos suinteresuotos šalys (profesinės sąjungos, darbo grupė, mokyklų atstovai ir kt.). Interviu metu taip pat siekta nustatyti savivaldybėse taikomas priemones, kurios padeda darbuotojams greičiai priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti ir darbuotojų reakciją į pokyčius. Išsiaiškinta, kad savivaldybėse rengiami seminarai, pasitarimai, pokalbiai (individualūs, grupiniai), mokymai, konsultacijos. Vertinant darbuotojų reakciją, nustatyta, kad buvo reaguojama įvairiai: pritaria, stengiasi prisitaikyti, priešinasi, rengia peticijas, išeina iš darbo.

**Antros klausimų grupės kokybinės duomenų analizės rezultatas, remiantis siužetinėmis linijomis pateikiamas 8 lentelėje, išryškinant kategorijas ir subkategorijas (žr. 8 lentelę).**

**Pusiau struktūrizuoto interviu kokybinė turinio analizė**  
**(II kriterijus – Pokyčių inicijavimo Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė)**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruotas teiginys</b>
<b>Pokyčių sritis</b>	Administraciniai ir organizaciniai pokyčiais	„...vyksta didelis pokytis – administracijos reorganizacija.“
	Sisteminiai pokyčiai	„...“Lean“ sistemą, kuri skirta valdyti vadybos procesus ir pagerinti organizacijos vadyba.“ „Buvo diegiama bendra finansų valdymo ir apskaitos sistema.“
<b>Pasiruošimas pokyčių inicijavimui</b>	Ekspertai	„...taip pat konsultuojamės su ekspertais, kad kuo sklandžiau pavyktų inicijuoti, įgyvendinti šį pokytį...“ „...buvo atsižvelgiama ir į ekspertų nuomone...“ „...buvo sudaryta ekspertų grupė...“
	Planas	„Ar pokytis bus inicijuojamas ar ne priklauso nuo sudaryto plano ir nustatytų prioritetų.“ „...buvo paruošiamas pokyčio planas, kuriame buvo numatyti svarbiausi aspektai...“ „...ar pokytis numatomas strateginiame plane...“ „Taip pat atsižvelgiama į strateginį planą, ar jame numatytas norimas pokytis.“
	Suinteresuotos šalys	„...buvo įtraukti darbuotojai, vadovai, profesinės sąjungos ir darbo grupė...“ „...galėjo prisidėti visos suinteresuotos šalys, teikti savo pasiūlymus, vykdyti diskusijas...“ „Visos suinteresuotos šalys teikė pasiūlymus, buvo diskutuojama.“
	Rezultatai	„...taip pat numatomi rezultatai.“ „...plane buvo pateikiami numatomi rezultatai...“
	Tikslai	„...nustatomi konkretūs tikslai...“ „...numatyti su visomis mokyklomis pagrindinius tikslus“

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Inicijavimo strategijos</b>	„Iš viršaus į apačią“	„...inicijuoja meras, mero pavaduotojai..“ „...iniciatorius buvo administracijos direktorius ir valdyba...“
	„Iš apačios į viršų“	„Buvo atsakinga viena iš švietimo skyriaus specialistų.“
<b>Strategijos nukreiptos į darbuotojus</b>	Komunikacijos	„...diskusijos, komunikacija su darbuotojais...“ „Buvo daug kalbama, komunikuojama...“ „...buvo vykdomi pokalbiai, susirinkimai, kurių metu su darbuotojai aptarti pagrindiniai klausimai...“ „...yra kalbama su darbuotojais...“ „Buvo daug kalbama, komunikuojama, supažindinama su sistema...“ „Taip pat buvo komunikuojama, kad visas procesas vyktu kuo sklandžiau.“
	Laiko	„...sistema, kurios diegimas vyko 3 metus“
	Sudėtingumo	„Darbuotojai buvo įtraukti į pokytį, nes reikėjo kartu su jais spręsti, kaip padėti prisitaikyti prie naujos sistemos, kaip jiems palengvinti visą procesą.“
	Organizacijos ir asmeninės naudos	„...aptarti pagrindiniai klausimai, dėl ko visa tai vykdoma...“ „...buvo pristatoma sistema, jos nauda“
<b>Veiksmai nukreipti į darbuotojus</b>	Individualūs pokalbiai	„...kiekvienas galėjo išsakyti individualią nuomonę...“ „...sudaryta galimybė konsultuotis darbo metu su sistemos specialistais...“
	Susirinkimai	„...yra kalbama su darbuotojais...“ „Buvo vykdomi susirinkimai...“ „...buvo vykdomi pokalbiai, susirinkimai, kurių metu su darbuotojai aptarti pagrindiniai klausimai...“
	Seminarai	„...yra vykdomi seminarai...“ „Jei reikia rengiami seminarai...“

	Diskusinės grupės	„...teikti savo pasiūlymus, vykdyti diskusijas...“ „teikė pasiūlymus, buvo diskutuojama.“ „Pokyčių poreikis mūsų savivaldybėje nustatomas diskutuojant, kalbant.“
	Stažuotės	„...esame susipažinę su šia sistema, aplankę užsienio organizacijas, kuriose ši sistema sėkmingai veikia...“
	Mokymai	„Taip pat buvo vykdomi kursai, kaip naudotis šia sistema...“ „Buvo sudarytos galimybės darbuotojams mokytis dirbti su nauja sistema...“ „...buvo vykdomi asmeniniai mokymai.“

Informantų atsakymai ir interpretacijos, leido atskleisti trečią tyrimo kriterijų **„Pokyčių inicijavimo strateginių krypčių ir pokyčių proceso sąveikos pagrindimas“** remiantis dviem indikatoriais: 1) strateginių pokyčių inicijavimo krypčių išgryninimas; 2) optimaliausių būdų ir priemonių parinkimas. **Pirmos ir antros klausimų grupių kokybinės duomenų analizės rezultatas, remiantis siužetinėmis linijomis pateikiamas 9 lentelėje, išryškinant kategorijas ir subkategorijas (žr. 9 lentelę).**

9 lentelė

**(III kriterijus – Pokyčių inicijavimo strateginių krypčių ir pokyčių proceso sąveikos pagrindimas)**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruotas teiginys
<b>Pokyčių poreikio nustatymo būdai</b>	Vidinės aplinkos analizė	„Dažniausiai pokyčius lemia lėtai sprendžiamos problemos, žmonės, funkciniai rezultatai, taip pat bendravimo tarp skyrių nebuvimas.“ „...asmeninės – kai norima pasikelti kvalifikaciją“
	Išorinės aplinkos analizė	„Viena iš priežasčių yra ekonominė aplinka...“ „Mūsų savivaldybėje turi reikšmės politinėje aplinkoje vykdomi pakitimai...“ „Besikeičianti socialinė aplinka taip pat mus įpareigoja vykdyti pokyčius...“

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje



		„Tobulėjančios informacinės technologijos skatina diegti naujas administracines sistemas, kurios palengvintų darbą.“
<b>Pokyčių inicijavimas savivaldybėse: diskutuojamos strateginės kryptys / išgryninimas</b>	Plano rengimas	„Buvo sukurtas planas, kuriame buvo numatyti su visomis mokyklomis nustatyti tikslai, vizija...“ „Taip pat plane buvo pateikiami numatomi rezultatai, modelio pavadinimas ir kita informacija susijusi su projektu...“ „...paruošiamas pokyčio planas, kuriame buvo numatyti svarbiausi aspektai...“
	Socialinės ir kultūrinės aplinkos vertinimas	„...buvo įtraukti darbuotojai, vadovai, profesinės sąjungos ir darbo grupė...“ „...galėjo prisidėti visos suinteresuotos šalys, teikti savo pasiūlymus, vykdyti diskusijas.“ „...su darbuotojai aptarti pagrindiniai klausimai...“ „...kalbamasi su darbuotojais, nes buvo įdomi jų nuomonė...“
<b>Optimaliausių strategijų, nukreiptų į darbuotojus taikymas</b>	Komunikacijos	„...diskusijos, komunikacija su darbuotojais...“ „Buvo daug kalbama, komunikuojama...“ „...buvo vykdomi pokalbiai, susirinkimai, kurių metu su darbuotojai aptarti pagrindiniai klausimai...“ „...yra kalbamasi su darbuotojais...“ „Buvo daug kalbama, komunikuojama, supažindinama su sistema...“ „Taip pat buvo komunikuojama, kad visas procesas vyktu kuo sklandžiau.“
	Laiko	„...sistema, kurios diegimas vyko 3 metus“
	Sudėtingumo	„Darbuotojai buvo įtraukti į pokytį, nes reikėjo kartu su jais spręsti, kaip padėti prisitaikyti prie naujos sistemos, kaip jiems palengvinti visą procesą.“
	Organizacijos ir asmeninės naudos	„...aptarti pagrindiniai klausimai, dėl ko visa tai vykdoma...“ „...buvo pristatoma sistema, jos nauda“

<b>Optimaliausių priemonių taikymas</b>	Individualūs pokalbiai	„...kiekvienas galėjo išsakyti individualią nuomonę...“ „...sudaryta galimybė konsultuotis darbo metu su sistemos specialistais...“
	Susirinkimai	„...yra kalbamasi su darbuotojais...“ „Buvo vykdomi susirinkimai...“ „...buvo vykdomi pokalbiai, susirinkimai, kurių metu su darbuotojai aptarti pagrindiniai klausimai...“
	Seminarai	„...yra vykdomi seminarai...“ „Jei reikia rengiami seminarai...“
	Diskusinės grupės	„...teikti savo pasiūlymus, vykdyti diskusijas...“ „teikė pasiūlymus, buvo diskutuojama.“ „Pokyčių poreikis mūsų savivaldybėje nustatomas diskutuojant, kalbant.“
	Stažuotės	„...esame susipažinę su šia sistema, aplankę užsienio organizacijas, kuriose ši sistema sėkmingai veikia...“
	Mokymai	„Taip pat buvo vykdomi kursai, kaip naudotis šia sistema...“ „Buvo sudarytos galimybės darbuotojams mokytis dirbti su nauja sistema...“ „...buvo vykdomi asmeniniai mokymai.“

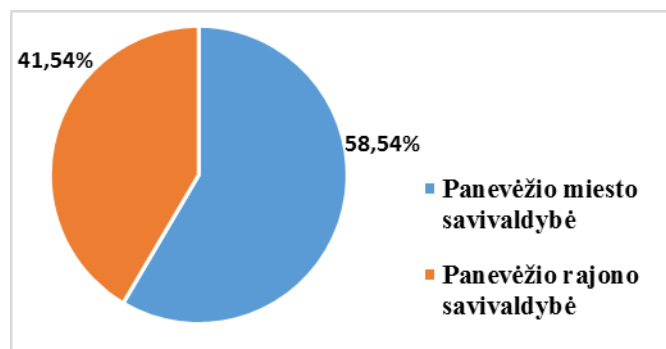
*Apibendrinant pusiau struktūrizuoto interviu metu gautą informaciją, galima teigti, kad pokyčius savivaldybėje lemia vidinės (vadybines, organizacines, motyvines ir asmenines priežastis) ir išorinės priežastys (ekonominės, politinės, teisinės, socialinės). Pokyčių poreikis ir reikalingumas savivaldybėse nustatomas atliekant aplinkos analizę, vertinant situaciją, įstatymus, komunikuojant su miesto vadovais, žmonėmis ir darbuotojais. Savivaldybių pokyčių iniciatoriai – aukščiausio ir žemesnio lygio darbuotojai, kurie veikia pagal numatytą strateginį planą. Ruošiantis pokyčių inicijavimui, atsakingi asmenys imasi įvairių priemonių (konsultuojasi su ekspertais, stažuojasi užsienio organizacijose, ruošia pokyčių planą, nurodydami svarbiausius pokyčių aspektus), kurios palengvina ir leidžia tinkamai pasiruošti pokyčių inicijavimo procesui. Siekiant, kad savivaldybės darbuotojai priimtų pokyčius ir jiems nesipriešintų, iniciatoriai imasi priemonių: vykdo susirinkimus, seminarus, diskusines grupes, stažuotes ir mokymus. Pusiau struktūrizuoto interviu metu gauta informacija panaudota anketinės apklausos klausimų formulavimui.*

## Anketinės apklausos duomenų analizė ir interpretacija

Atliekant anketinę apklausą Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse, siekta iširti svarbiausius pokyčių inicijavimo aspektus. Buvo siekiama sužinoti savivaldybių skyrių vedėjų nuomonę apie pokyčius, jų poreikį, pokyčių inicijavimo ypatumus ir taikomas strategijas. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojama anketa, sudaryta iš 15 klausimų. Anketa buvo sudaryta iš trijų dalių: įvadinė, informacija apie respondentą (demografinė) ir pagrindinė (diagnostinė). Įvadinėje dalyje įvardijama informacija, kuri supažindina respondentus su tyrimo tikslu, kam bus panaudota surinkti duomenys, anketos pildymo instrukcija. Atliekant tyrimą taip pat svarbi demografinė anketos dalis, nes iš jos galima sužinoti pagrindines respondentų charakteristikas. Demografinė anketos dalis buvo sugrupuota naudojantis Nominalia skale. Pagrindinė anketos dalis svarbiausia, nes joje pateikiami klausimai, kurie padeda pasiekti tyrimo pradžioje išsikeltą tikslą. Ši dalis buvo grupuojama naudojantis Nominale, Stapelio ir Likerto (kur: 1 – visiškai nesutinku / nesvarbu, 2 – nesutinku / nesvarbu, 3 – nei sutinku / svarbu, nei nesutinku / nesvarbu, 4 – sutinku / svarbu, 5 – visiškai sutinku / svarbu) skalėmis.

Atliekant tyrimą buvo pasirinkta internetinė apklausa (manoapklausa.lt), kurios nuoroda buvo išsiunčiama savivaldybių skyrių vedėjams (Panevėžio miesto savivaldybei – 26 skyriams, Panevėžio rajono savivaldybei – 19 skyrių) elektroniniu paštu. Tyrime dalyvavo visi skyrių vedėjai (N = 46), tačiau anketas užpildė 89 proc. (N = 41). Vykdamas apklausą internato pagalba, buvo sunku gauti užpildytas anketas. Pastebėta, kad respondentai nelabai noriai atsakinėjo į anketos klausimus, todėl buvo kelis kartus raginami. **Anketos klausimai pateikiami atsižvelgiant į tyrimo kriterijus ir loginę seką (žr. 6 priedą).**

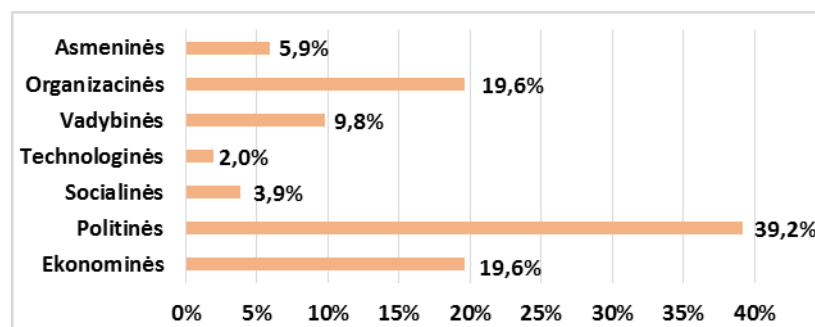
**Pirmuoju klausimu siekta išsiaiškinti kaip respondantai pasiskirstę pagal darbo vietą.** Nustatyta, kad apklausoje dalyvavo N=24 (iš 26) skyrių vedėjai, dirbantys Panevėžio miesto savivaldybėje ir N=17 (iš 19) skyrių vedėjų, dirbančių Panevėžio rajono savivaldybėje, tai atitinkamai sudarė 58,54 proc. ir 41,46 proc. Galima teigti, kad respondantai pagal savivaldybes pasiskirstę gana tolygiai (žr. 9 pav.)



**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Siekiant atskleisti pirmąjį tyrimo kriterijų „Pokyčių poreikio Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė“, tyrimo anketa sudaryta, tikrinant šį kriterijų trimis indikatoriais.

**Pirmasis indikatorius: „Pokyčių priežasčių identifikavimas“** atskleistas per klausimą: „Kokios priežastys daro didžiausią įtaką pokyčiams Jūsų organizacijoje?“. Savivaldybių skyrių vedėjų buvo prašoma pažymėti kelias tinkamiausias priežastis, kurios jų nuomone pokyčiams daro didžiausią įtaką (žr. 10 pav.). Nustatyta, kad didžiausią įtaką pokyčiams daro politinės priežastys 39,2 proc. (N=28). Taip pat 19,6 proc. (N=14) respondentų mano, kad labiausiai daro įtaką organizacinės ir ekonominės priežastys, o mažiausiai įtakos pokyčiams daro socialinės – 3,9 proc. (N=3) ir technologinės – 2 proc. (N=1) priežastys.



**10 pav.** Priežastys, darančios įtaką pokyčiams savivaldybėse (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

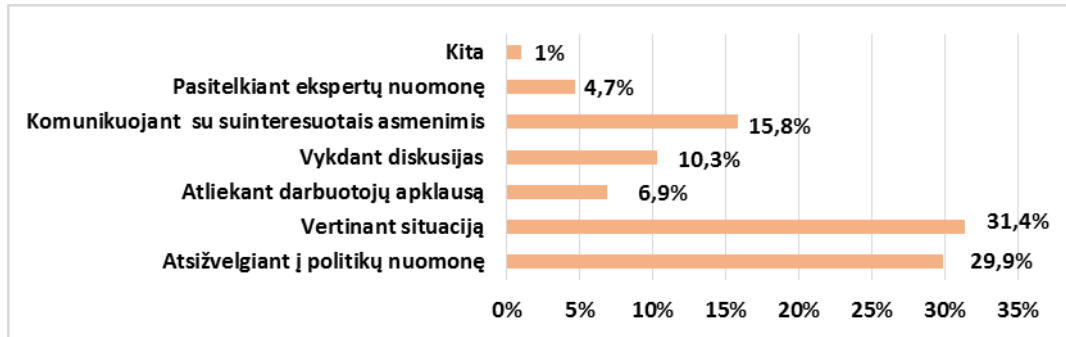
Apibendrinant galima teigti, kad didžiausia įtaką pokyčiams Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėms, anot respondentų, daro politinės, ekonominės ir organizacinės priežastys, o mažiausiai technologinės ir socialinės priežastys.

**Antrasis tyrimo indikatorius „Pokyčių poreikio nustatymo būdai“** atskleidžiamas per tokius klausimus: „Pokyčių poreikį Jūsų organizacijoje nustato?“; „Pokyčių poreikis Jūsų organizacijoje nustatomas?“, kuriais siekta išsiaiškinti, kas savivaldybėse nustato pokyčių poreikį ir kaip jis nustatomas.

Klausimu „Pokyčių poreikį Jūsų organizacijoje nustato?“ respondentų buvo prašoma pažymėti kelis tinkamiausius atsakymus. Šiuo klausimu siekta identifikuoti, asmenis, kurie nustato pokyčių poreikį savivaldybėse. Nustatyta, kad dažniausiai pokyčių poreikį nustato administracijos direktorius 31,7 proc. (N=24) ir taryba 30 proc. (N=24). Tik 5 proc. respondentų teigė, kad pokyčių poreikį nustato darbuotojai, o 10 proc. teigė, kad skyrių vedėjai.

Klausimu „Pokyčių poreikis Jūsų organizacijoje nustatomas?“ respondentų buvo prašoma pažymėti kelis atsakymus, kurie leido išsiaiškinti kokiais būdais savivaldybėse nustatomas pokyčių poreikis (žr. 11 pav.). Išsiaiškinta, kad dažniausiai pokyčių poreikis nustatomas vertinant situaciją, taip teigė 31,4 proc. (N=25) respondentų ir atsižvelgiant į politikų nuomonę – 29,9 proc. (N=24).

Taip pat, respondentų teigimu, pokyčių poreikis dažnai nustatomas komunikuojant su suinteresuotais asmenimis 15,8 proc. (N=12) ir vykdant diskusijas 10,3 proc. (N=8). Respondentų teigimu, rečiausiai naudojami tokie pokyčių poreikio nustatymo būdai: pasitelkiama ekspertų nuomonė, atliekama darbuotojų apklausa.



**11 pav.** Pokyčių poreikio nustatymo būdai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

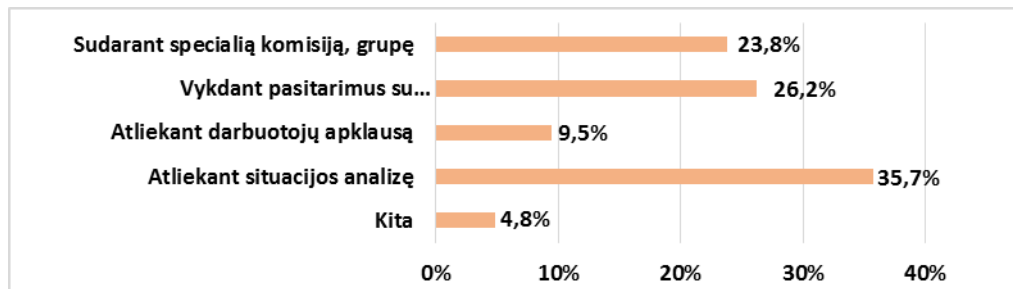
*Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai pokyčių poreikį nustato administracijos direktorius, taryba ir metas – aukščiausias pareigas savivaldybėje užimantys darbuotojai. Pokyčių poreikis dažniausiai nustatomas vertinant situaciją, atžvelgiant į politikų nuomonę, o rečiausiai naudojami šie pokyčių poreikio nustatymo būdai: pasitelkiama ekspertų nuomonė bei atliekama darbuotojų apklausa.*

**Trečiasis tyrimo indikatorius „Pokyčių poreikio įgyvendinimas“** atskleidžiamas per tokius klausimus: „*Pokyčių reikalingumą Jūsų organizacijoje nustato:?*“; „*Pokyčių reikalingumas Jūsų organizacijoje nustatomas:?*“, kuriais siekta išsiaiškinti, kas savivaldybėse nusprendžia ar pokytis bus įgyvendinamas ar ne ir kaip tai nustatoma.

Klausimu „*Pokyčių reikalingumą Jūsų organizacijoje nustato:?*“, respondentų buvo prašoma pažymėti kelis tinkamiausius atsakymus. Šiuo klausimu siekta identifikuoti, asmenis, kurie nustato, nusprendžia ar pokytis reikalingas ar bus įgyvendinamas. Respondentai teigė, kad pokyčio reikalingumą nustato administracijos direktorius 29,4 proc. (N=26), meras 27,9 proc. (N=25) ir taryba 22,1 proc. (N=19). Taip pat nustatyta, kad tik 1,5 proc. (N=1) respondentų teigė, kad pokyčio reikalingumą nustato darbuotojai, 2,9 proc. (N=3) išorės ekspertai ir 5,9 proc. (N=5) suinteresuoti asmenys.

Klausimu „*Pokyčių reikalingumas Jūsų organizacijoje nustatomas:?*“ respondentų buvo prašoma pažymėti kelis tinkamiausius atsakymus. Šiuo klausimu siekta identifikuoti savivaldybėse taikomus būdus, kurie padeda nustatyti ar pokytis reikalingas ar bus įgyvendinamas (žr. 12 pav.). Išsiaiškinta, kad pokyčio reikalingumas nustatomas atliekant situacijos analizę, taip teigė 35,7 proc. (N=24) respondentų, vykdant pasitarimus su suinteresuotomis šalimis – 26,2 proc. (N=18) ir

sudarant specialią komisiją ar grupę 23,8 proc. (N=16). Iš respondentų pateiktų atsakymų galima teigti, kad rečiausiai naudojamas būdas – darbuotojų apklausa 9,5 proc. (N=6).



**12 pav.** Pokyčių reikalingumo nustatymo būdai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

*Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai pokyčių reikalingumą nustato administracijos direktorius, taryba ir metas – aukščiausias pareigas savivaldybėje užimantys darbuotojai. Pokyčių reikalingumas dažniausiai nustatomas atliekant situacijos analizę, vykdant pasitarimus su suinteresuotomis šalimis bei sudarant specialią grupę, komisiją, o rečiausiai naudojamas pokyčių reikalingumo nustatymo būdas – darbuotojų apklausa.*

*Atskleidus pirmąjį tyrimo kriterijų „Pokyčių poreikio Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė“, buvo nustatyta, kad didžiausią įtaką savivaldybėms daro politinės, ekonominės ir organizacinės priežastys. Įvertinus pokyčių poreikį ir pokyčių reikalingumą nustatančius asmenis, galima teigti, kad tiek pokyčių poreikį tiek pokyčių reikalingumą nustato aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai: meras, taryba, administracijos direktorius. Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse pokyčių poreikis dažniausiai nustatomas įvertinus situaciją, atsižvelgus į politikų nuomonę, o pokyčių reikalingumas apsprendžiamas atliekant situacijos analizę, vykdant pasitarimus su suinteresuotomis šalimis bei sudarant specialią grupę, komisiją.*

Siekiant atskleisti antrąjį tyrimo kriterijų „Pokyčių inicijavimo Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė“, tyrimo anketa sudaryta remiantis trimis indikatoriais.

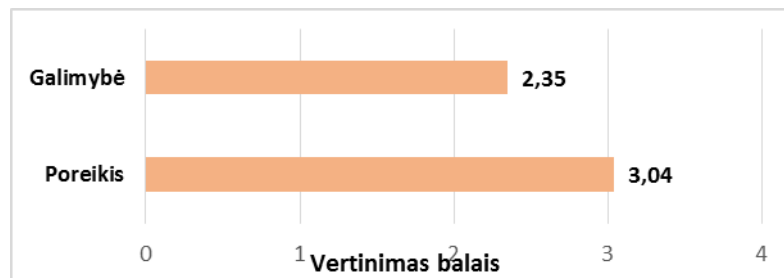
**Pirmasis tyrimo indikatorius „Pasiruošimas pokyčių inicijavimui“** atskleidžiamas per tokius klausimus: „Ar Jūs iš anksto informuojamas apie ketinimą inicijuoti pokytį?“; „Ar Jūs esate įtraukiamas į pasiruošimą inicijuoti pokytį?“; „Įvertinkite savo poreikį dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese?“; „Įvertinkite sudaroma galimybę dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese?“ , kuriais siekta išsiaiškinti, ar savivaldybėse darbuotojai informuojami apie ketinimą inicijuoti pokyčius, ar jie įtraukiami į šį procesą. Taip pat norėta nustatyti respondentų poreikį ir sudaroma galimybę dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese.

Klausimu „Ar Jūs iš anksto informuojamas apie ketinimą inicijuoti pokytį?“ respondentų buvo prašoma pažymėti vieną tinkamiausią atsakymą. Šiuo klausimu siekta sužinoti ar

savivaldybėse iš anksto informuojama apie ketinimą inicijuoti pokytį. Nustatyta, kad 34 proc. (N=14) respondentų teigė, kad iš anksto informuojami, 19,2 proc. (N=8) teigė, kad ne, o 46,2 proc. (N=19) teigė, kad apie ketinimą inicijuoti pokyčius informuojami ne visada.

Klausimu „*Ar Jūs esate įtraukiamas į pasiruošimą inicijuoti pokytį?*“ respondentų buvo prašoma pažymėti vieną tinkamiausią atsakymą. Šiuo klausimu siekta sužinoti ar skyrių vedėjai įtraukiami į pasiruošimą inicijuoti pokytį. 15,4 proc. (N=6) respondentų atsakė, kad įtraukiami, 38,5 proc. (N=16) respondentų teigė, kad ne, o 46,2 proc. (N=19) teigė, kad ne visada.

Klausimais „*Įvertinkite savo poreikį dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese:?*“; „*Įvertinkite sudaroma galimybę dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese:?*“ respondentų buvo prašoma pažymėti vieną tinkamiausią atsakymą. Šiuo klausimu siekta nustatyti respondentų poreikį ir sudaromą galimybę dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese (žr. 13 pav.). Įvertinus gautus rezultatus, nustatyta, kad poreikis dalyvauti 3,04 balai, sudaroma galimybė – 2,34 balai, o nuokrypis 0,7 balai. Nuokrypis gana aukštas, o tai reiškia, kad poreikis prisidėti prie pokyčių inicijavimo pasiruošimo proceso didesnis už sudaromą galimybę.



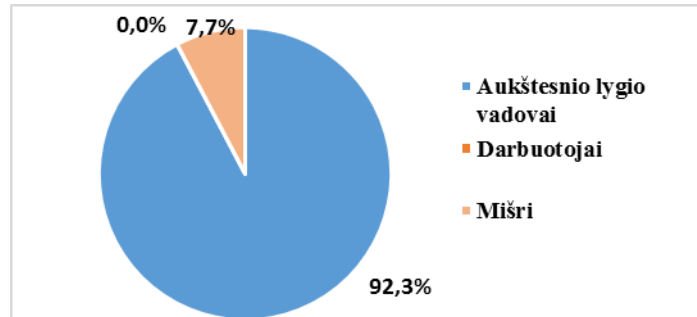
**13 pav.** Poreikio ir sudaromų galimybių dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese vertinimas (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

*Apibendrinant galima teigti, kad, Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse trūksta komunikavimo su žemesnio lygio darbuotojais. Daugumos respondentų nuomone, jie nėra informuojami arba ne visada informuojami apie ketinimą inicijuoti pokyčius. Savivaldybėse trūksta bendradarbiavimo ir didesnio žemesnio lygio darbuotojų įtraukimo į pokyčių inicijavimo pasiruošimo procesą. Daugumos respondentų nuomone, jie nėra įtraukiami į pasiruošimą inicijuoti pokytį, o jų poreikis dalyvauti šiame procese didesnis už sudaromą galimybę.*

**Antrasis tyrimo indikatorius „Taikomos strategijos“** atskleidžiamas per tokius klausimus: „*Pokyčius Jūsų organizacijoje dažniausiai inicijuoja:?*“; „*Inicijuojant pokyčius Jūsų organizacijoje:?*“, kuriais siekta išsiaiškinti, kas savivaldybėse dažniausiai inicijuoja pokyčius ir kokios strategijos taikomos.

Klausimu „*Pokyčius Jūsų organizacijoje dažniausiai inicijuoja:?*“ respondentų buvo prašoma pažymėti kelis tinkamiausius atsakymus. Šiuo klausimu siekta sužinoti kas Panevėžio

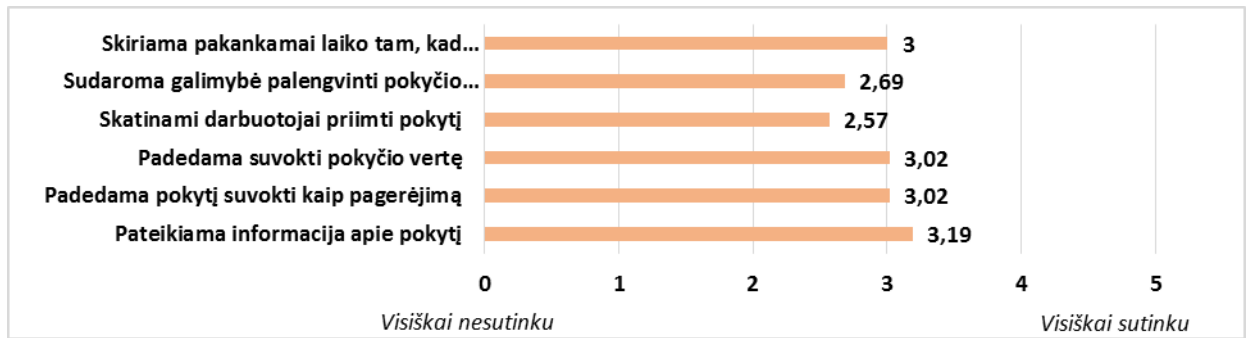
miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse dažniausiai inicijuoja pokyčius ir nustatyti taikomą strategiją. Nustatyta, kad dažniausiai inicijuoja pokyčius aukštesnio lygio vadovai, taip teigė 92,3 proc. (N=38) respondentų, o kad mišri, teigė 7,7 proc. (N=3) respondentų (žr. 14 pav.). Vertinant pasiskirsčiusius rezultatus, galima teigti, kad dažniausiai savivaldybėse pokyčius inicijuoja aukštesnio lygio vadovai (*strategija – „iš viršaus į apačią“*), stinga žemesnio lygio darbuotojų dalyvavimo.



**14 pav.** Asmenys, inicijuojantys pokyčius savivaldybėse (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimu „*Inicijuojant pokyčius Jūsų organizacijoje:*“, respondentų buvo prašoma pažymėti vieną tinkamiausią atsakymą. Šiuo klausimu siekta identifikuoti strategijas, nukreiptas į darbuotojus, kurios taikomos Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse. Norint identifikuoti naudojamas strategijas, nukreiptas į darbuotojus, buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius. Nustatyta, kad 42,3 proc. (N=18) respondentų sutinka su teiginiais, kad savivaldybėse pokytis padedamas suvokti kaip pagerėjimas, pateikiama informacija apie inicijuojamą pokytį. Taip pat 38,5 proc. (N=15) respondentų sutiko su teiginiu, kad savivaldybėse padedama suvokti pokyčio vertę, 30,8 proc. (N=13) sutiko, kad skiriama pakankamai laiko tam, kad darbuotojai priimtų pokytį, 23,1 proc. (N=9) sutiko, kad sudaroma galimybė palengvinti pokyčio procesą ne tik sau, bet ir kitiems bei 19,2 proc. (N=8) sutiko, kad darbuotojai skatinami priimti pokytį. Įvertinus pateiktus teiginius ir jų pasiskirstymą, taip pat svarbu pateikti teiginių įverčių vidurkius (žr. 15 pav.), kurie leis labiau įsigilinti į gautus rezultatus ir nustatyti taikomas strategijas. Nustatyta, kad didžiausius vidurkius turi keturi teiginiai: pateikiama informacija apie pokytį (3,19) – *Komunikacijos strategija*, padedama suvokti pokyčio vertę (3,02) – *Suderinamumo strategija*, pokytį suvokti kaip pagerėjimą (3,02) – *Organizacijos ir asmeninės naudos strategija* ir skiriama pakankamai laiko tam, kad darbuotojai priimtų pokytį (3) – *Laiko strategija*. Mažiausius vidurkius turi šie teiginiai: sudaroma galimybė palengvinti pokyčio procesą ne tik sau, bet ir kitiems (2,69) – *Sudėtingumo strategija*, skatinami darbuotojai priimti pokytį (2,57) – *Pastabumo strategija*.





**15 pav.** Pokyčių inicijavimo ypatumų savivaldybėse įvertių vidurkiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

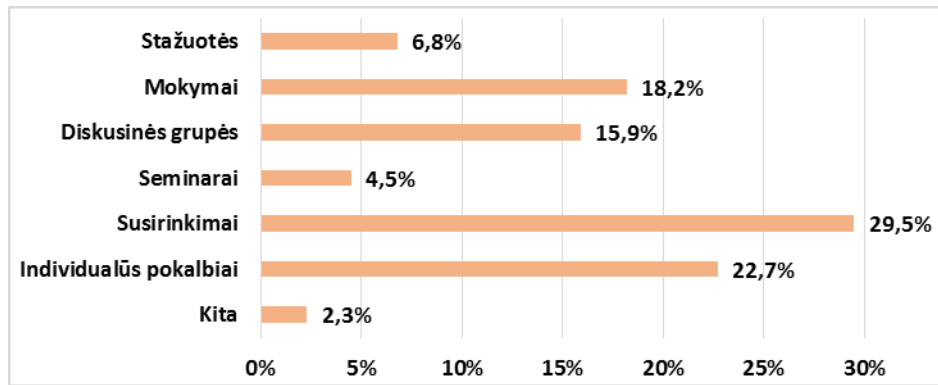
Apibendrinant galima teigti, kad, Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse dažniausiai pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio darbuotojai, taikoma inicijavimo strategija „iš viršaus į apačią“ ir mišri strategija apimanti „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ strategijas, o tai reiškia, kad į šį procesą taip pat įtraukiami darbuotojai. Vertinant strategijas, nukreiptas į darbuotojus, nustatyta, kad taikomos visos strategijos: Organizacijos ir asmeninės naudos, Suderinamumo, Sudėtingumo, Pastabumo, Komunikacijos ir Laiko.

Trečiasis tyrimo indikatorius „Vadovų ir darbuotojų požiūris į pokyčių inicijavimą“ atskleidžiamas per tokius klausimus: „Ar Jūsų organizacijoje vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti?“; „Jūsų organizacijoje vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti?“; „Įvertinkite veiksmų reikalingumą inicijuojant pokyčius Jūsų organizacijoje“, kuriais siekta išsiaiškinti ar savivaldybėse vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti. Taip pat kokie veiksmai vykdomi inicijuojant pokyčius ir kurių labiausiai reikia.

Klausimu „Ar Jūsų organizacijoje vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti?“, respondentų buvo prašoma pažymėti vieną tinkamiausią atsakymą. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti ar savivaldybėse vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti. Įvertinus gautus rezultatus nustatyta, kad 42,3 proc. (N=18) respondentų teigė, kad taip. Taip pat gana daug respondentų 34,6 proc. (N=14) teigė, kad ne, o 23,1 proc. (N=9) respondentų teigė, kad nežino ar savivaldybėje vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti.

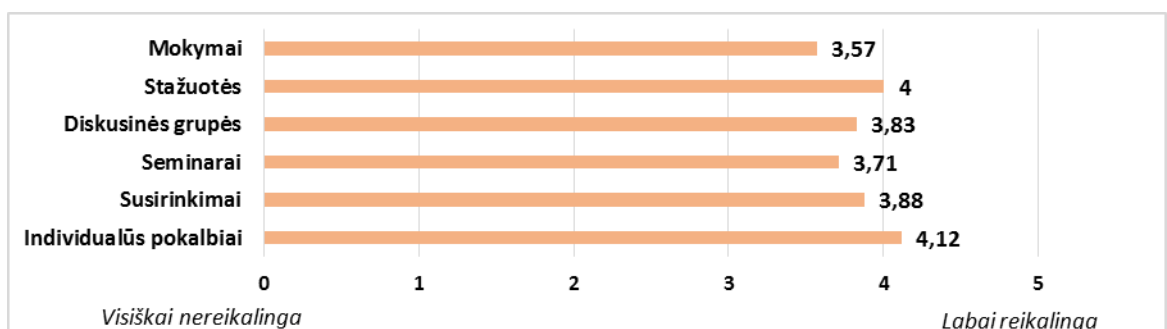
Klausimu „Jūsų organizacijoje vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti?“, respondentų buvo prašoma pažymėti kelis tinkamiausius atsakymus. Šiuo klausimu siekta nustatyti dažniausiai savivaldybėse vykdomus veiksmus, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti (žr. 16 pav.). Nustatyta, kad dažniausiai vykdomi susirinkimai, taip teigė 29,5 proc. (N=19) respondentų, individualūs pokalbiai – 22,7 proc.

(N=15), mokymai – 18,2 proc. (N=12) bei diskusinės grupės – 15,9 proc. (N=10). Respondentų teigimu rečiausiai vykdomi veiksmai: seminarai – 4,5 proc. (N=3) ir stažuotės – 6,8 proc. (N=4).



**16 pav.** Savivaldybėse vykdomų veiksmų, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti įvertinimas (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimu „Įvertinkite veiksmų reikalingumą inicijuojant pokyčius Jūsų organizacijoje“, respondentų buvo prašoma pažymėti kelis tinkamiausius atsakymus. Šiuo klausimu siekta identifikuoti svarbiausius veiksmus, kurie reikalingi inicijuojant pokyčius savivaldybėse. Nustatyta, kad daugiau nei pusę respondentų teigia, kad reikalingi susirinkimai – 73,1 proc. (N=30), diskusinės grupės – 61,5 proc. (N=25), seminarai – 53,8 proc. (N=22), individualūs pokalbiai – 53,8 proc. (N=22). Įvertinus pateiktus teiginius ir jų pasiskirstymą, taip pat svarbu pateikti veiksmų įverčių vidurkius (žr. 17 pav.), kurie leis labiau įsigilinti į gautus rezultatus. Nustatyta, kad didžiausius vidurkius turi du teiginiai, kurie respondentų nuomone reikalingiausi: individualūs pokalbiai (4,12) ir stažuotės (4). Taip pat gana aukštą vidurkį turi susirinkimai (3,88) ir diskusinės grupės (3,83). Vertinant mažiausią vidurkį turinčius veiksmus, galima teigti, kad mažiausiai reikalingi mokymai (3,57) ir seminarai (3,71). Įvertinus pateiktus teiginius, galima daryti išvadą, kad visų veiksmų vidurkiai gana aukšti, o tai reiškia, kad visi veiksmai reikalingi ir padėtų darbuotojams priimti ir prisitaikyti prie pokyčių.



**17 pav.** Veiksmų reikalingumo inicijuojant pokyčius įverčių vidurkiai (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

*Apibendrinant galima teigti, kad, Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse vykdomi veiksmai: susirinkimai, individualūs pokalbiai, mokymai, diskusinės grupės, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti. Įvertinus veiksmų reikalingumą, nustatyta, kad visi veiksmai: individualūs pokalbiai, susirinkimai, seminarai, diskusinės grupės, mokymai, stažuotės yra reikalingi ir padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti.*

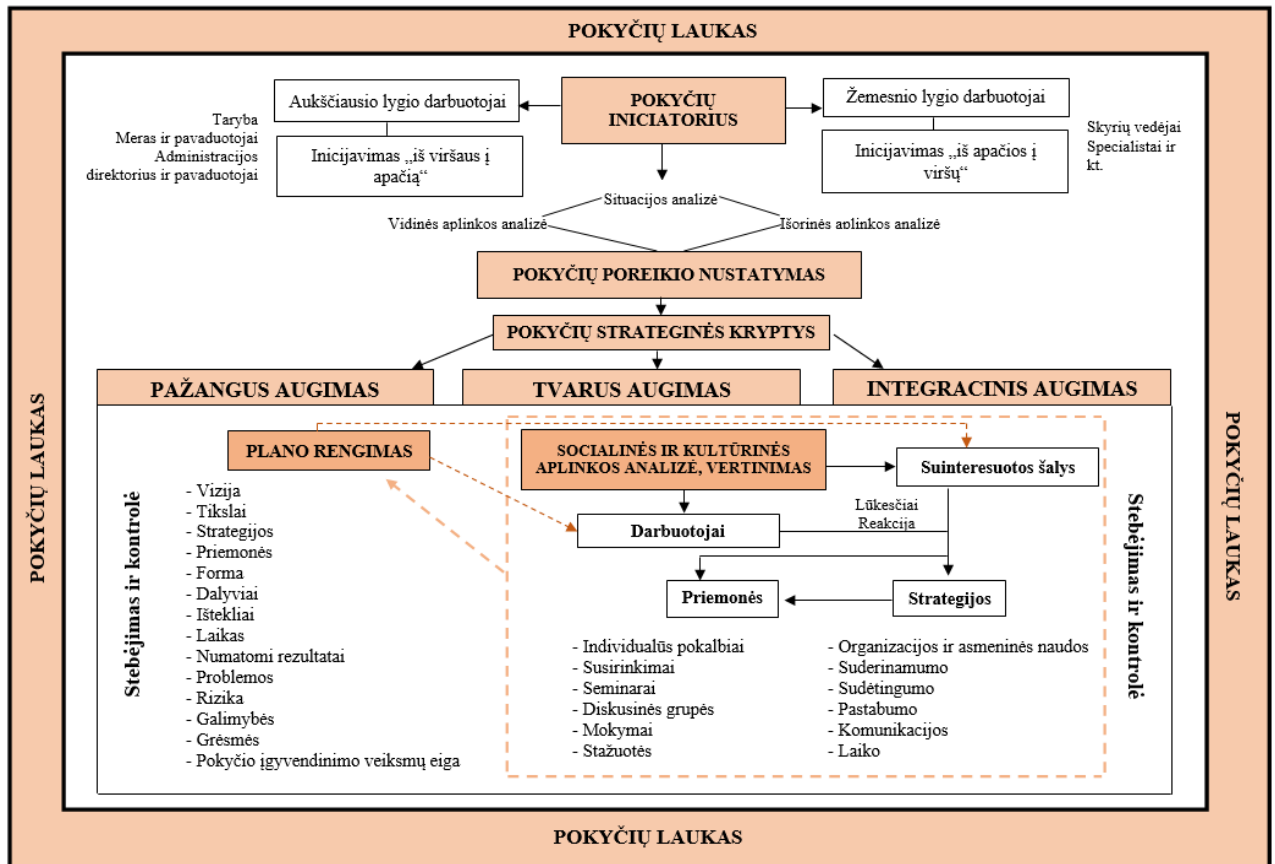
*Atskleidus antrąjį tyrimo kriterijų „Pokyčių inicijavimo Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė“ buvo nustatyta, kad savivaldybėse trūksta komunikavimo ir bendradarbiavimo su žemesnio lygio darbuotojais ir jų didesnio įtraukimo į pokyčių inicijavimo pasiruošimo procesą. Savivaldybėse dažniausiai pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio darbuotojai, taikoma inicijavimo strategija „iš viršaus į apačią“. Vertinant strategijas, nukreiptas į darbuotojus, nustatyta, kad savivaldybėse taikomos visos strategijos, todėl galima teigti, kad savivaldybės darbuotojams padedama suprasti pokyčių svarbą, priimti pokyčius ir stengiamasi juos įtraukti į pokyčių iniciavimo procesą. Taip pat savivaldybėse vykdomi individualūs pokalbiai, susirinkimai, seminarai, diskusinės grupės, mokymai, stažuotės, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti.*

*Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus, galima teigti, kad didžiausią įtaką savivaldybėms daro politinės, ekonominės ir organizacinės priežastys, pokyčių poreikį tiek pokyčio reikalingumą nustato aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai. Taip pat nustatyta, kad savivaldybėse pokyčių poreikis dažniausiai nustatomas įvertinus situaciją, atsižvelgus į politikų nuomonę, o pokyčio reikalingumas apsprendžiamas atliekant situacijos analizę, vykdant pasitarimus su suinteresuotomis šalimis bei sudarant specialią grupę, komisiją. Savivaldybėse dažniausiai pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio darbuotojai, todėl trūksta darbuotojų didesnio į(si)traukimo į pokyčių inicijavimo procesą. Taip pat nustatyta, kad savivaldybėse taikomos strategijos ir priemonės nukreiptos į darbuotojus, siekiant padėti jiems priimti pokyčius ir nesipriešinti.*

### 3.3. „Pokyčių inicijavimo savivaldybėse“ modelis

**Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto tyrimo duomenimis sukonstruotas „Pokyčių inicijavimas savivaldybėse“ modelis.** Modelio sukūrimas pasirinktas kaip grafinė tyrinėjamo reiškinių rezultatų išdava, įgalinti aiškiau suvokti pokyčių inicijavimą kaip ciklinį procesą, kuris reikalauja tinkamo pasiruošimo. Šis modelis apibendrina analizuojamąjį reiškinį – pokyčių inicijavimą viešojo sektoriaus organizacijoje ir yra sukonstruotas remiantis moksline literatūra (Meany & Pung, 2008; Burnes, 2009; Blanchard, 2010; Keller, Meany, & Pung, 2010; Kotter, 2012; McDonough, 2013; Walenta, 2015; Trainer, 2007; Kramarik, 2008 ir kt.) ir atlikto

tyrimo rezultatais (žr. 18 pav.). Sukurtas modelis padės Lietuvos savivaldybėms nusistatyti, tinkamiausias pokyčių inicijavimo strategines kryptis, išryškinti, kokioje pokyčių proceso fazėje yra organizacija, leis pasirinkti tinkamiausias priemones pokyčių įgyvendinimui.



18 pav. „Pokyčių inicijavimas savivaldybėse“ modelis (sudarytas autorės)

Modelio veiksmingumas paaiškinamas šiais etapais: *pokyčių iniciatoriaus identifikavimu*, *pokyčių poreikio nustatymu ir pokyčių strateginių krypčių išgryninimu*, kurių sąveika išryškėja *organizacinių pokyčių lauke*.

Modelyje nubrėžiamos **trys pokyčių inicijavimo strateginės kryptys** taikomos Panevėžio miesto ir rajono savivaldybėse. *Pirmoji strateginė pokyčių inicijavimo kryptis: pažangus augimas*, t.y. žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas; *antroji strateginė pokyčių inicijavimo kryptis – tvarus augimas*, reikalaujantis tausiai naudoti išteklius, skatinti ekologiškesnį ir konkurencingesnį ūkį; *trečioji strateginė pokyčių inicijavimo kryptis – integracinis augimas*, t.y. užimtumo skatinimas, kuriame užtikrinta socialinė ir teritorinė sanglauda.

Modelyje pristatomas 1 etapas – *pokyčių iniciatoriaus identifikavimas*. Kiekvienas pokyčių procesas prasideda nuo iniciatoriaus identifikavimo, kuriuo gali tapti bet kuris aukščiausio (meras, administracijos direktorius...) ir / ar žemesnio (skyrių vedėjai, specialistai..) lygio darbuotojas (ai). Nepriklausomai nuo to, ar pokyčiai bus inicijuojami „iš viršaus į apačią“ ir / ar „iš apačios į viršų“, būtina tinkamai pasiruošti pokyčių inicijavimui.

*Modelyje aptariamas 2 etapas – pokyčių poreikio nustatymas.* Norint sėkmingai inicijuoti pokyčius, iniciatorius atlikęs situacijos analizę, įvertinęs savivaldybę supančią vidinę ir išorinę aplinkas turi nustatyti pokyčių poreikį bei jį pagrįsti įrodymais. Nustačius pokyčių poreikį bei kokius pokyčiai bus vykdomi: politiniai, administraciniai ir organizaciniai, sisteminai ir kt., pereinama prie kito pokyčių inicijavimo etapo.

*Modelyje pristatomas 3 etapas – nubrėžiamos pokyčių inicijavimo strateginės kryptys,* pažymint, kad kiekviena kryptis reikalauja **socialinės ir kultūrinės aplinkos analizės, vertinimo ir plano parengimo**. Siekiant optimaliau pasiruošti pokyčių inicijavimui ir išvengti klaidų, svarbu, kad šis etapas būtų nuolat stebimas ir kontroliuojamas.

**Socialinės ir kultūrinės aplinkos analizė ir vertinimas** reikalauja nustatyti suinteresuotų šalių ir darbuotojų lūkesčius ir galimas reakcijas (priims pokytį ir jam pritaris ar priešinsis) į pokyčius. Išanalizavus ir įvertinus suinteresuotas šalis ir darbuotojus, svarbu nusistatyti tinkamiausias strategijas (organizacijos ir asmeninės naudos, suderinamumo, sudėtingumo, pastabumo, komunikacijos, laiko) ir / ar priemones (individualūs pokalbiai, susirinkimai, seminarai, diskusinės grupės, mokymai, stažuotės), kurios padės suinteresuotoms šalims ir darbuotojams priimti pokyčius, suprasti jų poreikį, esmę, bei sumažinti pasipriešinimo galimybę.

**Plano parengimas**, kuriame pateikiama svarbiausia informacija apie pokyčius: vizija, tikslai, problemos, rizika ir kt. bei jų įgyvendinimo veiksmų eiga. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad strateginė kryptis – socialinės ir kultūrinės aplinkos analizė ir vertinimas turi būti viena iš svarbiausių pokyčių inicijavimo plano dalių, kuri nukreipta į suinteresuotas šalis ir darbuotojus, kurie gali turėti didelės įtakos sklandžiam ir sėkmingam pokyčių inicijavimui. Parengus planą, darbuotojai ir suinteresuotos šalys turi būti supažindinti su juo, sužinoti savo atliekamą vaidmenį pokyčių inicijavimo procese.

*Apibendrinant „Pokyčių inicijavimo savivaldybėse“ modelį, galima teigti, kad jis sukonstruotas remiantis mokslinės literatūros analizę ir atlikto tyrimo rezultatais. Modelis aiškina pokyčių inicijavimo procesą viešojo sektoriaus organizacijoje per išskirtus etapus: pokyčių iniciatoriaus identifikavimas, pokyčių poreikio nustatymas ir pokyčių strateginių krypčių išgryninimas, kurie sąveikauja organizacinių pokyčių lauke.*

*Apibendrinant trečiame skyriuje analizuojamus kombinuoto tyrimo (taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas) rezultatus, galima teigti, kad atliktas tyrimas padėjo nustatyti priežastis, kurios daro didžiausią įtaką pokyčiams, identifikuoti pokyčių poreikį ir pokyčių reikalingumą nustatančius asmenis ir priemones. Taip pat leido išsiaiškinti kad, savivaldybėse trūksta komunikavimo ir bendradarbiavimo su žemesnio lygio darbuotojais ir jų didesnio į(si)traukimo į pokyčių inicijavimo procesą. Dažniausiai savivaldybėse pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio darbuotojai, taikoma inicijavimo strategija „iš viršaus į apačią“. Taip pat*

*savivaldybėse taikomos strategijos ir priemonės nukreiptos į darbuotojus, siekiant padėti jiems priimti pokyčius ir nesipriešinti. Mokslinės literatūros analizė ir atliktas tyrimas įgalino sukurti modelį „Pokyčių inicijavimas savivaldybėse“, kuris padeda pokyčių inicijavimą suvokti kaip ciklinį procesą, reikalaujantį tinkamo pasiruošimo.*

## IŠVADOS

1. Konceptualizuojant organizacinius pokyčius, išryškinant pokyčių inicijavimo stadiją, nustatyta, šios stadijos reikšmė pokyčių procesui. Konceptualiai pagrįsta, kad pokyčių inicijavimo stadijoje sąveikauja suinteresuotos šalys, parengiamos pagrindinės pokyčių strategijos, sukuriama pokyčių planas, siekiant pagerinti organizacijos veiklą, pakeisti ir patobulinti esamą padėtį, o ne pasyviai prisitaikyti prie esamų sąlygų. Sėkmingam pokyčių inicijavimui užtikrinti taikomos strategijos, orientuotos į organizacijos darbuotojus, jų reakciją.
2. Teorinėmis išvalgomis pagrįsta pokyčių inicijavimo raiška viešojo sektoriaus organizacijose, savivaldoje, išryškino pokyčių inicijavimo poreikį siekiant prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, didėjančių visuomenės lūkesčių. Mokslinėje literatūroje aptariamas „sumanus valdymas“, „sumanus miestas“, „e-valdžia“, kurių reikšmė įgalina viešojo sektoriaus organizacijas išmokti inicijuoti pokyčius, diegti naujoves ir adekvačiai reaguoti į besikeičiančią aplinką, piliečių ir verslo organizacijų lūkesčius.
3. Teorinėmis išvalgomis pagrįstas ir tyrimu įvertintas pokyčių inicijavimas Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse. Tyrimo rezultatai parodė, kad dažniausiai savivaldybėse pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio darbuotojai, taikoma inicijavimo strategija „iš viršaus į apačią“. Nustatyta, kad savivaldybėse trūksta komunikavimo ir bendradarbiavimo su žemesnio lygio darbuotojais, jų didesnio į(si)traukimo į pokyčių inicijavimo pasiruošimo procesą. Vertinant strategijas ir priemones nukreiptas į darbuotojus, nustatyta, kad savivaldybėse darbuotojams stengiamasi padėti suprasti pokyčių svarbą, priimti pokyčius ir juos įtraukti į pokyčių iniciavimo procesą.
4. Darbe pristatytas modelis „Pokyčių inicijavimas savivaldybėse“ pasirinktas kaip grafinė tyrinėjamo reiškinių rezultatų išdava, įgalinanti aiškiau suvokti pokyčių inicijavimą kaip ciklinį procesą, kuris reikalauja tinkamo pasiruošimo. Modelyje nubrėžtos pokyčių inicijavimo strateginės kryptys: pažangus augimas, tvarus augimas, integracinis augimas taikomos Panevėžio miesto ir rajono savivaldybėse. Modelis atspindi šiuos pokyčių inicijavimo etapus: pokyčių iniciatoriaus identifikavimas, pokyčių poreikio nustatymas, pokyčių strateginių krypčių išgryninimas ir jų sąveiką organizacinių pokyčių lauke.

## LITERATŪRA

- Adams, R. A. (2004). *Public Sector Accounting and Finance Made Simple*. Yaba Lagos: Corporate Publishers Ventures.
- Akgun, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. ir Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794-812.
- Alford J. ir Hughes O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *American Review of Public Administration*, 38, 130 – 148.
- Al-Haddad, S. ir Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234 – 262.
- Anderson, N. (2014). Top – Down or Bottom – Up Approaches to Successful Change. Prieiga per <http://www.tbointl.com/blog/top-down-or-bottom-up-approaches-to-successful-change>
- Astrauskas A. (2011). Vietos savivaldos raida Lietuvoje 1990-2010 metais. *Viešojo politika ir administravimas*, 10(2), 283 – 289.
- Bayerl, P. S., Jacobs, G., Denef, S., van den Berg, R. J., van Kaptein, N., Birdi, K. ir Stajanovski, T. (2013). The role of macro context for the link between technological and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 793-810.
- Bannock Consulting. (1999). Latvia Ministry Of Agriculture Functional Review. Bureau for Public Administration Reform. Riga.
- Bass, B., Media, D. *Examples of Organization That Use Proactive Stances*. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą <http://smallbusiness.chron.com/examples-organizations-use-proactive-stances-19368.html>
- Berwick, D. M. ir Nolan, T. W. (1998). Physicians as leaders in improving health care: a new series in annals of internal medicine. *Annals of Internal Medicine*, 128(4), 289-292.
- Bevir M. (2011) *The SAGE Handbook of Governance*. SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Bindl, U. K. ir Parker, S. K. (2012). Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-oriented Action in Organization. Prieiga per internetą [http://www.emits.group.shef.ac.uk/blog/wp-content/uploads/2012/06/Bindl\\_Parker\\_Proactive\\_Work\\_Behavior\\_APA\\_handbook.pdf](http://www.emits.group.shef.ac.uk/blog/wp-content/uploads/2012/06/Bindl_Parker_Proactive_Work_Behavior_APA_handbook.pdf)
- Bitinas, B., Rupšienė L., Žydzūnaitė, Ž. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokūdzio leidykla – spaustuvė.
- Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas: monografija*. Vilnius: Technika.
- Blanchard, K. (2010). Mastering the art of change. *Training Journal*, 44-47.



- Boyne G. A. (2006). Strategies for public service turnaround: Lessons from the private sector? *Administration & Society*, 365-388.
- Boland, T. ir Fower, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organization. *International Journal of Public Sector Management*, 13(5), 417-446.
- Borns, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Bourne, M., Neely A., Mills J. ir Platts, K. (2003). Why some performance measurement initiatives fail: lessons from the change management literature. *International Journal of Business Performance*, 5(2/3), pp.254-269.
- Brunake, S. ir Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 118 – 132
- Burke, W. W. (2011). *Organization Change: Theory and Practice* (3rd). Sage: Thousand Oaks, CA.
- Burnes, B. (2009). *Managing change*. Harlow: Financial Times/Prentice–Hall.
- Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priedų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. 3, 359-370.
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/local-government>
- Cavaluzzo K. S. ir Ittner S. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 243-267.
- Conceptual Framework Task Force. (2011). Characteristics of public sector entities. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą <http://www.frascanada.ca/standards-for-public-sector-entities/documents-for-comment/item52207.pdf>
- Conner, D. R. (1998). *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Chatterjia, M., Mumfordb, K. ir Smithb, P. N. (2011). The public-private sector gender wage differential in Britain: evidence from matched employeeworkplace data. *Applied Economics*, 3819-3833.
- Christensen, T., Legreid, P., Roness, P. G. ir Rovik, K. A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector*. Taylor & Francis. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą [http://www.europe-solidarity.eu/documents/ES\\_ORGANIZAT\\_THEORY\\_2007.pdf](http://www.europe-solidarity.eu/documents/ES_ORGANIZAT_THEORY_2007.pdf)
- Cyr D. R. ir Swanson G. (2007). Not Quite the Triumph They Describe: A Reponse to Railey and Thompson. *Public Administration Review*, 576-583.
- Conner, D. (1998) *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*. New York: NY.
- Crane, A. (2000). *Corporate greening as amoralization*. *Organization Studies*, 21(4), 673-696.

- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2009). *Organizational Development and Change*. Mason, OH: South-Western Publishing Company. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą <http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/organization%20development%20and%20change.pdf>
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. New York: The Free Press.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change – The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.
- Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B., MxNamara G., Kim B. (2012). *Strategic Management: Text and Cases* (6 Ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Dichter, S. F., Gagnon, C., Alexander, A. (1993). Learning organization transformation. Prieiga per internetą [http://www.mckinsey.com/insights/organization/leading\\_organizational\\_transformations](http://www.mckinsey.com/insights/organization/leading_organizational_transformations)
- Dube, S. ir Danescu, D. (2011). *Supplemental Guidance: Public Sector Definition*. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public%20Sector%20Definition.pdf>
- Dmpytė, K., Valackienė, A. Viešojo sektoriaus sampratos pagrindimas sumanaus viešojo valdymo kontekste. Technologijų ir verslo aktualijos. (p. 343-349). Kaunas: Technologija.
- Ehrenhart M. L. (2009). *The Structuration of Managing for Results: A Practice Perspective on Middle Managers in the Dutch Central Government*. Hangelo: Michel Ehrenhart.
- Environmental Protection Agency (EPA). (2014). *Smart Growth and Economic Success: Strategies for Local Government*. Office of Sustainable Communities Smart Growth Program.
- Filew, A. (2008). Top-down and Bottom-up Project Management: Leveraging the Advantages of the Two Approaches. Prieiga per internetą <https://www.wrike.com/blog/top-down-and-bottom-up-project-management-leveraging-the-advantages-of-the-two-approaches/>
- Ford, J. D., Laurie W. ir D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The Rest of the Story. *The Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed). New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change* (2th ed). New York: Teachers College Press.
- Gambil, T. ir Kirk, J. (1999). Understanding organization change: the case of a troubled organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 48-52.
- Gaulė E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(3), 372-386.
- Goksoy, A. (2015). *Organizational Change Management Strategies in Modern Business Hardcover*. Business Science Reference.

- Graetz, F. (2000). Strategic Change Leadership. *Management Decision*, 38(8), 550-562.
- Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, pp. 3-34.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), pp. 1022-1054.
- Griffin, M. A., Neal, A., ir Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327 – 347.
- Guščinskienė J. (2002). *Taikomoji sociologija: struktūrinės loginės schemas ir komentarai*. Kaunas: Technologija.
- Hallgrimsson, T. (2008). *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger*.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I. ir Roste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. *Publin Report*, D9, 64.
- Hamlin, B., Keep, J. Ir Ash, K. (2001). Organizational change and development: A reflective guide for managers, trainers and developers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 245–247.
- Hammouya, M. (1999). *Statistics on Public Sector Employment: Methodology, Structures end Trends*. Geneva: International Labour Office.
- Hamel, G. (2001). *Leading the Revolution*. USA: Harvard Business School Press.
- Harrison, L. M. (2011). Transformational leading, integrity and power. *New Directions for Student Services*, 135, 45-52.
- Hitt M., Ireland R. D., Hoskinsson R. E. (2003). *Strategic Management: Welcoming the Era of Competition and Globalization*. Slipi: Jakarta.
- Hsien, H. F., Shannon, E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Quality Health Research*, 15(9) , pp. 1277-1288.
- Hoge, N. A., Migdole, S., Farkas, M. S., Ponce, A. N. ir Hunnicutt, C. (2011). *Supervision in Public Sector Behavioral Health: A review*. Taylor and Francis Group. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07325223.2011.604276>
- Hoggett, P. (2006). Conflict, ambivalence and contested purpose of public organizations. *Human Relations*, 59(2), pp. 175-194.
- Honesty. (2010). Project Management Processes For A Project. Prieiga per internetą <http://honestyets.pbworks.com/w/page/27599663/PMBOK%20Notes%202>
- Isong, I. E. (2015). Mobilizing Change in Organization. *Case Study of Eduek Microfinance Bank Ltd*.
- Jones, G. R. (2013). *Organisational Theory, Design and Change* (7th ed.). New Jersey: Pearson.

- Junge, K., Kelleher, K., Hadjivassiliou, K. (2010). Think Paper: What is the scope for organizational change in the public sector in Europe? *Information Space Innovation & Investment in R&D Inclusion*, 5, pp. 14.
- Jurisch, M. C., Palka, W., Wplf, P. ir Krcmar, H. (2014). Which capabilities matter for successful business process change. *Business Process Management Journal*, 20(1), 47-67.
- Kanter, R. M., Stein, B., Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*. New York: Maxwell Mcmillan International.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis*. Šiauliai: Judex.
- Kdinovienė, J. (2008). *Meno edukologinių tyrimų metodologijos pradmenys. Metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 535-368.
- Kent, R. H. (2011). *Unfreeze / Refreeze: A simple Change Model. The Mansis Developmant Corporation*. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą <http://www.mansis.com/wp-content/uploads/2013/01/A-Simple-Change-Model1.pdf>
- Keller, S., Meany, M., & Pung, C. (2010). *What successful transformations share: McKinsey Global Survey Results*. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-successful-transformations-share-mckinsey-global-survey-results>
- Knemeyer, M. A., Zinn, W., Eroglu, C. (2009). Proactive planning for catastrophic events in supply chains. *Journal of Operations Management*, 27(2), pp. 141-153.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kourit, K., Nijkamp, P., Arribas, D. (2012). Smart cities in perspective – a comparative European study by means of self-organizing maps. *The European Journal of Social Science Research*, 25 (2), pp. 229-246.
- Kramarik, R. (2008). Effective Business Problem Solving Part Two – Initiating Change. Prieiga per internetą <http://www.rt-ba.com/research-articles-decisions-probsolvic.html>
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. *International Journal of scholarly academic intellectual diversity*, 8 (1).
- Kumar, D. (2011). *What are the five basic Characteristics of Pblic Sector Enterprises?* [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą <http://www.preservearticles.com/2011092714115/what-are-the-five-basic-characteristics-of-public-sector-enterprises.html>
- Lane, J. E. (2000). *The public sector: Concepts, Models and Approaches*. London: Sage.
- Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. (2009). Valstybinio audito ataskaita valstybės įmonių valdymas (2009 gruodžio 23 d. Nr. VA-P2-20-13-24 ).

- Lietuvos Tarybų Socialistinės Respublikos Aukščiausioji Taryba. (1990). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos pagrindų įstatymas* (1990 m. vasario 12 d. Nr. XI-3676). [žiūrėta 2015-04-05]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.55DFA8DB5C3E>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (1994). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos pagrindų įstatymas* (1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533). [žiūrėta 2015-04-05]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2000). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas* (2000 m. spalio 12 d. Nr. VIII-2018). [žiūrėta 2015-04-05]. Prieiga per internetą [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=111848&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=111848&p_query=&p_tr2=)
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2008). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas* (2008 m. rugsėjo 15 d. Nr. X-1722). [žiūrėta 2015-04-05]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.327811?positionInSearchResults=45&searchModelUUID=5e26a3ea-8bb9-4890-bc0c-128da694806f>
- Liebhart, M. ir Garcia-Lorenzo, L. 2010). Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International journal of knowledge, culture and change management*, 10(5), 214-225.
- Luobikienė, I. (2007). *Socialinių tyrimų metodologija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Lucoflor, C., Meurs, D. (2006). The public sector pay gap in France, Great Britain and Italy. *Review of Income and Wealth*, 43-59.
- Macredie R., Paul R., Anketell D., Lehaney, B., Warwck, S. (2001). *Modelling for Added Value*. New York: Spinger.
- Mani B. G. (2009). *Women, Men, and Human Capital Development in the Public Sector*. United Kingdom: Lexington Books.
- Mansour, A. M. E. (2008). The impact of privatization on the United Arab Emirates (UAE) federal public sector. *International Public Management Review*, 9(2), 66-89.
- March, J. G. (1991). Exploration et exploitation in organization learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mares J. (2013). Differences Between Private Sector and Government Managers. Prieiga per internetą <http://www.powermag.com/25-differences-between-private-sector-and-government-managers/>
- McDonough, M. (2013). Overview of the Initiating Process Group in the PMBOK. Prieiga per internetą <http://www.brighthubpm.com/methods-strategies/1672-the-initiation-stage-in-project-management/>
- McGreevy, M. (2009). Why Change works sometimes. *Industrial and Commercial Training*, 41(6), 305-313.
- McNulty T. (2003). Redesigning public services: Challengers of practice for policy. *British Journal of Management*, 14(S1), 1-45.

- Mikulskienė, B. (2013). Viešasis sektorius XXI amžiuje. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą [http://www.vkontrole.lt/aktualiju\\_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf](http://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf)
- Manning, N., Parison, N. (2004). *International Public Administration Reform: Implications for the Russian Federation*. Washington, DC: The World Bank.
- Moynihan D. P. (2005). *Homeland security and the U.S. public management policy agenda*. Governance, 171-196.
- Moon, M. Bottom – Up Instigated Organization Change Through Constructionist Conversation. *Journal of Knowledge Management Practice*, 9(4).
- Moran, J. W. Ir Brightman, B. K. (2000). Leading organization change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Morrison, M. (2014). *Kurt Lewin three step change theory model – unfreeze, change, freeze*. Prieiga per internetą <https://rapidbi.com/kurt-lewin-three-step-change-theory/#.VY8Psfntmkq>
- Nadler, D. A. (1998). *Champions of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nakrošis, V. ir Martinaitis, Ž. (2009). The Lithuanian Public Sector Organization: The EU – Driven Expansion within the Domestic Arrangements of Autonomy and Control. *Viešojo politika ir administravimas*, 29, 18-27.
- Nickels, S. ir Quintini, G. (2002). The consequences of the decline in public sector pay in Britain: a little bit of advice. *Economic Journal*, 112(477), 85-118.
- Oliver, M. (1992). Changing the Social Relations of Research Production? *Disability, Handicap & Society*, 7 (2), 101-114.
- Osborne, S. P. (1998). The innovative capacity of voluntary organizations: Managerial challenges for local government. *Local Government Studies*, 24(1), 19-40.
- Oxford Dictionaries. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/public-sector>
- Panevėžio miesto savivaldybė. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą <http://www.panevezys.lt/lt/titulinis.html>
- Panevėžio rajono savivaldybė. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą <http://www.panrs.lt/>
- Parker, S. K., Johnson, A., ir Collins, C. G. (2006). *Enhancing proactive patient care: An intervention study*. Paper presented at the Academy of Management Conference.
- Peng Lu, H. (1995). Managerial behaviours over MIS growth stages. *Management decision*, 33(7), 40-46.
- Petrescu, D. R. (2010). Organizational change process – steps to a successful change. *Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series*, 3(38), 6.

- Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Piktūnaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 1 (6), 166-170.
- Pilkaitė, A., Chmieliauskas, A. (2015). Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark. *Viešoji politika ir administravimas*, 14(2), pp. 291-306.
- Preece, D., Steven, G., Steven, V. (1999). *Work, Change and Competition: Managing for Bass*. London: Routledge.
- Prochaska, J. M. Prochaska, J. O., Bailey, D. (2013). *The Wiley – Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development*.
- Public Sector & Governance Board, Poverty Reduction and Economic Management The World Bank. (2012). *The World Approach to Public Sector Management 2011-2020: Better Results from Public Sector Institutions*. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/PSM-Approach.pdf>
- Rachele, J. (2012). The diversity quality cycle: driving culture change through innovative governance. *AI & Society*, 27(3), 399-416.
- Rainey G. H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 168-176.
- Rainey H. G., Thomson J. (2006). Leadership and the Transformation of a Major Institution: Charles Rossoti and the Internal Revenue Service. *Public Administration Review*, 596-604.
- Rainey H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Raipa, A. (2002). Apibendrinantys požiūriai į viešąją politiką ir administravimą. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 75-78.
- Rajabi, M. A. *Project Management Processes For a Project (PMBOK Guide)*. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą <http://www.marajabi.com/PMBOK/Chapter03.pdf>
- Recklies, O. (2001). *Managing Change – Definition and Phases in Change Processes*. Recklies Managemet Project GmbH.
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., Mullane, J. V. (1994). Reframing the organization: Why implamenting total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19, pp. 565-584.

- Rouland, C. (2015). Smart Cities: Weighing the Risks and Rewards of Connecting Communities. Prieiga per internetą <http://www.rmmagazine.com/2015/12/01/smart-cities-weighing-the-risks-and-rewards-of-connecting-communities/>
- Saulėlydžio Komisija. *Viešasis sektorius Lietuvoje: gairės tolesniems pokyčiams*. Veiklos ataskaita, 2010 – 2011. [žiūrėta 2015-05-06]. Prieiga per internetą [https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Apie\\_vyriausybe/Ataskaitos/saulelydis\\_2010\\_2011m\\_ataskaita.pdf](https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Apie_vyriausybe/Ataskaitos/saulelydis_2010_2011m_ataskaita.pdf)
- Schalk, R., van d.H. de Lange A. ir van Veldhoven, M. (2011). Long – term developmants in individual work behaviour: patterns of stability and change. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84(2), 215-227.
- Senge, P. (1999). *The Dance of Change: Momentum in Learning Organisations*. USA: Doubleday-Currency.
- Shields, J. L. (1999). Transforming organizations. *Information Knowledge Systems Management*, 1(2), 105.
- Sikdar A. ir Payyazhi J. (2014). A process model of managing organizational change during business process redesign. *Business Process Management Journal*, 20(6), 971-998.
- Simmering, M. J. *Reactive vs. Proactive Change*. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą <http://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/Reactive-vs-Proactive-Change.html>
- Smalskys, V. (2010). *Viešasis valdymas: Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
- Soparnot R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.
- Stojanovič, B., Randjelovič, D., Kajan, E., Dolicanin, C. (2014). *Handbook of Research on Democratic Strategies and Citizen-Centered E-Government Services*. Hershey: IGI Global.
- Surbhi S. (2015). Difference Between Public and Private Sector. Prieiga per internetą <http://keydifferences.com/difference-between-public-sector-and-private-sector.html>
- Task Force on delineation Harmonisation of Public Sector Accounting.(2006). *Government / public sector / private sector issues*. Fourth meeting of the Advisory Expert Group on National Accounts, Frankfurt.
- Terrell, K. (2015). *Managing Organizational Change in Operational Change Initiatives*. Statement on Management Accounting.
- The Institute of Internal Auditors. (2011). *Supplemental Guidance: Public sector definition*. [žiūrėta 2015-03-10]. Prieiga per internetą <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public%20Sector%20Definition.pdf>
- Thomas W. L., Hunger J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases* (11 ed.). USA: Prentice Hall International.



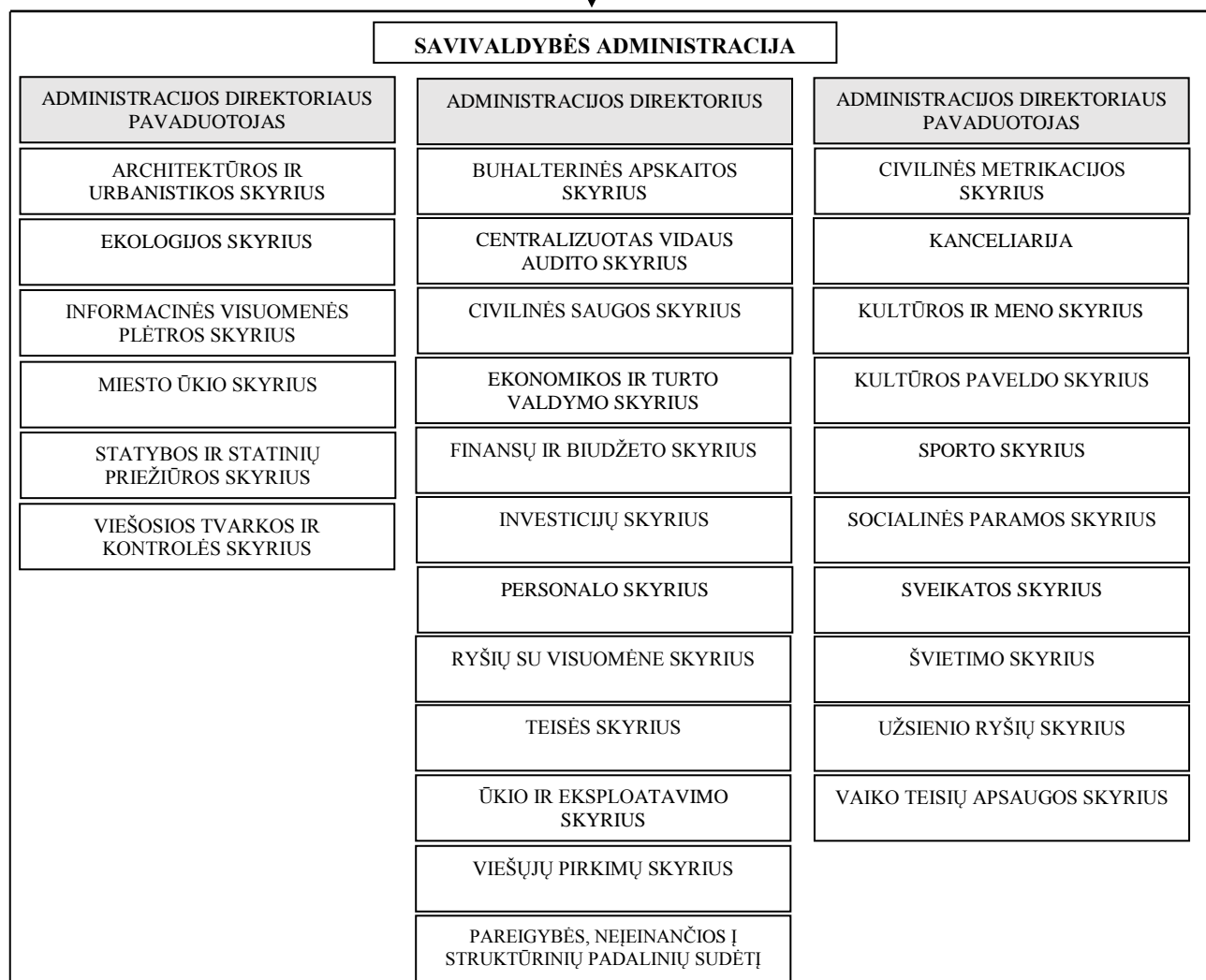
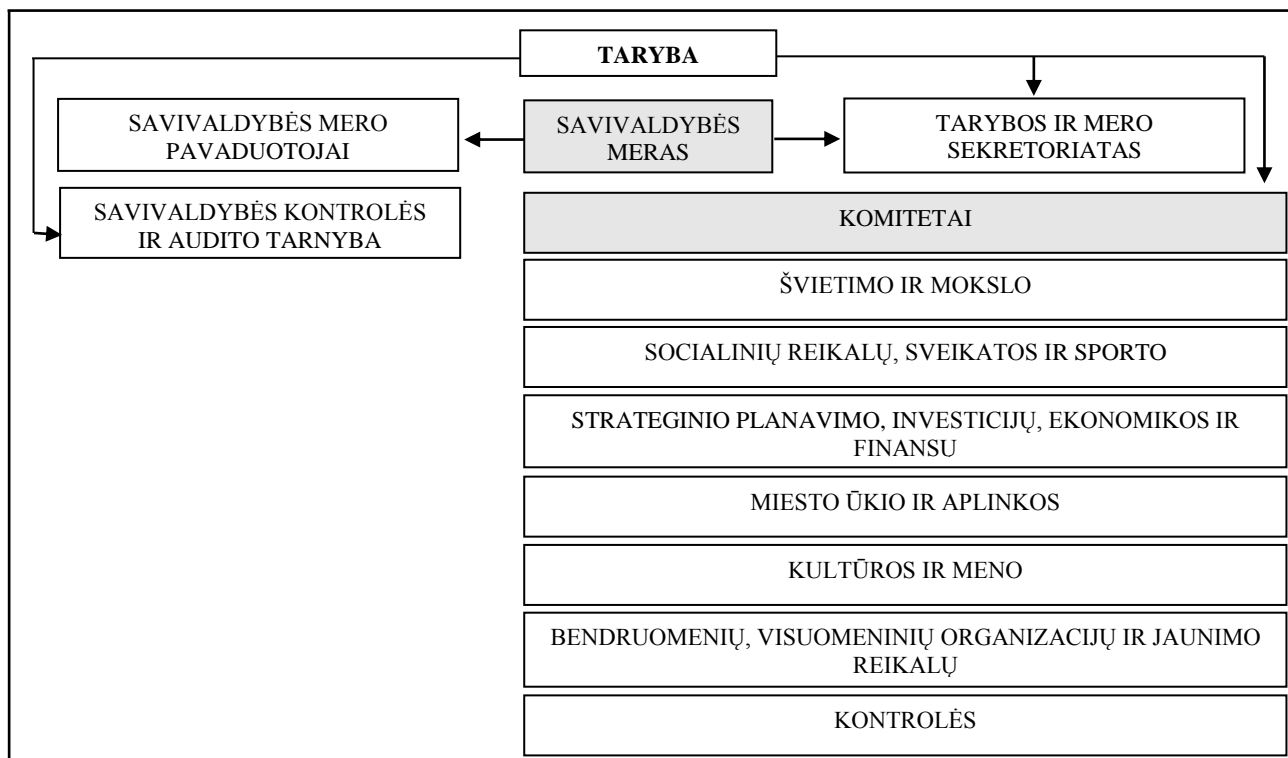
- Thomson A. A., Strckland A. J., Gamble E. J. (2010). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*, (17 Ed.). USA: The McGraw-Hill Companies.
- Trainer, A. (2007). Initiating A Project (IP) Process. Prieiga per internetą  
<https://www.siliconbeachtraining.co.uk/blog/prince2-initiating-project-process-ip>
- Tushman, M., O'Reilly, C., Harreld, B. (2013). *Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Stream and Disciplined Learning*.
- Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
- Tsoukas H. ir Chia R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567-582.
- Ulrich D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Valackienė A., Mikėnė S. (2008). *Sociologijos tyrimas. Metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
- Žilinskas G. (2010). Specialiųjų vietos savivaldos principų raida Lietuvos Respublikoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (18), 142-154.
- Queensland Government. (2015). *Types of change*. [žiūrėta 2016-01-05]. Prieiga per internetą  
<https://www.business.qld.gov.au/business/employing/staff-development/managing-people-through-change/types-change>
- Walenta, T. (2015). *PMI's Project Management Body of Knowledge Guide (PMBok) process flow is iterative and incremental*. [žiūrėta 2015-04-27]. Prieiga per internetą  
<https://www.linkedin.com/pulse/pmis-pmbok-process-flow-iterative-incremental-walenta-pmi-fellow>
- Wheelen, L. T., Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases*. USA: PrenticeHall.
- Wirth R. A. (2004). Lewin / Schein's Change Theory. Prieiga per internetą  
<http://www.entarga.com/orgchange/lewinschein.pdf>
- World Wide Declaration Of Local Self-Government (1993). [žiūrėta 2015-04-05]. Prieiga per internetą  
[http://www.bunken.nga.gr.jp/siryousitu/eturansitu/charter/iula\\_decl\\_txt.html](http://www.bunken.nga.gr.jp/siryousitu/eturansitu/charter/iula_decl_txt.html)
- Wu, S. (2013). Theories of Organizational Change. Prieiga per internetą  
[http://www.sfu.ca/uploads/page/14/GERO820\\_FALL2013\\_presentation\\_Sarah\\_Wu\\_Theories\\_of\\_Organizational\\_Change.pdf](http://www.sfu.ca/uploads/page/14/GERO820_FALL2013_presentation_Sarah_Wu_Theories_of_Organizational_Change.pdf)

**PRIEDAI**

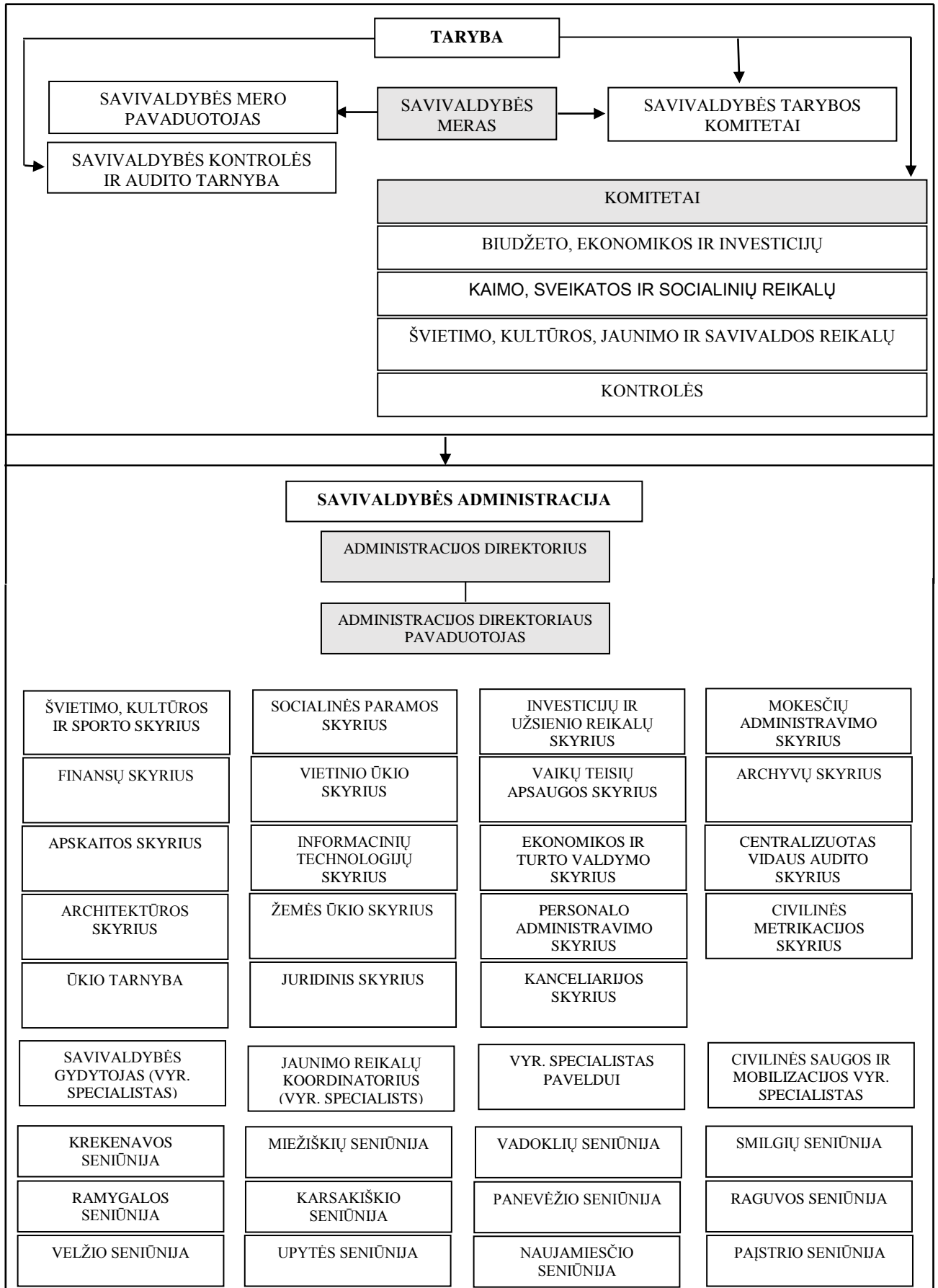
## Tyrimo instrumentarijus

Tyrimo etapai ir kriterijai	Indikatoriai	Tyrimo metodai
<p><i>1-as etapas</i></p> <p>Pokyčių poreikio nustatymas</p> <p><u>Kriterijus</u></p> <p>Pokyčių poreikio Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė.</p>	<p>1. Pokyčių priežasčių identifikavimas.</p> <p>2. Pokyčių poreikio nustatymo būdai.</p> <p>3. Pokyčių poreikio įgyvendinimas.</p>	<p>- Mokslinės literatūros analizė.</p> <p>- Pusiau struktūrizuotas interviu.</p> <p>- Anketinė apklausa.</p>
<p><i>2-as etapas</i></p> <p>Pokyčių inicijavimas.</p> <p><u>Kriterijus</u></p> <p>Pokyčių inicijavimo Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė.</p>	<p>1. Pasiruošimas pokyčių inicijavimui.</p> <p>2. Taikomos strategijos.</p> <p>3. Vadovų ir darbuotojų požiūris į pokyčių inicijavimą</p>	<p>- Mokslinės literatūros analizė.</p> <p>- Pusiau struktūrizuotas interviu.</p> <p>- Anketinė apklausa.</p>
<p><i>3-čias etapas</i></p> <p>Modelio „Pokyčių inicijavimas savivaldybėse“ konstravimas.</p> <p><u>Kriterijus</u></p> <p>Pokyčių inicijavimo strateginių krypčių ir pokyčių proceso sąveikos pagrindimas.</p>	<p>1. Strateginių pokyčių inicijavimo krypčių išgryninimas.</p> <p>2. Optimaliausių būdų ir priemonių parinkimas.</p>	<p>- Pusiau struktūrizuoto interviu kokybinė turinio analizė.</p> <p>- Anketinės apklausos analizė.</p>

### Panevėžio miesto savivaldybės struktūra



### Panevėžio rajono savivaldybės struktūra



**Tyrimo „Pokyčių inicijavimas Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse“ pusiau struktūruoto interviu lapas**

**ORGANIZACIJOS VADOVAMS**

**Pokyčių poreikio Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė:**

1. Kokios priežastys dažniausiai lemia pokyčius Jūsų savivaldybėje?
2. Kas nustato pokyčių poreikį?
3. Kokias būdais nustatomas pokyčių poreikis? (*pasitelkiama ekspertų nuomonė ir t.t.*)
4. Kas nustato pokyčio reikalingumą?
5. Kaip nustatomas pokyčio reikalingumas? (*vykdomi pasitarimai ir kt.*)
6. Pasirinkite viena pokytį vykusį Jūsų savivaldybėje ir pateikite kriterijus, pagal kuriuos buvo nuspręsta jį vykdyti.

**Pokyčių inicijavimo Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse lauko analizė:**

*Kalbėkite apie konkretų pokytį.*

7. Kaip buvo ruošiamasi pokyčių inicijavimui? (*kokie veiksmai buvo vykdomi?*)
8. Kurie vykdomi veiksmai labiausiai lemia/lėmė konkretaus pokyčio sklandų ir sėkmingą inicijavimą? Kodėl taip manote?
9. Kas buvo atsakingas už pasiruošimą inicijuoti pokytį? Kodėl?
10. Kas konkrečiu atveju buvo pokyčių iniciatorius?
11. Ar į pokyčių inicijavimą buvo įtraukti darbuotojai, kuriuos paveikė pokytis
12. Kokių veiksmų buvo imtasi, kad darbuotojai priimtų ir nesipriešintų inicijuojamam pokyčiui?
13. Kaip darbuotojai reagavo į inicijuojamą pokytį?
14. Ar reikėjo imtis papildomų priemonių tam, kad darbuotojai greičiau prisitaikytų prie pokyčio?

### **Apibendrintas transkribuotas interviu su informantų atsakymais**

**K1.** Pokyčius savivaldybėje lemia išorinės priežastys bei vidinės. Mūsų savivaldybėje turi įtakos besikeičianti socialinė aplinka, kuri mus įpareigoja vykdyti pokyčius. Jei vertinant vidinę aplinką, dažniausiai pokyčius lemia lėtai sprendžiamos problemos, žmonės, funkciniai rezultatai, taip pat bendravimo tarp skyrių nebuvimas (I1). Mūsų organizacijai turi įtakos išorinė aplinka, kuri apima ekonominę, socialinę aplinkas. Taip pat mūsų savivaldybėje turi reikšmės politinėje aplinkoje vykdomi pakeitimai, bei tobulėjančios informacinės technologijos, kurios skatina diegti naujas administracines sistemas, lengvinančias darbą. Didelę reikšmę turi ir vidinė aplinka: vadybinės, organizacinės, motyvacinės, socialinės priežastys (I2). Manau, kad pokyčius lemia išorinės priežastys: ekonominės, socialinės, bet tikriausiai viena iš svarbiausių priežasčių yra politinė aplinka, joje vykdomi pakeitimai, bet tikriausiai dažniausios priežastys yra teisės aktų pasikeitimai ir juridinė bazė. Vidinės priežastys turi taip pat įtakos pokyčiams. Mūsų savivaldybėje turi reikšmės politinėje aplinkoje vykdomi pakeitimai, Kadangi yra keičiami, koreguojam teisės aktai, juridinė bazė, todėl mes turim vykdyti numatytus pokyčius, prisitaikyti prie jų (I3). Dažniausiai pokyčius lemia išorinės bei vidinės priežastys, įstatymai, asmeninės – kai norima pasikelti kvalifikacija (I4).

**K2.** Meras, vicemeras, administracijos direktorius (I1). Pokyčių poreikį nustato aplinka, darbuotojai, taryba, administracijos direktorius, skyrių vadovai (I2). Pokyčių poreikį nustato asmenys atsakingi už teisės aktus, juridinę bazę, jos koregavimą, o jei kalbame apskritai apie pokyčius, kurie yra vykdomi savivaldybėje, dažniausiai nustato patys darbuotojai (I3). Įstatymai, žmonės, vadovai (I4).

**K3.** Apklausiami miesto vadovai, žmonės bei savivaldybės darbuotojai (I1). Pokyčių poreikis mūsų savivaldybėje nustatomas diskutuojant, kalbant (I2). Pokyčių poreikis nustatomas vertinant situaciją, atliekant apklausą, pasitelkiant ekspertų nuomonę, analitinę grupę (I3). Įvertinama situacija, atliekama apklausa, fokus grupės, padeda ir ekspertai. Taip pat atsižvelgiama į strateginį planą, ar jame numatytas norimas pokytis (I4).

**K4.** Meras, vicemeras, administracijos direktorius: aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai. Ar pokytis bus inicijuojamas ar ne priklauso nuo sudaryto plano ir nustatytų prioritetų. Jei pokytis neįeina į planą, tuomet jis nebus vykdomas. Kadangi plane numatomas ir biudžetas ir prioritetų sąrašas, todėl pokyčių poreikis ir galimybės svarstomos (I1). Administracijos direktorius, meras – aukščiausio lygio darbuotojai (I2). Visų pirma, atsižvelgiama, ar pokytis numatomas strateginiame plane, tuomet jei yra numatomas jį svarsto administracijos direktorius, vadovybė, taip

pat atsižvelgiama ir į ekspertų nuomonę (I3). Administracijos direktorius, valdyba, įstaigų atstovai, vadovai (I4).

**K5.** Pokyčio reikalingumą nagrinėja komisija, taryba (I1). Pokyčių reikalingumą dažnai nustato ministerijos. Pvz: savivaldybės turi vykdyti tam tikrus pokyčius, kurie apima švietimo sistemą kas 5 metus, tai yra būtina. Taip pat pokyčių reikalingumas nustatomas atliekant analizę: ar yra lėšų pokyčiams, ar vadovai sutinka su pokyčiais, ar neprieštaruoja pokyčiai jų požiūriui (I2). Vykdomas posėdis, kuriame pokyčio reikalingumą svarsto strateginio plano svarstymo grupė (I3). Vykdomi pasitarimai, vertinama situacija, įstatymai (I4).

**K6.** Norėčiau kalbėti apie mūsų savivaldybėje planuojamą pokytį – „Lean“ sistemą, kuri skirta valdyti vadybos procesus ir pagerinti organizacijos vadybą. Ši sistema gerai žinoma visame pasaulyje ir laikoma teisinga vadybos praktikos sistema, kuri organizacijoms padeda atsikratyti nereikalingų išlaidų, efektyvinti veiklą bei į visą tai įtraukti darbuotojus (I1). Šiuo metu pas mus vyksta didelis pokytis – administracijos reorganizacija. Tiesiog buvo atlikta situacijos analizė, stebėseną, kuomet paaiškėjo, kad šis pokytis būtinas efektyvesniam savivaldybės darbui. Be to šis pokytis buvo numatytas programoje (I2). Buvo diegiama bendra finansų valdymo ir apskaitos sistema, kurios diegimas vyko 3 metus. Ši sistema buvo būtina, nes savivaldybės veikla turėjo atitikti nustatytus standartų reikalavimus bei dokumentų valdymo ir apskaitos informacinę sistemą. Na apskritai ši sistema buvo reikalinga pagerinti vidaus administravimą (I3). Buvo rengiamas projektas „Savivaldybės ir mokyklų veiksmingos komunikacijos sistema, siekiant geresnės mokymo (si) kokybės“. Šis pokytis buvo numatytas plane, be to šis projektas buvo orientuotas į mokinių ugdymą ir mokymosi kokybės gerinimą. Taip pat šis projektas leido sukurti glaudesnius santykius su mokyklomis (I4).

**K7.** Na, mes vis dar ruošiamės diegti šią sistemą, tačiau esame susipažinę su šia sistema, aplankę užsienio organizacijas, kuriose ši sistema sėkmingai veikia, taip pat konsultuojamės su ekspertais, kad kuo sklandžiau pavyktų inicijuoti, įgyvendinti šį pokytį (I1). Pasiruošimas buvo toks, kad buvo paruošiamas pokyčio planas, kuriame buvo numatyti svarbiausi aspektai: suinteresuotos šalys, kiek tai kainuos, kiek reiks darbuotojams mokėti išeitinių ir kt. (I2). Buvo daug kalbama, komunikuojama, supažindinama su sistema. Taip pat buvo vykdomi kursai, kaip naudotis šia sistema, buvo sudaryta galimybė konsultotis darbo metu su sistemos specialistais (I3). Buvo sukurtas planas, kuriame buvo numatyti su visomis mokyklomis nustatyti tikslai, vizija, kryptys. Taip pat plane buvo pateikiami numatomi rezultatai, modelio pavadinimas ir kita informacija susijusi su projektu (I4).

**K8.** Apskritai kalbant, manau, kad svarbiausi veiksniai, kurie daro didelę įtaką pokyčio sėkmei – žmogaus atsakomybė ir komunikacijos trūkumas. Jei žmogus rimtai nežiūri į pokytį ir



nesistengia jo priimti, pokytis žlunga ar nebūna visiškai įgyvendintas, todėl svarbu, kad darbuotojas prisiimtų atsakomybę ir susitaikytų bei prisitaikytų prie pokyčio. Taip pat inicijuojant pokytį svarbi komunikacija tarp darbuotojų, nes dažnai darbuotojai nutyla to ko nesupranta ir padeda į šalį. Jie bijo klausti, komunikuoti su kitais skyrių darbuotojais, kurie galėtų padėti išspręsti iškilusias problemas (I1). Tikriausiai labiausiai lemia diskusijos, komunikacija su darbuotojais, nes darbuotojai pokytį gali interpretuoti savaip. Labai svarbu vykdant pokyčius emociniai dalykai, todėl reikalinga psichologiškai paruošti darbuotojus. Kiekvienas darbuotojas turi pasitikėti vadovybe, jos priimtais sprendimais, nes kitu atveju pokytis gali būti nesėkmingas (I2). Labiausiai lėmė konkretumas, kuomet nustatomi konkretūs tikslai, kriterijai, taip pat numatomi rezultatai. Kiekvienas darbuotojas turi pasirašyti savo užduotis ir jas vykdyti. Kai darbuotojas žino visą informaciją ir savo užduotis, gali nesiblaškyti ir susikoncentruoti į jų vykdymą (I3). Sėkminga šio pokyčio inicijavimą labiausiai lėmė bendradarbiavimas, bendras užsiėmimas, nes prie šio pokyčio galėjo prisidėti visos suinteresuotos šalys, teikti savo pasiūlymus, vykdyti diskusijas (I4).

**K9.** Šiuo atveju, „Lean“ sistemos įdiegimą inicijuoja meras, mero pavaduotojai, tačiau padeda ir kiti žmonės, konsultantai, kurie turi tam kompetenciją (I1). Atsakingas administracijos direktorius, nes jis labiausiai susipažinęs su savivaldybės administracijos darbuotojais, jų užimamomis pareigomis, atliekamomis funkcijomis. Šis pokytis leis optimaliausiai pagerinti darbuotojų darbo efektyvumą (I2). Už pasiruošimą ir inicijavimą buvo atsakinga projektų vykdomoji grupė, kurią sudarė 4 – 5 žmonės. Jie numatė visą procesą, kokių priemonių reikės ir kaip pagelbėti darbuotojams priimti pokytį ir išmokyti naudoti naują sistemą (I3). Buvo atsakinga viena iš švietimo skyriaus specialistė, nes jai kilo mintis vykdyti šį projektą. Ji koordinavo visą projektą (I4).

**K10.** Meras ir mero pavaduotojai (I1). Kad būtų vykdoma administracijos reorganizacija, iniciatorius buvo administracijos direktorius ir valdyba (I2). Kadangi šią sistemą buvo nuspręsta diegti dėl to, kad atitiktų nustatytus reikalavimus, galima sakyti, kad savivaldybėje nebuvo iniciatoriaus, tačiau buvo sudaryta ekspertų grupė, kuri stebėjo visą sistemos įdiegimo procesą ir sprendė iškilusius klausimus (I3). Švietimo skyriaus specialistė (I4).

**K11.** Na, kadangi pokytis dar tik bus inicijuojamas, jam dar tik ruošiamasi tai nelabai galiu atsakyti į šį klausimą, tačiau manau, kad bus įtraukti vienu ar kitokiu būdu (I1). Taip, buvo įtraukti darbuotojai, vadovai, profesinės sąjungos ir darbo grupė. Visos suinteresuotos šalys teikė pasiūlymus, buvo diskutuojama (I2). Darbuotojai buvo įtraukti į pokytį, buvo diskutuojama ir kiekvienas galėjo išsakyti individualią nuomonę kaip padėti darbuotojams prisitaikyti prie naujos sistemos, kaip jiems palengvinti visą procesą (I3). Buvo stengiamasi įtraukti ne tik visą skyrių, bet ir kitų skyrių žmones, tačiau savivaldybės darbuotojai buvo pasyvūs (I4).

**K12.** Jei apskritai kalbant, apie didesnę pokytį savivaldybėje, kuris paliečia didelę dalį darbuotojų yra vykdomi seminarai, pasitarimai, kuruojami darbuotojai. Kadangi kiekvienas darbuotojas turi pasiekti tam tikrus tikslus, ne tik kiekvieno darbuotojo darbas matosi ir kaip jam sekasi įsitraukti į pokytį. Aišku pasitaiko ir situacijų, kuomet darbuotojas teigia, užpildydamas tam tikrą ataskaitą, kad pasiekė tikslus ir tvarkosi gerai, tačiau kaip iš tikrųjų yra pasimato kiek vėliau (I1). Šiuo atveju buvo vykdomi pokalbiai, susirinkimai, kurių metu su darbuotojai aptarti pagrindiniai klausimai, dėl ko visa tai vykdoma ir kt. (I2). Buvo sudarytos galimybės darbuotojams mokytis dirbti su nauja sistema, individualiai konsultuotis su specialistais. Taip pat buvo komunikuojama su darbuotojais, pristatoma sistema, jos nauda (I3). Buvo vykdomi susirinkimai, komunikacija (I4).

**K13.** Yra buvę visaip, vieni pritaria, kiti priešinasi, pateikia išėjimo iš darbo prašymą. Pas mus dirba daug žmonių, todėl mažai tikėtina, kad visi priims didesnius pokyčius ir tobulės su visa organizacija (I1). Visaip, ir priima pokyčius, ir priešinasi, aišku konkrečiau apie tai galėtų pakalbėti administracijos direktorius, nes jis geriausiai žino, kadangi yra atsakingas už šio pokyčio inicijavimą (I2). Reakcijų buvo visokių, vieni mokėsi, bandė prisitaikyti prie sistemos, kiti išėjo iš darbo. Taip pat buvo rengiama peticija, kad nebūtų diegiama sistema (I3). Iš pradžių darbuotojai žiūrėjo nepalankiai, bei kai labiau įsitraukė į visą procesą, pasikeitė požiūris į gerąją pusę (I4).

**K14.** Jeigu reikia, rengiami seminarai. Taip pat pokyčių iniciatoriai ir vykdytojai numato, ko gali prireikti, kad darbuotojai greičiau prisitaikytų. Kiekvienas pokytis ir skirtingas, todėl kartais reikalingos skirtingos priemonės. Svarbu, kad būtų grįžtamasis ryšys (I1). Na kol kas pokytis inicijuojamas ir yra kalbama su darbuotojais, o kaip bus vėliau, kai administracijos reorganizacija bus baigta, tada ir žiūrėsime ar reiks kažkokių papildomų priemonių (I2). Reikėjo. Prisitaikyti padėjo vykdomoji grupė, sistemos tiekėjas, buvo vykdomi asmeniniai mokymai, sudaryta galimybė naudotis nuotoliniu valdymu, kuomet specialistas prisijungia prie darbuotojo kompiuterio ir parodo kaip atlikti norimą veiksmą. Taip pat buvo komunikuojama, kad visas procesas vyktu kuo sklandžiau (I3). Ne, nereikėjo (I4).

**Tyrimo „Pokyčių inicijavimas Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse“ anketa****SKYRIŲ VEDĖJAMS**

Gerbiamas respondente,

Esu Karolina Dumpytė, Kauno technologijos universiteto magistro studentė. Šiuo metu rašau magistrinį darbą ir atlieku tyrimą apie pokyčių inicijavimą Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono savivaldybėse.

Anketa yra anoniminė, todėl konfidencialumas garantuotas. Duomenys bus naudojami tik baigiamojo darbo duomenų analizei. Apklausos trukmė: 5 – 7 minutės.

IŠ ANKSTO DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS

**1. Jūs dirbate:**

- Panevėžio miesto savivaldybė
- Panevėžio rajono savivaldybė

**2. Kokios priežastys daro didžiausią įtaką pokyčiams Jūsų organizacijoje?**

- Ekonominės
- Politinės
- Socialinės
- Technologinės
- Vadybinės
- Organizacinės
- Asmeninės

**3. Pokyčių poreikį Jūsų organizacijoje nustato:**

- Taryba
- Meras
- Administracijos direktorius
- Skyrių vedėjai
- Darbuotojai
- Taryba

**4. Pokyčių poreikis Jūsų organizacijoje nustatomas:**

- Atsižvelgiant į politikų nuomonę
- Vertinant situaciją
- Atliekant darbuotojų apklausą
- Vykdamt diskusijas
- Komunikuojant su suinteresuotais asmenimis
- Pasitelkiant ekspertų nuomonę
- Kita

**5. Pokyčių reikalingumą Jūsų organizacijoje nustato:**

- Taryba
- Meras
- Administracijos direktorius
- Skyrių vedėjai
- Darbuotojai
- Suinteresuoti asmenys
- Išorės ekspertai

**6. Pokyčių reikalingumas Jūsų organizacijoje nustatomas:**

- Atliekant situacijos analizę
- Atliekant darbuotojų apklausą
- Vykdamt pasitarimus su suinteresuotomis šalimis
- Sudarant specialią komisiją, grupę
- Kita

**7. Ar Jūs iš anksto informuojamas apie ketinimą inicijuoti pokytį?**

- Taip
- Ne
- Ne visada

**8. Ar Jūs esate įtraukiamas į pasiruošimą inicijuoti pokytį?**

- Taip
- Ne
- Ne visada

**9. Įvertinkite savo poreikį dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese:**

Mažas poreikis    1    2    3    4    5    Didelis poreikis

**10. Įvertinkite sudaroma galimybę dalyvauti pokyčių inicijavimo pasiruošimo procese:**

Maža galimybė    1    2    3    4    5    Didelė galimybė

**11. Pokyčius Jūsų organizacijoje dažniausiai inicijuoja:**

- Aukštesnio lygio vadovai
- Darbuotojai
- Mišri

**12. Inicijuojant pokyčius Jūsų organizacijoje:**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pateikiama informacija apie pokytį					
Padedama pokytį suvokti kaip pagerėjimą					
Padedama suvokti pokyčio vertę					
Skatinami darbuotojai priimti pokytį					
Sudaroma galimybė palengvinti pokyčio procesą ne tik sau, bet ir kitiems					
Skiriama pakankamai laiko tam, kad darbuotojai priimtų pokytį					

**13. Ar Jūsų organizacijoje vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**14. Jūsų organizacijoje vykdomi veiksmai, kurie padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jiems nesipriešinti?**

- Individualūs pokalbiai
- Susirinkimai
- Seminarai
- Diskusinės grupės
- Mokymai
- Stažuotės
- Kita

**15. Įvertinkite veiksmų reikalingumą inicijuojant pokyčius Jūsų organizacijoje:**

	Visiškai nereikalinga	Nereikalinga	Nei nereikalinga, nei reikalinga	Reikalinga	Labai reikalinga
Individualūs pokalbiai					
Susirinkimai					
Seminarai					
Diskusinės grupės					
Stažuotės					
Mokymai					