



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

Monika Čiplienė

**POKYČIŲ INSTITUCIONALIZAVIMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS
ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Prof. dr. Asta Valackienė

PANEVĖŽYS, 2017

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

**POKYČIŲ INSTITUCIONALIZAVIMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS
ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU**

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

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

Recenzentas

(parašas)
(data)

Projektą atliko

(parašas) Monika Čiplienė
(data)



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Monika Čiplienė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Pokyčių institucionalizavimas viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiu“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 22 d.
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Monikos Čiplienės**, baigiamasis projektas tema „Pokyčių institucionalizavimas viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiu“ 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 Monikai Čiplienei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Pokyčių institucionalizavimas viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiu

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Institutionalization of Changes Using Example of Public Sector Organizations

Irišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2017 m. gegužės 31 d.

Duomenys baigiamajam projektui Mokslinė literatūra, organizacijų dokumentai, antriniai statistiniai duomenys. Tyrimo konstravimas ir gautų duomenų interpretavimas.

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

1. Atskleisti teorinį pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose konceptą, pristatant viešojo sektoriaus ir pokyčių institucionalizavimo sampratas, pokyčių klasifikaciją bei šio sektoriaus pokyčių valdymo ypatumus.
2. Sukonstruoti teorines išvalgas, pagrindžiančias tyrimo metodologiją.
3. Empiriškai patikrinti pokyčių institucionalizavimo ypatumus Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus Kėdainių poskyryje ir Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos Kėdainių skyriuje.
4. Sukonstruoti pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelį, įgalinantį stiprinti pokyčių vykdymo kontrolę, atskaitomybę ir pokyčių efektyvumą.

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

Užduotį gavau: Monika Čiplienė
(studento parašas, vardas, pavardė)

2017 m. balandžio 13 d.

Čiplienė, Monika. Pokyčių institucionalizavimas viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiu. *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 institucionalizavimas, viešasis sektorius.

Panevėžys, 2017. 73 p.

SANTRAUKA

Baigiamajame magistro projekte pokyčių valdymo problematika nagrinėjama išryškinant aptariamojo socialinio reiškimo tarpdiscipliniškumą – analizuojant vadybos mokslo ir viešojo sektoriaus sąveiką bei pokyčių institucionalizavimo organizacijoje lauką. Pažymima, kad esminiai organizaciniai pokyčiai viešajame sektoriuje turi būti valdomi procesiškai, todėl labai svarbu, kad organizacija būtų tinkamai pasiruošusi institucionalizuoti pokyčius. Atskleista, kad pokyčių institucionalizavimas įgalina viešojo sektoriaus organizaciją užtikrinti vykdomų pokyčių refleksiją. Darbe sprendžiama mokslinė problema, kuri skatina įvertinti organizacinių pokyčių institucionalizavimo viešajame sektoriuje aplinkas, taikomas strategijas ir efektyvumą. Darbo objektas – pokyčių institucionalizavimas viešajame sektoriuje. Analizės laukui apibrėžti išskirtas darbo dalykas – Kėdainių rajono viešojo sektoriaus organizacijų (Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos Kėdainių skyriaus ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus Kėdainių poskyrio) pokyčių institucionalizavimas. Darbo tikslas – atskleisti pokyčių institucionalizavimo raišką viešojo sektoriaus organizacijose. Tikslui pasiekti suformuluoti uždaviniai atskleidžiami dvejose baigiamojo magistro projekto dalyse: pirmoje dalyje apžvelgiamas teorinis pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose konceptas, pristatant viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių pokyčių klasifikavimo ir valdymo ypatumus, išskiriant pagrindinius psichologinius pokyčių valdymo aspektus bei pagrindinius pokyčių institucionalizavimo veiksnius ir modelius; antroje dalyje pristatomi atlikto kokybinio tyrimo rezultatai ir sudarytas pokyčių institucionalizavimo modelis. Darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti duomenys renkami mokslinės literatūros analizės, atvejų studijos ir pusiau struktūruoto interviu metodais. Surinkti duomenys analizuojami pasitelkiant atvejų analizės metodą ir pusiau struktūruoto interviu kokybinę turinio (anglų k. *Content*) analizę.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įvertinus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, sudarytas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijoje modelis. Tyrimo rezultatai praturtino konceptualias išvalgas praktiniu aspektu, įgalindami pokyčių vykdymo kontrolės, atskaitomybės ir pokyčių efektyvumo stiprinimą. Modelio veiksmingumas tikrinamas verifikuojant jo struktūrines dalis (kategorizuojant struktūrinius elementus ir pagrindžiant jų sąveiką), todėl adaptuotas modelis gali būti taikomas ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose.

Čiplienė, Monika. *Institutionalization of Changes Using Example of Public Sector Organizations: Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. dr. Asta Valackienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: organizational changes, institutionalization of changes, public sector.

Panevėžys, 2017. 73 p.

SUMMARY

In the Master thesis, the change management problems are studied while highlighting the discussed social phenomenon interdisciplinarity – while analyzing the interaction of science of management and public sector, and institutionalization of changes in the organizational field. It is noted, that major organizational changes in the public sector must be controlled procedurally, therefore, it is very important for the organization to be properly prepared to institutionalize the changes. It is revealed, that change institutionalization enables the public-sector organization to ensure the reflection of ongoing changes. In this paper, there is a discussed scientific problem, which encourages to evaluate environments, applied strategies and effectiveness of institutionalization of organizational change in the public sector. The thesis object – Change Institutionalization in the Public Sector. The study subject defining the field of analysis – the Change Institutionalization of Kedainiai Municipality Public Sector Organizations: National Land Service under the Ministry of Agriculture Kedainiai Division and the State Social Insurance Fund Board of Kaunas Division Kedainiai Subdivision. The aim of the study – to reveal the occurrence of the change institutionalization in the public-sector organizations. The tasks formulated to achieve this aim are revealed in two Master thesis parts. In the first part, an overview of the theoretical concept of change institutionalization in the public-sector organizations is reviewed by introducing the classification and management peculiarities of public sector organizations, highlighting the key psychological aspects of change management and the key factors and models of change institutionalization. In the second part, the conducted qualitative research results and constructed change institutionalization model are presented. To achieve the aim and tasks of the study, the data has been collected by analyzing academic literature and multiple case study, and conducting semi-structured interview. The collected data has been analyzed by the multiple case analysis and semi-structured interview qualitative content analysis.

After performing scientific literature analysis and evaluation of the empirical test results, the Model of Change Institutionalization in the Public-Sector Organizations has been constructed. The results of the study enriched the conceptual insights with the practical aspects, enabling the enhancement of change enforcement controlling, reporting and change effectiveness. The model efficiency has been tested by verifying its structural parts (by categorizing structural elements and justifying their interaction), therefore, the adapted model can be applied to other public sector organizations.

TURINYS

Ižanga.....	8
1. Pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose konceptas	11
1.1. Viešojo sektoriaus samprata	11
1.2. Viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių pokyčių samprata ir klasifikacija.....	14
1.2.1. Organizacinių pokyčių samprata	14
1.2.2. Pokyčių klasifikacija.....	16
1.3. Pokyčių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose	18
1.3.1. Sumanus viešasis valdymas ir naujoji viešojo vadyba	20
1.3.2. Pokyčių valdymo modeliai	22
1.3.3. Sėkmingo pokyčių valdymo organizacijoje veiksniai	25
1.4. Pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose samprata ir modeliai.....	29
1.4.1. Pokyčių institucionalizavimo samprata	29
1.4.2. Pokyčių institucionalizavimo modeliai	31
2. Tyrimas „Pokyčių institucionalizavimas Nacionalinės žemės tarnybos Kėdainių skyriuje ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus Kėdainių poskyryje“	35
2.1. Tyrimo metodologija	35
2.2. Pasirinktų viešojo sektoriaus organizacijų atvejų analizė	40
2.2.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Kauno skyriaus Kėdainių poskyrio atvejo analizė.....	41
2.2.2. Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos Kėdainių skyriaus atvejo analizė.....	45
2.2.3. Atvejų palyginimas.....	51
2.3. Pusiaus struktūruoto interviu analizė ir interpretacija.....	53
2.4. Pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis.....	60
Išvados ir rekomendacijos	64
Literatūra	66
Priedai.....	73

IŽANGA

Temos aktualumas: pokyčių valdymo problematikai nagrinėti išryškinamas aptariamojo socialinio reiškimo tarpdiscipliniškumas, skatinantis analizuoti vadybos mokslo ir viešojo sektoriaus sąveiką, tiriant pokyčių institucionalizavimo organizacijoje lauką. Pažymima, kad esminiai organizaciniai pokyčiai viešajame sektoriuje turi būti valdomi procesiškai: turint aiškiai suformuotą siekiamų pokyčių viziją, numatant pokyčių strategiją, pagrįstą logiška organizacijos pertvarkos modelio įgyvendinimo seka, įgalinant visus pokyčių dalyvius veikti kaip vieningą sistemą, kuri įtraukia ir motyvuoja atsakingai bei kompetentingai siekti efektyvaus pokyčių rezultato, turi pasižymėti tęstinumu, apimančiu pokyčių procesų stebėseną ir kontrolę juos įgyvendinus. *Išryškintos koncepcinės analizuojamojo reiškimo pozicijos paaiškina pokyčių instituconalizavimo viešajame sektoriuje lauką.*

Todėl labai svarbu, kad viešojo sektoriaus organizacija būtų tinkamai pasiruošusi institucionalizuoti pokyčius, suteikiant viešojo sektoriaus organizacijai galimybę užtikrinti vykdomų pokyčių refleksiją, įgalinančią visapusišką atskaitomybę visuomenei, leidžiančią įvertinti vykdomų pokyčių rezultatus, atskleidžiant visuomenei teikiamą grąžą.

Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas. Pokyčių organizacijoje poreikis kyla iš nuolatinės išorinės aplinkos veiksnių kaitos. Užsienio mokslininkų (Lane, 2000; Adams, 2004, 2009; Rouse, 2010; Hoge, Migdole, Farkas, Ponce, Hunnicutt, 2011; Farrell, Goodman, 2013 ir kt.) darbuose nagrinėjamas viešasis sektorius, problemos, iškylančios viešojo sektoriaus institucijose ir organizacijose. Taip pat užsienio mokslininkų (Goodman, Bazerman & Conlon, 1980; Bevir & Rhodes, 2003; Fernandez & Rainey, 2006; Todnem, 2007 et. al.) darbuose nagrinėjami pokyčiai, jų valdymas ir kitos tematikos, susijusios su pokyčiais viešajame sektoriuje. *Lietuvoje viešojo sektoriaus pokyčių valdymo analizei pastaruoju metu skiriama nepakankamai dėmesio, išryškinant pokyčių institucionalizavimą, kaip vieną svarbiausių pokyčių proceso stadijų, aprėpiančių pokyčių vykdymo kontrolę ir atskaitomybę, sustiprinti vykdomų pokyčių efektyvumą.* Lietuvos mokslininkų (Arimavičiūtė M., 2007; Raipa, Buškevičiūtė, Giedraitytė, 2012; Mikulskienė, 2013; Gaulė, 2014 ir kt.) darbuose nagrinėjamas viešasis sektorius, jo privalumai. Taip pat Lietuvos mokslininkų (Lukauskaitė, 2000; Šimanskienė, 2001; Zakarevičius, 2003; Grybienė, Šimbelis, 2005 ir kt.) darbuose nagrinėjami pokyčiai, jų valdymas. *Pastebėtina tai, kad daugelyje mokslinių darbų nagrinėjamas pokyčių valdymas viešajame sektoriuje, tačiau mokslininkų darbuose pasigendama tarpdisciplininio požiūrio. Pasigendama gilesnio teorinio struktūrinimo ir tyrimų, konceptualizuojant bei analizuojant patį pokyčių institucionalizavimo viešajame sektoriuje reiškinį. Reikalingos naujos konceptualios išvalgos, parengtas tyrimo instrumentas, įgalinantis iširti pokyčių institucionalizavimo efektyvumą viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiu.*

Darbu siekiama išryškinti mokslinę problemą, reikalaujančią apibrėžti organizacinių pokyčių lauką viešajame sektoriuje, identifikuoti ir empiriškai patikrinti dimensijas, atspindinčias pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose etapus, būdus ir priemones bei rezultatų vertinimą. Reikalinga įvardyti pokyčių institucionalizavimo efektyvumo viešojo sektoriaus organizacijose veiksnius ir išskylančių problemų sprendimo būdus. Šiame darbe sprendžiama mokslinė problema, kuri skatina įvertinti organizacijų pokyčių institucionalizavimo viešajame sektoriuje aplinkas, strategijas ir efektyvumą.

Remiantis teorinių konstrukcijų nuostatomis bei atliktu tyrimu, darbe bus kuriamas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis.

Išryškinant mokslinę problemą, formuluojami probleminiai klausimai, kurie sudaro tyrimo mokslinį pagrindą: *Kaip teoriškai pagrįsti viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių institucionalizavimo lauką? Kokios viešajame sektoriuje taikomos pokyčių institucionalizavimo strategijos ir priemonės, užtikrinančios pokyčių efektyvumą?*

Praktinis taikymas. Šiuolaikinėms viešojo sektoriaus organizacijoms pokyčių institucionalizavimas yra valdymo instrumentas, siekiant, kad organizacijos išliktų konkurencingos rinkoje. Pokyčių institucionalizavimas parodo, kad pokyčiai įgyvendinti ir kokią grąžą visuomenei jie duoda. Pokyčiams institucionalizuoti pateikiama daug būdų, išryškinamos priežastys, kodėl organizacijai tai turėtų būti svarbu, tačiau nėra patikrintų praktinio pritaikymo būdų, kaip juos institucionalizuoti. Pokyčių institucionalizavimas reikalauja didelių žmogiškų ir materialių kaštų. Konceptualiai pagrindus ir tyrimu patikrinus sudarytas pokyčių institucionalizavimo modelis padės ir kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms pasitikrinti pasirengimą institucionalizuoti pokyčius, identifikuoti organizacijų poreikius ir kompetencijos trūkumus; įgalins prevenciškai pasiruošti pokyčių institucionalizavimo metu iškiliantiems sunkumams; leis įvertinti ir stiprinti pokyčių vykdymo kontrolę, atskaitomybę ir pokyčių proceso efektyvumą.

Darbo objektas – pokyčių institucionalizavimas viešajame sektoriuje.

Darbo dalykas – Kėdainių rajono viešojo sektoriaus organizacijų (Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos Kėdainių skyriaus ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus Kėdainių poskyrio) pokyčių institucionalizavimas.

Darbo tikslas – atskleisti pokyčių institucionalizavimo raišką viešojo sektoriaus organizacijose.

Uždaviniai:

1. Pateikti teorinį pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose konceptą.
2. Išryškinti pokyčių institucionalizavimo efektyvumą pasirinktų viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiu.

3. Parengti modelį, įgalinantį stiprinti pokyčių vykdymo kontrolę, atskaitomybę ir pokyčių efektyvumą.

Duomenų rinkimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė,
- atvejų studija,
- pusiau struktūruotas interviu.

Duomenų analizės metodai:

- atvejų analizė ir interpretacija,
- pusiau struktūruoto interviu kokybinė turinio (anglų k. *Content*) analizė.

Darbą sudaro įžanga, 2 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 5 priedai, 10 paveikslų, 8 lentelės. Darbo apimtis – 73 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 104 šaltiniai.

Šio darbo analizuojama tematika parengta publikacija: Čiplienė, M., Valackienė, A. (2016). Pokyčių institucionalizavimo organizacijoje koncepto pagrindimas. *Technologijų ir verslo aktualijos*, p. 360-365. Publikacija pristatyta studentų mokslinių darbų konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos – 2016“.

1. POKYČIŲ INSTITUCIONALIZAVIMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE KONCEPTAS

Mokslinėje literatūroje ir įvairiuose žodynuose (Sakalas ir kt., 2000; Pikturnaitė, 2005; oxforddictionaries.com; dictionary.cambridge.org) organizacija dažniausiai apibūdinama kaip dviejų ir daugiau kartu dirbančių suinteresuotų asmenų grupė, kuri dirba kryptingai ir vieningai siekdama konkretaus bendro tikslo ar kelių tam tikrų, tarpusavyje susijusių, tikslų. Svarbu pažymėti, kad organizacijos yra atviros sistemos – jos daro įtaką aplinkai, bet ir aplinka daro įtaką organizacijoms (businessdictionary.com). Todėl yra tikslinga organizaciją vertinti kaip visumą, kurią sudaro tarpusavyje sąveikaujantys elementai (pvz. žmonės, struktūra ir pan.), orientuotų į įvairių užduočių atlikimą besikeičiančioje aplinkoje. Viešojo sektoriaus organizacijos išsiskiria tuo, kad jos nesiekia maksimizuoti pelno, turi mažai galimybių generuoti pajamas ir apskritai, joms yra sunku pamatuoti bei įvertinti savo darbo veiklos rezultatus (Boland & Fowler, 2000).

1.1. Viešojo sektoriaus samprata

Vieningą viešojo sektoriaus apibrėžimą rasti yra gana sudėtinga. Viešasis sektorius gali būti apibūdinamas kaip ekonominės sistemos dalis, kontroliuojama valstybės ar savivaldybės valdžios (Rouse, 2015). Bendrąja prasme, viešąjį sektorių sudaro vyriausybės ir viešai valdomos arba valstybės finansuojamos institucijos, įmonės ar kitos organizacijos, teikiančios viešąsias programas, gėrybės ar paslaugas. Viešojo sektoriaus koncepcija yra platesnė nei tiesiog centrinė valdžia ir gali dalinai sutapti su ne pelno siekiančiu arba privačiu sektoriumi (The Institute of Internal Auditors, 2011). Kitaip tariant, viešasis sektorius gali būti suprantamas kaip iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikomos, kiekvienam piliečiui prieinamas viešąsias gėrybes teikiančias, institucijas. Dažnai skirtingos institucijos bendradarbiauja tarpusavyje, dėl viešųjų vertybių nekonkuruoja.

Kadangi viešųjų institucijų veikla yra vieša, informaciją apie jų veiklą gali laisvai gauti visuomenė. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla apima politinių sprendimų įgyvendinimą administraciniu būdu, todėl sprendimų priėmimas dažnai yra sudėtingesnis nei privačiame sektoriuje. Pagrindinis viešųjų institucijų veiklos vertinimo kriterijus yra efektyvumas. (Mykolo Riomerio universitetas [MRU], n.d.a). Taigi, viešajam sektoriui tiesioginę įtaką daro įvairūs politiniai veiksniai. Valdančiųjų ideologijų kaita viešajam sektoriui suteikia nestabilumo. Dėl to tampa sunku įvertinti šio sektoriaus efektyvumą. Pasak Vitkausko (2012), versle efektyvumą galima vertinti atsižvelgiant į gaunamą pelną, tačiau viešajame sektoriuje tai negali būti prioritetas, todėl vertinami veiklos rezultatai rodikliai. Taip pat autorius teigia, kad, nors ir pelno nėra siekiama, negalima nepagrįstai išlaidauti, priimti neapgalvotus sprendimus. Siekiant įvertinti, ar galima įgyvendinti numatytas priemones,

nepereikvojant nustatyto biudžeto bei kokius būdus geriau tam pasirinkti, svarbu atsižvelgti į efektyvumą ir sąnaudų perspektyvas, nuolat stebėti veiklos rodiklių kitimą bei tikslingai planuoti išteklius (Vitkauskas, 2012).

Dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriamos keturios pagrindinės viešojo sektoriaus funkcijos: *institucijų kūrimas* (viešojo sektoriaus funkcionavimą ir reprodukciją reglamentuojančių taisyklių ir normų kūrimas), *paskirstymas* (privatus sektorius nėra suinteresuotas teikti viešąsias gėrybes), *perskirstymas* (užtikrinamas socialinis teisingumas, mokesčių pagalba perskirstant dirbančiųjų pajamas) ir *reguliavimas* (sprendžiamos natūralios monopolijos ir netobulos informacijos sukeliama problema) (MRU, n.d.a).

Viešojo sektoriaus organizacijos paprastai yra labiau biurokratinės, tačiau išlaikomas iš privataus sektoriaus. Pagrindiniai viešojo ir privataus sektorių skirtumai pateikti 1 lentelėje (žr. 1 lentelė).

1 lentelė.

Pagrindiniai viešojo ir privataus sektorių skirtumai (adaptuota pagal Koch, 2005, p. 2)

Charakteristikos	Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Organizaciniai principai	Pelno, stabilumo arba pajamų augimo siekis.	Viešosios politikos vykdymas. Dažniausiai yra paslaugų tiekėjai. Nekonkuruoja, siekiant maksimaliai padidinti pelną, todėl neskatinamas produktų bei paslaugų vystymas ir tobulinimas. Viešojo sektoriaus darbuotojai gali būti motyvuoti idealizmu, džiaugsmu kurti kažką naujo, intensyviu tam tikros temos domėjimusi, draugyste, prisirišimo jausmu, karjeros ambicijomis ir kt.
Organizacinė struktūra	Įvairių dydžių firmos su naujų varžovų atsiradimo galimybe.	Sudėtinga organizacinė sistema su įvairiomis (kartais ir konfliktinėmis) užduotimis. Dauguma viešųjų įstaigų priklauso didesnei valdymo ir kontrolės grandinei, kur yra sunku atskirti skirtingas sistemų dalis ir kur teisinė sistema mažai kuo gelbsti šiuo klausimu.
Veiklos metrikos	Investicijų grąža.	Įvairūs veiklos indikatoriai ir tikslai.
Valdymo problemos	Kai kurie vadovai turi didelę autonomiją, kitus riboja akcininkai, įmonių valdymas, ar finansų griežtumas. Sėkmingi vadovai gali būti apdovanoti materialine nauda ir paaukštinimu.	Nors ir stengiamasi mėgdžioti privačiojo sektoriaus valdymo praktiką, vadovai paprastai yra tikrinami politiniu lygiu. Sėkmingi vadovai greičiausiai gauna mažesnes materialines naudas, nei panašūs privataus sektoriaus vadovai. Viešųjų įstaigų vadybininkai apskritai labiau linkę gauti mažesnes ir mažiau veiklos rezultatais paremtas naudas, kurios gali daryti įtaką norui imtis rizikos.
Politinis aspektas	Sprendimo politika dažniausiai yra paveikiama netiesiogiai, įstatymų, reglamentų ar finansinės paramos forma.	Politinis aspektas yra daug svarbesnis bei turi daugiau įtakos, nei privačiose įstaigose.
Laiko aspektas	Trumpalaikė daugelyje sektorių, nors komunalinės paslaugos ir infrastruktūros paslaugos gali tęstis labai ilgai.	Trumpalaikė: politinės iniciatyvos naujovės turi atsipirkti per rinkimų laikotarpį.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Valdymo problemos	Geba greičiau atsigauti iš tikus nesėkmėms ir išspręsti iškilusias problemas.	Viešojo sektoriaus organizacijos yra nelinkusios imtis rizikos, lyginant su verslo įmonėmis.
Ryšiai su: Galutiniais vartotojais	Tai gali būti vartotojai ar pramoninės rinkos. Kompanijos skiriasi viena nuo kitos ryšių su galutiniais vartotojais intymumu. Rinkos atsiliepimai paprastai apsprendžia naujoves.	Galutinis vartotojas yra plačioji visuomenė (tradiciškai vadinama piliečiais, tačiau įvedant rinkos tipo principus, jie vis dažniau vadinami klientais).
Tiekimo grandine	Dauguma įmonių yra vienos ar kelių tiekimo grandinių dalis.	Viešasis sektorius paprastai priklauso nuo privačių tiekėjų, daugiausia tiekiančių įrangą, ir yra labai svarbi rinka daugeliui įmonių.
Darbuotojais	Darbo pobūdis, santykiai tarp darbuotojų bei vadovų labai skiriasi. Kai kuriose įmonėse stengiamasi diegti ištikimybę įmonei, į klientus orientuotą požiūrį. Dažniausiai motyvacija yra ekonominė.	Viešojo sektoriaus darbuotojai paprastai yra labai nevieningi. Yra nemažai profesionalių darbuotojų. Tačiau viešieji vadybininkai turi mažiau veiksmų laisvės vykdant organizacijos misijas ir sprendžiant personalo klausimus, nei privačiose įmonėse. Daugelis darbuotojų įsidarbina viešajame sektoriuje vedami idealistinių motyvų.
Žinių šaltiniais	Įmonės turi galimybę apsirūpinti su inovacijomis susijusia informacija iš konsultantų, profesinių asociacijų ir viešojo sektoriaus mokslo darbuotojų, tačiau mažos įmonės turi ribotus išteklius tai padaryti.	Nepaisant didelių išteklių, dalis viešojo sektoriaus gali būti suvaržyta naudoti privačius žinių šaltinius. Viešojo sektoriaus žinių šaltiniai (pvz. universitetai), gali būti labai orientuoti į kitas viešojo sektoriaus sritis.

Vienas iš svarbiausių skirtumų tarp verslo ir viešojo sektoriaus yra šių atitinkamų organizacijų tipų tikslas – viešojo sektoriaus organizacijos pagrinde egzistuoja tam, kad įvykdytu viešąją misiją, kuri gali būti suprantama kaip „bendruomenės aptarnavimas“ arba tvarkos valstybės viduje išlaikymas, priklausomai nuo pagrindinio valstybės ir piliečio santykių supratimo (Junge ir kt., 2006).

Neatsiejama viešojo sektoriaus dalis yra viešųjų gėrybių teikimas. *Viešoji gėrybė* apibūdinama kaip prekė ar paslauga, prieinama visiems. Grynąsias viešąsias gėrybes tiekia valstybė. Už viešąsias gėrybes mokama mokesčių lėšomis. Išskiriamos dvi pagrindinės viešųjų gėrybių savybės: *vientisumas* (gėrybės prieinamumas nemažėja dėl jos vartojimo; jų vartotojai vienas kitam nesukelia neigiamų pasekmių) ir *neatskiriamumas* (nėra priemonių, kurios galėtų drausti vartoti šias gėrybes; neįmanoma joms nustatyti kainų) (MRU, n.d.a).

Svarbų vaidmenį viešajame sektoriuje atlieka *valstybės tarnautojai* – asmenys, kurie įgyvendina valstybės politiką įvairiose srityse. Valstybės tarnybos sąvoka aiškiai apibrėžta Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatyme (1999): „teisinių santykių tarnyboje visuma, reglamentuojama valstybės teisės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999).

Apibendrinant viešojo sektoriaus sampratą galima teigti, kad viešais sektorius – organizacijų ir institucijų, finansuojamų bei išlaikomų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, visuma. Viešajam sektoriui priklauso tiki viešąsias gėrybes teikiančios organizacijos. Šių institucijų ir organizacijų

veikla yra vieša ir apima politinių sprendimų įgyvendinimą. Pagrindinis viešojo sektoriaus institucijų ir organizacijų veiklos vertinimo kriterijus yra efektyvumas. Valstybės politiką įvairiose srityse įgyvendina valstybės tarnautojai, dirbantys viešojo sektoriaus institucijose ir organizacijose.

1.2. Viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių pokyčių samprata ir klasifikacija

Pokyčiai nuolat vyksta visose įmonėse ir organizacijose. Viešojo sektoriaus organizacijos – ne išimtis. Pokyčiai kyla dėl didėjančios pasaulinės konkurencijos, sparčios technologinės pažangos, verslo kultūros pokyčių dėl kompanijų susijungimų ir įsigijimų, padidėjusio darbo sudėtingumo, sumažėjusios priežiūros, besikeičiančios darbo ir karjeros koncepcijos ir padidėjusios kultūrinės įvairovės (Frese & Chmiel, 2000). Grupė mokslininkų pabrėžia, kad darnūs organizaciniai pokyčiai yra labai svarbūs bet kurios organizacijos, veikiančios besikeičiančioje aplinkoje, vystymuisi, augimui, sėkmei ir išlikimui (Buchanan et al., 2005; Farjoun, 2010; Michel, Todnem By & Burnes, 2013). Pokyčius atskirose viešojo sektoriaus srityse analizavo ir pokyčių valdymo klausimus nagrinėjo nemažai mokslininkų tiek užsienyje (Cankar ir Petrovšek, 2013; Manning, 2012; Harun, Peurseem & Eggleton 2012; Hoge ir kt., 2011; Christensen ir kt., 2007; Junge ir kt., 2006; Hartley, 2005; Borins, 2002; Coram ir Burnes, 2001; Fullan, 1993; Margreaves, 1994; Hopkins, 1994 ir kt.; McHugh ir Brennan, 1994), tiek Lietuvoje (Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015; Arimavičiūtė, 2009; Vanagas, 2007; Katiliūtė, 2001; Želvys, 1999; Jucevičius, 1998; Jucevičienė, 1997; Mačerinskienė, 1996).

1.2.1. Organizacinių pokyčių samprata

Mokslinėje literatūroje pokyčių samprata nagrinėjama išties plačiai, tačiau dėl vienodo pokyčių apibrėžimo iki šiol nėra sutarta. Vis dėlto dominuoja du skirtingi autorių požiūriai:

1. Pokyčiai – suplanuoti pakeitimai, vykdomi norint patobulinti ar iš esmės pakeisti konkrečius organizacijos elgsenos elementus. Tokius pokyčius skatina permainos išorinėje organizacijos aplinkoje ir organizacijos viduje vykstantys intensyvūs kaitos procesai (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Carnall, 1990; Zakarevičius, 2003 ir kt.). Pasak Quinn (1980), tokie pokyčiai yra lyg ir išvestiniai iš kitų pokyčių, objektyviai vykstančių organizacijos aplinkoje (Quinn, 1980). Kaip teigia Carnall (1990), organizacija yra efektyvi, kai jos darbuotojai labai gerai pasirengę pokyčiams (Carnall, 1990).
2. Pokyčiai – permainos organizacijos vidinėje aplinkoje, nepriklausančios nuo organizacijos veiklos, vadybos ir kitų aspektų. Šios permainos negali būti nei suplanuotos, nei

kontroliuojamos (pakeistos ar pakreiptos kita linkme) (Morgan, 1986; Johnson, 1987; Kurst, 1995; Zakarevičius, 2003, Barsėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006 ir kt.).

Lietuvių mokslininkų darbuose galima rasti ir kitokių pokyčių traktuočių: vieni pokyčiais siūlo laikyti naujų elementų ar ryšių atsiradimą bei išnykimą, esminius valdymo veiklos bei elgsenos pasikeitimus (Bagdonas & Bagdonienė, 2000; Barsėnaitė ir kt., 2006), kiti – stambias ir reikšmingas organizacijoje vykstančias permainas, kurios dažniausiai paliečia visus organizacijos narius (Lodienė, 2005).

Panašios pokyčių traktuotės vyrauja ir užsienio mokslininkų darbuose. Greenbergas ir Baronas (1997) pokyčiais siūlo laikyti tiek planuotas, tiek neplanuotas organizacijos struktūros, technologijų arba žmonių pasikeitimais (cit. iš Išoraitė, 2012). Pasak March (1981), organizaciniai pokyčiai turėtų būti suprantami kaip skirtingų organizacijoje dirbančių darbuotojų grupių siūlomas konkrečių klausimų sprendimų paketas (cit. iš Soparnot, 2011). Lewin (1954) pokytį vadina nukrypimu nuo pusiausvyros, kuri skatina varančios (tiek vidinės, tiek išorinės organizaciją veikiančios) jėgos, bet stabdo trukdančios jėgos (riboti ištekliai, darbuotojų neigiamos nuostatos) (cit. iš Išoraitė, 2012).

Kaip pastebi Grybienė ir Šimbelis (2005), pokyčio sąvokos vartojimo kontekstas yra platus, todėl skirtinguose kontekstuose reikšmė taip pat gali skirtis (skirtumai, prisitaikymas, inovacijos, atsinaujinimas ir pan). (Grybienė ir Šimbelis, 2005). Vanagas (2007) išskiria permainos sąvoką, dažnai vartojamą kaip pokyčio sąvokos sinonimą. Pasak autoriaus, *permaina* – procesas, kurio metu analizuojama praeitis, siekiant išsiaiškinti dabarties veiksnius, svarbius ateičiai. Tai pastoviausias pasaulyje egzistuojantis procesas (Vanagas, 2007).

Išoraitė (2012) pažymi, kad organizaciniai pokyčiai nevyksta lengvai, sunku atpažinti pokyčiams nepritariančius asmenis. Todėl organizacijų vadovai privalo tikėtis pokyčių, juos suprasti pokyčius ir vertinti kaip naudingą neišvengiamybę, būti pasirengę juos įgyvendinti (Išoraitė, 2012).

Anlizuojant organizacinius pokyčius viešojo sektoriaus kontekste, kalbama apie valdymo ir socialinių mokslų žinių organą ir praktikas, susijusias su organizaciniais pokyčiais ir plėtra apskritai, bei apie tai, kaip pagerinti ir plėtoti viešąsias įstaigas ir viešąsias paslaugas.

Pasak Soparnot (2011), siekiant nustatyti pokyčių mastą, jie turėtų būti analizuojami skirtingais lygmenimis: pokyčiai, kaip turinys (kokie tai pokyčiai), kaip procesas (kaip tai keičiasi), kaip kontekstas (kodėl pokyčiai yra reikalingi) ir kaip sąveika (pokyčių nepastovumą apibūdina tarpusavyje susijusių elementų – veiksmų, reakcijų ir sąveikų – grupė) (Soparnot, 2011).

Pokyčiai, kaip procesas, apima tris pagrindines stadijas:

1. *Inicijavimą* – sprendimą pradėti pokyčius. Kadangi inicijavimas priklauso nuo įvairių, skirtingai pasireiškiančių veiksnių (būtinybės patobulinti veiklos kokybę; darbuotojų pasirengimo; išteklių ir paramos), tai gana sunkus procesas (Rouse 2001; Barsėnaitė ir kt., 2006).

2. *Įgyvendinimą* – pokyčių vykdymą organizacijoje. Šis procesas tiesiogiai priklauso nuo įvairių organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių (Grybienė ir Šimbelis, 2005).
3. *Institucionalizavimą*, kuris parodo, ar įgyvendinti pokyčiai tapo įprastine organizacijos veiklos dalimi – neatsiejama kasdiene praktika (Grybienė ir Šimbelis, 2005).

Kai kurie autoriai (Fullan, 1997; Stoškus, Beržinskienė, 2005; Grybienė ir Šimbelis, 2005) išskiria ir rezultatų stadiją, apimančią konkrečius darbuotojų ar jų grupės pasiektus rezultatus, pagrindinį dėmesį skiriant patobulinimo laipsnio analizei pagal konkrečius kriterijus (cit. iš Grybienė ir Šimbelis, 2005).

Manning (2012) pastebi, kad organizacinių pokyčių, kaip proceso, sėkmė yra susijusi su penkiais klausimų rinkiniais:

- strateginis mąstymas: aplinkos skenavimas, pirminė problemos diagnostika ir analizė, tinkamų sprendimų siūlymas ir pan.;
- lyderystė: vizijos kūrimas, rėmimas ir komunikacija, komandų formavimas;
- užduočių valdymas: užduočių planavimas, paskirstymas, stebėseną ir veiklos koordinavimas;
- santykiai: klausymas, konsultacijos, įtraukimas, palaikymas, skatinimas ir darbuotojų ugdymas (vykdomi mokymai kvalifikacijai kelti);
- ištekliai: reikalingų išteklių (pinigų, laiko, žmonių, techninės kompetencijos) užtikrinimas (Manning, 2012).

Analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamas pokyčių sampratas išryškėjo pokyčių dvilypumas – pokyčiai gali būti: planuojami ir sąmoningai inicijuojami; netikėti ir nekontroliuojami. Pokyčių procesiškumas pasireiškia per keturias sampratos dedamąsias: pokyčių inicijavimą, įgyvendinimą, institucionalizavimą ir rezultatų vertinimą. Pokyčių, kaip proceso, sėkmė labiausiai priklauso nuo vadovo strateginio mąstymo ir lyderystės, gebėjimo valyti užduotis ir palaikyti santykius su darbuotojais bei nuo turimų išteklių. Nors pokyčiai yra gana sudėtingas procesas, įtraukiantis įvairias organizacijos sistemas, tačiau jie gana nesunkiai vyksta nuolat save ugdančiose organizacijose.

1.2.2. Pokyčių klasifikacija

Mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairias pokyčių klasifikacijas. Vanagas (2007) pastebi, kad gyvenime vykstantys pokyčiai dažnai skirstomi į tris rūšis:

1. *Radikalūs pokyčiai* – kardinalios, didelės apimties ir netikėtos permainos. Pokyčių proceso eiga ir efektyvumas priklauso nuo reakcijos į pokyčius (nuo jos lankstumo, adekvatumo ir pasireiškimo laiko).

2. *Laipsniški pokyčiai* – nedideli, nuo situacijos priklausomi ir nuosekliai atliekami pakeitimai, kuriuos atlikus įvyksta kiti pokyčiai. Šios nedidelės permainos gali tapti dideliais pokyčiais.
3. *Inicijuotų pokyčių* priežastis yra pats žmogus, o pagrindinis veiksmas – akcija, kuri gali būti parengta, ryžtinga ir išbaigta (Vanagas, 2007).

Inicijuoti pokyčiai yra labiausiai vertinami didelių ir sėkmingų pasaulio įmonių vadovų, tačiau laipsniški pokyčiai labiausiai tiktų siekiant išvengti didelio darbuotojų pasipriešinimo. Taip pat, šie pokyčiai padeda sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams patiems dalyvauti pokyčių organizavime ir vykdyme (Vanagas, 2007).

Coram ir Burnes (2001) pastebi, kad per 20 metų ženkliai padaugėjo pokyčius analizuojančių tyrėjų (Schein, 1985; Kanter et al., 1992; Dawson, 1994; Senior, 1997; Beer ir Noria, 2000; Burnes, 2000, 2005; Tippett, 2002; Bamford & Forrester, 2003; Cunha ir Cunha, 2003; Todnem By, 2005; Sackman et al., 2009; Liebhart ir Lorenzo, 2010 ir kiti), kurie pateikė naujų pasiūlymų, kaip pokyčiai turėtų būti klasifikuojami. Didžioji dalis pokyčių tyrėjų išskiria dvi pokyčių rūšis (pagal prigimtį): planuotus ir neplanuotus (Coram & Burnes, 2001).

Planuotus pokyčius pirmasis išskyrė Lewin (1947). *Planuoti pokyčiai* yra pasikartojantis, ciklinis, procesas, apimantis įvertinimą, veiksmą ir analizę bei tolimesnius veiksmus ir jų analizę (cit. iš Coram ir Burnes, 2001). Jų tikslas – parengti organizaciją ar jos dalį, didelėms permainoms, susijusioms su organizacijos tikslų ir kryptių keitimu. Reikia pastebėti, kad ne visi pokyčiai būna rezultatyvūs ir sėkmingi (Vanagas, 2007). Požiūris į planuotus pokyčius grindžiamas prielaida, kad visi organizacijos nariai sutinka dirbti konkrečia viena kryptimi tam nesipriešindami. Tačiau taip yra ne visada, nes egzistuoja organizacijos darbuotojų nuomonių skirtumai, kalbant apie rimtus ir svarbius dalykus (Bamford & Forrester, 2003).

Neplanuotų pokyčių traktuotę plėtojo nemažai mokslininkų (Dawson, 1994; Kotter, 1996; Weick 2000; Stacey, 1992, 2001, 2005). Šie pokyčiai dažniausiai susiję su netektimis, stresais bei konfliktais ir ateina netikėtai, todėl žmonės juos priima negatyviai (Coram ir Burnes, 2001). Šiuo požiūriu, planuoti pokyčiai yra geresni, nes juose dalyvauja žmonės, pokyčių metu vykstantys procesai yra valdomi, šie pokyčiai dažniausiai yra susiję su nauda (Vanagas, 2007). Stoškus ir Beržinskienė (2005) taip pat pastebi, kad neplanuoti pokyčiai dažnai būna susiję su netektimi ir ateina netikėtai. Planuoti pokyčiai yra valdomi ir susiję su nauda, todėl geriausiai yra pokyčius planuoti (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Šiam požiūriui prieštarauja Stacey (2001) teigdamas, kad organizacijos, kaip natūralios sistemos, turi išmokti funkcionuoti dažnai kintančioje aplinkoje, nes pastovumas ir per didelė kontrolė gali tapti pagrindine organizacijos nesėkmių ir nuosmukio priežastimi (Stacey, 2001). Neplanuoti pokyčiai vyksta „realiu laiku“, todėl skatina vis dažniau peržiūrėti aplinkos veiksnius, vykdomus mokymus ir pasirinktą strategiją (Liebhart & Lorenzo, 2010). Weick (2000) išskiria šiuos neplanuotų pokyčių privalumus: jautrumas netikėtumams;

tinkamumas realiu laiku vykdomiems eksperimentams, mokymuisi ir prasmės išvelgimui, suprantamumui ir įvykdumui; galimybė patenkinti autonomijos, kontrolės ir išraiškos poreikius; polinkis į spartų įgyvendinimą; gebėjimas išnaudoti turimas taktines žinias; sugriežtintas ir sutrumpintas grįžtamojo ryšio ciklas (nuo rezultato iki veiksmo) (Weick, 2000).

Svarbu pažymėti, kad vykdomi pokyčiai gali skirtis sudėtingumo lygiu. Pokyčiai, turintys strateginę reikšmę organizacijai (pavyzdžiui, naujų valdymo modelių ar inovacijų diegimas) ir susiję su organizacijos strateginiais tikslais vadinami strateginiais. Tokie pokyčiai suprantami kaip nesibaigiantis organizacijos narių mokymosi procesas (Sokol, 2001). Farson (2004) ir Išoraitė (2012) taip pat išskiria strateginius organizacijos pokyčius kaip juos vieną svarbiausių organizacijos pokyčių krypčių (Išoraitė, 2012) – jie skatina organizacijos personalo narius keisti savo šabloniškus veiksmus, vertybes bei įsitikinimus. Tačiau Farson (2004) pastebi, kad įgyvendinti šiuos pokyčius nėra lengva, nes organizacijų vadovai nėra linkę keistis patys (Farson, 2004). Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006) strateginius pokyčius apibūdina kaip pokyčius, kurių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į aiškiai apibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimą (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006).

Apibendrinant organizacijose vykstančių pokyčių klasifikaciją reikia pastebėti, kad siūloma gana gausi klasifikacijos įvairovė. Pastebima, kad dažniausiai pokyčiai skirstomi į: radikalius, laipsniškus ir inicijuotus. Radikalių permainų siūloma vengti, o inicijuoti ir laipsniški pakeitimai padeda išvengti didelio darbuotojų pasipriešinimo. Taip pat vykstančius pokyčius siūloma skirstyti į dvi dideles grupes: planuotus ir neplanuotus. Kadangi neplanuoti pokyčiai dažnai būna susiję su netektimi ir ateina netikėtai, o planuoti pokyčiai yra valdomi ir susiję su nauda, todėl siūloma pokyčius planuoti. Be to, pokyčiai gali būti klasifikuojami dar ir pagal savo sudėtingumo lygį.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas organizacinių pokyčių sampratas ir jų klasifikavimo būdus, pastebėta, kad pokyčių laukas gali būti labai platus – tai nusako sampratų ir rūšių gausa. Siekiant tikslingai analizuoti pokyčius organizacijoje, svarbu nustatyti pokyčių prigimtį, atsiradimo priežastis ir įtakos mastą – šie veiksniai įgalina nustatyti konkrečioje organizacijoje vykstančių pokyčių lauką. Toliau analizuojami pokyčių valdymo aspektai, atskleidžiantys daugiau pokyčių bruožų ir valdymo principų.

1.3. Pokyčių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose

Viešojo sektoriaus organizacijos yra spaudžiamos suinteresuotųjų šalių vykdyti savo veiklą ir tai daryti skaidriai, priimti atsakingus, pagrįstus sprendimus dėl teisingų investicijų mokesčių mokėtojams ir pagerinti veiksmingumą teikiant savo paslaugas. Viešasis sektorius taip pat susiduria su iššūkiu suderinti ES ir nacionalinę politiką bei tinkamai valdyti ES paramą vykdam projektus (Pilkaitė & Chmieliauskas, 2015).

Mokslinėje literatūroje dažniausiai aptinkami keli požūriai į pokyčių valdymą. Recklies (2001) teigia, kad pokyčių valdymas reškia pokyčių proceso planavimą, iniciavimą, įgyvendinimą, kontrolę ir stabilizavimą tiek organizacijos, tiek individo lygmenyje (Recklies, 2001). Moran ir Brightman (2001) pokyčių valdymo procesą įvardija kaip nesibaigiantį ir darantį įtaką organizacijos kryptiai, struktūrai ir gebėjimams, siekiant tenkinti sparčiai kintančius vartotojų poreikius (Moran & Brightman, 2001). Pokyčiai gali apimti tokias skirtingas problemas kaip, pavyzdžiui, strateginis valdymas arba asmens tobulėjimo programos darbuotojams. Juos skatina inovacinio pobūdžio veikla ir procesai (Recklies, 2001).

Pokyčių valdymas organizacijoje vyksta dviem lygmenimis: organizacijos ir individo. Kadangi šie lygmenys yra glaudžiai susiję ir priklauso vienas nuo kito, todėl svarbu analizuoti juos abu (Recklies, 2001; Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006). Pokyčių valdymas individo lygmeniu tiesiogiai susijęs su savivada (žmogaus keitimosi valdymu), kuri derina asmens protinį ir jutiminį suvokimą. Kad pokyčių valdymas abiem lygmenimis derėtų tarpusavyje, organizacijoje rengiama strateginių pokyčių programa. Ji paprastai apima kelias svarbiausias sritis. Rengiant šią programą, būtina atsižvelgti į organizacijos struktūrą ir kultūrą, strategijos stebėsenos galimybes (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006). Korsakienė (2006) pastebi, kad pokyčių valymas tampa vis reikalingesniais vadybiniais įgūdžiais. Efektyviai veikiantys lyderiai akcentuoja požūrio ir atliekamo vaidmens svarbą pokyčių valdymo procese. Tokie lyderiai suvokia būtinybę motyvuoti ir įkvėpti žmones siekti bendrų organizacijos tikslų. (Korsakienė, 2006).

Siekiant efektyviai valdyti pokyčius viešojo sektoriaus organizacijose, reikia suprasti, kad pirmiausia yra valdomi žmonės ir įvertinti pokyčių įtaką organizacijos tikslams ir siekiams, vykdomos veiklos kokybei bei darbuotojų ir vadovų profesiniams įgūdžiams (Aleknienė, Diskienė, Marčinskas, 2006). Raipa ir Smalskys (2008) akcentuoja privataus sektoriaus, valstybės centrinės valdžios ir internacionalinės aplinkos poveikį viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių pokyčių valdymui. Susiformavusi priklausomybė nuo įvairių politinių, ekonominių ir socialinių struktūrų reikalauja naujo, lankstesnio požūrio kuriant ir praktiškai taikant pokyčių instrumentus. Visa tai reikalinga tam, kad viešojo sektoriaus organizacijos gebėtų prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos (Raipa ir Smalskys, 2008). Prisitaikymui taip pat didelę įtaką daro organizacijų darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, galintis kilti dėl įvairių priežasčių. Todėl, siekiant sėkmingai valdyti pokyčius, svarbu juo identifikuoti ir nustatyti atsiradimo priežastis.

Siekiant geriau suprasti pokyčių valdymo ypatumus, reikalinga apžvelgti mokslinėje literatūroje pateikiamus pokyčių valdymo modelius. Kadangi analizuojami pokyčiai, vykstantys viešojo, o ne privataus, sektoriaus organizacijose, svarbu aptarti *sumanų viešąjį valdymą* ir *naująją viešąją vadybą (naująjį viešąjį valdymą)*. Šie organizacijose vykstančių procesų valdymo būdai būdingi tik viešojo sektoriaus organizacijoms.

1.3.1. Sumanus viešasis valdymas ir naujoji viešoji vadyba

Viešasis valdymas gali būti suprantamas kaip valdymo forma, būdinga tik viešojo sektoriaus organizacijoms ir institucijoms, kai įvairių socialinių interesų siekiantys asmenys priima politinius sprendimus, tiesiogiai veikiančius gyvenimo kokybę, ar juos įgyvendina (Gaulė, 2014). Todėl viešojo valdymo sprendimai yra labai sudėtingi ir politizuoti (Raipa, Buškevičiūtė ir Giedraitytė, 2012). Pasak Lane (2009), labai svarbu, sprendimų priėmimo procese dalyvautų bendruomeninės ir asocijuotos struktūros, būtų siekiama kuo plačiau panaudoti viešosios ir privačiosios partnerystės galimybes (Lane, 2009). Šiuo metu labiausiai pastebimos dvi viešojo valdymo formos: sumanysis viešasis valdymas ir naujoji viešoji vadyba (naujasis viešasis valdymas). Šių valymo formų pagrindiniai bruožai pateikiami 2 lentelėje (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Šiuolaikinio viešojo valdymo formos (sudaryta darbo autoriaus)

Valdymo forma	Pagrindiniai bruožai
Sumanus viešasis valdymas	Informacijos ir išteklių, reikalingų užsibrėžtiems tikslams siekti, mainai vyksta žmonėms sąveikaujant tarpusavyje. Efektyvus problemų sprendimas priimamas laiku, nepaisant proceso sudėtingumo, neapibrėžtumo ar neprognozuojamų sąlygų.
Naujoji viešoji vadyba	Priimami ir modernizuojami socialiai orientuoti sprendimai. Esminis veiksnys – inovatyvumas. Pagrindinis tikslas: valstybės tarnautojai – vadybininkai. Siekama organizacinių struktūrų lankstumo, organizacinių ir personalo valdymo klausimų apibrėžtumo bei valdžios kontrolės sumažinimo.

Sumanysis viešasis valdymas yra pakankamai nauja viešojo valdymo sritis – valdymo modelis, kai į naudojamą sistemą (jos struktūrą ir procesus) integruojamos „sumanios“ savybės, pasireiškiančios per bendrą organizacijos kultūrą. Pagrindiniai sumaniojo valdymo bruožai: suinteresuotų šalių dalyvavimas, tinklaveika grįsta veikla, kompleksinės informacijos naudojimas, racionalių sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas parenkant, priemones ir procesus, stiprinant gebėjimus ir išteklius. Sąvokos poreikis kilo silpnėjant piliečių pasitikėjimu valdžia, jiems reikalaujant kokybiškesnių viešųjų paslaugų. Sumanių modelių poreikis iškilo pastebėjus, kad tradiciniai valdymo modeliai nebeveikia (Gaulė, 2014).

Kaip pastebi E. Gaulė, *sumaniajame viešajame valdyme labai svarbu, kad ryšiai būtų grįsti tinklaveika (į susiejimą ir sujungimą orientuotas koordinavimas, kuriam būdingas interaktyvumas, refleksyvumas ir bendradarbiavimas), pasižyminčia tarpusavio priklausomybe, koordinavimu ir savivaldumu*. Orientacija į rezultatų siekimą užtikrinama per integruotą strateginio planavimo ir

biudžetinio finansavimo sistema, kai kompleksinės informacijos valdymo sistemos naudojamos strateginiam išteklių, rizikos ir pinigų vertės valdymui (Gaulė, 2014).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos 4 pagrindinės viešojo valdymo dimensijos:

- *strateginis judumas* – valdžios gebėjimas nuspėti būsimus politinius iššūkius ir lanksčiai reaguoti į juos (Doz & Kosonen, 2008);
- *horizontalus valdymas* – ryšių valdymas, orientuotas į veiklos ir bendrų piliečių tikslų siekimą, pasitikėjimo kūrimą ir išlaikymą (O'Flynn, 2005);
- *bendradarbiavimas sąveikoje* užtikrina horizontalų ir vertikalų valdžios veiklos koordinavimą, siekiant politikos nuoseklumo bei efektyvesnio išteklių naudojimo;
- *įgalintas pilietiškumas* – aktyvus piliečių dalyvavimas viešojo valdymo sistemoje.

Kita aktuali valdymo forma – **naujoji viešoji vadyba** (arba naujasis viešasis valdymas) skiria ypatingą dėmesį rezultatams ir vadybininko vaidmeniui, kuria lankstesnes organizacines struktūras, aiškiai apibrėžia organizacinius ir personalo valdymo klausimus, siekia sumažinti valdžios kontrolę teikiant viešąsias paslaugas ir gaminant prekes. Pagrindinis siekis – kad valstybės tarnautojai nebūtų administratoriais (kaip yra dabar), bet taptų vadybininkais (MRU, n.d.b).

Naujojoje viešojoje vadyboje daug dėmesio skiriama socialiai orientuotiems sprendimams ir jų modernizavimui. Pasak Raipos (2009), modernizavimas – viena svarbiausių veiklos efektyvumo sąlygų, skatinanti viešojo ir privataus sektorių partnerystę (Raipa, 2009). Socialinė viešojo sektoriaus modernizavimo orientacija siejama su organizacinių struktūrų pokyčiais ir organizacijos narių elgsenos pokyčiais bei atspindi viešųjų organizacijų transformaciją į daug modernesnį, efektyvesnį veiklos vadybos lygmenį. Šios strateginio valdymo formos pagrindinis tikslas – užtikrinti socialinės atsakomybės raišką viešųjų organizacijų veiklos praktikoje, rengiant ir įgyvendinant viešojo valdymo sprendimus (Raipa, Buškevičiūtė ir Giedraitytė, 2012).

Inovatyvumas yra labai svarbus naujojo viešojo valdymo veiksnys: inovacijų poreikis viešajame sektoriuje kyla siekiant tobulinti organizacijos struktūrą, analizuoti suinteresuotų asmenų grupių sąveiką, priimti globalius iššūkius. Inovatyvių idėjų ir sprendimų rezultatyvumas viešojo sektoriaus organizacijose priklauso nuo politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrideologinių veiksnių. Vienas svarbiausių veiksnių – valstybės strateginės nuostatos, nukreiptos į inovatyvias idėjas ir į naująją viešąją vadybą (Bučinskas, Raipa ir Giedraitytė, 2012).

Bland et al. (2010) pažymi, kad inovacinių sprendimų įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijose yra sudėtingas procesas, nes šie sprendimai tiesiogiai veikia visuomenę, o nepasiteisinsiusių sprendimų išlaidos dažnai būna gerokai didesnės nei privataus sektoriaus įmonėse (Bland, Bruk, Kim, Taylor Lee, 2010). Glor (2006) pastebi, kad sėkmingam naujovių diegimui viešojo sektoriaus organizacijose ar institucijose, būtina politinė parama. Todėl organizacijos turi būti pasiruošusios taikyti kaitos strategiją, puoselėti kompetencijomis pagrįstą kultūrą, skatinti

inovatyvias idėjas ir bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijų ir/ar skirtingų sričių darbuotojų, priiimti atsakomybę ir riziką bei pripažinti nesėkmes (Glor, 2006). Damanpour ir Schneider (2008) taip pat pažymi, kad, sėkmingam naujų idėjų ir sprendimų įgyvendinimui reikalingos žinios ir patirtis, todėl ypač svarbu užtikrinti viešojo sektoriaus personalo tobulėjimą. Išsilavinę darbuotojai geba taikyti sudėtingesnius ir įvairesnius užduočių ir problemų sprendimo būdus bei nutarimų priėmimo metodus (Damanpour & Schneider, 2008).

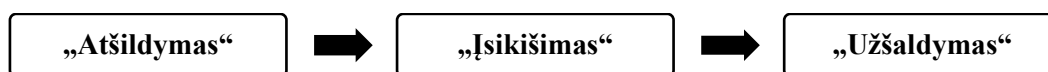
Tačiau naujoji viešoji vadyba turi ir neigiamų savybių. Kaip pastebi Raipa (2009), per didelis organizacijų savarankiškumas bei viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės plėtra mažina tradicinės viešojo sektoriaus tarnautojų ir valdžios atstovų atsakomybės laipsnį. Viešųjų organizacijų praktikoje iškeliami vartotojų prioritetai, nors turėtų būti orientuojamasi į klientų poreikių tenkinimą, jų aprūpinimą viešosiomis paslaugomis (Raipa, 2009). Taip pat reikia nepamiršti, kad inovaciniams sprendimams įgyvendinti reikalingi finansiniai ištekliai, o viešojo sektoriaus organizacijų finansavimo tvarka yra labai nelanksti ir dėl to sukelia papildomų problemų (Page, 2005). Viešajame sektoriuje inovacijos dažniausiai diegiamos iš nepastovių finansavimo šaltinių, tokių kaip laisvos biudžeto lėšos ar sutaupyti pinigai, todėl viešojo valdymo sistemos į pokyčius neretai reaguoja konservatyviai (veikia saugiai) (Bučinskas, Raipa ir Giedraitytė, 2014).

Apibendrinant aptartus viešojo sektoriaus pokyčių valdymo modelius galima teigti, kad viešajam valymui skiriama gana daug dėmesio. Kadangi spartėjant gyvenimo tempui pokyčiai vyksta vis dažniau ir įvairesni, svarbu, kad viešojo sektoriaus organizacijos gebėtų kuo efektyviau prisitaikyti. Pokyčių valdymo efektyvumui analizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamos dvi naujos viešojo valdymo formos: sumanusis valdymas ir naujoji viešoji vadyba. Įgalinama efektyvinti pokyčių valdymą viešajame sektoriuje, taikant inovacijas, ieškant naujų sprendimo būdų.

1.3.2. Pokyčių valdymo modeliai

Lewin (1947) trijų žingsnių pokyčių valdymo modelis

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs pokyčių valdymo modeliai. Toliau aptariami keli svarbesni pokyčių valdymo modeliai. Vienas pagrindinių – klasikiniu vadinamas *Lewin (1947) trijų žingsnių pokyčių valdymo modelis* (žr. 1 pav.).



1 pav. Lewin trijų žingsnių pokyčių valdymo modelis (adaptuota pagal Petrescu, 2010, p. 2)

Lewin (1947) išskiria tris pagrindines pokyčių fazes:

1 fazė – „Atšildymas“. Asmuo arba keli asmenys pastebi poreikį kažką daryti (dirbti) kitaip. Šioje stadijoje dažniausiai vyksta diskusijos apie pastebėtas problemas, siūlomus pokyčius ir problemų sprendimo būdus. Šioje fazėje atliekamos apklausos, diagnozė, svarstymai, psichologinio suderinimo sesijos bei vaidmenų analizė (Petrescu, 2010; Lunenburg, 2010; Kent, 2011).

2 fazė – „Isikišimas“. Keičiama atskirų asmenų elgsena arba konkretus organizacinis procesas. Svarbu, kad pokyčiai būtų diegiami tik informavus personalą apie pokyčių būtinybę ir numatomus rezultatus. Šioje fazėje atliekami mokymai, darbo grupių sudarymai, problemų sprendimas bei sprendimų, kartu ir pokyčių, įgyvendinimas (Petrescu, 2010; Lunenburg, 2010; Kent, 2011).

3 fazė – „Užšaldymas“. Organizacijos personalas priima permainas kaip naują, tačiau savaime suprantamą būseną. Šioje stadijoje padariniai yra visiškai suvokiami, veiklos procesai įteisinami, įgyvendinti pokyčiai tampa kasdienės rutinos dalimi, atliekami visuotiniai mokymai, diegiamos skatinimo sistemos (Petrescu, 2010; Lunenburg, 2010; Kent, 2011).

Šiame modelyje, pokyčių procesui vadovauja pokyčių agentu. Juo gali būti organizacijos narys arba konsultantas, pakviestas iš kitur. Pokyčio agento darbas – siūlyti specializuotą ekspertizę ir stebėti kasdienį darbą (Vanagas, 2007; Klimas ir Ruževičius, 2009).

Kotter (1996) aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis

Kadangi Lewin modelis buvo pirmasis ir logiškai pagrįstas, dalis kitų pokyčių valdymo modelių buvo kuriami jį tobulinant. Vienas iš tokių – *Kotter (1996) aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis*. Jis atskleidžia detalesnę požiūrį į pokyčių valdymą. Pirmiausia, Kotter sudarė pokyčių iniciavimo stadijoje dažniausiai organizacijos vadovų padaromų klaidų sąrašą. Šis sąrašas apima nesugebėjimą sukurti pokyčių poreikio jausmą; negebėjimą sukurti pokyčių proceso valdymo koalicijos; pokyčių vizijos nebuvimą; nesugebėjimą efektyviai iškomunikuoti vizijos; kliūčių, galinčių trukdyti vizijos įgyvendinimui, nepašalinimą; nesėkmes siekiant trumpalaikių tikslų; polinkį per anksti deklaruoti pergalę; nesugebėjimą įgyvendintus pokyčius integruoti į organizacijos kultūrą (Lunenburg, 2010).

Remdamasis šiomis klaidomis, Kotter (1996) išskyrė aštuonis pokyčių valdymo žingsnius:

1. ***Sukurti pokyčių būtinumo jausmą.*** „Atšildyti“ organizaciją, sukuriant įtikinamą priežastį, kodėl reikia pokyčių.
2. ***Suformuoti stiprią pokyčių proceso valdymo koaliciją.*** Sudaryti funkcinę, skirtingas pareigas atliekančių žmonių grupę, turinčią pakankamai galios pokyčiams valdyti.
3. ***Sukurti viziją ir strategiją.*** Sukurti viziją ir strateginį pokyčių valdymo planą.
4. ***Iškomunikuoti pokyčių viziją.*** Sukurti ir įgyvendinti komunikacijos strategiją, nuolat pranešant apie naują viziją ir strateginį planą.

5. **Atlikti numatytus veiksmus.** Pašalinti pokyčių kliūtis ir atlikti tikslinę elementų kaitą transformuojant organizaciją, skatinti rizikos prisiėmimą ir kūrybišką problemų sprendimą.
6. **Sukurti trumpalaikes pergales.** Planuoti ir kurti trumpalaikes pergales ar patobulinimus, pripažinti ir apdovanoti žmones, kurie prisideda prie pergalių pasiekimo.
7. **Apibendrinti pasiekimus ir vykdyti daugiau pokyčių.** Pokyčių valdymo koalicijos, pasinaudamos trumpalaikių pergalių patikimumu, vykdo daugiau pokyčių. Pokyčiams vykstant palaipsniui, procese dalyvauja vis daugiau žmonių, todėl stengiamasi suaktyvinti pokyčių procesą.
8. **Įtvirtinti naują požiūrį (įgyvendintą pokytį).** Sustiprinti pokyčius akcentuojant ryšius tarp naujos elgsenos (įgyvendinto pokyčio), procesų ir organizacinės sėkmės. Parengti metodus, skirtus lyderystės plėtrai ir tęstinumui užtikrinti (cit. iš Lunenburg, 2010).

Lyginant Lewin ir Kotter pokyčių valdymo modelius galima pastebėti, kad pirmi keturi Kotter modelio etapai simbolizuoja Lewin modelio „Atšildymo“ stadiją, 5-7 žingsniai – „Įsikišimo“ stadiją ir aštuntas žingsnis – „Užšaldymo stadiją“. Todėl Kotter indėlis lyderiams ir pokyčių agentams numato detalesnį sėkmingo pokyčių valdymo planą.

Luecke (2003) septyni pokyčių valdymo žingsniai

Dar vienas dėmesio vertas modelis – Luecke (2003) septyni pokyčių valdymo žingsniai. Pasak autoriaus, siekiant pagerinti žmonių darbo efektyvumą ir našumą, jiems reikalinga rutina – pokyčiai negali vykti nuolat, tačiau nuolat vykstantys pokyčiai taip pat gali tapti rutina. Luecke (2003) pasiūlytas „geresnis požiūris“ į pokyčius yra situacija, kurioje atsidūrusi organizacija ir jos darbuotojai nuolat stebi, jaučia ir reaguoja į išorinės ir vidinės aplinkų veiksmus kaip į tęstinį procesą. Autorius taip pat rekomenduoja derinti nuolat vykstančius ir dažnėjančius pokyčius, tačiau toks derinys gali apsunkinti diferencijavimą tarp atskirų departamentų ir visos organizacijos požiūrių į pokyčių valdymą (Luecke, 2003).

Luecke (2003) sukurtą modelį sudaro septyni pokyčių valdymo žingsniai:

1. **Mobilizuoti energiją ir įsipareigojimus, identifikuojant ir sprendžiant iškylančias problemas.**
2. **Sukurti ir vystyti konkurencingumo organizavimo ir valdymo viziją.**
3. **Identifikuoti pokyčių valdymo proceso vadovą.**
4. **Orientuotis į rezultatus, o ne į veiklą.**
5. **Pokyčius pradėti įgyvendinti nuo periferijos, ir leisti jiems išplisti į kitus skyrius, nesudarant spaudimo „iš viršaus“.**
6. **Institucionalizuoti sėkmę per oficialią politiką, sistemas ir struktūras.**
7. **Stebėti ir koreguoti strategijas, atsižvelgiant pokyčių proceso metu iškylančias problemas.**

Bouckaert ir Halligan (2008) pokyčių valdymo modelis

Bouckaert ir Halligan (2008) taip pat pateikia pokyčių valdymo modelį. Naudojant šį modelį pokyčiai nagrinėjami organizacijos veiklos aspektu. Modelį sudaro trys tarpusavyje susiję etapai:

1. ***Veiklos vertinimas:*** pokyčių proceso valdymo sprendimai yra priimami tikslingai surinkus aktualią veiklos informaciją ir ją kruopščiai išanalizavus.
2. ***Veiklos informacijos institucionalizavimas:*** prieš priimant sprendimus, susijusius su pokyčių valdymo ar organizacijos veiklos tobulinimo procesais, analizuojamas organizacijos dokumentuose, procesuose ar sistemose pateikiamos informacijos naudojimo formalizavimas.
3. ***Veiklos informacijos (pokyčių proceso rezultatu) naudojimas:*** atskaitomybės užtikrinimas ir sprendimų, susijusių su veiklos tobulinimu, priėmimas (Bouckaert & Halligan, 2008)

Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje pokyčių valdymo modelių įvairovė yra gana plati, o aptarti tik keli svarbesni modeliai. Atlikus modelių analizę galima daryti išvadą, kad dažniausiai modeliai sudaromi tobulinant ir plėtojant Lewin sukurtą trijų etapų pokyčių valdymo modelį. Šis modelis, dėl savo taikymo galimybių, jau tapo klasikiniu, tačiau turi trūkumų. Trūkumus sprendžia kiti mokslininkai, siūlydami kitus šio modelio variantus ir taip sukurdami patobulintą, tačiau unikalų modelį, turintį taip pat plačias taikymo galimybes. Išvestiniai modeliai yra išsamesni – pokyčių valdymo etapai suskirstyti smulkesniais žingsniais todėl yra detalesni. Tačiau vis dar yra situacijų, kai pokyčiams valdyti pasirenkamas Lewin modelis.

1.3.3. Sėkmingo pokyčių valdymo organizacijoje veiksniai

Nors pokyčių valdymo procesams skiriama daug dėmesio, juos plačiai analizuoja mokslininkai, tačiau praktikoje didžioji pokyčių dalis (net 70 procentų) žlunga dėl įvairių priežasčių. Žinoma, nėra vieno tinkamo būdo suvaldyti pokyčius, kadangi bet kokio būdo sėkmė labai priklauso nuo konteksto – kas gali suveikti vienoje situacijoje, greičiausiai nesuveiks kitoje ir atvirkščiai (Michel, Todnem By & Burnes; 2013). Tačiau literatūroje išskiriami bendri principai, kurių nuosekliai laikantis galima bent dalinai sumažinti nesėkmės tikimybę.

Blanchard (2010) teigia, kad pokyčiai žlunga dėl nuspėjamų priežasčių. Anot jo, visada yra keli žmonės, pasiroošę ir nekantriai laukiantys naujų pokyčių, bet dauguma iš pradžių yra skeptiški arba neutralūs. Per didelės pokyčių pastangos prasideda tada, kad visi vadovai susiburia kartu už uždaru durų ir nusprendžia, kas turėtų būti padaryta. Jei žmonės negali matyti poreikio keistis, jie to nenori, nekovo už tai ir vengs, jei ne dar blogiau – stengsis sužlugdyti (Blanchard, 2010).

Manning (2012) išskiria dvi problemines pokyčių valdymo situacijas: pokyčių valdymas neturint vizijos ir pokyčių valdymas, kai vizija yra pripažinta netinkama ar atmesta dėl kitų atsakingų darbuotojų pasipriešinimo. Šiais atvejais žlunga didžioji dalis įgyvendintų pokyčių. Siekiant sėkmingai valdyti pokyčius neturint vizijos, svarbiausia: valdyti emocijas; aktyviai dalyvauti vizijos kūrimo procese ir informuoti darbuotojus apie atliktus konkrečius veiksmus; proceso metu užtikrinti abipusę komunikaciją; skatinti ir vykdyti tolimesnį darbuotojų mokymąsi ir vystymąsi. Siekiant valdyti pokyčius, kai vizija yra pripažinta netinkama ar atmesta dėl kitų atsakingų darbuotojų pasipriešinimo svarbu: valdyti emocijas; vengti melo, apgaulių ir sunkiai suprantamų vadybinių terminų vartojimo; užtikrinti sąžiningą, atvirą ir konstruktyvią abipusę komunikaciją. (Manning, 2012)

Kiti mokslininkai (Freese, Schalk ir Croon; 2011) įsitikinę, kad organizaciniai pokyčiai neigiamai veikia organizacinių įsipareigojimų vykdymą ir pažeidimą, tačiau suvokiamos darbuotojų pareigos nesikeičia. Labiausiai paveikiami yra organizacinės politikos vykdymas ir bendri psichologinės sutarties pažeidimai (Freese, Schalk ir Croon; 2011). Darbuotojai etatų mažinimo ar organizacijos restruktūrizavimo metu patiria psichologinių sunkumų, susijusių su darbo saugumu (Turnley ir Feldman, 1998), kompensacijomis ir tobulėjimo galimybėmis (Turnley ir Feldman, 1998; Pate et al, 2000) bei komunikacija (Pate et al., 2000). (Freese, Schalk ir Croon; 2011). Tai, kaip organizacija valdo pokyčių procesus turi įtakos nuomonei, kas turėtų būti įtraukta į pokyčių procesą, kokia informacija ir kokia parama turi būti suteikta. Visi šie veiksniai apima galimus psichologinės sutarties pažeidimus (McNamara, 2006).

Taip pat mokslinėje literatūroje akcentuojama darbuotojų mokymų svarba pokyčių valdymo sėkmei užtikrinti. James ir kt. (2008) nustatė, kad darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas yra psichologinio klimato aspektai ir, kad tai yra svarbu įvedant pokyčius, kuriems reikia naujų įgūdžių ir žinių įgijimo (Bellou & Chatzinikou, 2015). Mokymai yra darbuotojų informavimas, kaip jie turėtų atlikti savo darbą. Organizacinių pokyčių metu, kuo labiau pokyčiai yra radikalūs, tuo didesnis mokymų vaidmuo tenka veiksmingam jų įgyvendinimui, nes jis gali sukurti naują bendrą kalbą, padėti suprasti pokyčius, pagerinti jų priėmimą ir palengvinti įgyvendinimą (Francis, 2003).

Kadangi mokymasis ir vystymasis parengia darbuotojus naujiems iššūkiams, sustiprindamas jų gebėjimus valdyti darbo poreikius sėkmingai, tai gali sumažinti darbuotojų pervargimą. Psichologinis klimatas yra vienas iš jų, nes jis atspindi suvokimą, kuris vertina darbo aplinkos reikšmę ir prasmę asmenims (James et al., 2008).

Taigi, kol darbuotojai tiki, kad pokyčių metu jų mokymai buvo gerai organizuoti ir veiksmingi bei jų palaikymas buvo didelis, jie, tikėtina, yra linkę mažiau pervargti. Toks poveikis gali būti siejamas su tuo, kad naujos žinios ir įgūdžiai gali padėti darbuotojams būti ir jaustis geriau

pasirengusiems susidurti su nauja realybe (Hobfoll, 2001), arba su palankesniu pokyčių vertinimu, kuris pagerina psichologinį klimatą (James et al., 2008). Šiuos duomenis taip pat patvirtina Martin et al. (2005), kuris pabrėžė kaip svarbu išnagrinėti aplinkos ir organizacinius streso įveikimo išteklius, siekiant pagerinti pokyčių valdymą. Be to, mokslininkai pabrėžė, kad svarbu apibrėžti konteksto ir su darbu susijusias savybes tiriant darbuotojų reakcijas į organizacinių pokyčių iniciatyvas (Ghitulescu, 2013).

Kadangi pervargimas riboja tiek darbuotojo sugebėjimą, tiek norą prisitaikyti ir prisidėti (Appelbaum et al., 2000), rizikuojant pokyčių iniciatyva, yra gyvybiškai svarbu, kad pokyčių vadovai ir agentai rastų būdų, kaip užkirsti jam kelią ar bent jį sumažinti. Akivaizdžiai, mokymasi ir vystymasis gali būti naudingi šia kryptimi (Bellou & Chatzinikou, 2015).

Siekiant užtikrinti mokymo efektyvumą, pokyčių agentai turėtų pirmiausia turėti suorganizuoti mokymus darbuotojams, kurie yra labiau linkę sėkmingai su tuo susidoroti (remiantis asmeninių savybių vertinimu), pakoreguoti procesą ir tada pasiūlyti jį visiems. Be to, svarbu, kad būtų įsteigtas tvirtas vertinimo procesas, teikiant grįžtamąjį ryšį visos mokymo programos metu siekiant programos patobulinimų. Kalbant apie paramos vaidmenį, mažinantį pervargimą epizodinių iniciatyvų metu, pokyčių agentai turėtų pradėti nustatydami darbuotojų baimes ir atpažindami veiksnius, kurie sukelia stresą ir praturtindami darbuotojų galimybes susidoroti tiek su nežinoma, tiek su žinoma pokyčių dalimi (Bellou & Chatzinikou, 2015).

Dėmesys turėtų būti skiriamas pagrindinių asmeninių savybių, susijusių su konkrečiu pokyčiu, identifikavimu ir įvertinimu. Tai rodo, kad, siekiant padidinti tokių programų naudą, mokymai ir vystymasis turėtų būti pritaikytas prie pačių dalyvių. Pavyzdžiui, pajėgesni ir labiau užtikrinti darbuotojai galėtų tapti pokyčių pagalbininkai ir turėtų būti mokomi atskirai tam, kad neišgąsdintų tų, kurie yra mažiau pasitikintys (Bellou & Chatzinikou, 2015).

McGreevy (2009) pateikia esmines sąlygas, kurias užtikrinus galima sėkmingai valdyti pokyčius:

- patikimas išankstinis planavimas;
- pokyčių procesų tikslų suderinimas su organizaciniais tikslais;
- organizacijos aukščiausio lygmens vadovų įsipareigojimas užtikrinti išteklius efektyviam pokyčių valdymui;
- paaiškinimas, kodėl pokyčiai buvo būtini;
- dalyvavimas;
- taikomasis projektų valdymas;
- apgalvotų būdų taikymas, vykdant pokyčių programą;
- rezultatų stebėseną, naudojant subalansuotą rodiklių sistemą (McGreevy, 2009).

Blanchard (2010) išskiria šešis nugąstavimo etapus:

1. *Žmonės nori informacijos*. Tiesiog informacijos ir atsakymų į klausimus apie tai, koks bus pokytis, kodėl jis reikalingas, kaip greitai pokytis turi būti įvykdytas ir kodėl viskas negali likti taip, kaip yra.
2. *Tam tikri aspektai tampa asmeniškais*. Šie asmeniniai rūpesčiai ir yra svarbiausi, juos pokyčių lyderiai turi išspręsti individualiai iš karto, nuo pat pradžių. Žmonėms reikia aiškių atsakymų į asmenišką nerimą keliančius nuogąstavimus dar prieš pradėdant pokytį.
3. Kai tik pokyčių procesas pradeda vykti, *iškyla įgyvendinimo problemų*.
4. *Poveikio nuogąstavimai* – žmonės nori žinoti, ar jų pastangos pasiteisina. Jei lyderiai gerai įgyvendins pirmuosius tris žingsnius, jie pastebės, kad žmonės bus labiau linkę vertinti ir pamatyti pokyčių naudą.
5. *Bendradarbiavimo svarba*. Kai tik darbuotojai pastebi pokyčių naudą, jie nori pasidalinti gera naujiena su aplinkiniais ir įtraukti visus kitus proceso dalyvius.
6. *Nuolatos gerinami rezultatai*. Lyderio vaidmuo yra palengvinti šį procesą, pritaikant požiūrį į pokyčius tam, kad galima būtų pasimokyti iš praeities. (Blanchard, 2010).

Nuoseklus šių etapų laikymasis gali padėti išvengti pokyčių žlugimo, tačiau pirmiausia vadovas turi norėti pokyčių ir skatinti jų įsitvirtinimą organizacijoje.

Apibendrinant sėkmingo pokyčių valdymo organizacijoje aspektus galima teigti, kad pokyčių proceso sėkmė tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų jaučiamo pasipriešinimo ir kitų psichologinių veiksnių. Siekiant sumažinti darbuotojų nerimą ir pasipriešinimą, reikalinga žmones nuraminti, informuoti ir apmokyti: žmonės nori informacijos ir turi asmeninių rūpesčių (jaučia pokyčių grėsmę); iškyla įgyvendinimo problemų; darbuotojams svarbu žinoti, kad jų pastangos pasiteisina; bendradarbiavimas tarp darbuotojų turi tiesioginės įtakos pokyčių valdymo sėkmei; nuolatos gerinamų rezultatų siekis skatina darbuotojų mokymus ir tobulėjimą.

Apibendrinant pokyčių valdymo lauką viešojo sektoriaus organizacijose nustatytas glaudus tarpusavio ryšys su organizacijose naudojamomis valdymo sistemomis. Taikomos viešojo valdymo sistemos įgalina parinkti atitinkamus pokyčių valdymo modelius. Siekiant efektyviai valdyti pokyčius, būtina įvertinti, ar viešojo sektoriaus organizacijose pokyčių valdymas yra sukonzentruotas valdyti žmones. Šiose organizacijose pokyčiai daro stiprią įtaką organizacijų tikslams, veiklos kokybei ir profesiniams darbuotojų įgūdžiams.

1.4. Pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose samprata ir modeliai

Šiais technologijų laikais pokyčiai įvairiose organizacijose yra labai dažnas reiškinys, tačiau vis dar vyrauja nuomonė, ypač viešajame sektoriuje, kad pokyčius užtenka įgyvendinti. Tačiau pokyčių įgyvendinimas neužtikrina, kad pokyčiai lengvai įsitvirtins ir taps neatsiejama organizacijos veiklos dalimi. Tik institucionalizuotos įgalina pokyčių proceso dalyvius tobulinti iniciatyvinius, įsipareigojimo ir mokymosi įgūdžius, kurie yra labai reikalingi siekiant sėkmingai įtvirtinti įgyvendintus pokyčius ir pasiruošti naujiems iššūkiams (Soparnot, 2011).

1.4.1. Pokyčių institucionalizavimo samprata

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių institucionalizavimo sampratų – konkretus apibrėžimas nėra priimtas. Avgerou (2000) institucionalizavimą bendrąja prasme apibūdina kaip procesą, kurio metu tam tikri pokyčiai ar socialiniai modeliai tampa priimti kaip socialinis faktas (Avgerou, 2000). O Bealing, Dirsmith ir Fogarty (1996) institucionalizavimą siūlo laikyti procesu, kurio metu mokomasi prisitaikyti skirtingose socialinėse situacijose (Bealing, Dirsmith & Fogarty, 1996).

Kaip teigia grupė mokslininkų (Hopkins, Ainscow, West, 1998; Stoll, Fink, 1998; Schley, 1998; Fullan, 1991), institucionalizavimo metu pokytis tampa įprastinės veiklos dalimi – organizacijos nuosavybe (jis nebelaikomas kuo nors nauju). Tačiau svarbu pastebėti, kad šioje stadijoje pokytis vis dar gali būti atmestas arba vis dėlto netapti įprastinės veiklos dalimi. Pagal šį apibūdinimą galima pastebėti, kad pokyčių institucionalizavimas gali būti tapatinamas su Lewin (1947) pasiūlyto pokyčių valdymo modelio trečiaja stadija – užšaldymu. Ši fazė apibūdinama kaip įgyvendintų pokyčių tapimas nuolatine sistemos ar organizacijos dalimi; stabilumo atsiradimas, įvykdžius pokyčius. Pokyčiai priimami ir tampa nauja norma, žmonės pripranta prie naujos rutinos. Čia neakcentuojama, kad pokytis gali būti atmestas arba netapti rutinos dalimi – tik pažymima, kad tai gali užtrukti. Autoriai (Petrescu, 2010; Kritsonis, 2004-2005; The Mansis Development Corporation, 2011; Klimas ir Ruževičius, 2009) pastebi, kad dažnai, ypač viešajame sektoriuje, ši fazė praleidžiama. Nors taip būti neturėtų – reikia įtvirtinti įgyvendintus pokyčius, kad jie taptų organizacijos kultūros dalimi, nes priešingu atveju pokytis gali ir neįsitvirtinti organizacijoje.

Dambrin, Lamberta and Sponemb (2007) siūlo išskirti institucionalizuotos struktūros sąvoką. Tai gali būti struktūra, kuri tam tikrai socialinei grupei žmonių yra savaimė suprantama, nes yra efektyvi ir reikalinga bei yra veiksminga (Dambrin, Lamberta & Sponemb, 2007).

Grupė mokslininkų (Abernethy ir Chua, 1996; DiMaggio, 1988; Zucker, 1987) akcentuoja institucionalizavimą kaip rezultatą, o ne kaip procesą, nes tada galima nepaisyti valdžios įtakos ir

grupės interesų (Perrow, 1986). Institucionalizavimo rezultatai įgalina vertinti organizacijos praktikas ir charakteristikas nepaisant suinteresuotumo ir politikos. Tačiau institucionalizavimas, kaip procesas, laikomas politiniu, atspindinčiu suinteresuotų asmenų įtaką ir interesus (Dillard, Rigsby and Goodman, 2004). Pasak Clegg (1989), institucionalizavimo objekto parinkimas priklauso nuo organizacijos narių įtakos ir visuomenės lūkesčių įgyvendinimo. Institucionalizavimo sėkmė ir forma priklauso nuo suinteresuotų asmenų, kurie palaiko, priešinasi ar kitaip veikia organizaciją, įtakos (cit. iš DiMaggio, 1988). Taigi, galima teigti, kad svarbus institucionalizavimo veiksnys yra nuolatinių suinteresuotų asmenų politinių pastangų įtaka (Dillard et. al., 2004). Dualistinė institucionalizavimo proceso prigimtis ir jo pasikartojimas iš esmės įtraukia proceso plėtojimą tol, kol pokyčiai įvyksta iš anksto nustatyta tvarka įvairiais organizacijos lygmenimis, didesnės ar mažesnės apimties. Institucionalizavimo procesas suteikia nenutrūkstamumo tol, kol prieštaringi kriterijai skatina jėgas keistis. Tuomet šis procesas vėl apverčiamas ir grįžta atgal. Pasikartojimas labai svarbus, norint suprasti pokyčių institucionalizavimo procesą, kadangi savaime suprantamos normos, vertybės, įsitikinimai ir prielaidos gali būti pastoviai pakartojamos visais organizacijos lygmenimis (Dillard et. al., 2004). DiMaggio & Powell (1983) pabrėžia tris procesus – priverstinis, atkartojamasis ir normatyvinis – per kuriuos institucionalizavimo logika įvedama į organizaciją. Institucionalizavimo logika gali keistis dėl deinstitutionalizavimo, teorizavimo, sklaidos ir reinstitucionalizavimo (cit. iš Greenwood, Suddaby and Hinning, 2002).

Grupės mokslininkų (Harper, Vilkinas, 2005; Ohemeng, 2009; Rimkutė, Kirstukaitė ir Šiugždinienė, 2015) išskiria du pagrindinius pokyčių institucionalizavimo kriterijus:

- plotį, kurį lemia aprėpiamų valdymo sistemų skaičius;
- gylį (visapusiškumą), priklausantį nuo veiklos rezultatų integravimo efektyvumo (Rimkutė, Kirstukaitė ir Šiugždinienė, 2015).

Pasak Wahid ir Sein (2013), institucinė logika ir pokyčių agentai (kryptingi proceso dalyviai, turintys socialinių ir politinių įgūdžių bei užimantys tam tikras pozicijas – pokyčių iniciatoriai) yra svarbūs institucionalizavimo proceso veiksniai (Wahid & Sein, 2013). Ilgainiui institucinė logika kinta (pereina iš vieno į kitą) – tai turi įtakos pokyčių institucionalizavimo eigai (Thornton et al., 2005). O instituciniai agentai taiko įvairias strategijas, siekdami mobilizuoti atsargas, kurios yra reikalingos norint sėkmingai institucionalizuoti pokyčius viešojo sektoriaus organizacijose (Wahid & Sein, 2013).

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijoje samprata paaiškinama keletu dedamųjų: kaip procesas, kurio metu tam tikri pokyčiai ar socialiniai modeliai tampa priimti kaip socialinis faktas; kaip organizacijos kultūros dalis, įgalinanti įtvirtinti pokyčius; kaip rezultatas, įgalinantis vertinti organizacijos veiklos efektyvumą. Visos šios dedamosios užtikrina pokyčių proceso nenutrūkstamumą.

1.4.2. Pokyčių institucionalizavimo modeliai

Mokslinėje literatūroje siūlomų institucionalizavimo modelių nėra daug ir dažniausiai jie yra bendro pobūdžio (nepritaikyti konkrečiai viešajam sektoriui). Tačiau prieš rengiant naują modelį, įgalinantį stiprinti pokyčių vykdymo kontrolę, atskaitomybę ir pokyčių efektyvumą, svarbu apžvelgti jau egzistuojančius modelius. Apžvelgiami du dažniausiai mokslininkų analizuojami pokyčių institucionalizavimo modeliai.

Greca (1998) pateikia **pokyčių institucionalizavimo modelį**, sudarytą pagal Scott (1995) pasiūlytus „Institucionalizavimo lygmenis“ (anglų k. *Pillars of Institutionalization*). Greca (1998) savo darbe pateikė institucionalizavimo modelio pavyzdį (žr. 3 lentelę) pagal kultūros, socialinės struktūros ir režimo kontekstą.

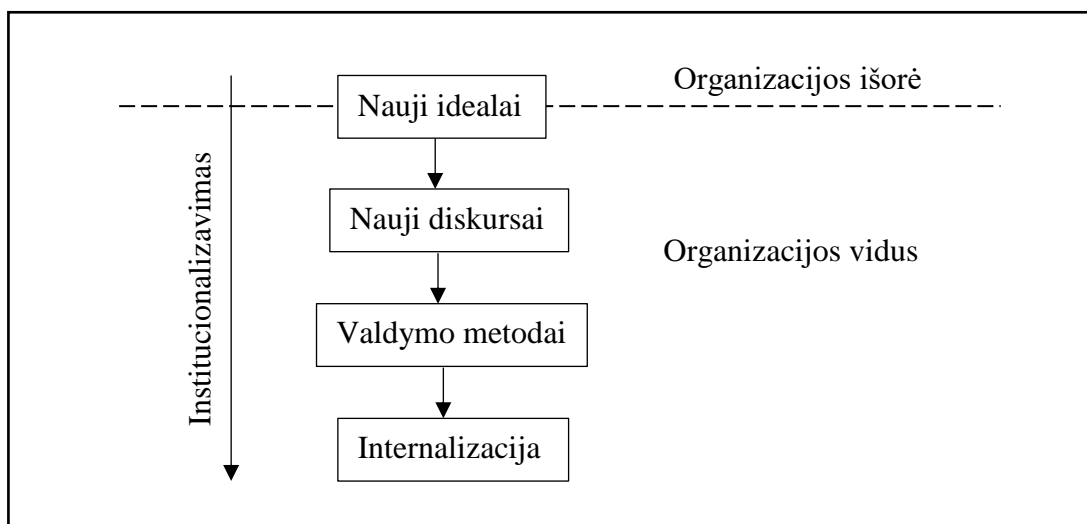
3 lentelė

Institucionalizavimo lygmenys organizacijoje (adaptuota pagal Greca, 1998, p. 327)

Institucionalizavimo atramos			
Tiekėjai	Reguliuojanti	Normatyvinė	Pažintinė
Kultūra	Taisyklės, nuostatai Miesto tarybos rezoliucija ir gerovės organizacijos	Vertė, lūkesčiai Skirtingi ir nevienalyčiai tarp dalyvių	Kategorijos, tipai Priemonės ir plačiai žinomos konceptualizacijos
Problemos	<i>Nepakanka nuodugnam projekto krypties parinkimui</i>	<i>Per daug skirtinga, kad būtų galima numatyti galimas perspektyvas</i>	<i>Skirtingas įgyvendinimas ir identifikavimo apimtis</i>
Socialinė struktūra	Vykdymo ir galios sistemos Tradicinis galios pasiskirstymas išlikęs nepalietas; nustatytos ir koreguotos papildomos vykdymo sistemos	Struktūros ir valdžios sistemos Esamos sistemos nepakeistos; nepakankama valdžios parama	Struktūriniai izomorfizmai ir tapatybės Žinomos konceptualizacijos ir idėjos, bet nėra bendro jų identifikavimo
Problemos	<i>Nepavykusi naujų sistemų integracija į egzistuojančias</i>	<i>Įpareigojančios normos įdiegtos tik įtrauktų įmonių darbuotojų lygmenyje</i>	<i>Numatytos naujos struktūros nenumatė bendrų lydinčių funkcijų</i>
Režimas	Protokolai, standartinės procedūros Skirtingos procedūros ir standartinių procedūrų priėmimas	Taisyklių laikymasis Išvystytos tik bendradarbiaujant kartu su kitomis institucijomis, ne politikos lygiu	Programų ir scenarijų vykdymas Įvairių projektų ir programų įgyvendinimas; dalinai sėkmingi projektai buvo nukopijuoti
Problemos	<i>Nėra vieningos reguliuojančios sistemos visam projektui</i>	<i>Bendros normatyvinės pareigos nebuvo sudarytos ar pasiektos</i>	<i>Tiesioginio bendradarbiavimo metu, tarp partnerių, pasidalinta tokiomis pačiomis projekto idėjomis</i>

Greca (1998) atliktas tyrimas parodė, kad bandymai institucionalizuoti necentralizuotą ir regioninę visos valstybės kapitalo konceptualizaciją, buvo nesėkmingi. Vis dėlto, atskiruose regionuose, institucionalizavimas buvo sėkmingas: profesionalių dirbtuvių lygmenyje ir iš dalies atskirų savarankiškų regionų bendradarbiavime, reguliacinis, normatyvinis ir kultūrinis-kognityvinis institucionalizavimo lygmenys pasiekė reikšmingą lygį. Tačiau to nepakako vieningam institucionalizavimui visuose tirtuose regionuose pasiekti (Greca, 1998). Tai parodo ypatingą svarbą tinkamai apjungti ir įgalinti institucionalizavimo lygmenis, norint pasiekti standartizuotą pokyčių institucionalizavimą globaliame lygmenyje.

Institucionalizavimo etapus suformulavo Hasselbladh ir Kallinikos (2000), juos tobulino ir toliau nagrinėjo Dambrin et. al. (2007) bei Harun et. al. (2012). Institucionalizavimo etapai pateikiami paveiksle (žr. 2 pav.) ir išsamiau apibūdinti lentelėje (žr. 4 lentelę).



2 pav. Institucionalizavimo etapai organizacijoje (adaptuota pagal Dambrin et. al., 2007, p. 178)

Dambrin et al. (2007), apibendrinamas Hasselbladh ir Kallinikos (2000) pastebėjimus, teigia, kad institucionalizavimo procesą sudaro 4 etapai (žr. 2 pav.):

- 1) naujų idealų sklaida;
- 2) naujų idealų plėtojimas į strategijos vystymą (nauji diskursai);
- 3) specifinių vadybinių įrankių vystymas, remiantis naujais idealais (naujais metodais);
- 4) specifinių metodų įgyvendinimas (internalizacija) (Dambrin et. al., 2007).

Harun et. al. (2012) pažymi, kad pirmas etapas (naujų idealų sklaida) paprastai prasideda už organizacijos ribų, o tolimesni – organizacijos viduje. Tai gali įvykti viešajame sektoriuje, nes tam tikri išoriniai valdžios organai veikia ataskaitų steigimo politiką (Harun et. al., 2012).

Pasak Dambrin et al. (2007), vis dėlto institucionalizavimas nesibaigia tol, kol neįsigalioja „diskursai“ ir „metodai“ bei kol neįvyksta „internacionalizavimas“. Institucionalizavimo

efektyvumui užtikrinti turi egzistuoti nuoseklus ryšys tarp naujų idealų, naujų diskursų ir naujų metodų (Harun et. al., 2012).

Kai institucionalizavimas žlunga, kartu gali būti prarastas ir strategijos tikslas. Todėl institucionalizavimo proceso sėkmė glūdi motyvų internalizacijoje – ji gali būti užbaigta tik tada, kai pirminiai idealai atsispindi žmonių, pritaikiusių sistemą, veiksmuose. Institucionalizavimas įvyksta, kai taisyklės yra nuosekliai susietos su dalyvių veiksmais (Burns & Scapens, 2000).

4 lentelė

Institucionalizavimo procesas: idealai, diskursas ir valdymo metodai (adaptuota pagal Dambrin et. al., 2007, p. 177)

Terminai	Apibrėžimai	Apibūdinimai	Pritaikymas organizacijoje
Idealai	Pagrindinės idėjos	Išreikštos neaiškiai, neapibrėžtai	Pasakojamasis apibūdinimas apie pozityvios darbo kontrolės valdymo svarbą
Diskursas	Būdai, kaip nusistatyti ir veikti realiose situacijose	Diskursas pasiekia du dalykus: 1) tam tikrą reikšmingo konteksto apibendrinimą ar idealų reikšmę, 2) sąsajų bei įtrauktų punktų detalesnę informaciją	Diskursas apie žmogiškųjų išteklių valdymą, smulkiai apibrėžiantis santykius, socialines roles ir elgesio taisykles.
Valdymo metodai	Sudėtingos vertinimo sistemos ir kontroliuoto veiksmo rezultato dokumentavimas	Dažniausiai išreiškiamos skaitine reikšme ar kita kodinė išraiška	Įvairių kvalifikacijos ar vertinimo sistemų vystymas

Analitinė priemonė, pasiūlyta Hasselbladh and Kallinikos (2000) ir patobulinta Dambrin et. al. (2007), gali padėti suprasti institucionalizavimo procesą bet kurioje organizacijoje. Mokslininkai siūlo tirti institucionalizavimo procesą stebint idealus, diskursus ir valdymo metodus.

Idealai, diskursai ir valdymo metodai skiriasi savo detalizavimu ir tikslumu ir yra išdėstyti kontinuume (žr. 4 lentelę). Dėl to, pasak Hasselbladh and Kallinikos (2000), institucijos yra suvokiamos kaip susidedančios iš pagrindinių idėjų, kurios yra plėtojamos savitais apibrėžimų bei nuo situacijų priklausančių būdais, paremtos sudėtingomis vertinimo bei kontroliuotų rezultatų dokumentacijos sistemomis (Hasselbladh and Kallinikos, 2000).

Idealas siejasi su institucine logika. Naujas idealas atsiranda dažniausiai tada, kai įvykiai destabilizuoja nusistovėjusią praktiką (Greenwood et. al., 2002). Idealas turi didesnę tikimybę išsivystyti, jei jis gali būti pritaikytas organizacinėje srityje, kuri yra paremta modeliu (Tolbert & Zucker, 1996). Vis dėl to, elementų racionalumo konfliktas gali trukdyti šiai sklaidai (Dambrin et. al., 2007).

Kai idealai yra išplėtojami ir detalizuojami į sudėtingas ryšių bei priežastinių modelių sistemas, jie pasikeičia į diskursą. Diskursas yra būdas nustatyti ir veikti pagal situaciją. Jis atlieka pagrindinį vaidmenį institucionalizavimo procese. Diskursai išskiria keletą valdymo sričių, apibrėžia aktualius tikslus, kurie turi būti įvykdyti, ir įtrauktas roles, išdėsto tiesos kriterijus ir paskiria priežastines teorijas ir veiksmo schemas ir interpretacijas (Hasselbladh and Kallinikos, 2000).

Metodai išreiškia diskursus, kai jie yra institucionalizuojami. Metodas yra sudėtinga sistema, kuri susideda iš kontroliuojamo veiksmo rezultato matavimo ir dokumentacijos. Ji dažniausiai išreikšta skaitine ar kita kodavimo forma (Hasselbladh and Kallinikos, 2000).

Metodo pritaikymas gali išlikti formaliu veiksmu. Institucinis veiksmas pasibaigia, kai įvyksta institucionalizavimas (Kostova and Roth, 2002). Objektifikacija yra viena institucionalizavimo pusė, kuri turi būti įvykdyta pasitelkiant subjektifikaciją (Hasselbladh and Kallinikos, 2000).

Apibendrinant organizacijoje taikomų institucionalizavimo modelių konceptą, pagrįstas pokyčių institucionalizavimo procesas (idealai, diskursas ir valdymo metodai) organizacijoje. Tačiau mokslinėje literatūroje pristatomi pokyčių institucionalizavimo modeliai ne visose viešojo sektoriaus organizacijose yra efektyvūs. Todėl reikalingas naujas konceptualus modelis, padedantis ne tik įvertinti, bet ir užtikrinti pokyčių institucionalizavimo efektyvumą viešojo sektoriaus organizacijose.

Apibendrinant pirmame skyriuje aptartą pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose lauką reikia pastebėti analizuojamojo reiškinių svarbą, sudėtingumą ir proceso nenutrūkstamumą, paaiškinamus sampratos dedamosiomis: kaip procesas; kaip organizacijos kultūros dalis; kaip rezultatas. Pokyčių institucionalizavimo fazės metu pokyčiai tampa įprastine veiklos dalimi, kas labai svarbu viešojo sektoriaus organizacijoms (dėl išteklių ribotumo). Šio etapo rezultatai įgalina vertinti viso pokyčių valdymo proceso efektyvumą. Pokyčių institucionalizavimo nesėkmės ir problemos ir šios pokyčių proceso fazės praleidimas padidina pokyčių proceso žlugimo riziką.

2. TYRIMAS „POKYČIŲ INSTITUCIONALIZAVIMAS NACIONALINĖS ŽEMĖS TARNYBOS KĖDAINIŲ SKYRIUJE IR VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS KAUNO SKYRIAUS KĖDAINIŲ POSKYRYJE“

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslingumo pagrindimas. Mokslinėje literatūroje analizuojami pokyčių ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose: pokyčių procesiškumas, klasifikacija bei valdymo modeliai, nauji viešojo sektoriaus valdymo modeliai (sumanusis valdymas ir naujoji viešoji vadyba), kurie įgalina organizacijas skirti daugiau dėmesio pokyčių valdymui – stebėti, ar įgyvendintas pokytis tampa savaime suprantama veiklos dalimi.

Tačiau daugelio mokslininkų (Bevir ir Rhodes, 2003; Fernandez, Rainey, 2006; Todnem, 2007 ir kt.), nagrinėjančių pokyčių valdymą viešajame sektoriuje, darbuose vis dar pasigendama tarpdisciplininio požiūrio ir gilesnio teorinio struktūrinimo bei tyrimų, konceptualizuojant bei analizuojant patį pokyčių institucionalizavimo viešajame sektoriuje reiškinį, ypač išryškinant jo efektyvumo vertinimo svarbą viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimu siekiama, remiantis suformuluotomis teorinėmis išvalgomis ir apibrėžtais tyrimo kriterijais, išanalizuoti pokyčių lauką viešojo sektoriaus organizacijose, identifikuoti dimensijas, atspindinčias pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose etapus, būdus ir priemones bei vykdomų pokyčių efektyvumą.

Empiriškai patikrinus teorines išvalgas sudaromas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis, atspindėjantis analizuojamojo socialinio reiškinio sprendimo efektyvumą ir taikomumo galimybes.

Tyrimas yra atliekamas remiantis trimis teorinėmis išvalgomis:

Pirmoji išvalga leidžia išryškinti organizacijose vykstančių pokyčių lauką, akcentuojant, kad organizacijoje vykdomi pokyčiai, nepriklausomai nuo jų rūšies, pobūdžio ir dydžio, sėkmingai įsitvirtintų ir taptų neatsiejama veiklos dalimi. Remtasi teoriniais pastebėjimais, kad pokyčiai gali būti planuoti, inicijuojami ir procesiškai valdomi (Jacobs et. al., 20013; Jansson, 2013; Michel et. al., 2013; Rouse, 2011; Burnes and Jackson, 2011; Kent, 2011; Soparnot, 2011; Farjoun, 2010; Bamford & Forrester, 2003; Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010; Livne-Tarandach & Bartunek, 2009; Zook, 2007); ***taip pat pokyčiai gali būti nenumatyti ir netikėti, kurių organizacija negali kontroliuoti*** (Liebhart ir Garcia-Lorenzo, 2010; Sackman et al., 2009; Voorchees, 2008; Burnes, 1996, 2004; Bamford & Forrester, 2003; Cunha ir Cunha, 2003; Beer ir Noria, 2000 ir kt.).

Antroji išvalga atskleidžia aptariamojo socialinio reiškinio tarpdiscipliniškumą, reikalaujantį analizuoti vadybos mokslo ir viešojo sektoriaus sąveiką tiriant pokyčių institucionalizavimo organizacijoje lauką (Cankar ir Petrovšek, 2013; Manning, 2012; Harun,

Peurseem ir Eggleton 2012; Hoge ir kt., 2011; Christensen et. al. 2007; Junge ir kt., 2006; Hartley, 2005; Coram ir Burnes, 2001; Soparnot, 2011; Harun, 2012; Petrescu, 2010; Dambrin et. al., 2007; Fernandez ir Rainey, 2006; Kritsonis, 2004-2005; Dillard et. al., 2004). **Ši teorinė išvalga suformuota remiantis teorinėmis žiniomis, atliepančiomis procesinius pokyčių institucionalizavimo veiksmus organizacijoje.** Pokyčių institucionalizavimas reikalauja kontrolės įgyvendinus pokytį, siekiant užtikrinti procesų tęstinumą ir pokyčių įsitvirtinimą, kas įgalina sekti įgyvendintų pokyčių rezultatus ir įvertinti pokyčių valdymo efektyvumą organizacijoje. *Pažymima, jog, įgyvendinus pokyčius organizacijoje ketvirtoji pokyčių proceso fazė – institucionalizavimas – dažnai yra praleidžiama. Ši tendencija yra ypač ryški viešajame sektoriuje ir neigiamai atliepia pokyčių įsitvirtinimui organizacijoje – pokyčiai netampa įprasta veiklos ar kultūros dalimi ir gali būti nepriimami, nepaisant to, kad įgyvendinimas jau įvykdytas.*

Trečioji išvalga paremta teoriniais konstruktais, atskleidžiant pokyčių psichologinius aspektus, kurie daro tiesioginę įtaką pokyčių institucionalizavimo efektyvumui. Įtaka gali pasireikšti neteisingu pokyčių įvertinimu ir darbuotojų pasipriešinimu (Michel, Todnem By & Burnes, 2013, 2002; Manning, 2012; Blanchard, 2010; Ford ir Ford, 2010; McGreevy, 2009; Burnes, 2009; Kotter ir Schlesinger, 2008; Oreg et. al., 2008; Diefenbach, 2007). Autoriai išskiria, kad psichologiniai veiksniai, ypač nuolatinis darbuotojų patiriamas stresas, nerimas ir pokyčių būtinybės nesuvokimas ar nepriėmimas, iššaukia pasipriešinimą pokyčiams ir jų neišitvirtinimą organizacijoje (institucionalizavimo neefektyvumą). Psichologiniai veiksniai ypač pasireiškia viešajame sektoriuje, kuomet stinga vidinės komunikacijos apie pokyčių siekiamą rezultatą, labai dažnai nesistengiama paaiškinti konkrečių pokyčių neišvengiamumo ir siekiamo efekto svarbos.

Tyrimo tikslas – *ištirti pokyčių institucionalizavimo lauką, skirtingas funkcijas atliekančiose Kėdainių rajono viešojo sektoriaus organizacijose (Valstybinė socialinio draudimo fondo valdyba Kauno skyrius Kėdainių poskyris; Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos Kėdainių skyrius).*

Tyrimo uždaviniai, atspindi šiuos analitinius klausimus: *kas suponuoja pokyčių viešojo sektoriaus organizacijose neišvengiamumą? Kokios pagrindinės priemonės taikomos institucionalizuojant pokyčius tiriamosiose organizacijose? Kokie pokyčių institucionalizavimo planai rengiami analizuojamose organizacijose? Kokios problemos ir rizikos išryškėja pokyčių institucionalizavimo lauke?*

Tyrimo imtis. *Tyrimo imties sudarymui buvo pasirinkta netikimybinė tikslinė atranka, analizei tikslingai pasirenkant du atvejus, t.y. dvi Kėdainių viešojo sektoriaus organizacijas: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus Kėdainių poskyrį ir Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos Kėdainių skyrių. Šios organizacijos pasirinktos todėl, kad abi priklauso viešajam sektoriui, nors ir atlieka skirtingas funkcijas, tačiau Kėdainių mieste*

turi klientų aptarnavimo skyrius ir per pastaruosius 4 metus įgyvendino svarbius strateginius ir struktūrinius pokyčius, atliepančius tiesioginę naudą ir grąžą visuomenei: kokybiškesnę ir greitesnę aptarnavimą; patogumą naudotis paslaugomis; paprastesnę aptarnavimo tvarką. Vieno Tarybos posėdžio metu abi organizacijos buvo įvardintos kaip geriausiai pokyčius atliepančios Kėdainių rajono viešojo sektoriaus organizacijos.

Tyrimo organizavimo metodika.

Pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose (Valstybinės socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus Kėdainių poskyryje; Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos Kėdainių skyriuje) pagrindiniams aspektams atskleisti pasirinkta **kokybinio tyrimo strategija**, nes, pasak Žukauskienės (2008), tai yra: „sisteminis situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą“ (Žukauskienė, 2008). Duomenų rinkimui naudojami **atvejų studijos** ir **pusiau struktūrizuoto interviu** metodai. Kokybinis tyrimas yra pasirinktas tiksliai siekiant detaliau paaiškinti tiriamo reiškinio efektyvumą, analizuojant natūraliame kontekste. Šiame tyrime svarbiausia yra duomenys, o ne skaičiai. Kaip teigia Malterud (2001), kokybinių tyrimų metodai apima sistemingą duomenų rinkimą, organizavimą, ir tekstinių duomenų, surinktų kalbant ar stebint, interpretavimą. (Malterud, 2001). Pasak Žydžiūnaitės (2007), kokybiniame požiūryje tyrėjas remiasi žiniomis, gautomis iš dalyvių patirčių, numatomų perspektyvų, todėl duomenų rinkimui naudojamos atvejo studijos ir pusiau struktūrizuotas atvirų klausimų interviu (Žydžiūnaitė, 2007).

Mokslininkai, analizavę **atvejų studijas**, (Baxter & Jack, 2008; Van Echtelt et. al., 2008; Zainal, 2007; Yin, 2003) pažymi, kad šis metodas leidžia tyrėjui ištirti asmenis ar organizacijas, paprastai per sudėtingas intervencijas, santykius, bendruomenes ar programas (Yin, 2003) ir remia įvairių reiškinių dekonstrukciją ir vėlesnę rekonstrukciją. Šis požiūris, dėl savo lankstumo ir tikslumo, yra vertingas plėtojant įvairias teorijas (Baxter & Jack, 2008). Zainal (2007) teigia, kad atvejo studijos metodas leidžia tyrėjui atidžiai išnagrinėti duomenis tam tikrame kontekste. Atvejų tyrimai, pagal tikrąją esmę, domisi ir tiria šiuolaikinio realaus gyvenimo reiškinius atlikus išsamią riboto skaičių įvykių ar sąlygų kontekstinę analizę, ir jų santykius (Zainal, 2007). Pasak Yin (2003), atvejo studijos metodas turėtų būti pasirinktas, kai atliekamo tyrimo tikslas yra atsakyti į klausimus „kaip“ ir „kodėl“, kai negalima manipuluoti tyrimo dalyvių elgesiu, norint įtraukti aplinkos sąlygas, kurios galimai yra susijusios tiriamu reiškiniu ir kai nėra aiškių ribų tarp reiškinio ir konteksto (Yin, 2003). Kaip teigia Bell (2002), atvejo studija gali būti naudojama norint stebėti ir papildyti tyrimą naujomis detalėmis, tačiau dažniausiai naudojama kaip atskiri, savarankiški tyrimo metodai (Bell, 2002). Šiame tyrime taikoma **kelių atvejų studija** (anglų k. *Multiple Case Study*). Kaip teigia Baxter ir Jack (2008), ši atvejo studija atliekama analizuojant daugiau nei vieną atvejį, nes įgalina tyrėją analizuoti kiekvieną

pasirinktą atvejį jo aplinkoje ir tarp skirtingų aplinkų, taip išryškinant panašumus ir skirtumus tarp atvejų. Taikant šį metodą, tyrimai turi būti metodiškai suplanuoti, sistemingai surinkti įrodymai ir ištirtas ryšys tarp kintamųjų. Apskritai, šio tyrimo tipo sukurti įrodymai yra laikomi tvirtais ir patikimais, bet jis taip pat gali būti labai daug laiko atimantis ir brangus atlikti (Baxter & Jack, 2008).

Pasak Roulston et al. (2003) **interview** yra vienas iš pagrindinių metodų, taikomų kokybiniame tyrime (Roulston et al., 2003). Kiti autoriai (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006) pažymi, kad kokybiniame tyrime atliekamo interviu tikslas yra prisidėti prie žinių kūno, kuris yra konceptualus ir yra paremtas apklaustų žmonių gyvenimo patirtimi (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Bell (2002) nurodo pagrindinių interviu metodo privalumą – jo pritaikomumą. Autorius teigia, kad jei interviu atliekantis asmuo yra sumanus, jis gali lengvai sekti dalyvių žinias, idėjas, ištirti motyvus ir jausmus, ko anketinės apklausos metodu negalima pasiekti. Būdas, kuriuo yra gaunamas atsakas (iš balso tono, veido išraiškos, dvejonių ir t.t.) gali suteikti informacijos, kurią anketoje parašytas atsakymas nusišleptų. Interview metu patikslinamos kompleksinės individų patirčių prasmės, kuomet jos gali būti išplėtos ir patikslintos (Bell, 2002).

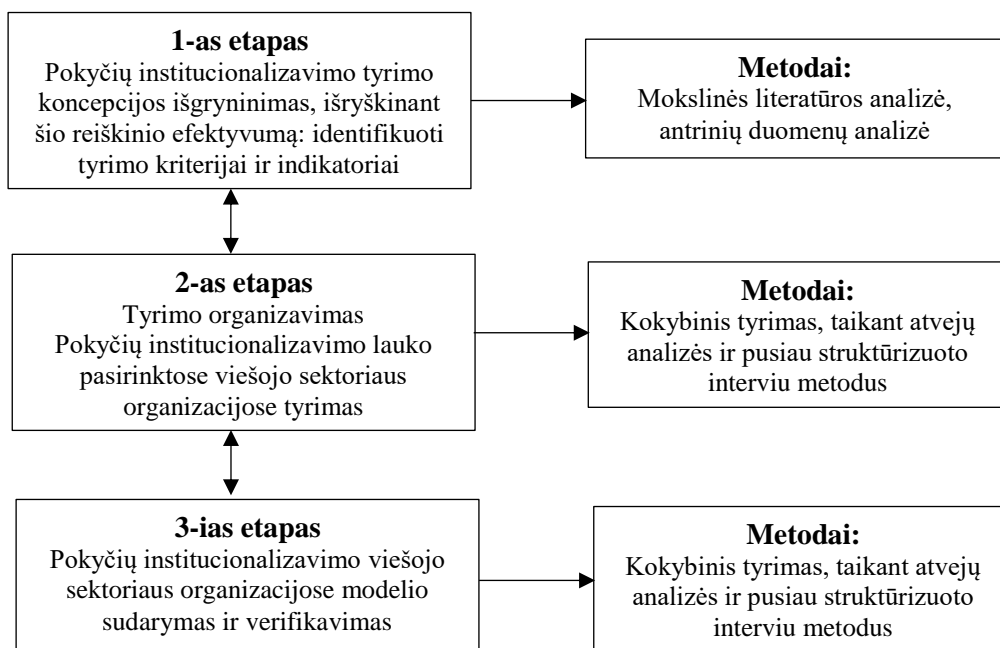
Atliekamame tyrime „Pokyčių institucionalizavimas pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose“ taikytas pusiau struktūrizuoti interviu, t.y. pokalbiai, kuriuose jau žinoma, ką siekiama atrasti: atskleisti kompleksines individų patirtis pokyčių institucionalizavimo perspektyvoje. Miles ir Gilbert (2005) teigia, kad pusiau struktūrizuoti interviu yra taikomi, kai siekiama išsiaiškinti *Kodėl?* ir *Kaip?* (Miles & Gilbert, 2005). Cohen ir Crabtree (2006) išskiria pagrindinius pusiau struktūrizuoto interviu bruožus, kur pašnekovas ir respondentai dalyvauja formaliajame interviu. Pašnekovas kuria ir naudoja „interviu vadovą“ – klausimų ir temų, kurios turi būti aptartos pokalbio metu, sąrašą. Temos paprastai pateikiamos tam tikra tvarka. Pašnekovas seka gidą, bet gali sekti aktualias pokalbio trajektorijas, kurios gali nuklysti nuo vadovo, kai jis arba ji mano, kad tai yra tinkama (Cohen & Crabtree, 2006) . ***Pusiau struktūrizuotas interviu*** bus atliekamas, su vadovaujančiais organizacijų asmenimis, siekiant platesnio paaiškinimo ir sprendimų įvardinimo, kaip vyko pokyčiai, jų stebėseną, koks efektas buvo gautas.

Pusiau struktūrizuoto interviu duomenys yra analizuojami, taikant **kokybinę turinio** (anglų k. *Content*) **analizę**. Taikant šį metodą galima padaryti specifines išvadas, paremtas analizuojamu tekstu (Mayring, 2014). Pagrindiniai turinio analizės tikslai: atskleisti, kaip tiriamasis, reflektuodamas savo patirtį, suvokia tiriamą fenomeną; kokie skirtumai identifikuojami, lyginant teorinį tiriamo fenomeno apibūdinimą ir jo raišką socialinėje aplinkoje (Fridlund & Hildinght, 2001). Anot Valackienės (2012), kokybinė turinio analizė padeda susisteminti interviu metu gautą informaciją, išryškinant pagrindines siužetines linijas, kurias iliustruoja informantų teiginiai. Edmondson ir McManus (2007) įvardina kokybinių duomenų organizavimą į nuoseklias patirties

istorijas bei prasmingų ir logiškų procesų organizavimą kaip esminius šios analizės veiksmus (Edmondson & McManus, 2007).

Tyrimo plano sudarymas.

Pasirinkto tiriamojo reiškinių analizė sudaro tris esminius, tarpusavyje susijusius tyrimo etapus (žr. 3 pav.).



3 pav. Tyrimo loginė schema (sudaryta darbo autoriaus)

***Pirmame etape**, išanalizavus mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus, atskleista teorinė pokyčių institucionalizavimo koncepcija, išryškinant šio reiškinių efektyvumo vertinimo svarbą. Išgryninta tyrimo koncepcija bei suformuluotos teorinės įžvalgos įgalino sudaryti tyrimo instrumentariją, kuriame išskiriamos tyrimo dimensijos, kriterijai ir indikatoriai.*

***Antrame etape**, atskleidžiant pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose lauką, atliekamas kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo metodai – dviejų atvejų studijos ir pusiau struktūruotas interviu, duomenų apdorojimui naudojant *Content* metodą.*

***Trečiame etape** teoriškai pagrindus ir empiriškai patikrinus, yra kuriamas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis. Modelio sudarymo pagrindas yra lyginamoji duomenų analizė ir interpretacija, leidžianti atskleisti kuriamo modelio reikšmingumą. Siekiama tirtų organizacijų pavyzdžiu sudaryti sisteminį modelį, kuris būtų pavyzdžiu kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms. Šis modelis atspindi analizuojamojo socialinio reiškinių sprendimų efektyvumą ir taikomumo galimybes.*

Siekiant tyrimo metodologijos išbaigtumo sudaromas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedas), remiantis trimis kriterijais ir aštuoniais indikatoriais.

Tyrimo kriterijai

1. *Pokyčių pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose lauko analizė.*
2. *Pokyčių institucionalizavimo lauko pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose analizė.*
3. *Pokyčių institucionalizavimas, įvertinant šio proceso vykdymo kontrolę, atskaitomybę ir pokyčių efektyvumą viešojo sektoriaus organizacijose.*

Tyrimo indikatoriai

1. *Viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių pokyčių ir jų atsiradimo priežasčių identifikavimas.*
2. *Viešojo sektoriaus organizacijų pasiruošimas pokyčių valdymui.*
3. *Sėkmingo pokyčių valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose.*
4. *Pokyčių institucionalizavimo proceso ir jo būtinybės suvokimo vertinimas.*
5. *Pasiruošimo pokyčių institucionalizavimui analizė.*
6. *Pokyčių institucionalizavimo efektyvumui įtaką darančių veiksnių identifikavimas.*
7. *Viešojo sektoriaus organizacijose naudojami pokyčių institucionalizavimo metodai ir jų vertinimas.*
8. *Moksliniuose šaltiniuose pateiktų pokyčių institucionalizavimo modelių ir teorinių principų taikymas sudarant pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelį.*

Apibendrinant galima teigti, kad atliekant kokybinį tyrimą (dvių atvejų studija ir pusiau struktūrizuotas interviu) siekiama atskleisti viešojo sektoriaus organizacijų vadovų požiūrį ir veiksmus, turinčius įtakos pokyčių institucionalizavimo efektyvumui. Mokslinės literatūros analizės metu suformuluotos teorinės išvalgos, kartu su empirinio tyrimo metu gautais rezultatais įgalins sudaryti teorinį pokyčių institucionalizavimas viešojo sektoriaus organizacijose modelį.

2.2. Pasirinktų viešojo sektoriaus organizacijų atvejų analizė

Atvejo studijos metodas pasirinktas siekiant įvertinti pasirinktose viešosiose organizacijose vykstančius pokyčius, neatsiejant jų nuo konteksto, siekiant atskleisti jų institucionalizavimui (ar neinstitutionalizavimui) įtaką darančius veiksniai ir šio proceso vengimo priežastis. Remiantis suformuluotomis teorinėmis išvalgomis, *analizuojami atvejai*: pokyčių ypatumai, dvejose Kėdainių rajono viešojo sektoriaus organizacijose 2012-2016 metais, išryškinant pokyčių valdymo aspektus, siekiant įvertinti organizacijose vykdomų pokyčių institucionalizavimo efektyvumą. Atvejo analizė apima apibrėžtą laiko intervalą, pareikalavusį įgyvendinti ryškius struktūrinius ir strateginius

pokyčius. Atlikta pokyčių lauko apžvalga leido įvertinti pokyčių rūšis ir jų atsiradimo priežastis. Pastebėta, kad organizacijose įgyvendinti įvairūs pokyčiai (struktūriniai, kokybiniai ir pan.). Tiriamosiose organizacijose analizuojami pokyčių valdymo sprendimų analizė atskleidė, kad institucionalizuojami ne visi įgyvendinti pokyčiai, nėra užtikrinamas ar vertinamas šio proceso efektyvumas.

2.2.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Kauno skyriaus Kėdainių poskyrio atvejo analizė

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (VSDFV arba „Sodra“) – centrinė institucija, administruojanti socialinio draudimo fondą, įsteigta 1990 m.. „Sodra“ vadovauja, koordinuoja ir užtikrina teritorinių skyrių bei įstaigų kokybišką ir efektyvų darbą. Svarbiausia funkcija – teisės aktų, reglamentuojančių valstybinį socialinį draudimą, įgyvendinimo užtikrinimas (Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos [Sodra], n.d.).

„Sodra“ sudaro: valdyba, du specializuoti padaliniai (Užsienio išmokų tarnyba bei Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius), 10 teritorinių skyrių, kurie bendrai turi 63 klientų priimamuosius rajonų centruose ir didesniuose miesteliuose. Šiuo metu visoje sistemoje dirba apie 3400 darbuotojų (sodra.lt). Prieduose pateikiama šios organizacijos valdymo schema (žr. 2 priedas).

Organizacijos vizija: patikimiausia, efektyviausia, moderniausia viešojo sektoriaus institucija, tarnaujanti žmogui. **Misija:** Valstybinio socialinio draudimo paslaugomis kurti saugią visuomenės socialinę aplinką. **Vertybės:** pasitikėjimas (skaidrumas/atvirumas), demokratiškumas, atsakingumas. **Strateginis tikslas:** būti institucija, šviečiančia visuomenę, turinčia efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnaujančia klientus (Sodra, n.d.).

Organizacijos veikla

„Sodra“ yra pavaldi Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai (SADM), kuri formuoja socialinės apsaugos politiką įgyvendinama žmonių darbo ir socialinę apsaugą, rūpindamasi jų socialine gerove, pačios įsteigtų ar jai priskirtų įstaigų veikla, nustatydamą perspektyvinius Sodros uždavinius (Sodra, n.d.).

„Sodros“ veiklą prižiūri Valstybinio socialinio draudimo fondo taryba – socialinio draudimo fondą administruojanti centrinė institucija. Pagrindinė jos funkcija - valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančių teisės aktų įgyvendinimo užtikrinimas ir stebėseną. Taryba atlieka dar vieną labai svarbią funkciją – svarsto bei teikia išvadą dėl VSDF biudžeto projekto ir prižiūri jo vykdymą. Ji taip pat koordinuoja teritorinių skyrių veiklą, užtikrindama kokybišką ir efektyvų darbą (Sodra, n.d.).

Teritoriniai „Sodros“ skyriai ir poskyriai yra atsakingi už valstybinio socialinio draudimo įmokų rinkimą ir išieškojimą, apdraustų asmenų duomenų tvarkymą, laikino nedarbingumo nustatymo teisėtumo kontrolę. Taip pat organizacijos skyriai ir poskyriai kontroliuoja, kad teisingai ir laiku būtų skiriamos ir išmokamos pensijos, pašalpos ir kitos išmokos (Sodra, n.d.).

VSD FV Kauno skyriaus Kėdainių poskyrio veiklą reglamentuoja bendri organizacijos ir atskiri Kauno skyriaus nuostatai. Visų skyrių nuostatus galima rasti organizacijos internetiniame tinklapyje (žr. <http://www.sodra.lt/lt/veikla/nuostatai>). Nuostatai apibrėžia: bendrąsias organizacijos nuostatas, teritorinio skyriaus uždavinius, veiklos tikslus, funkcijas, teises, veiklos organizavimo tvarką, vidaus administravimo kontrolę ir baigiamąsias nuostatas (Sodra, n.d.).

Korupcijos prevencija

Organizacija gana nemažai dėmesio skiria korupcijos mažinimui ir prevencijai. Sodros internetiniame tinklapyje pateikiama informacija, kaip ir kada pranešti apie pastebėtą korupcijos atvejį, nuorodos į teisės aktus, reglamentuojančius korupcijos ir nesažiningos veiklos prevenciją, sąrašas pareigybių, kurios turi būti reguliariai tikrinamos dėl galimo korupcijos pasireiškimo.

Asmenų aptarnavimas

VSD FV patogesniai klientų aptarnavimui naudojamos trys elektroninių paslaugų sistemos: elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema (EDAS), elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema (EGAS) ir elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistema (EPTS). Šių sistemų atliekamos funkcijos pateiktos 5 lentelėje (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

„Sodroje“ naudojamos elektroninės sistemos (adaptuota pagal Sodra, n.d.)

Sistema	Funkcijos
Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema (EDAS)	Draudėjams skirtos VSD paslaugos elektroninėje erdvėje: galimybė elektroniniu būdu kurti ir pateikti socialinio draudimo pranešimus, kaip juridinę galią turinčius dokumentus, teikti prašymus pažymoms ir gauti informaciją iš Fondo duomenų bazės.
Elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema (EGAS)	Apdraustiesiems skirtos valstybinio socialinio draudimo paslaugos elektroninėje erdvėje. Šiomis paslaugomis galima naudotis nemokamai, patogiu laiku ir neišėjus iš namų.
Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistema (EPTS)	Operatyvesnis VSD išmokų skyrimas, nes informacija apie gydytojo išduotą nedarbingumo pažymėjimą VSDF valdybos teritoriniams skyriams perduodama iš karto. Šiuo metu tik per EPTS teikiamos paslaugos: asmens sveikatos priežiūros įstaigų nedarbingumo pažymėjimų, nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų išdavimas.

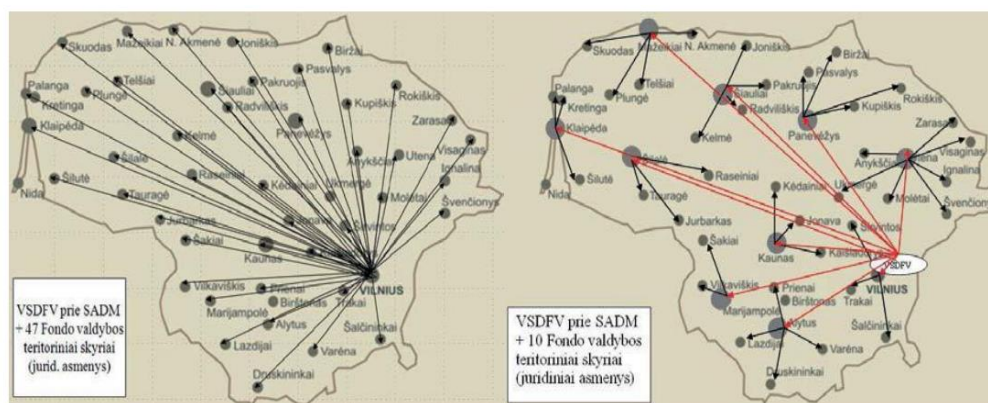
Šios sistemos pradėtos kurti ir diegti 2006 metais. Analizuojamu laikotarpiu (2012 – 2016 metais) buvo skirta daug dėmesio šių sistemų tobulinimui – siekiama, kad klientai galėtų patogiai jomis naudotis, kiek įmanoma sumažinti problemų atsiradimo riziką, taip skatinant klientus ne vykti į aptarnavimo skyrių ar poskyri, o atlikti reikalingas operacijas internetu. Atvykus į aptarnavimo skyrių specialistai aptarnauja, tačiau akcentuoja galimybę visa tai atlikti iš namų ar kitos patogios vietos klientui patogiu metu, taip siekiant mažinti atvykstančių klientų skaičių.

2004–2006 metais įdiegta dokumentų valdymo sistema (DVS – visų elektroninių dokumentų saugykla ir registravimo priemonė), įgalinanti laiku ir kokybiškai parengti dokumentus, juos tvarkyti ir valdyti taip, kad būtų užtikrintas greitas priėjimas prie visų turimų dokumentų, užtikrinti skaidrią, efektyvią veiklą, administravimo ir atsiskaitymo gebėjimus, išsaugoti dokumentus reikiama laiką, kad būtų užtikrinti Sodros veiklos įrodymai bei su jos veikla susijusių fizinių ar juridinių asmenų teisės bei socialiniai interesai. Ši sistema taip pat nuolat atnaujinama (Sodra, n.d.).

Nuo 2012 m. VSDFV elektroninėmis paslaugomis galima naudotis ne tik kompiuteriais, bet ir išmaniaisiais telefonais (asmeninėje „Sodros“ paskyroje įjungus funkciją „išmanioji Sodra“), kas šiais technologijų laikais yra ypač aktualu. „Sodra“ ypatinga dėmesį skiria elektroninių duomenų mainams: „Sodra“ duomenimis dalinasi su daugiau nei 150 šalies institucijų ir organizacijų informacinių sistemų (pasirašytos sutartys, vykdomi automatiniai mainai). Teikiant elektronines paslaugas yra griežtai laikomasi Lietuvos Respublikos įstatymų ir kiti teisės aktų, kurie reglamentuoja asmens duomenų konfidencialumą ir apsaugą (Sodra, n.d.).

Organizacijos restruktūrizacija

2011 m. liepos 13 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybei priėmė nutarimą „Dėl sutikimo reorganizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“. 2012 m. sausio 1d. buvo pradėta vykdyti „Sodros“ reorganizacija, kurios metu iš 47 teritorinių skyrių liko tik 10 (žr. 4 pav.). Po įvykdytos reorganizacijos, prie VSDFV Kauno skyriaus buvo prijungti veiklą baigiantys Jonavos, Kaišiadorių ir Kėdainių skyriai. Jie tapo Kauno skyriaus klientų aptarnavimo poskyriais.



4 pav. Sodros teritoriniai skyriai prieš restruktūrizaciją ir po jos (Barauskaitė ir kt. 2012, p. 41)

Kadangi klientų aptarnavimo skyriuose darbuotojų nėra daug, klientai skatinami naudotis elektroninėmis paslaugų sistemomis, kurios yra reguliariai tobulinamos, siekiant užtikrinti aptarnavimo kokybę, kad vartotojas galėtų gauti paslaugas neatvykęs į skyrių.

Kėdainiuose esančiame Klientų aptarnavimo poskyryje šiuo metu dirba 5 asmenys: poskyrio vedėjas, du vyresnieji specialistai ir du vyriausieji specialistai. Dalis darbuotojų, iki reorganizacijos dirbusių Kėdainių skyrius pradėjo dirbti Kaune (tas pačias ar aukštesnes pareigas), dalis darbuotojų buvo atleisti, o likę darbuotojai turi galimybę dirbti ten pat, kur ir dirbo (Kėdainiuose), tačiau yra tiesiogiai pavaldūs Kauno skyriui, kuriam ir priklauso. Pas šiuos specialistus klientai lankytis neturėtų, tačiau taip yra ne visada.

Organizacijos restruktūrizacijos pagrindinės priežastys – struktūros optimizavimo ir geresnės klientų kokybės siekiai. Kadangi šis pokytis yra strateginis (žymus ir reikšmingas savo apimtimi), jam buvo skirtas ypatingas dėmesys. Dėl organizacijos restruktūrizacijos vykdymo darbuotojai nesijautė saugiai – kai kuriems darbuotojams grėsė netekti darbo vietoms, kitiems – darbo pobūdžio pokyčiai, šie pokyčiai įnešė baimės ir sumaišties. Todėl buvo nuspręsta sekti jau įgyvendintą pokytį (bandyti jį institucionalizuoti) – siekiant nuraminti darbuotojus, išvengti nereikalingos sumaišties, sutelkti visus ties pokyčio vykdymu ir jo, kaip naujos darbo rutinos, priėmimu: darbuotojų pasipriešinimo šiam pokyčiui ir dėl jo patiriamo streso išvengti nepavyko, tačiau tai buvo jaučiama minimaliai, pavyko sutelkti darbuotojus siekti šio pokyčio įsitvirtinimo organizacijoje, visuomenė buvo informuota apie įvykusius pasikeitimus ir skatinama išreikšti savo nuomonę apie tai.

Išanalizavus Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus Kėdainių poskyryje 2012-2016 m. laikotarpiu vykusius procesus, nustatytos šios pagrindinės pokyčių kryptys: struktūros optimizavimas (palikti pagrindiniai dideli skyriai, kuriuose dirba patyrę konkrečių sričių specialistai; palikti klientų aptarnavimo poskyriai, kuriuose dirba minimalus skaičius specialistų, suteikiančių pagrindines paslaugas), klientų aptarnavimo kokybės gerinimas (pagrindinės paslaugos perkeltos į elektroninę erdvę, palikta galimybė kreiptis į organizacijos specialistus įprasta tvarka, vertinama klientų nuomonė – prašoma palikti atsiliepimus), technologinių sistemų diegimas ir atnaujinimas (kuriamos naujos sistemos ir prižiūrima naudojama techninė įranga siekiant, kad darbas vyktų sklandžiai, darbuotojai galėtų be techninių kliūčių atlikti savo darbo užduotis ir klientų aptarnavimas vyktų sklandžiai bei kokybiškai).

2.2.2. Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos Kėdainių skyriaus atvejo analizė

Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos (NŽT) – LR valstybės institucija, įgyvendinanti valstybės politiką žemės tvarkymo ir administravimo, žemės reformos, žemėtvarkos planavimo, nekilnojamojo turto kadastro, apskaitos, geodezijos, kartografijos, valstybinių georeferencinių erdvinių duomenų rinkinių rengimo bei Lietuvos erdvinės informacijos infrastruktūros kūrimo srityse. Įsteigta 2001 metų liepos 1 dieną. Nuo 2010 metų liepos 1 dienos, panaikinus apskričių viršininkų administracijas, Nacionalinė žemės tarnyba perėmė jose veikusią žemėtvarkos skyrių ir kitas apskričių viršininkų administracijų funkcijas, susijusias su žemės tvarkymu. Perimtomis funkcijoms vykdyti Tarnyboje buvo įkurti 48 teritoriniai žemėtvarkos skyriai, aptarnaujantys visų šalies savivaldybių teritorijas. 2012 metų balandžio 2 dieną įsigaliojo atnaujinta Nacionalinės žemės tarnybos administracijos struktūra su 50 teritorinių skyrių (Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos [NŽT], n.d.). Prieduose pateikiama šios organizacijos valdymo schema (žr. 3 priedas).

Nacionalinė žemės tarnyba siekia būti kuo lengviau pasiekiamą gyventojams – sprendimai dėl žemės privatizavimo ar įteisinimo naudotis neatlygintinai priimami savivaldybių teritorijose esančiuose NŽT teritoriniuose padaliniuose. Siekiama, kad nuo asmens prašymo įsigyti žemės nuosavybėn ar nuomoti pateikimo iki sprendimo priėmimo praeitų kuo mažiau laiko (NŽT, n.d.).

Organizacijos vizija: efektyvus žemės naudojimas, užtikrinantis darnų šalies vystymąsi (NŽT, n.d.).

Misija: būdami modernūs ir skaidrūs teikiame kokybiškas žemės tvarkymo ir administravimo, erdvinių duomenų naudojimo paslaugas (NŽT, n.d.).

Vertybės: *profesionalumas* (kompetentinga, kokybiška, atsakinga ir orientuota į rezultatą veikla); *skaidrumas* (atvira, vieša ir aiški veikla); *bendradarbiavimas* (bendras tikslo siekimas ir darbas komandoje, paslaugas, paremtas abipusiu pasitikėjimu, bendravimas su interesantais); *modernumas* (gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, naujų darbo metodų ir technologijų taikymas) (NŽT, n.d.).

Strateginiai tikslai (2013–2017 m.):

1. Kokybiškos paslaugos;
2. Tinkamos sąlygos veiklai;
3. Kompetentinga ir motyvuota komanda (NŽT, n.d.).

Svarbiausieji Nacionalinės žemės tarnybos uždaviniai:

- įgyvendinti valstybės politiką žemės tvarkymo ir administravimo, nuosavybės teisių į žemę, mišką, vandens telkinius atkūrimo, valstybinės žemės perleidimo, perdavimo

naudotis ir kitose žemės reformos, žemėtvarkos planavimo, nekilnojamojo turto kadastro, apskaitos, georeferencinio pagrindo kadastro, geodezijos, kartografijos ir valstybinių georeferencinių erdvinių duomenų rinkinių rengimo, Lietuvos erdvinės informacijos infrastruktūros kūrimo srityse;

- užtikrinti žemės santykių teisinio reglamentavimo įgyvendinimą;
- atlikti valstybinės žemės patikėjimo teisės subjekto (patikėtinio) funkcijas;
- organizuoti ir vykdyti žemės naudojimo valstybinę kontrolę;
- valdyti įstatymuose nustatytas informacines sistemas ir kadastrus;
- užtikrinti žemėtvarkos planavimo dokumentų rengimą ir atlikti jų priežiūrą, atlikti valstybinių geodezijos ir kartografijos darbų valstybinę priežiūrą ir kokybės kontrolę (NŽT, n.d.).

Kasmet sudaromi metiniai veiklos ir žemės tvarkymo darbų planai, numatoma kokybės politika ir tikslai. Visa ši informacija talpinama ir atnaujinama Nacionalinės žemės tarnybos internetiniame tinklapyje (www.nzt.lt). Čia taip pat galima rasti finansinių ataskaitų rinkinius, darbuotojų informaciją, organizacijos ir atskirų jos padalinių nuostatus bei kitą aktualią informaciją.

Veiklos sritys: žemėtvarka (žemės paėmimas visuomenės poreikiams; kitos paskirties valstybinės žemės pardavimas; žemėtvarkos planavimo dokumentų rengimo informacinė sistema (ŽPDRIS) ir pan.); **žemės reforma** (žemėtvarkos projektų rengimas; piliečių nuosavybės teisių į žemę, mišką ar vandens telkinius atkūrimas; asmeninio ūkio žemės įteisinimas ir pan.); **nekilnojamo turto kadastras; žemėtvarkos planavimo dokumentų rengėjų, matininkų ir geodezininkų žinybinis registras; žemės naudojimo valstybinė kontrolė; geodezija ir kartografija** (nuolat veikiančių GPS stočių tinklas; valstybiniai GPS tinklai ir pan.); **tarptautinė veikla; socialinė partnerystė** (NŽT, n.d.).

Nacionalinės žemės tarnybos būstinėje Vilniuje ir 50 teritorinių skyrių dirba daugiau nei 900 darbuotojų. Kėdainių skyriuje šiuo metu dirba 14 žmonių. Iš jų: 8 valstybės tarnautojai (vyriausieji specialistai; 2 iš jų pakaitiniai) ir 6 (5 vyresnieji specialistai ir 1 specialistas, dirbantis 0,5 etato) dirba pagal darbo sutartis.

NŽT Kėdainių skyriaus veiklą reglamentuoja bendri organizacijos ir atskiri Kėdainių skyriaus nuostatai, pateikiami organizacijos internetiniame tinklapyje (<http://nzt.lt/go.php/lit/Nuostatai>). Nuostatai apibrėžia: bendrąsias organizacijos nuostatas, skyriaus uždavinius, funkcijas, teises ir darbo organizavimo tvarką.

Korupcijos prevencija

Nacionalinėje žemės tarnyboje prie Žemės ūkio ministerijos nuo 2012 metų intensyviai vykdoma korupcijos prevencija. Kasmet sudaromos kovos su korupcija programos ir jų įgyvendinimo priemonių planai, kuriuose nurodyta: priemonės pavadinimas, vykdytojas, numatomas įvykdymo

laikas, laukiami rezultatai ir įgyvendinimo vertinimo kriterijai. Kiekvieną ketvirtį ir metams pasibaigus pateikiamos kovos su korupcija programos priemonių plano įgyvendinimo ataskaitos, kuriose pateikiami priemonių plano įgyvendinimo rezultatai: programos įgyvendinimo priemonių plane numatyta priemonė, vykdytojas, įvykdymo terminas, įvykdymą pagrindžiantys duomenys, trumpas priemonės įvykdymo apibūdinimas, priemonės įgyvendinimo vertinimo kriterijus, nurodoma, ar priemonė buvo įgyvendinta (įgyvendinta/įgyvendinta iš dalies/neįgyvendinta) (NŽT, n.d.).

Taip pat svarbu pastebėti, kad kartą per metus organizacijos direktorius pateikia išvadą „Dėl Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos veiklos sričių, kuriose egzistuoja korupcijos pasireiškimo tikimybės, nustatymo“. Šioje išvadoje pateikiama: kokie patikrinimai buvo atlikti organizacijoje (kiek skyrių ir kodėl buvo patikrinta); atskirų organizacijos veiklos sričių įvertinimai; išvados ir rekomendacijos (NŽT, n.d.).

Organizacijos tinklapyje yra pateikiama informacija, kurią klientai turėtų žinoti apie vykdomą korupcijos prevenciją: kas yra korupcija, ir korupcijos prevencija, kokia yra atsakomybė už korupcinius teisės pažeidimus, kokios tarnybos kovoja su korupcija, kaip ir kam pranešti pastebėjus korupcijos atvejį, organizacijos dokumentai, susiję su korupcijos prevencija ir kita naudinga informacija, nurodant papildomus šaltinius (žr. <http://nzt.lt/go.php/lit/Korupcijos-prevencija>).

Asmenų aptarnavimas

Organizacijoje asmenys (jų prašymai, skundai, pranešimai ir kiti dokumentai) yra priimami trimis būdais:

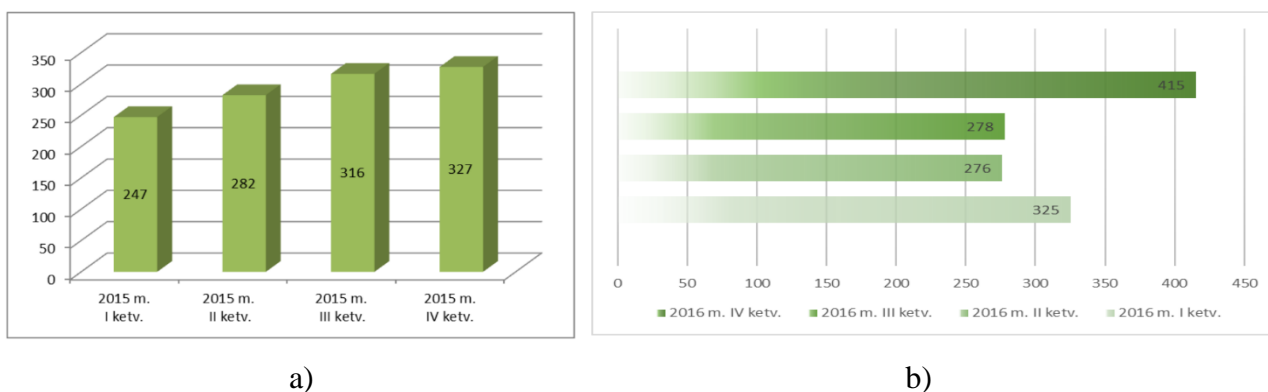
- Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos centriniame padalinyje;
- bendruoju telefonu;
- Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos teritoriniuose skyriuose (NŽT, n.d.).

Organizacija siekia užtikrinti gerą administravimą ir kokybišką asmenų aptarnavimą, todėl skatina klientus pateikti savo nuomonę apie aptarnavimo kokybę: užpildžius Asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketą ir atsiuntus el. paštu nzt@nzt.lt arba atnešus į bet kurį Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos teritorinį skyrių. Pastabas ir pasiūlymus dėl asmenų aptarnavimo taip pat galima pasakyti Bendrųjų reikalų departamento Dokumentų valdymo skyriaus vedėjai telefonu arba elektroniniu paštu (NŽT, n.d.).

Klientai aptarnaujami organizacijos teritoriniuose skyriuose. Pirmoji elektroninė klientų aptarnavimo sistema įdiegta tik 2015-2016 metais. Ja gali naudotis tik tie asmenys, kuriems atliekami žemės sklypų formavimo pertvarkymo projektai. Klientų aptarnavimas teritoriniuose skyriuose turėtų vykti vieno langelio principu, tačiau ši sistema dar sklandžiai neveikia, vis iškyla įvairių kliūčių. Šis pokytis institucionalizuotas nebuvo – tai gali būti viena iš jo neįsitvirtinimo organizacijoje priežasčių.

Kiti įgyvendinti pokyčiai: informacinių sistemų (ŽAIS, ŽPDRIS, DVS) tobulinimai, siekiant užtikrinti sklandesnį bendradarbiavimą tarp padalinių ir kitų suinteresuotų institucijų.

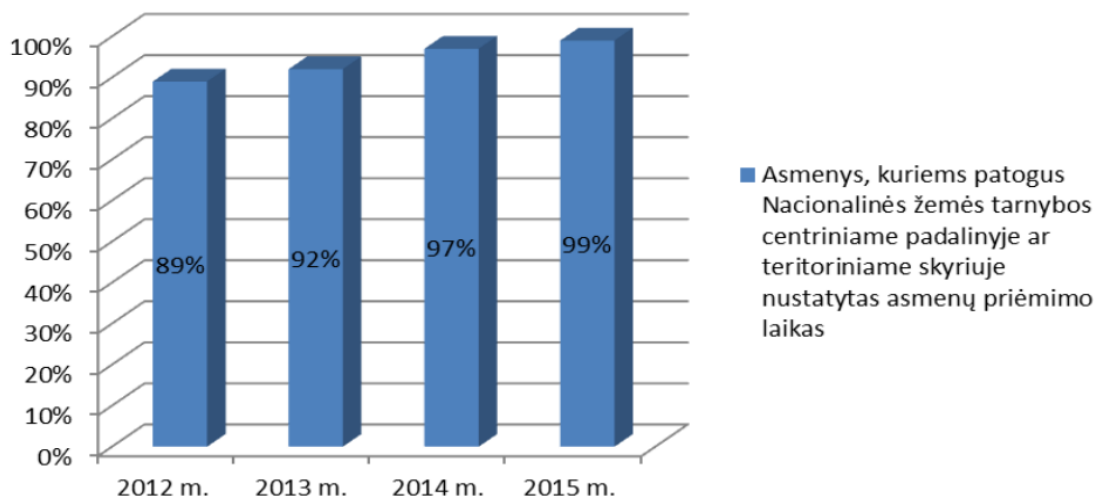
Kiekvienais metais organizacijos internetiniame tinklapyje paskelbiami kokybės vertinimo rezultatai: Asmenų aptarnavimo Nacionalinėje žemės tarnyboje prie Žemės ūkio ministerijos kokybės įvertinimas ir jos gerinimas. 2012-2014 metais pateikti kokybės įvertinimo ir gerinimo aprašai, kuriuose pateikiama: asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo iniciatyvos (organizacijos misija; kas atlikta siekiant pagerinti aptarnavimo kokybę), kokybės įvertinimas (apibendrinti anketų rezultatai; išskirti strateginiai tikslai; kas buvo atlikta; ko tikimasi ateityje). 2015-2016 metais aprašai papildyti diagramomis, kurios iliustruoja pagrindiniu asmenų aptarnavimo kokybės rodiklius (žr. 5-9 pav.) (NŽT, n.d.).



5 pav. Asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketų skaičiaus kaita pagal ketvirčius:

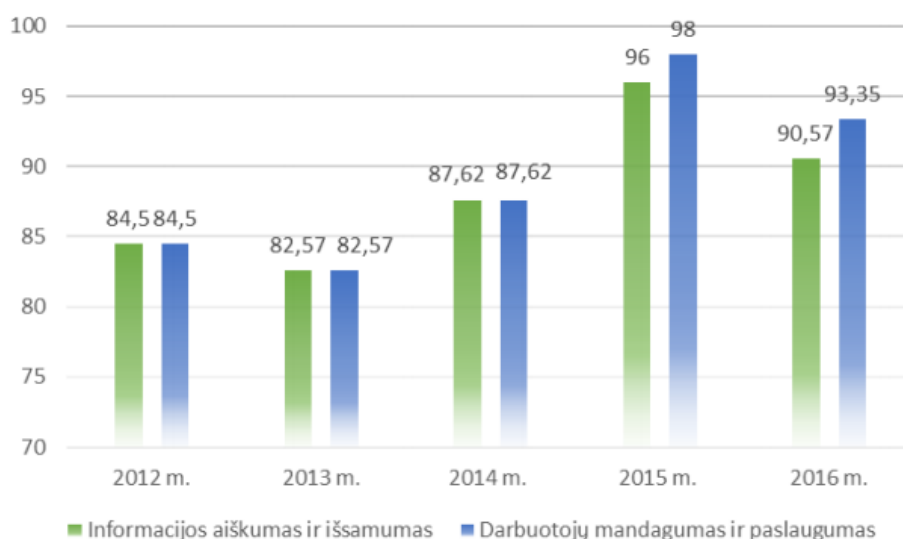
a) 2015 m. ir b) 2016 m. (NŽT, 2016)

2015 metais Nacionalinei žemės tarnybai iš viso buvo pateiktos 1172, o 2016 metais – 1294 asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketos. Anketų pasiskirstymas pagal metų ketvirčius pateiktas paveiksle (žr. 5 pav.). Tiek 2015, tiek 2016 metais daugiausiai anketų pateikta paskutinį metų ketvirtį. Daugiausia anketų pateikė asmenys atvykę į pasirinktą organizacijos skyrių. Apskritai, organizacijos klientai vis dar labiau linkę atvykti į skyrių pasikonsultuoti rūpimais klausimais, nei telefonu ar elektroniniu paštu. Konsultacijos būna konkrečios, asmeniškios, išsamios ir užtrunka ilgiau nei telefonu. Manoma, kad todėl anketų daugiausia užpildoma organizacijos skyriuose. 2012-2015 metais grįžtamąjį ryšį suteikę Nacionalinės žemės tarnybos klientai itin teigiamai įvertino asmenų priėmimo laiką (žr. 6 pav.).



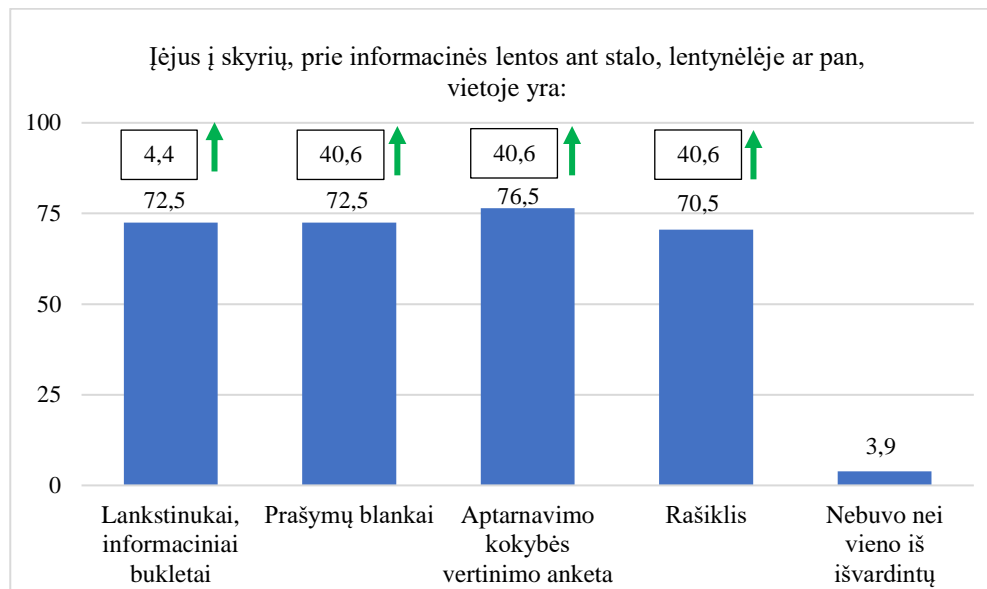
6 pav. Asmenys, 2012–2015 m. teigiamai įvertinę Nacionalinės žemės tarnybos skyriuje nustatytą asmenų priėmimo laiką (NŽT, 2016)

Apklausoje metu vertintas ne tik darbuotojų mandagumas ir paslaugumas, bet ir jų suteikiamos informacijos aiškumas bei išsamumas. Pateikta diagrama (žr. 7 pav.) iliustruoja šių kriterijų kaitą Nacionalinėje žemės tarnyboje 2012-2016 metais. Nors 2016 metais klientai šią organizacijos sritį įvertino prasčiau nei 2015 metais, tačiau reikia pastebėti, kad du metus iš eilės darbuotojų mandagumas ir paslaugumas vertinamas geriau nei jų pateikiamos informacijos aiškumas ir išsamumas.



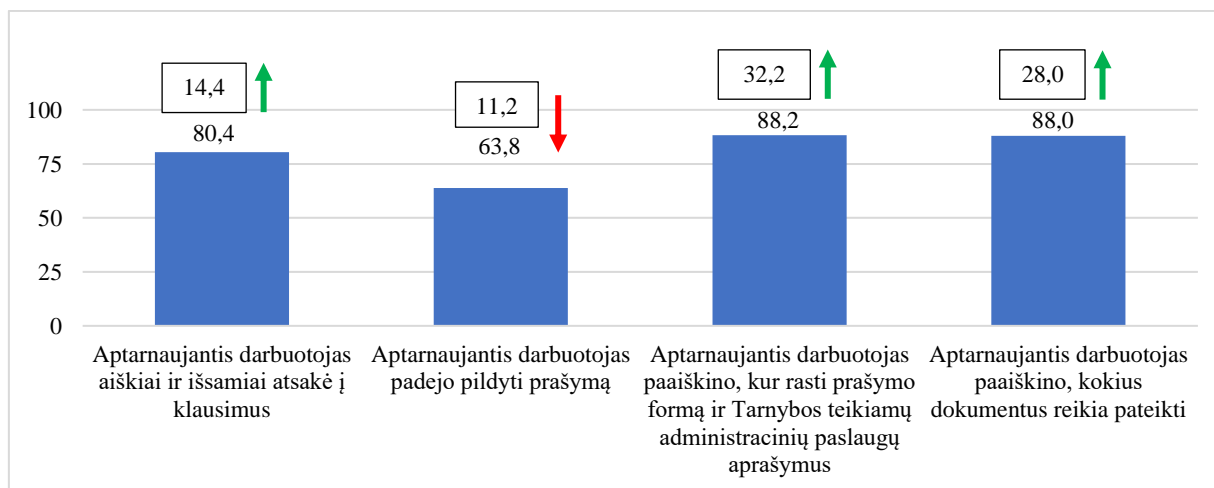
7 pav. Nacionalinės žemės tarnybos darbuotojų mandagumo ir paslaugumo bei jų suteiktos informacijos aiškumo ir išsamumo kaita 2012-2016 metais (NŽT, 2016)

Svarbu pažymėti, kad Nacionalinės žemės tarnybos teritoriniuose skyriuose informacijos klientams pateikimas 2016 metais (lyginant su 2015 m.) žymiai pagerėjo: pateikiama daugiau lankstinukų ir informacinių bukletų, prašymų blankų, rašiklių ir asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketų. Procentali informacija pateikiama paveiksle (žr. 8 pav.).



8 pav. Nacionalinės žemės tarnybos teritoriniuose skyriuose priimamuosiuose pateikiama informacija ir jos pokytis 2015–2016 m. (NŽT, 2016)

Siekiant atskleisti asmenų aptarnavimo Nacionalinėje žemės tarnyboje stipriąsias ir silpnąsias puses, darbuotojų geranoriškų bei norą padėti, pasitelkiamas slaptasis klientas. Šio tyrimo metu nustatyta, kad 2016 metais (lyginant su 2015 m.) trys vertinami kriterijai (darbuotojai aiškiau ir išsamiau atsakinėja į klausimus, dažniau paaiškina kur galima rasti prašymo formą ir paslaugų aprašymus, kokius dokumentus reikia pateikti) pagerėjo ir vienas (mažiau darbuotojų padeda klientui užpildyti prašymus) suprastėjo (žr. 9 pav.).



9 pav. Nacionalinės žemės tarnybos teritoriniuose skyriuose asmenims suteikiamos informacijos kokybė 2015–2016 m. (NŽT, 2016)

Klientai skatinami asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketose teikti kuo daugiau pasiūlymų ir pastabų, susijusių su aptarnavimu. Asmenys plačiai naudojasi šia galimybe ir gana dažnai (50 procentų komentarų) dėkoja konkreitiems darbuotojams ar organizacijos padaliniam. Kėdainių skyriuje padėkų sulaukiama gana dažnai. Klientai patenkinti darbuotojų darbu: visada padeda užpildyti prašymus, siūlo įvairius būdus sutartims sudaryti ir dokumentams pristatyti, kad klientui būtų patogiau, informaciją stengiasi pateikti taip, kad klientas suprastų – jei reikia, aiškina kelis kartus, kartais į pagalbą pasitelkiami kiti specialistai. Anketose pareikštos logiškos ir motyvuotos pastabos ir realūs pasiūlymai analizuojami, esant galimybei ir būtinybei – įgyvendinami. Taip tobulinant asmenų aptarnavimo ir kitas sritis.

Apibendrinant atliktą atvejo (Nacionalinės žemės tarnybos Kėdainių skyriaus) analizę, galima teigti, kad pagrindiniai struktūriniai pokyčiai (Kėdainių skyriuje) įvykdyti 2010 metais. 2012-2016 m. vykdyti pokyčiai susiję su klientų aptarnavimo kokybės gerinimu. Klientų aptarnavimo internetu sistemų iki šiol nebuvo, nes dėl veiklos pobūdžio tai padaryti būtų labai sudėtinga. Analizuojamu laikotarpiu įdiegta elektroninė asmenų aptarnavimo sistema, naudojama atliekant žemės sklypų formavimo pertvarkymo projektus. Nors ši sistema leidžia teikti tik vieną iš paslaugų, ji yra labai reikalinga ir laukta. Tikimasi, kad tai pirmas organizacijos žingsnis elektroninio klientų aptarnavimo srityje ir jis nebus paskutinis. Vykdomų pokyčių, susijusių su klientų aptarnavimo kokybės gerinimu, pagrindinis trūkumas – neišspręsta problema, kad žmogus turi atvykti į tą teritorinį skyrių, kurio rajone yra jo žemės sklypas (dažnu atveju žemė būna pavaldėta ir asmuo gyvena kitame mieste, kuriame taip pat yra NŽT skyrius).

2.2.3. Atvejų palyginimas

Analizuojamos dvi viešojo sektoriaus organizacijos, aptarnaujančios Kėdainių rajono gyventojus. Nors šių organizacijų veiklos sritys yra labai skirtingos, vis dėl to jos abi priklauso viešajam sektoriui, yra pavaldžios centriniams organizacijų padaliniam, o jų veiklą koordinuoja atitinkamos ministerijos. Konkretus šių organizacijų palyginimas pateiktas 6 lentelėje (žr. 6 lentelė).

Analizuojamų organizacijų palyginimas (sudaryta darbo autoriaus pagal Sodra, n.d. ir NŽT, n.d.)

Organizacija	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos
Padalinys	Kauno skyriaus Kėdainių poskyris	Kėdainių skyrius
Vadovaujantys asmenys	Klientų aptarnavimo skyriaus poskyrio vedėjas	Skyriaus vedėjas
Darbuotojų skaičius	5	14
Veiklos reglamentavimas	Bendri organizacijos nuostatai; Kauno skyriaus nuostatai	Bendri organizacijos nuostatai; Kėdainių skyriaus nuostatai
Veikos sritys	Valstybinis socialinis draudimas; laikinasis nedarbingumas; pensijos, pašalpos ir kitos išmokos	Žemėtvarka; žemės reforma; nekilnojamo turto kadastras; žemėtvarkos planavimo dokumentų rengėjų, matininkų ir geodezininkų žinybinis registras; žemės naudojimo valstybinė kontrolė; geodezija ir kartografija; tarptautinė veikla; socialinė partnerystė
Korupcijos prevencija	Organizacijos tinklapyje pateikiama: informacija, kaip ir kada pranešti apie korupcijos atvejį; nuorodos į atitinkamus teisės aktus; pareigybių, kurios turi būti reguliariai tikrinamos, sąrašas	Sudaromos kovos su korupcija programos, jų įgyvendinimo priemonių planai ir įgyvendinimo ataskaitos; kasmet nustatomos veiklos sritys, kuriose egzistuoja korupcijos tikimybė; organizacijos tinklapyje yra pateikiama informacija apie vykdomą korupcijos prevenciją (kas yra korupcija, kokia yra atsakomybė už korupcinius teisės pažeidimus, kaip ir kam pranešti pastebėjus korupcijos atvejį ir kita svarbi informacija)
Asmenų aptarnavimas	3 elektroninių paslaugų sistemos (EDAS, EGAS ir EPTS); klientų aptarnavimo poskyriai (veikia vieno langelio principu); „išmanoji Sodra“; duomenų mainai tarp organizacijų ir institucijų	Viena elektroninė paslauga; teritoriniai skyriai (diegiamas vieno langelio principas); informacijos teikimas (el. paštu, telefonu ir skyriuose); aptarnavimo kokybės vertinimas
Svarbiausi pokyčiai	Organizacijos restruktūrizacija; aptarnavimas „vieno langelio“ principu; elektroninių sistemų diegimas ir priežiūra	Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas (vieno langelio sistemos kliūčių sprendimas; elektroninės aptarnavimo sistemos diegimas)

Abi organizacijos daug dėmesio skiria korupcijos prevencijai ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui. Vykdomi pagrindiniai pokyčiai yra tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su klientų aptarnavimu, siekiant kuo geresnių rezultatų šioje srityje.

Abejose organizacija (vienoje anksčiau, kitoje vėliau) buvo atlikta restruktūrizacija. Kadangi organizacijų veiklos sritys yra labai skirtingos, tai ir restruktūrizacijos metu buvo pasirinkti skirtingi sprendimai, tačiau šio proceso tikslas toks pat – užtikrinti kokybišką aptarnavimą ir sudaryti sąlygas

aptarnaujamiems asmenims pasinaudoti reikalingomis paslaugomis jiems patogiais būdais. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba priėmė strateginį sprendimą sumažinti teritorinių skyrių skaičių, rajonų centruose paliekant tik klientų aptarnavimo poskyrius (siekiant, kad kuo daugiau žmonių kreiptųsi elektroniniu būdu, o į poskyrius atvyktų mažiau žmonių), tačiau Nacionalinė žemės tarnyba rajonų centruose paliko teritorinius skyrius (visas paslaugas perkelti į internetinę erdvę šiuo metu dar būtų per daug sudėtinga, todėl pagrindinės paslaugos teikiamos tik klientams atvykus į skyrių ir parašius prašymą).

Analizuojamų organizacijų suformuluotos vizijos, misijos ir strateginiai tikslai taip pat skiriasi, tačiau puoselėjamos vertybės yra panašios. Nacionalinė žemės tarnyba be strateginių tikslų dar išskiria svarbiausius tarnybos uždavinius, tiesiogiai susijusius su organizacijos veiklos sritimis.

Organizacijose kasmet sudaromi metiniai veiklos planai, numatoma kokybės politika ir tikslai. Visa ši informacija talpinama ir atnaujinama organizacijų tinklapiuose. Čia taip pat galima rasti finansinių ataskaitų rinkinius, darbuotojų ir padalinių informaciją, nuostatus bei kitą aktualią informaciją.

Atvejų analizės duomenys demonstruoja pokyčių lauko raišką: dažni pokyčiai klientų aptarnavimo ir korupcijos prevencijos srityse, reikšmingi struktūros pokyčiai. Analizuojamos organizacijos ypatingą dėmesį skiria klientų aptarnavimo kokybės gerinimui: vykdo tiek struktūros, tiek technologinius pokyčius, siekdamos užtikrinti kuo sklandesnę, patogesnę ir kokybiškesnę aptarnavimą. Kadangi tai viešojo sektoriaus organizacijos, jos aktyviai vykdo korupcijos prevencijos programas, kurios realiai veikia ir duoda tikrai džiuginančių rezultatų. Analizuojamos organizacijos – teritoriniai padaliniai, pavaldūs organizacijų centriniams skyriams. Bendrai šių organizacijų veiklą koordinuoja atsakingos ministerijos, todėl politiniai sprendimai turi didžiausią įtaką pokyčiams, jų valdymo procesui ir rezultatams.

2.3. Pusiau struktūruoto interviu analizė ir interpretacija

Pusiau struktūrizuotas interviu organizuotas 2017 m. vasario – kovo mėn. su tiriamų organizacijų vadovais (N = 4). Pusiau struktūrizuoto interviu instrumentą sudaro 22 klausimai, remiantis tyrimo kriterijais ir indikatoriais suskirstyti į dvi grupes. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė atliekama taikant kokybinę turinio (anglų k. *Content*) analizę. Kiekvienas informantas žymimas simboliu (I: I1, I2 ir t.t.), neatskleidžiant jo asmenybės.

Pirmoji siužetinė linija, susijusi su organizacijose vykstančiais pokyčiais, jų atsiradimo priežastimis ir jų valdymu, remiasi kriterijumi: „*Pokyčių lauko ypatumai pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose*“. Kriterijus tikrinamas trimis indikatoriais: Viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių pokyčių ir jų atsiradimo priežasčių identifikavimas; Viešojo sektoriaus

organizacijų pasiruošimas pokyčių valdymui; sėkmingo pokyčių valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. Pirmoji klausimų grupė apima 1 – 9 klausimas (žr. 4 priedas).

Antroji siužetinė linija, susijusi su pokyčių institucionalizavimo procesu, remiasi kriterijumi: „*Pokyčių institucionalizavimo lauko pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose analizė*“. Šis kriterijus tikrinamas trimis indikatoriais: pokyčių institucionalizavimo proceso ir jo būtinybės suvokimo vertinimas; pasiruošimo pokyčių institucionalizavimui analizė; pokyčių institucionalizavimo efektyvumui įtaką darančių veiksnių identifikavimas. Antroji klausimų grupė apima 10 – 22 klausimus (žr. 4 priedas).

Pusiau struktūrizuoto interviu metu gauti duomenys yra transkribuojami (priskiriama klausimų ir informantų koduotė), tyrimo klausimus įvardinant K1, K2, K3 ir t. t. (K1 – pirmas klausimas, K2 – antras klausimas ir t. t.), o tyrimo dalyvius – I1, I2 ir t. t. (I1 – pirmas informantas, I2 – antras informantas ir t. t.).

Informantų interviu transkripcijos pateikiamos 5 priede (žr. 5 priedas).

Analizuojant informantų refleksijas, atliekama atsakymų analizė:

Pirmoji klausimų grupė atskleidė, kad vienoje organizacijoje „*pokyčiai vyksta labai dažnai*“ (I1, I2), o kitoje – nedažnai, bet yra „*žymūs*“ (I3, I4). Pasak informantų, pastaruoju metu vykstantys pokyčiai dažniausiai susiję su technologijomis: „*diegiamos naujos ir atnaujinamos naudojamos technologijos*“ (I1, I2), asmenų aptarnavimo kokybės gerinimu: „*<...> elektroninių bei nuotolinių aptarnavimo priemonių diegimu, asmenų aptarnavimu*“ (I1, I2), „*<...> sutelktas dėmesys į pagrindinius veiklos procesus, susijusius su klientų aptarnavimu, racionaliau tvarkant turimą ūkį*“ (I3, I4) ir struktūros optimizavimu: „*atsisakyta nereikalingų valdymo grandžių, perteklinių pareigybių, centralizuotos bendros funkcijos, sustiprinta vidaus kontrolė*“ (I1, I3, I4). Paprašyti identifikuoti pagrindines organizacijose vykstančių pokyčių priežastis informantai išskyrė išorinius veiksnius: „*bendroji šalies politika*“ (I1, I2, I4), „*šalies socialiniai-ekonominiai bei demografiniai veiksniai*“ (I3). Taip pat buvo išskirti ir pagrindiniai vidiniai veiksniai – „*korupcijos prevencija ir mažinimas*“, „*paslaugų kokybė*“, „*aptarnavimo kokybė*“ (I1, I2). Abejose organizacijose pokyčiai inicijuojami „iš viršaus“ (pagal ministrų įsakymus, centrinių padalinių nurodymus ir pan.), tačiau kartais, kai nemaža dalis darbuotojų ar klientų pateikia pastabas, pokyčiai gali būti inicijuojami ir „iš apačios“.

Interviu metu paaiškėjo, kad už abejose organizacijose vykstančių pokyčių kontrolę atsakingi asmenys yra ir centriniuose padaliniuose, ir konkrečiuose skyriuose, tačiau tik vienoje organizacijoje pokyčiams yra ruošiamasi iš anksto „*skyriaus vedėjui supažindinant darbuotojus*“, „*vykdant mokymus, skiriant pereinamąjį laikotarpį*“ (I1, I2).

Informantai teigia, kad sėkmingam pokyčių valdymui didžiausiai įtaką turi darbuotojų žinojimas, kad „pokyčiai vyksta nuolat“, „jie yra neišvengiami“, „vykdomi siekiant teigiamų rezultatų“, ir suvokimas „apie jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę“ (I1 – I3) bei vadovo gebėjimai „paveikti darbuotojus, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naujus pokyčius“, „suprantamai paaiškinti apie būsimas permainas, akcentuojant, kad su artėjančiais pokyčiais jie susitvarkys ir bus išsaugotos darbo vietos“ (I3, I4) – labai svarbu, kad darbuotojai tikėtų savimi ir jaustųsi saugūs.

Žinoma, vykdant pokyčius abejuose organizacijose – vienoje dažniau, kitoje rečiau – iškyla problemų ar kliūčių, kurios dažniausiai būna susijusios su „aptarnaujamų asmenų kompiuteriniu neraštingumu“ ar „nepasitenkinimu dažnai vykstančiais pokyčiais“ (I1, I2), kai iškyla instrukcijose nenumatytų problemų, neatnaujinama programinė įranga ir kai teoriniai pokyčių aspektai neatitinka realios situacijos. Visi informantai sutinka, kad darbuotojų įsitraukimas į pokyčių procesą turi labai didelę tiesioginę įtaką pokyčių sėkmei, nes „jie padeda šiuos pokyčius įgyvendinti“, todėl „darbuotojai, turintys supratimą apie vykdomus pokyčius, lengviau sprendžia eigoje iškilančius klausimus“ (I3, I4). Tiriamų organizacijų darbuotojai gana lengvai priima permainas, jei jos nėra labai didelės ir jiems negresia prarasti savo darbo vietos – priešingu atveju „slegia nežinomybė“, „baimė, pyktis, įsitikinimas, kad permainos nieko gero neduos“ (I3, I4).

Antroji klausimų grupė padėjo išsiaiškinti, kad abejuose organizacijose, įgyvendinus pokyčius, procesai yra toliau stebimi ir kontroliuojami – pokyčiai institucionalizuojami. Informantai sutinka, kad šis procesas yra būtinas, nes „sumažina pokyčio neįsitvirtinimo riziką“, „suteikia galimybę gauti grįžtamąjį ryšį“, „atsiranda galimybė pamatyti, ką reikia patobulinti, kad pokyčiai duotų dar geresnį rezultatą“ (I1, I2, I4), padeda įsitikinti „ar pokyčiai teisingai vykdomi“, „kaip darbuotojai išmoko ir prisitaikė prie naujo darbo pobūdžio ir krūvio“ (I3).

Interviu metu paaiškėjo, kad pokyčių institucionalizavimo fazei abejuose organizacijose yra ruošiamasi iš anksto: „parengiami ir derinami planai“, „diskutuojama su teritorinių skyrių darbuotojais“, „rengiami klausimynai“ klientams ir darbuotojams (I1, I2), o už tai atsakingi asmenys skyriuose yra jų vedėjai ir pavaduotojai, atsižvelgdami į organizacijos centrinio padalinio atsakingo skyriaus specialistų nurodymus ir rekomendacijas.

Skirtingų organizacijų informantai, paprašyti kalbėti apie vieną pokytį, pasirinko skirtingus pokyčius, tačiau abu pasirinkti pokyčiai jie susiję su klientų aptarnavimo tvarkos pakeitimais. Šie pokyčiai abejuose organizacijose buvo institucionalizuojami / stebimi po jų įgyvendinimo.

Visi informantai sutinka, kad institucionalizavimas turėjo teigiamos įtakos pokyčių įsitvirtinimui organizacijose „darbuotojai jautėsi saugiau ir užtikrinčiau atlikdami užduotis, galėjo stebėti grįžtamąjį ryšį“ (I1), „pokytis buvo priimtas lengviau, jis įsitvirtino ir tapo neatsiejama veiklos dalimi, taip pat leido suteikti grįžtamąjį ryšį“ (I2), „<...> pagerino bendravimą su klientais,

efektyviau reaguojama į klientų pranešimus apie paslaugų kokybę ir turinį“, „iš darbuotojų reikalaujama aukštesnės aptarnavimo kokybės ir darbo produktyvumo“ (I3), „<...> nuolat tobulinami paslaugų teikimo ir aptarnavimo kultūros įgūdžiai, reguliariai nustatant darbuotojų mokymų poreikį ir vykdant darbuotojų mokymus“, „atliekama reguliari klientų aptarnavimo kokybės kontrolė ir vertinimas“, „pokytis gana lengvai tapo įprasta organizacijos veiklos dalimi“ (I4).

Visi informantai sutinka, kad institucionalizuotą pokytį darbuotojai priėmė lengviau, pasipriešinimas nebuvo žymus. Tačiau vienas informantas (I4) pastebi, kad įtampa nuslūgo tik išsprendus klausimą dėl darbo vietų – darbuotojai jautėsi ramiau sužinoję, kad ir toliau galės dirbti organizacijoje.

Įgyvendintus ir institucionalizuotus pokyčius abejose organizacijose klientai galėjo įvertinti atsakydami į parengtas anketas – taip užtikrintas grįžtamasis ryšys. Klientų pastabos ir pasiūlymai yra reguliariai peržiūrimi, į atsiliepimus atsižvelgiama siekiant pagerinti aptarnavimo kokybę.

Paprašyti įvardinti pagrindinius veiksnius, galinčius trukdyti efektyviai institucionalizuoti pokyčius, skirtingų organizacijų atstovai akcentavo skirtingus aspektus: „jei darbuotojai nesupranta pokyčio svarbos ir naudos“, „įgyvendinto pokyčio neatitikimas su lūkesčiais“, „<...> darbuotojų abejingumas“, „klientų nepasitenkinimas“ (I1, I2), „vidinė aplinka“, „priklauso ir nuo politinės bei ekonominės aplinkos“, „ypatingą įtaką turi sociopsichologinio pobūdžio kliūtys“, „neužtikrintos techninės sąlygos“, „lėšų stoka“ (I3, I4). Abejose organizacijose pokyčių institucionalizavimo metu iškylančios problemos yra skubiai sprendžiamos, pirmiausia informuojant skyriaus ar poskyrio vadovus, jei reikia, kreipiamasi ir į kitų skyrių specialistus.

Interviu metu paaiškėjo, kad analizuojamose organizacijose pokyčiai institucionalizuojami pagal konkrečius modelius – remiantis iš anksto numatytais principais. Naudojamų modelių trūkumų informantai neišskyrė. Informantai taip pat sutiko, kad abejose organizacijose naudojami pokyčių institucionalizavimo modeliai leidžia įvertinti šio proceso efektyvumą, kas, jų nuomone, yra labai reikalinga.

Pirmosios siužetinės linijos turinio (anglų k. Content) analizės matrica pateikiama 7 lentelėje, grupuojant kategorijas, subkategorijas ir jas iliustruojančius informantų teiginius (žr. 7 lentelę).

**Pokyčių lauko pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose analizės matrica
(sudaryta darbo autoriaus)**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
<i>Pokyčių tipai</i>	<i>Technologiniai</i>	„pokyčiai susiję su naujų technologijų diegimu“ „diegiamos naujos ar atnaujinamos naudojamos technologijos, tobulinamos naudojamos kompiuterinės programos“
	<i>Struktūriniai</i>	„optimizuoti sistemos valdymą atsisakant perteklinių grandžių jos struktūroje, <...> racionaliau tvarkant turimą ūkį“ „buvo atsisakyta nereikalingų valdymo grandžių“
	<i>Strateginiai</i>	„2012 metais įvyko strateginiai pokyčiai“
	<i>Klientų aptarnavimo</i>	„pokyčiai susiję su <...> elektroninių bei nuotolinių aptarnavimo priemonių diegimu, asmenų aptarnavimu“ „<...> sutelkiant dėmesį į pagrindinius veiklos procesus, susijusius su klientų aptarnavimu“
	<i>Kokybiniai</i>	„siekiama, kad sistema veiktų efektyviau“ „užtikrintas žmogiškųjų išteklių efektyvesnis naudojimas, sustiprinta vidaus kontrolė, pagerinta paslaugų kontrolė“
<i>Pokyčių atsiradimo priežastys</i>	<i>Išorinės</i>	„bendri šalies socialiniai-ekonominiai bei demografiniai veiksniai“ „bendroji šalies politika“
	<i>Vidinės</i>	„teikiamų paslaugų prieinamumo lengvinimas, korupcijos prevencija ir mažinimas“ „korupcijos prevencija, paslaugų kokybė, aptarnavimo kokybė“
<i>Pokyčių iniciavimas</i>	<i>Iš viršaus</i>	„Nacionalinės Žemės tarnybos centrinis padalinys, kuriam tiesioginę įtaką daro Žemės ūkio ministerija“ „Lietuvos Respublikos Seimas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos vyriausybė“
	<i>Iš apačios</i>	„kartais pokyčiai inicijuojami atsižvelgiant į anoniminėse anketose pateiktas klientų pastabas“ „nedideli pokyčiai gali būti inicijuojami darbuotojams ar klientams pateikus konkrečias pastabas ar pasiūlymus“
<i>Pokyčių valdymas</i>	<i>Iš apačios</i>	„Kėdainių skyriaus vedėjas ir pavaduotojas“ „Kėdainių poskyrio direktorius“
	<i>Iš viršaus</i>	„Nacionalinės žemės tarnybos veiklos koordinavimo skyrius, korupcijos prevencijos skyrius – centriniam padalinyje“ „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktorius, personalo, teisės, veiklos planavimo ir pokyčių valdymo skyriai“
<i>Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai</i>	<i>Darbuotojai</i>	„darbuotojų supratimas, kad pokyčiai yra neišvengiami ir vykdomi siekiant teigiamų rezultatų“ „darbuotojų aiškus suvokimas apie jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę“
	<i>Vadovai</i>	„vadovo gebėjimas taip paveikti darbuotojus, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naujus pokyčius“ „vadovo mokėjimas darbuotojams suprantamai paaiškinti apie būsimas permainas, akcentuojant, kad su artėjančiais pokyčiais jie susitvarkys ir bus išsaugotos darbo vietos“

Pokyčių valdymo kliūtys	<i>Dažnos</i>	„aptarnaujamų asmenų kompiuterinis neraštingumas, nepasitenkinimas dažnai vykstančiais pokyčiais, tinkamos programinės įrangos trūkumas, turimos programinės įrangos trikdžiai“
	<i>Retos</i>	„iškyla realizuojant pokyčius, kai teorija (nurodyta instrukcijose) neatitinka realios situacijos, programinė įranga neatitinka naujų reikalavimų – nėra atnaujinta“
Darbuotojų įsitraukimo įtaka pokyčių vykdymo sėkmei	<i>Teigiama</i>	„jei darbuotojai įsitraukia noriai ir prisideda prie pokyčių vykdymo, tai teigiamai“ „darbuotojai, turintys supratimą apie vykdomus pokyčius, lengviau sprendžia eigoje išskylančius klausimus“
	<i>Neigiama</i>	„jei lieka abejingi ir nenoriai vykdo pokyčius – neigiamai“
	<i>Tiesioginė</i>	„kuo daugiau darbuotojai įsitraukia, tuo rezultatai geresni“ „<...> kuo daugiau darbuotojas žinos apie permainas, tuo lengviau bus pasiektas rezultatas“
Pokyčių priimtumas darbuotojams	<i>Lengvai priimami pokyčiai</i>	„darbuotojai lengvai priima organizacijoje vykstančius pokyčius“ „jei pokyčiai nedideli – tai lengvai“
	<i>Sunkiai priimami pokyčiai</i>	„jei didesni – sunkiai, nes slegia nežinomybė ar nebus naikinama jų pareigybė, ar galės pritapti prie naujo kolektyvo, kaip vertins naujas vadovas, nežinomybė dėl būsimų darbo funkcijų specifikos“ „jei dideli – sunkiai, nes slegia nepasitikėjimas, baimė, pyktis, įsitikinimas, kad permainos nieko gero neduos“

Antrosios siužetinės linijos turinio (anglų k. *Content*) analizės matrica pateikiama 8 lentelėje, grupuojant kategorijas, subkategorijas ir jas iliustruojančius informantų teiginius (žr. 8 lentelę).

8 lentelė.

Pokyčių institucionalizavimo lauko pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose analizės matrica (sudaryta darbo autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pokyčių proceso eiga įgyvendinus pokyčius	<i>Stebėseną ir kontrolę</i>	„įgyvendinant pokyčius mūsų organizacijoje atliekama visa seka veiksmų, darbuotojai kursų ir mokymų metu paruošiami pokyčiui, sukuriama informavimo ir pagalbos sistema, vykdoma pokyčių stebėseną ir analizę“
	<i>Institucionalizavimas</i>	„taip, pokyčiai institucionalizuojami“
Pokyčių institucionalizavimo būtinumo priežastys	<i>Darbuotojai</i>	„kad darbuotojai jaustųsi saugiai“ „kaip darbuotojai išmoko ir prisitaikė prie naujo darbo pobūdžio ir krūvio“
	<i>Pokyčių įtvirtinimas</i>	„kad pokytis per trumpą laiką taptų įprastos veiklos dalimi“ „sumažina pokyčio neįsitvirtinimo riziką“
	<i>Grižtamasis ryšys</i>	„suteikia galimybę gauti grįžtamąjį ryšį“ „atsiranda galimybė pamatyti gal ką reikia patobulinti, kad pokyčiai duotų dar geresnį rezultatą“

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Pasiruošimas pokyčių institucionalizavimui	<i>Iš viršaus</i>	„organizuoja ir vykdo veiklos koordinavimo skyrius, esantis centriniame organizacijos padalinyje, o skyriuje atsakingas vedėjas“ „atsakingi yra organizacijos skyrių ir poskyrių vadovai“
	<i>Pasiruošimas</i>	„parengiami ir derinami planai, diskutuojama su teritorinių skyrių darbuotojais, rengiami klausimynai“ „sukurta pokyčių valdymo koalicija, struktūrinių pertvarkymų ir reorganizavimo priemonių planas, kuriame numatyti atsakingi vykdytojai, reorganizacijos procedūrų etapai, darbuotojų informavimo tvarka“
Institucionalizuoti pokyčiai	<i>Tiesioginis asmenų aptarnavimas</i>	„prašymai priimami ir atsakymai į juos pateikiami priimamuosiuose“ („vieno langelio“ principas)
	<i>Elektroninis asmenų aptarnavimas</i>	„elektroninis asmenų aptarnavimo įdiegimas atliekant žemės sklypų formavimo pertvarkymo projektus“ (anksčiau elektroninio aptarnavimo sistemų nebuvo)
Konkrečių pokyčių institucionalizavimo priežastys	<i>Aptarnavimo kokybė</i>	„tai yra labai svarbus žingsnis gerinant klientų aptarnavimo organizacijoje kokybę“
	<i>Darbuotojai</i>	„<...> ar darbuotojai gretai ir kokybiškai atlieka užduotis“ „buvo priimti nauji darbuotojai, kuriems trūko patirties“
	<i>Klientai</i>	„gyventojams buvo sunku priprasti prie naujos paslaugos“
Institucionalizavimo įtaka pokyčių įsitvirtinimo sėkmingumui	<i>Pokytis</i>	„pokytis gana lengvai tapo įprasta organizacijos veiklos dalimi“
	<i>Darbuotojai</i>	„darbuotojai, žinantys, kad neprarado darbo vietos, į pokytį reagavo ramiai, dalyvavo pokyčio valdymo procese“
	<i>Grįžtamas ryšys</i>	„galėjo stebėti grįžtamąjį ryšį“
	<i>Klientų aptarnavimas</i>	„efektyviau reaguojama į klientų pranešimus apie paslaugų kokybę ir turinį“ „nuolat tobulinami paslaugų teikimo ir aptarnavimo kultūros įgūdžiai“
Pokyčių institucionalizavimo proceso rezultatai	<i>Darbuotojų pasipriešinimas</i>	„darbuotojai lengviau priėmė institucionalizuotą pokytį“ „atsirado daugiau aiškumo, atslūgo įtampa, kad jie (darbuotojai) gali daryti kažką ne taip“
	<i>Grįžtamas ryšys</i>	„aptarnauti asmenys užpildė anonimines anketas, kurių rezultatai parodė, kad klientai patenkinti permainingomis klientų aptarnavimo srityje“ „patys darbuotojai yra skatinami teikti atsiliepimus ir pasiūlymus klientų aptarnavimo gerinimo klausimais“
Efektyvaus pokyčių institucionalizavimo kliūtys	<i>Darbuotojai</i>	„jei darbuotojai nesupranta pokyčio svarbos ir naudos, pokyčių įgyvendinimo etape išskyla problemų ir rezultatai neatitinka lūkesčių“ „darbuotojų abejingumas“
	<i>Klientai</i>	„klientų nepasitenkinimas“
	<i>Pokytis</i>	„įgyvendinto pokyčio neatitikimas su lūkesčiais“
	<i>Kiti vidinės aplinkos veiksniai</i>	„neužtikrintos techninės sąlygos pokyčių įgyvendinimui“ „lėšų stoka“ „stokojama metodinės informacijos“
	<i>Išorinė aplinka</i>	„priklauso ir nuo politinės bei ekonominės aplinkos“

Pokyčių institucionalizavimo problemų sprendimas	<i>Sprendimo būdai</i>	„pateikia veiksmų planą, kaip konkreči problema turėtų būti išspręsta“ „problemos sprendžiamos operatyviai į jas reaguojant“
	<i>Iš viršaus</i>	„problemos sprendimo procesą prižiūri skyriaus vedėjas, reikalui esant – ir pavaduotojas“ „klientų aptarnavimo poskyrio vedėjas, kuris ir sprendžia pokyčių institucionalizavimo metu išskylančios problemas“
	<i>Iš apačios</i>	„pirmiausia informuojamas skyriaus vedėjas, o tada atsakingi asmenys, dirbantys centriniame padalinyje“ (informuoja specialistai)
Pokyčių institucionalizavimo principai/modeliai	<i>Institucionalizavimo principai</i>	„turi būti atlikta visa, atsakingo departamento sudaryta, veiksmų seka: darbuotojai paruošiami pokyčiui, sukuriama informavimo ir pagalbos sistema“ „apima įgyvendintų pokyčių tolimesnę stebėseną, darbuotojų mokymus“ „kai jau pokytis įsitvirtina organizacijoje, tada informuojama visuomenė, suteikiamas grįžtamasis ryšys“
	<i>Trūkumai</i>	„pokyčiai institucionalizuojami gana sklandžiai, tik iškilus instrukcijose nenumatytoms problemoms šis procesas vyksta ne taip sklandžiai“
	<i>Institucionalizavimo efektyvumas</i>	„leidžia įvertinti, ar pokyčiui pavyko tapti įprastine veiklos dalimi ir kokios priežastys tai lėmė“ „manau, kad apie šio etapo efektyvumą galima spręsti pagal tai, kiek problemų iškilo, ar didelis buvo darbuotojų pasipriešinimas, ar pavyko ir kaip pavyko tai įveikti“

Atlikus pusiau struktūrizuotą interviu su pasirinktų organizacijų vadovais ir gautų duomenų analizę nustatytos dažniausiai vykstančių pokyčių priežastys, tipai ir valdymo procesai bei pokyčių institucionalizavimo ypatumai. Galima teigti, kad abi organizacijos intensyviausiai vykdo dviejų sričių pokyčius: korupcijos prevencijos ir klientų aptarnavimo. Siekiant gerinti šias sritis, vykdomi įvairūs pokyčiai: nuo paslaugų kokybės iki organizacijos restruktūrizacijos. Reikia pastebėti, kad abiejų organizacijų vadovai supranta pokyčių institucionalizavimo proceso svarbą: stengiamasi nepraleisti šios stadijos, informuojant ir mokant darbuotojus, mažinant pasipriešinimą, suteikiant grįžtamąjį ryšį visuomenei ir kitais būdais. Pagrindinė organizacijų naudojamų institucionalizavimo modelių problema – ne visose situacijose galima užtikrinti pokyčių vykdymo kontrolę ir efektyvumą bei atskaitomybę visuomenei ir darbuotojams.

2.4. Pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, darbo autoriaus suformuluotomis teorinėmis išvalgomis ir kokybinio tyrimo metu gautais duomenimis, sudaromas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis (žr. 10 pav.), įgalinantis stiprinti pokyčių vykdymo kontrolę, atskaitomybę ir pokyčių efektyvumą.

Modelis sudarytas remiantis mokslinėje literatūroje (Lewin, 1947; Scott, 1995; Greca, 1998; Hasselbladh ir Kallinikos, 2000; Kritsonis, 2005; Dambrin et. al., 2007; Burnes, 2009; Petrescu, 2010; Soparnot, 2011; Harun et. al., 2012 ir kt.) pristatomais teoriniais konstruktais, darbo autoriaus pateiktomis teorinėmis išvalgomis bei empiriniais duomenimis. Teigtina, jog sukurtas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis yra mokslinės problemos, reikalaujančios įvertinti organizacinių pokyčių institucionalizavimo viešajame sektoriuje aplinkas, strategijas ir efektyvumą – sprendinys.

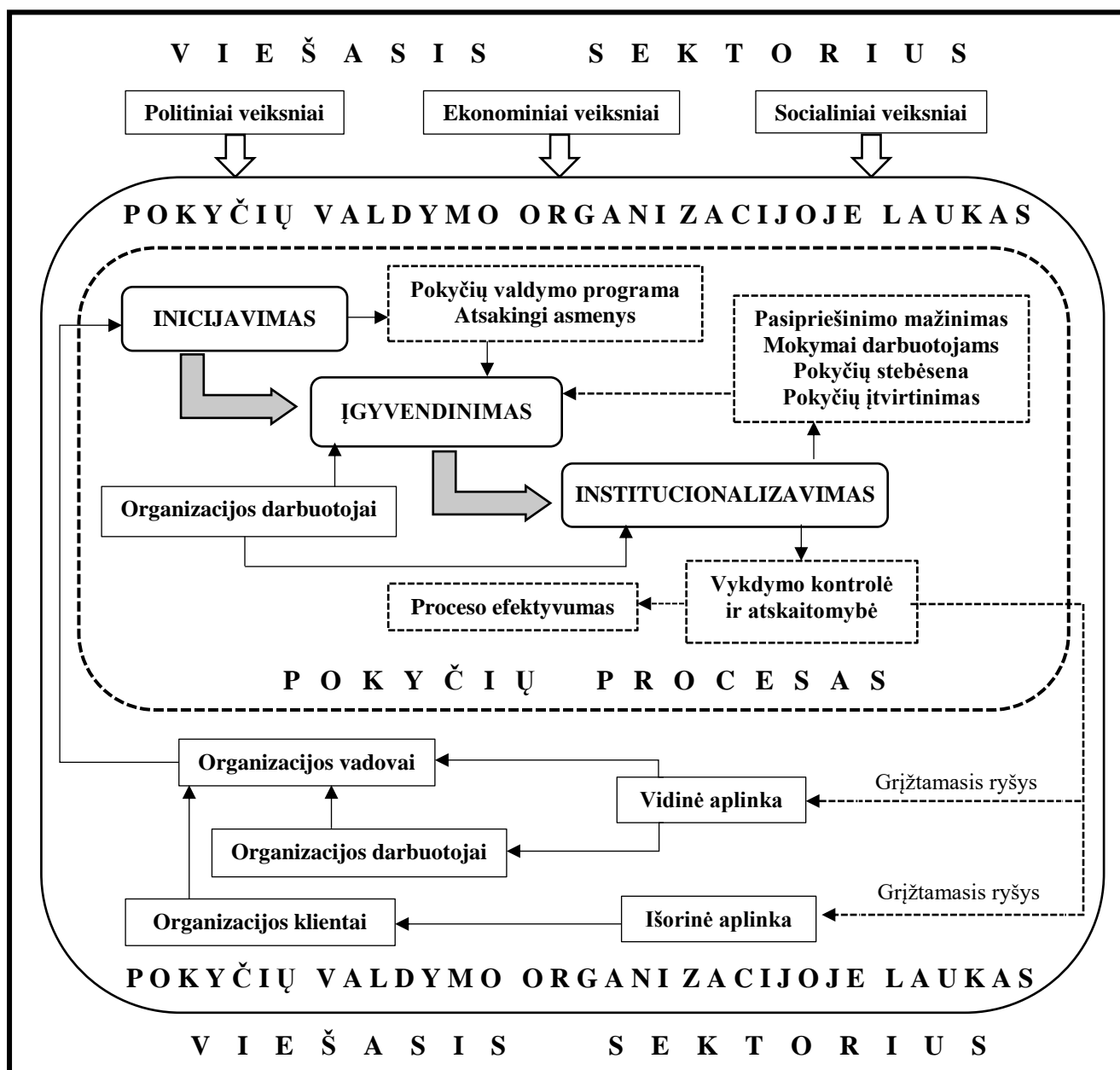
Sudarytas pokyčių institucionalizavimo modelis padės viešojo sektoriaus organizacijoms pasitikrinti pasirengimą institucionalizuoti pokyčius, identifikuoti organizacijų poreikius ir kompetencijos trūkumus; įgalins prevenciškai pasiruošti pokyčių institucionalizavimo metu iškiliantiems sunkumams; leis įvertinti ir stiprinti pokyčių vykdymo kontrolę, atskaitomybę ir pokyčių proceso efektyvumą.

Modelį iliustruoja šios tarpusavyje susijusios struktūrinės dalys (žr. 10 pav.):

- 1. Pokyčių proceso fazės (paaiškina pokyčių procesiškumą ir yra išdėstytos modelio centre):**
 - pokyčių inicijavimas;
 - pokyčių įgyvendinimas;
 - pokyčių institucionalizavimas.
- 2. Pokyčių valdymo organizacijoje laukas (apima pokyčių proceso lauką ir organizacijos aplinkas).**
- 3. Viešojo sektoriaus laukas (aprėpia pokyčių organizacijoje lauką ir jį veikiančius veiksnius).**

Modelio struktūrinės dalys (žr. 10 pav.) atskleidžia pokyčių proceso cikliškumą ir pokyčių valdymo ypatumus viešojo sektoriaus organizacijoje.

Sudarytame modelyje pagrindinės pokyčių proceso charakteristikos ir pozicijos išskiriamos ištisinėmis linijomis ir rodyklėmis. Punktyrinėmis linijomis ir rodyklėmis išskiriamos išaitinės pokyčių proceso etapų pozicijos.



10 pav. Pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis (sudaryta darbo autoriaus)

Viešojo sektoriaus organizacijoje vykstantiems pokyčiams tiesioginę įtaką daro politiniai, ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Nuo šių veiksnių poveikio konkrečiai organizacijai priklauso organizacijoje vykstančių pokyčių rūšys ir kitos charakteristikos. Viešojo sektoriaus veiksniai (ekonominiai, politiniai ir socialiniai) veikia organizacijos vidinę ir išorinę aplinką. Priklausomai nuo to, kurią aplinką stipriau veikia šie veiksniai, skiriasi pokyčių iniciavimo būdas (iš viršaus arba iš apačios): jei stipresnė įtaka daroma išorinei organizacijos aplinkai – pokyčiai inicijuojami „iš apačios“ (grupė klientų pareiškia motyvuotą ir logiškai pagrįstą nuomonę apie tai, kas organizacijoje turėtų būti daroma kitaip). Jei stipriau veikiama vidinė aplinka – pokyčiai gali būti inicijuojami tiek „iš viršaus“ (pokyčius inicijuoja organizacijos vadovai), tiek „iš apačios“ (pokyčius inicijuoja organizacijos darbuotojai).

Pokyčių inicijavimo stadijoje sudaroma pokyčių valdymo programa, paskiriami atsakingi asmenys ir pokyčiai pradedami įgyvendinti. Už pokyčių įgyvendinimo eigą atsakingi organizacijos darbuotojai. Šioje stadijoje organizacijos darbuotojai įgyvendina konkrečius pokyčius pagal inicijavimo fazės metu numatytą programą.

Įgyvendinti pokyčiai turi būti institucionalizuoti. Už šio pokyčių proceso etapo eigą taip pat atsakingi organizacijos darbuotojai. Reikia pastebėti, kad sėkmingai įgyvendinus pokyčius dar negalima spręsti apie pokyčių valdymo proceso efektyvumą – įgyvendinti pokyčiai dar gali žlugti. Pokyčių institucionalizavimo fazė metu mažinimas darbuotojų pasipriešinimas įgyvendintiems pokyčiams, sukuriant saugią aplinką ir mokant darbuotojus, kaip ir kodėl jie turėtų elgtis situacijai pasikeitus. Taip pat šiame etape labai svarbu, kad darbuotojai suprastu pokyčių esmę ir kodėl jų reikia. Pokyčių institucionalizavimo metu pokyčiai yra stebimi po įgyvendinimo ir įtvirtinami, kol tampa neatsiejama ir savaime suprantama organizacijos veiklos dalimi.

Kadangi pokyčių procesas vyksta cikliškai, tai nepavykus institucionalizuoti pokyčių, yra grįžtama į pokyčių įgyvendinimo stadiją, išsprendžiamos iškilusios problemos ir vėl bandoma pokyčius institucionalizuoti. Kai pokyčiai nebegrįžta į įgyvendinimo stadiją, tada atliekama pokyčių vykdymo kontrolė ir atskaitomybė visuomenei. Vadinasi, turi būti suteikiamas grįžtamasis ryšys tiek organizacijos vidinės aplinkos nariams (vadovams ir darbuotojams), tiek – išorinės aplinkos nariams (klientams). Suteikus grįžtamąjį ryšį, gali kilti naujų idėjų, tada pokyčių procesas vyks iš naujo (ciklas prasidės iš naujo). Atlikus vykdymo kontrolę ir suteikus grįžtamąjį ryšį, galima vertinti pokyčių proceso efektyvumą, kuris yra tiesiogiai susijęs su pokyčių institucionalizavimo efektyvumu.

Taikant šį pokyčių institucionalizavimo modelį viešojo sektoriaus organizacijoje, sustiprinama pokyčių vykdymo kontrolė (šis etapas negali būti praleistas), todėl tampa lengviau pastebėti proceso metu išskylančias problemas ir daromas klaidas, bei jas išspręsti, kad ciklui vykstant iš naujo tie patys nesklandumai nepasikartotų. Modelyje demonstruojama ir atskaitomybės visuomenei dedamoji, kuomet grįžtamojo ryšio pagalba visuomenė yra informuojama apie įvykdytus pokyčius, pokyčių kontrolę ir gali vėl pareikšti savo nuomonę. Akcentuojamas modelio cikliškumas įgalina vertinti atskaitomybę visuomenei kaip vieną pagrindinių viso proceso efektyvumo vertinimo kriterijų.

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai leido atskleisti analizuojamų viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių lauko raišką. Nustatytos pagrindinės pokyčių kryptys: klientų aptarnavimo kokybės gerinimas; korupcijos prevencijos programų įgyvendinimas ir tobulinimas. Paaiškėjo, kad organizacijose pokyčius inicijuojant „iš viršaus“, pokyčiai retai atliepia darbuotojų ir klientų lūkesčius. Sudarytas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis pagrįstas mokslinės literatūros analize ir atlikto empirinio tyrimo rezultatais. Modelyje (pokyčių institucionalizavimo fazės metu) užtikrinama atskaitomybė visuomenei, įgalinanti pokyčių inicijavimą „iš apačios, pokyčių vykdymo kontrolės ir valdymo proceso efektyvumo stiprinimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus teorinių konstrukčių analizę atskleistas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose konceptas, pasižymintis tarpdiscipliniškumu: sąveika tarp viešojo sektoriaus ir pokyčių valdymo. Konceptualiai pagrįsta, jog pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijose gali būti valdomi pasitelkiant bendruosius pokyčių valdymo modelius arba tik viešajam sektoriui būdingus valdymo būdus: sumanųjį viešąjį valdymą ir naująją viešąją vadybą. Patikslintai pokyčių institucionalizavimo viešajame sektoriuje sampratai paaiškinti įvestos trys dedamosios, užtikrinančios pokyčių proceso nenutrūkstumą: kaip procesas, kurio metu tam tikri pokyčiai ar socialiniai modeliai tampa priimti kaip socialinis faktas; kaip organizacijos kultūros dalis, įgalinanti įtvirtinti pokyčius; kaip rezultatas, įgalinantis vertinti organizacijos veiklos efektyvumą.
2. Atliktas kokybinis tyrimas išryškino aptariamojo socialinio reiškimo tarpdiscipliniškumą, atskleidė analizuojamų viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių lauko raišką. Paaiškėjo, kad analizuojamu laikotarpiu (2012-2016 metais) abejose organizacijose (VSDFV Kauno skyriaus Kėdainių poskyryje ir NŽT Kėdainių skyriuje) buvo intensyviai vykdomi tiek struktūros, tiek technologiniai pokyčiai, pagrindinį dėmesį skiriant klientų aptarnavimo kokybės gerinimui ir korupcijos prevencijos programų įgyvendinimui. Tyrimo rezultatai parodė ir organizacijos pokyčių valdymo lauko trūkumus, kai pokyčiai inicijuojami „iš viršaus“. Atskleista, kad pokyčių institucionalizavimo fazės metu nesuteikiant grįžtamojo ryšio yra slopinamas klientų ir darbuotojų suinteresuotumas teikti esminius pokyčių pasiūlymus. Tyrimu nustatyta, kad siekiant įgalinti pokyčių inicijavimą „iš apačios“ ir taip sustiprinti proceso kontrolę bei efektyvumą, tikslinga užtikrinti visuomenės informavimą apie įgyvendintus pokyčius.
3. Darbe sudarytas pokyčių institucionalizavimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis paremtas sisteminiu požiūriu, viešojo sektoriaus ir pokyčių valdymo organizacijoje lauko sąveika, bei pokyčių proceso struktūrine analize. Modelį iliustruoja trys tarpusavyje susijusios struktūrinės dalys, pagrindžiančios pokyčių proceso pasikartojimą, paaiškinančios pokyčių organizacijoje lauką ir jį veikiančius veiksniai, atskleidžiančios pokyčių valdymo ypatumus viešojo sektoriaus organizacijoje. Sudarytas modelis pasižymi unikalumu: įvestų naujų struktūrinių elementų verifikavimas įgalino pokyčių institucionalizavimo fazėje išskirti vykdymo kontrolę ir atskaitomybę (tiek darbuotojams, tiek klientams). Akcentuojamas ir modelio cikliškumas: pokyčių institucionalizavimo rezultatai leidžia įvertinti bendrą pokyčių valdymo proceso efektyvumą. Sudarytas modelis įgalins ir kitas viešojo sektoriaus

organizacijas pasitikrinti pasirengimą institucionalizuoti pokyčius, identifikuoti organizacijų poreikius ir kompetencijos trūkumus, prevenciškai pasiruošti pokyčių institucionalizavimo metu iškilsiantiems sunkumams, įvertinti ir stiprinti pokyčių vykdymo kontrolę bei atskaitomybę, užtikrinant pokyčių proceso efektyvumą.

Tiriamosioms organizacijoms rekomenduojama:

1. Siekiant užtikrinti grįžtamojo ryšio efektyvumą apie tiriamosiose organizacijose vykdomus pokyčius ir organizacijų atskaitomybės visuomenei koordinavimą, Nacionalinės žemės tarnybos Kėdainių skyriuje bei Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyriaus Kėdainių poskyryje paskirti po atsakingą asmenį. Siūloma kas ketvirtį rengti ataskaitinius susirinkimus suinteresuotiems asmenims, kurių metu gautų atsakymus į rūpimus klausimus ir galėtų išsakyti savo pasiūlymus ir pageidavimus. Tikslinga po susirinkimų parengti pranešimą vietinei žiniasklaidai (laikraščiams ir televizijai), pristatant susirinkimų rezultatus, numatomas perspektyvas ir kontaktus asmenų, kuriems galima teikti savo pastebėjimus (elektroniniu paštu, telefonu ar atvykus į skyrių).
2. Abiejų organizacijų vadovams, siekiant užtikrinti pokyčių proceso kontrolę ir skatinant pokyčių inicijavimą „iš apačios“, kartą per ketvirtį rengti motyvacinius susirinkimus darbuotojams. Susirinkimų metu siūloma aptarti su darbuotojais numatomas pokyčių strategijas ir iniciatyvas, informuoti darbuotojus apie vykdomus pokyčius, galimas jų pasekmes, išklaudyti darbuotojų pastabas ir pasiūlymus, numatomus kvalifikacijos kėlimo kursus ir mokymus.

LITERATŪRA

- Aleknienė, A., Diskinė, D. ir Marčinskas, A. (2006). Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. *Viešasis administravimas*, 10(2).
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1). *Management decision*, 38(9), 649-662.
- Avgerou, C. (2000). IT and organizational change: an institutionalist perspective. *Information Technology & People*, 13(4), 234-262.
- Bagdonas, Eugenijus, & Bagdonienė, Liudmila. (2000). *Administravimo principai: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564.
- Barauskaitė, I., Polonskytė, S., Urbaitė, Ū. (2012) Socialinis draudimas ir pensijos, *Socialinis pranešimas 2011-2012*, 38-66. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą <http://www.socmin.lt/lt/socialinis-pranesimas.html>
- Barsėnaitė, J., Šaparnis, G. ir Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*, 7 (1), 19 – 28.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bealing, W.E. Jr, Dirsmith, M.W. and Fogarty, T.J. (1996). Early regulatory actions by the SEC: an institutional theory perspective on the dramaturgy of political exchanges. *Accounting, Organizations and Society*, 21, 317–39.
- Bell, J. (2002). The trouble with questionnaires. In M. Coleman and A.R.J. Briggs (eds) *Research Methods in Educational Leadership and Management*, 2nd edn. London: Sage.
- Bellou, V., & Chatzinikou, I. (2015). Preventing employee burnout during episodic organizational changes. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 673-688.
- Blanchard, K. (2010). MASTERING THE ART OF CHANGE-Ken Blanchard offers some strategies for successfully leading change. *Training Journal*, 44.
- Bland, T., Bruk, B., Kim, D. and Taylor Lee, K. (2010). Enhancing Public Sector Innovation: Examining the NetworkInnovation Relationship. *The Innovation Journal*, 15(3), 1–18.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. In *Performance Information in the Public Sector* (pp. 72-93). Palgrave Macmillan UK.

- Bučinskas, A., Raipa, A., & Giedraitytė, V. (2014). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 59(2), 1-14.
- Burns, J. and Scapens, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. [žiūrėta 2017-05-01]. Prieiga per internetą <http://dictionary.cambridge.org/>
- Carnall, C. A. (1990). *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall, p. 221.
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). *Qualitative research guidelines project*.
- Coram, R., & Burnes, B. (2001). Managing organisational change in the public sector-Lessons from the privatisation of the Property Service Agency. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 94-110.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495–522.
- Dambrin, C., Lamberta, C. and Sponemb, S. (2007). Control and change — Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18, 172–208.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Dillard, J. F., Rigsby J. T. and Goodman C. (2004). The making and remaking of organization cintent. Duality and the insitutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(4), 506–542.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional Patterns in Organizations, Culture and Environment*. 3-21.
- Doz, Y. L., Kosonen M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You to Stay Ahead of the Game*. First Edition. Pearson Education.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.
- Farson, J. (2004). *Strategic management*. London: New York.
- Fernandez S. & Rainey H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66, 168–176.
- Francis, H. (2003). HRM and the beginnings of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 309-327.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404-422.

- Frese, M., Chmiel, N. (Ed.), (2000), *The changing nature of work, Introduction to Work and Organizational Psychology*. Blackwell: Oxford, 424-439.
- Fridlund, B., & Hildingh, C. (2001). *Qualitative Research Methods in the Service of Health*. Paperback. US: Studentlitteratur AB, p. 220.
- Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 13(3), 372–385.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245.
- Glor, E. D. (2006). A Gardener Innovator's Guide to Innovating in Organizations. *The Innovation Journal*.
- Goodman P. S., Bazerman M., Conlon E. (1980). Institutionalization of planned organizational change. *Research in organizational behaviour*, 2, 215–246.
- Greca, R. (1998). Evaluating the change in social work organization. Rhetoric, institutionalization and political decision making. *International Journal of Public Sector Management*, 11(4), 314-334.
- Greenwood, R., Suddaby, R. and Hinning, C.R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45, 58–80.
- Grybienė, A., & Šimbelis, D. (2005). *Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas*.
- Harun, H., Van Peurse, K. and Eggleton, I. (2012). Institutionalization of accrual accounting in the Indonesian public sector. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(3), 257-285
- Hasselbladh, H. and Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies*, 21(4), 697–720.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics*, 2(2), 130-145.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- Kent, R. H. (2011). *Unfreeze/refreeze: A simple change model*.
- Klimas, D., & Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Current Issues of Business & Law*, 4.

- Koch, P. (2005). The difference between the public and private sectors. *The PUBLIN Post Newsletter*, (7).
- Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(4), 237–242.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Lane, J. E. (2009). *State Management*. London: Routledge.
- Laumenskaitė, E. ir Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Pinigų studijos*, 1, 23–35.
- Liebhart, M., & 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.
- Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). *Lietuvos respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316)*. [žiūrėta 2016-06-27]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B>
- Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 99 – 109.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition* (Vol. 3). Harvard Business Press.
- Lunenburg, F. C. (2010). Approaches to managing organizational change. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 12(1), 1-10.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The lancet*, 358(9280), 483-488.
- Manning, T. (2012). Managing change in hard times. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 259-267.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.
- McGreevy, M. (2009). Why change works sometimes. *Industrial and Commercial training*, 41(6), 305-313.
- McNamara, C. (2006). *Field guide to consulting and organizational development: A collaborative and systems approach to performance, change and learning*. Authenticity Consulting.

- Michel, A., Todnem By, R., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), 761-780.
- Mykolo Riomerio universitetas (a). *Viešasis sektorius - pagrindinės viešojo administravimo sąvokos*. Vilnius. [žiūrėta 2016-06-27]. Prieiga per internetą https://www.google.com/search?q=Pagrindin%C4%97s+vie%C5%A1ojo+administravimo+s%C4%85vokos&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=W_5yV8SEGe2P8Qfcn4WoDQ
- Mykolo Riomerio universitetas (b). *Viešojo administravimo lyginamoji analizė*. Vilnius. [žiūrėta 2016-06-27]. Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/mru_lt/dokumentai/katedros/viesojo_administravimo_katedra/paskaitu_konspektai/VA_lyginamoji_analize_neak.pdf
- Miles, J., & Gilbert, P. (2005). *A handbook of research methods for clinical and health psychology*. Oxford University Press on Demand.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos. [žiūrėta 2017-05-01] Prieiga per internetą www.nzt.lt
- Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos. (2016). *Asmenų aptarnavimo nacionalinėje žemės tarnyboje prie Žemės ūkio ministerijos kokybės įvertinimas ir jos gerinimas 2016 metais*.
- O'Flynn, J. (2005). *Adding Public Value: A New Era of Contractual Governance?* University of Nottingham, United Kingdom.
- Oxford Dictionaries. [žiūrėta 2017-05-01]. Prieiga per internetą <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/public-sector>
- Page, S. (2005). What's New about the New Public Management? Administrative Change in the Human Services. *Public Administration Review*, 65(6), 713-727.
- Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and society*, 15(1), 11-45.
- Petrescu, R. (2010). Organizational Change Process—Steps to a Successful Change. *Annals of the University of Craiova-Economic Sciences Series*, 3.
- Pikturnaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, 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*, 291-306.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Illinois: Irwin.
- Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 22-32.

- Raipa, A. ir Smalskys, V. (2008). Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Socialinis darbas*, 7(1), 5–10.
- Raipa, A., Buškevičiūtė, J. ir Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Socialinis darbas*, 11(1), 47–58.
- Recklies, O. (2001). Managing Change—Definition and phases in change processes. *Recklies Management Project GmbH*, 1-3.
- Rimkutė, E., Kirstukaitė, I. ir Šiugždinienė, J. (2015). Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą vldymą. *Viešojo politika ir administravimas*, 1, 9–24.
- Roulston, K., DeMarrais, K., & Lewis, J. B. (2003). Learning to interview in the social sciences. *Qualitative Inquiry*, 9(4), 643-668.
- Rouse, M. (2015). *Definition - public sector*. [žiūrėta 2016-06-27]. Prieiga per internetą <http://whatis.techtarget.com/definition/public-sector>
- Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., ... & Ivaškienė, A. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. Vadovo pasaulis, 9.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. Psychology Press.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- The Institute of Internal Auditors. (2011). *Supplemental Guidance: Public Sector Definition*. [žiūrėta 2016-06-27]. Prieiga per internetą <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public%20Sector%20Definition.pdf>
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. In *Transformation in cultural industries* (pp. 125-170). Emerald Group Publishing Limited.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg, C. Hardy & WR Nord (Eds.). *Handbook of Organization Studies* (pp. 175–190).
- Valackienė, Asta. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

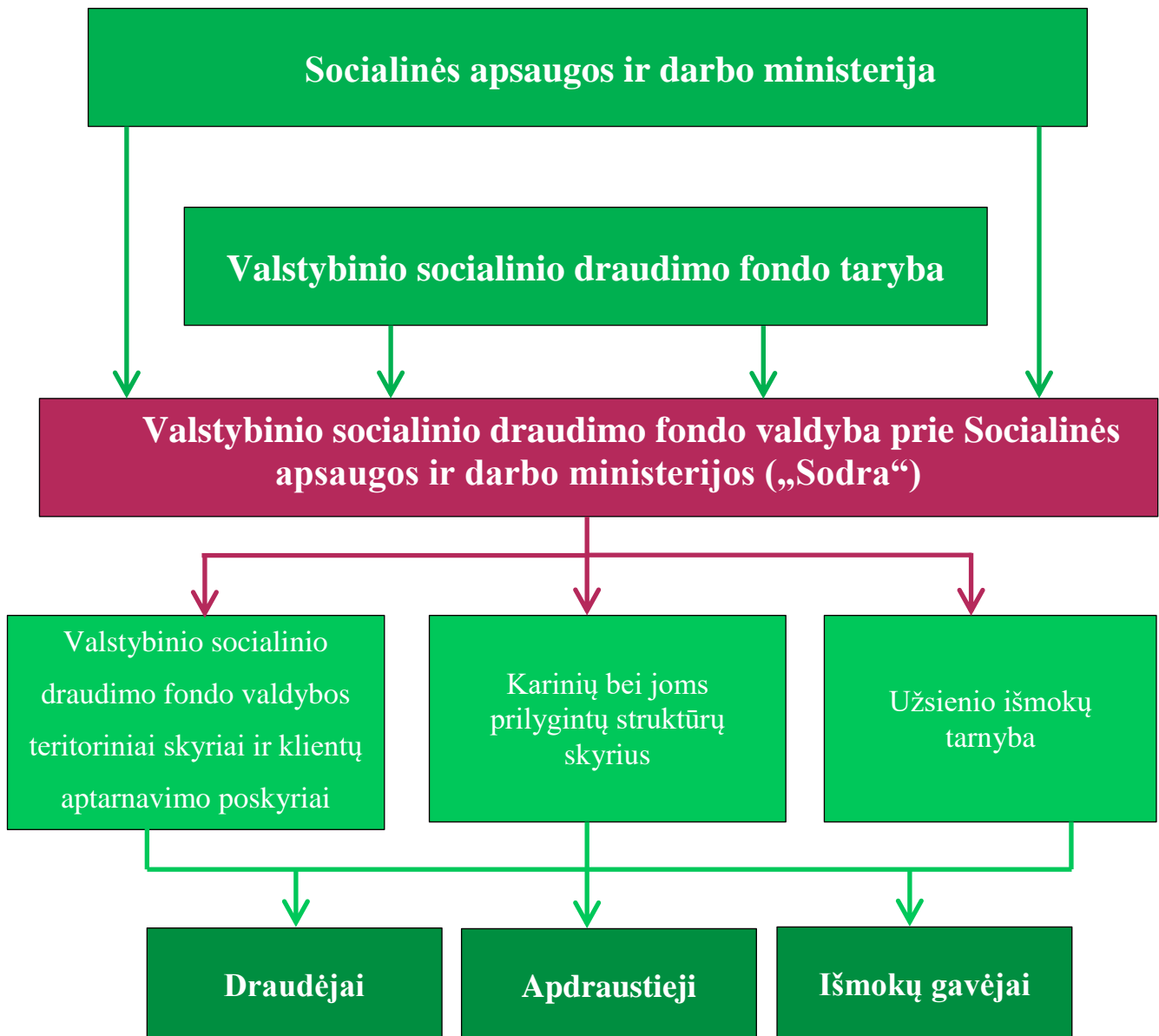
- Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. [žiūrėta 2017-05-01] Prieiga per internetą www.sodra.lt
- Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 9(2), 315-323.
- Vitkauskas, K. (2012). Policijos veiklos strateginiai tikslai: iššūkiai ir sprendimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (1), 89–102.
- Wahid, F., & Sein, M. K. (2013). Institutional entrepreneurs: The driving force in institutionalization of public systems in developing countries. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(1), 76-92.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. *Breaking the code of change*, 223-241.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9.
- Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
- Žukauskienė, R. (2008). Kokybiniai ir kiekybiniai metodai. *Mokymų medžiaga*. [žiūrėta 2017-04-24]. Prieiga per internetą <http://rzukausk.home.mruni.eu/wpcontent/uploads/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt>, 344(1).

PRIEDAI

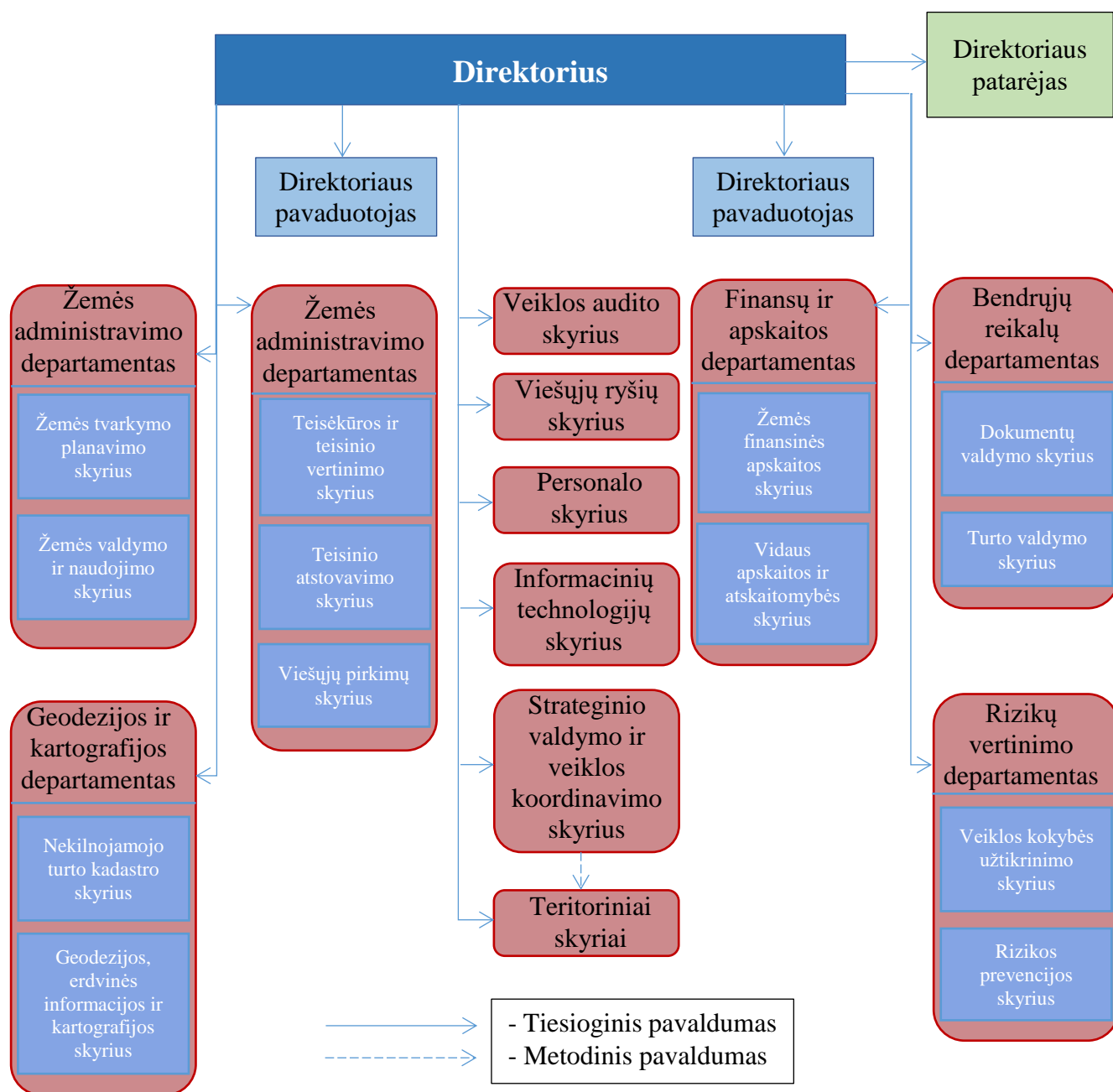
TYRIMO INSTRUMENTARIJUS

Tyrimo etapai ir dimensijos	Tyrimo kriterijai ir indikatoriai	Tyrimo metodai
<p>1-as etapas Pokyčių lauko ypatumai pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose</p>	<p><i>Pokyčių pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose lauko analizė.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių pokyčių ir jų atsiradimo priežasčių identifikavimas. 2. Viešojo sektoriaus organizacijų pasiruošimas pokyčių valdymui. 3. Sėkmingo pokyčių valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. 	<p>Mokslinės literatūros analizė. Atvejų analizė. Pusiau struktūrizuotas interviu.</p>
<p>2-as etapas Pokyčių institucionalizavimas pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose</p>	<p><i>Pokyčių institucionalizavimo lauko pasirinktose viešojo sektoriaus organizacijose analizė.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pokyčių institucionalizavimo proceso ir jo būtinybės suvokimo vertinimas. 2. Pasiruošimo pokyčių institucionalizavimui analizė. 3. Pokyčių institucionalizavimo efektyvumui įtaką darančių veiksnių identifikavimas. 	<p>Mokslinės literatūros analizė. Atvejų analizė. Pusiau struktūrizuotas interviu.</p>
<p>3-ias etapas Modelio verifikavimas (struktūrinių elementų kategorizavimas ir sąveikos pagrindimas) bei reikšmingumo patikrinimas</p>	<p><i>Pokyčių institucionalizavimas, įvertinant šio proceso vykdymo kontrolę, atskaitomybę ir pokyčių efektyvumą viešojo sektoriaus organizacijose.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Viešojo sektoriaus organizacijose naudojami pokyčių institucionalizavimo metodai ir jų vertinimas. 2. Moksliniuose šaltiniuose aptariamų teorinių konceptų taikymas sudarant pokyčių institucionalizavimo efektyvumo vertinimo modelį. 	<p>Mokslinės literatūros analizė. Atvejų analizė. Pusiau struktūrizuotas interviu.</p>

**VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS PRIE SOCIALINĖS
APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOS STRUKTŪRA**



NACIONALINĖS ŽEMĖS TARNYBOS PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS STRUKTŪRA



**TYRIMO „POKYČIŲ INSTITUCIONALIZAVIMAS NACIONALINĖS ŽEMĖS
TARNYBOS KĖDAINIŲ SKYRIUJE IR VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO
FONDO VALDYBOS KAUNO SKYRIAUS KĖDAINIŲ POSKYRYJE“ PUSIAU
STRUKTŪRIZUOTAS INTERVIU**

ORGANIZACIJŲ VADOVAMS

1. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra susiduriama su pokyčiais? Kokie jie būna?
2. Kokios yra pagrindinės/dažniausios Jūsų organizacijoje vykstančių pokyčių priežastys?
3. Kas yra pagrindinis Jūsų organizacijoje vykstančių pokyčių iniciatorius?
4. Kas Jūsų organizacijoje yra atsakingas/atsakingi už pokyčių valdymą, pokyčių procesų eigos kontrolę?
5. Ar pokyčių valdymui Jūsų organizacijoje yra ruošiamasi iš anksto (pvz. supažindinami ir mokomi darbuotojai, taip siekiant sumažinti stresą ir priešškumą pokyčiams)?
6. Kokie pagrindiniai veiksniai daro didžiausią įtaką sėkmingam pokyčių valdymui Jūsų organizacijoje?
7. Ar dažnai pokyčių vykdymo metu tenka susidurti su problemomis/kliūtimis? Kokios jos?
8. Kokią įtaką pokyčių vykdymo sėkmei turi darbuotojai ir jų įsitraukimas į pokyčių procesą?
9. Ar darbuotojai lengvai priima organizacijoje vykstančius pokyčius? Kokius pokyčius priima lengviausiai, o kokius – sunkiausiai?
10. Kas Jūsų organizacijoje yra atliekama įgyvendinus pokyčius? Ar jie yra institucionalizuojami?
11. Ar manote, kad pokyčių institucionalizavimas yra būtinas įgyvendinus pokyčius? Kodėl?
12. Ar Jūsų organizacijoje yra iš anksto ruošiamasi pokyčių institucionalizavimui? Kas už tai yra/turėtų būti atsakingas?
13. Koks pasirošimas pokyčių institucionalizavimui yra atliekamas? Ar daug dėmesio tam yra skiriama?
14. Pasirinkite vieną pokytį, kurs buvo institucionalizuotas arba stebimas po jo įgyvendinimo. Kodėl (pagal kokius kriterijus) buvo nuspręsta institucionalizuoti/stebėti pokytį po jo įgyvendinimo?
Kalbėkite apie konkretų pokytį.
15. Ar institucionalizavimas turėjo įtakos pokyčio įsivertinimo Jūsų organizacijoje sėkmingumui? Kokia tai buvo įtaka?
16. Ar darbuotojai lengviau priėmė institucionalizuotą pokytį? Ar tai sumažino darbuotojų pasipriešinimą?
17. Ar pokyčio institucionalizavimas suteikė visuomenei grįžtamąjį ryšį apie įgyvendintą pokytį? Ar Jūsų organizacija sulaukė visuomenės pastebėjimų/reakcijos?
18. Kokie pagrindiniai veiksniai gali trukdyti efektyviai institucionalizuoti pokyčius?
19. Kaip Jūsų organizacijoje sprendžiamos pokyčių institucionalizavimo metu išskylančios problemos? Ar organizacijoje yra už tai atsakingas asmuo?
20. Ar Jūsų organizacijoje naudojami konkretūs pokyčių institucionalizavimo metodai, modeliai ar principai? Kokie?
21. Kokie pagrindiniai naudojamo modelio ar metodo trūkumai?
22. Ar Jūsų organizacijoje naudojamas pokyčių institucionalizavimo modelis leidžia įvertinti šio proceso efektyvumą? Ar Jums tai atrodo reikalinga?

Dėkoju už atsakymus

INTERVIU TRANSKRIBCIJA SU ORGANIZACIJOS VADOVU (AR PAVADUOTOJU)

Atsižvelgiant į informanto prašymą neatskleisti asmens tapatybės, jam suteiktas kodas – II

Laba diena, norėčiau su Jumis pakalbėti apie pokyčius Jūsų organizacijoje.

K1. Organizacija nuolat susiduria su pokyčiais, pokyčiai susiję su naujų technologijų diegimu, struktūros optimizavimu, elektroninių bei nuotolinių aptarnavimo priemonių diegimu, asmenų aptarnavimu.

K2. Pagrindinės vykstančių pokyčių priežastys yra teikiamų paslaugų prieinamumo lengvinimas, korupcijos prevencija ir mažinimas, šalies politika (žemės klausimais).

K3. Nacionalinės Žemės tarnybos centrinis padalinys. Taip pat kartais pokyčiai inicijuojami atsižvelgiant į anoniminėse anketose pateiktas klientų pastabas.

K4. Nacionalinės žemės tarnybos veiklos koordinavimo skyrius, korupcijos prevencijos skyrius – centriniame padalinyje, o Kėdainių skyriuje – vedėjas ir pavaduotojas.

K5. Darbuotojai visuomet ruošiami iš anksto, vykdomi mokymai, skiriamas pereinamasis laikotarpis.

K6. Darbuotojų žinojimas, kad pokyčiai vyksta nuolat ir jie yra neišvengiami.

K7. Taip. Aptarnaujamų asmenų elektroninis/kompiuterinis neraštingumas.

K8. Jei darbuotojai įsitraukia noriai ir prisideda prie pokyčių vykdymo, tai teigiamai, jei lieka abejingi ir nenoriai vykdo pokyčius – neigiamai.

K9. Darbuotojai lengvai priima organizacijoje vykstančius pokyčius.

K10. Įgyvendinant pokyčius mūsų organizacijoje atliekama visa seka veiksmų, darbuotojai kursų ir mokymų metu paruošiami pokyčiui, sukuriama informavimo ir pagalbos sistema, vykdoma pokyčių stebėseną ir analizė. Taip, pokyčiai institucionalizuojami.

K11. Taip pokyčių institucionalizavimas yra būtinas, kad darbuotojai jaustųsi saugiai, kad pokytis per kuo trumpesnę laiką taptų įprastos veiklos dalimi, taip pat labai svarbu grįžtamasis ryšys.

K12. Taip organizacijoje yra ruošiamasi iš anksto, parengiami planai kaip tai turėtų vykti ir derinami su tarnybos vadovu. Organizuoja ir vykdo veiklos koordinavimo skyrius, esantis centriniame organizacijos padalinyje, o skyriuje atsakingas vedėjas.

K13. Parengiami ir derinami planai, diskutuojama su teritorinių skyrių darbuotojais, rengiami klausimynai.

K14. Elektroninis asmenų aptarnavimo įdiegimas atliekant žemės sklypų formavimo pertvarkymo projektus. Siekiant nustatyti ar pagreitėjo projektų rengimo sparta, ar asmenys patenkinti naujai teikiama paslauga, kokią įtaką tai daro darbų atlikimo spartai. Ar darbuotojai greitai ir kokybiškai atlieka užduotis.

Kalbėkite apie konkretų pokytį.

K15. Institucionalizavimas turėjo teigiamą įtaką pokyčiams organizacijoje: darbuotojai jautėsi saugiau ir užtikrinčiau atlikdami užduotis, galėjo stebėti grįžtamąjį ryšį.

K16. Taip, darbuotojai lengviau priėmė institucionalizuotą pokytį.

K17. Taip. Aptarnauti asmenys naujuoju būdu anoniminėse anketose labai gerai įvertino pokytį.

K18. Jei darbuotojai nesupranta pokyčio svarbos ir naudos, pokyčių įgyvendinimo etape iškylą problemų ir rezultatai neatitinka lūkesčių.

K19. Visos iškilusios problemos yra sprendžiamos. Pirmiausia informuojamas skyriaus vedėjas, o tada atsakingi asmenys, dirbantys centriniame padalinyje. Jie pateikia veiksmų planą, kaip konkreči problema turėtų būti išspręsta. Problemos sprendimo procesą prižiūri skyriaus vedėjas, reikalui esant – ir pavaduotojas.

K20. Laikomasi principo, kad turi būti atlikta visa, atsakingo departamento sudaryta, veiksmų seka: darbuotojai paruošiami pokyčiui (informuojant žodžiu, organizuojant mokymus), sukuriama informavimo ir pagalbos sistema.

K21. Trūkumų nepastebėjau – laikantis numatytų veiksmų sekos, pokyčiai institucionalizuojami gana sklandžiai.

K22. Taip, leidžia įvertinti, ar pokyčiui pavyko tapti įprastine veiklos dalimi ir kokios priežastys tai lėmė. Reikalinga.

Dėkoju už paskirtą laiką ir atvirus atsakymus.

INTERVIU TRANSKRIBCIJA SU ORGANIZACIJOS VADOVU (AR PAVADUOTOJU)

Atsižvelgiant į informanto prašymą neatskleisti asmens tapatybės, jam suteiktas kodas – I2

Laba diena, norėčiau su Jumis pakalbėti apie pokyčius Jūsų organizacijoje.

K1. Organizacijoje pokyčiai vyksta labai dažnai: diegiamos naujos ar atnaujinamos naudojamos technologijos, tobulinamos naudojamos kompiuterinės programos, vykdomi pokyčiai asmenų aptarnavimo srityje.

K2. Pagrindinės priežastys: korupcijos prevencija, paslaugų kokybė, aptarnavimo kokybė, įstatymų pataisos, naujų įstatymų priėmimas.

K3. Nacionalinės Žemės tarnybos centrinis padalinys, kuriam tiesioginę įtaką daro Žemės ūkio ministerija.

K4. Nacionalinės žemės tarnybos veiklos koordinavimo skyrius, korupcijos prevencijos skyrius, Kėdainių skyriaus vedėjas ir pavaduotojas.

K5. Taip. Apie vykdomus pokyčius informuojamas skyriaus vedėjas, kuris supažindina darbuotojus. Darbuotojams vykdomi mokymai, skiriamas pereinamasis laikotarpis, kurio metu naujas veiksmas tampa darbo dalimi bei sprendžiamos išskylančios problemos.

K6. Darbuotojų supratimas, kad pokyčiai yra neišvengiami ir vykdomi siekiant teigiamų rezultatų (pagerinti konkrečią sritį ar programą ir pan.).

K7. Taip. Aptarnaujamų asmenų kompiuterinis neraštingumas, nepasitenkinimas dažnai vykstančiais pokyčiais, tinkamos programinės įrangos trūkumas, turimos programinės įrangos trikdžiai.

K8. Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių procesą turi tiesioginę įtaką pokyčių valdymo sėkmei. Kuo daugiau darbuotojai įsitraukia, tuo rezultatai geresni. O darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo darbuotojų turimų įgūdžių ir žinių, susijusių su konkrečiu pokyčio įgyvendinimu ir svarbos suvokimu.

K9. Darbuotojai gana lengvai priima vykstančius pokyčius, jei pokyčiai nesukuria grėsmės darbuotojams prarasti turimas darbo vietas.

K10. Įgyvendinus pokyčius, darbuotojai yra informuojami apie naujoves. Tada organizuojami kursai ar mokymai darbuotojams, siekiant supažindinti darbuotojus su įvykusiais pokyčiais ir paaiškinti, kaip keičiasi jų darbo specifiška. Kai darbuotojai yra informuoti, su pokyčiais supažindinami ir klientai. Taip pokyčiai yra institucionalizuojami.

K11. Taip, nes šis procesas sumažina pokyčio neįsivertinimo riziką ir suteikia galimybę gauti grįžtamąjį ryšį.

K12. Institucionalizavimui ruošiamasi iš anksto. Bendrai (visoje organizacijoje) organizuoja ir vykdo veiklos koordinavimo skyrius, o skyriuje – vedėjas ir pavaduotojas.

K13. Manau, dėmesio skiriama pakankamai: rengiami pokyčių pristatymo darbuotojams ir darbuotojų mokymų planai, rengiami klausimynai klientams.

K14. Elektroninis asmenų aptarnavimas (anksčiau elektroninio aptarnavimo nebuvo). Šis pokytis institucionalizuotas dėl to, kad visų pirma, tai yra labai svarbus žingsnis gerinant klientų aptarnavimo organizacijoje kokybę. Taip pat siekiant nustatyti ar pokytis buvo tinkamai įgyvendintas ir pateisino lūkesčius: ar pagreitėjo darbų atlikimo ir klientų aptarnavimo sparta, ar asmenys patenkinti nauja paslauga, ar darbuotojai greitai išmoko ir gali lengvai atlikti šią funkciją.

Kalbėkite apie konkretų pokytį.

K15. Taip, tai turėjo teigiamos įtakos. Pokytis buvo priimtas lengviau, jis įsivertino ir tapo neatsiejama veiklos dalimi, taip pat leido suteikti grįžtamąjį ryšį.

K16. Institucionalizavus pokytį, jį darbuotojai priėmė lengviau, pasipriešinimas buvo minimalus.

K17. Taip, aptarnauti asmenys užpildė anonimines anketas, kurių rezultatai parodė, kad klientai patenkinti permainomis klientų aptarnavimo srityje.

K18. Įgyvendinto pokyčio neatitikimas su lūkesčiais, sistemos gedimai ar problemos, darbuotojų abejingumas, klientų nepasitenkinimas.

K19. Problemos sprendžiamos operatyviai į jas reaguojant – skyriaus vedėjas praneša atsakingiems asmenims, kurie informuoja, kaip reikėtų spręsti konkrečią iškilusią problemą.

K20. Naudojami principai, kad įgyvendinus pokytį, reikia supažindinti darbuotojus, priklausomai nuo pokyčio pobūdžio, gali būti suorganizuoti mokymai. Siekiama kuo lengvesnio ir greitesnio darbuotojų įsisavinimo, kad pokytis jiems nekeltų problemų, būtų natūrali darbo dalis. Pokytis ir toliau stebimas, sprendžiamos iškilusios problemos. Kai jau pokytis įsitvirtina organizacijoje, tada informuojama visuomenė, suteikiamas grįžtamasis ryšys.

K21. Didelių trūkumų nepastebėjau: pokytis įsitvirtino, nes darbuotojai jį priėmė kaip savaimė suprantamą ir neišvengiamą įvykį, klientai informuojami apie vykdomus pokyčius ir jų nuomonė yra visada laukiama.

K22. Manau, kad apie šio etapo efektyvumą galima spręsti pagal tai, kiek problemų iškilo, ar didelis buvo darbuotojų pasipriešinimas, ar pavyko ir kaip pavyko tai įveikti. Jei pokyčiai institucionalizuojami sklandžiai, tai ir šio proceso efektyvumas bus atitinkamas.

Dėkoju už paskirtą laiką ir atvirus atsakymus.

INTERVIU TRANSKRIBCIJA SU ORGANIZACIJOS VADOVU (AR PAVADUOTOJU)

Atsižvelgiant į informanto prašymą neatskleisti asmens tapatybės, jam suteiktas kodas – I3

Labą dieną, norėčiau su Jumis pakalbėti apie pokyčius Jūsų organizacijoje.

K1. Iki 2012 metų tai nebuvo dažnai ir jie buvo objektyvus. 2012 metais įvyko strateginiai pokyčiai, kurių pagrindinis tikslas – optimizuoti sistemos valdymą atsisakant perteklinių grandžių jos struktūroje, sutelkiant dėmesį į pagrindinius veiklos procesus, susijusius su klientų aptarnavimu, racionaliau tvarkant turimą ūkį. Siekiama, kad sistema veiktų efektyviau.

K2. Pokyčius lėmė bendri šalies socialiniai-ekonominiai bei demografiniai veiksniai: šio laikotarpio iššūkiai visai socialinės apsaugos sistemai privertė SODRĄ reformuoti (priimti nelengvus, bet esminius sprendimus socialinio draudimo srityje ir atlikti struktūrines pertvarkas).

K3. Lietuvos Respublikos Seimas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos vyriausybė. Nedideli pokyčiai gali būti inicijuojami darbuotojams ar klientams pateikus konkrečias pastabas ar pasiūlymus.

K4. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktorius, personalo, teisės, veiklos planavimo ir pokyčių valdymo skyriai; Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kėdainių poskyrio direktorius.

K5. Iš anksto nesiruošiama.

K6. Pokyčių valdymo sėkmei didžiausią įtaką daro vidiniai organizacijos veiksniai: vadovo gebėjimas taip paveikti darbuotojus, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naujus pokyčius; darbuotojų aiškus suvokimas apie jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę.

K7. Nedažnai. Pagrindinės problemos iškyla realizuojant pokyčius, kai teorija (nurodyta instrukcijose) neatitinka realios situacijos, programinė įranga neatitinka naujų reikalavimų – nėra atnaujinta.

K8. Labai didelę, kuo daugiau darbuotojai turės informacijos apie vykdomus pokyčius, tuo lengviau šis procesas įvyks. Darbuotojai, turintys supratimą apie vykdomus pokyčius, lengviau sprendžia eigoje išskylančius klausimus.

K9. Jei pokyčiai nežymūs – lengvai, jei didesni – sunkiai, nes slegia nežinomybė ar nebus naikinama jų pareigybė, ar galės pritapti prie naujo kolektyvo, kaip vertins naujas vadovas, nežinomybė dėl būsimų darbo funkcijų specifikos.

K10. Po pokyčių įgyvendinimo, vyksta procesų stebėseną ir kontrolę.

K11. Taip, yra labai svarbu įsitikinti, ar pokyčiai teisingai vykdomi, kaip darbuotojai išmoko ir prisitaikė prie naujo darbo pobūdžio ir krūvio, ar klientai tai įvertino teigiamai.

K12. Taip, tam buvo ruošiamasi iš anksto. Atsakingi yra organizacijos skyrių ir poskyrių vadovai.

K13. Kad pokyčiai vyktų sklandžiai, buvo sukurta pokyčių valdymo koalicija, struktūrinių pertvarkymų ir reorganizavimo priemonių planas, kuriame numatyti atsakingi vykdytojai, reorganizacijos procedūrų etapai, darbuotojų informavimo tvarka.

K14. Priimamajame buvo įsteigtas „vieno langelio“ principas, palengvinantis klientų aptarnavimą. Darbuotojai priima asmenų prašymus, pareiškimus, pasiūlymus bei skundus ir atsako į juos pagal savo kompetenciją; teikia pažymą, pristatytinas kitoms institucijoms, taip pat kitus oficialius dokumentus teisės aktų nustatyta tvarka; suteikia informaciją apie klausimo sprendimo procedūrą ir apie panašių klausimų sprendimus; išklauso asmenį ir pasiūnčia jį į tos pačios institucijos tarnybas bei pas tarnautojus, kompetentingus spręsti keliamą klausimą, praneša tikslų priėmimo laiką, vietą, prireikus pakviečia reikalingus asmenis; išduoda užpildyti dokumentus, prireikus padeda juos užpildyti; pateikia pareiškėjui asmeniškai prašomą informaciją apie institucijos veiklą, išskyrus įstatymų numatytą neteiktiną informaciją. Buvo nuspręsta stebėti pokytį po jo įgyvendinimo, nes tai visiškai nauja paslauga, kuri reikalauja didelio dėmesio. Buvo priimti nauji darbuotojai, kuriems trūko patirties, o ir gyventojams buvo sunku priprasti prie naujos paslaugos.

Kalbėkite apie konkretų pokytį.

5 PRIEDO TĘSINYS.

K15. Taip. Klientų aptarnavimo strategijos įgyvendinimas ir institucionalizavimas pagerino bendravimą su klientais, efektyviau reaguojama į klientų pranešimus apie paslaugų kokybę ir turinį, įvertinami klientų pasiūlymai dėl paslaugų ir aptarnavimo kokybės gerinimo. Iš darbuotojų reikalaujama aukštesnės aptarnavimo kokybės ir darbo produktyvumo. Darbuotojai, žinantys, kad nepraras darbo vietas, į pokytį reagavo ramiai, dalyvavo pokyčio valdymo procese.

K16. Taip. Atsirado daugiau aiškumo, atslūgo įtampa, kad jie (darbuotojai) gali daryti kažką ne taip.

K17. Taip. Grįžtamajam klientų ryšiui užtikrinti institucijoje matomoje vietoje yra klientų atsiliėpimų anketos, atsiliėpimų kortelėms skirta dėžutė, klientai skatinami atsiliėpimus pateikti ir elektroniniu paštu. Be to, patys darbuotojai yra skatinami teikti atsiliėpimus ir pasiūlymus klientų aptarnavimo gerinimo klausimais. Kiekvienas specialistas turi elektroninio pašto adresą – klientai klausti ar pažymas užsisakyti gali ir šiuo būdu.

K18. Efektyviai institucionalizuoti pokyčius gali trukdyti vidinė aplinka – technologijos, struktūra, darbuotojai, nuo kurių sugebėjimo dirbti kartu siekiant tikslo priklauso organizacijos sėkmė. Taip pat priklauso ir nuo politinės bei ekonominės aplinkos. Pokyčių institucionalizavimui ypatingą įtaką turi sociopsichologinio pobūdžio kliūtys. Darbuotojų nuotaikos, jų emocinė būseną, pasitenkinimas ar nepasitenkinimas esama situacija, tarpusavio santykiai, optimistinis ar pesimistinis požiūris į organizacijos ateitį, pasitikėjimas ar nepasitikėjimas bendradarbiais, užtikrintumo jausmas, paramos garantijos teigiamai arba neigiamai veikia jų reakciją.

K19. Derinama su kitais specialistais. Taip, klientų aptarnavimo poskyrio vedėjas.

K20. Taip, pokyčiai institucionalizuojami pagal atsakingų asmenų parengtas instrukcijas, daug dėmesių skiriant darbuotojų informavimui ir mokymams, klientų informavimui.

K21. Pokyčiai institucionalizuojami gana sklandžiai, tik iškilus instrukcijose nenumatytoms problemoms šis procesas vyksta ne taip sklandžiai.

K22. Manau, kad taip. Reikalinga, nes tada galima įsitikinti ar buvo reikalingas šis pokytis.

Dėkoju už paskirtą laiką ir atvirus atsakymus.

INTERVIU TRANSKRIBCIJA SU ORGANIZACIJOS VADOVU (AR PAVADUOTOJU)

Atsižvelgiant į informanto prašymą neatskleisti asmens tapatybės, jam suteiktas kodas – I4

Laba diena, norėčiau su Jumis pakalbėti apie pokyčius Jūsų organizacijoje.

K1. Nedažnai ir buvo nežymus. 2012 metais įvyko žymus pokyčiai – buvo optimizuota Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų struktūra. Buvo atsisakyta nereikalingų valdymo grandžių, perteklinių vadovaujančios grandies pareigybių, centralizuotos bendros funkcijos, užtikrintas žmogiškųjų išteklių efektyvesnis naudojimas, sustiprinta vidaus kontrolė, pagerinta paslaugų kontrolė.

K2. Bendroji šalies politika.

K3. Lietuvos Respublikos vyriausybė, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

K4. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktorius ir skyriai; Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kėdainių poskyrio direktorius.

K5. Iš anksto nebuvo ruošiamasi.

K6. Vadovo mokėjimas darbuotojams suprantamai paaiškinti apie būsimas permainas, akcentuojant, kad su artėjančiais pokyčiais jie susitvarkys ir bus išsaugotos darbo vietos. Tada darbuotojai patys norės įsitraukti į permainų procesą, siekdami parodyti savo turimas žinias, sugebėjimus ir kvalifikaciją.

K7. Pasitaiko, bet retai: kai susidaro situacija, kuri nebūna aprašyta instrukcijoje.

K8. Pokyčių vykdymo sėkmei darbuotojai ir jų įsitraukimas į pokyčių procesą turi labai didelę reikšmę, nes jie padeda šiuos pokyčius įgyvendinti. Todėl kuo daugiau darbuotojas žinos apie permainas, tuo lengviau bus pasiektas rezultatas.

K9. Jei pokyčiai nedideli – tai lengvai, o jei dideli – sunkiai, nes slegia nepasitikėjimas, baimė, pyktis, įsitikinimas, kad permainos nieko gero neduos.

K10. Įgyvendinus pokyčius ir jiems tapus normalia veikla, yra atliekama priežiūra ir grįžtamasis ryšis su klientais. Pokyčiai yra institucionalizuojami.

K11. Taip, būtinas. Nes atsiranda galimybė pamatyti gal ką reikia patobulinti, kad pokyčiai duotų dar geresnį rezultatą.

K12. Taip, ruošiamasi. Atsakingi yra organizacijos atskirų skyrių ir poskyrių vadovai.

K13. Taip, tam buvo skirta nemažai dėmesio, sudaryta už šį procesą atsakingų žmonių grupė.

K14. Įsteigtas „vieno langelio“ principas. Prašymai priimami ir atsakymai į juos pateikiami priimamuosiuose, prašymą nagrinėjanti Fondo administravimo įstaiga sprendimui priimti reikalingą informaciją pati gauna iš kitų Fondo administravimo įstaigų, prireikus – ir iš kitų viešojo administravimo subjektų, neįpareigodama to atlikti prašymą pateikusį asmenį.

Kalbėkite apie konkretų pokytį.

K15. Taip, turėjo. Įgyvendintas vieningas klientų aptarnavimo kokybės standartas visuose teritoriniuose skyriuose, nuolat tobulinami paslaugų teikimo ir aptarnavimo kultūros įgūdžiai, reguliariai nustatant darbuotojų mokymų poreikį ir vykdant darbuotojų mokymus; atliekama reguliari klientų aptarnavimo kokybės kontrolė ir vertinimas. Pokytis gana lengvai tapo įprasta organizacijos veiklos dalimi.

K16. Kai išsprendė klausimas dėl darbo vietų – taip (sumažėjo pasipriešinimas).

K17. Taip. Reguliariai nagrinėjami piliečių ir kitų asmenų pageidavimų, pasiūlymų ir pastabų knygos įrašai, ne rečiau kaip kartą per metus pasirinktinai organizuojamos anoniminės asmenų apklausos.

K18. Neužtikrintos techninės sąlygos pokyčių įgyvendinimui; lėšų stoka; trūksta šiuolaikinių ryšio priemonių, kompiuterinės įrangos, informacijos sistemų suderinimo, tinkamai įrengtų darbo vietų, stokojama metodinės informacijos.

K19. Klientų aptarnavimo poskyrio vedėjas, kuris ir sprendžia pokyčių institucionalizavimo metu išylančias problemas. Jei reikia – konsultuojasi su kitų skyrių darbuotojais.

K20. Taip. Organizacijoje yra nustatyta konkreti tvarka, kas turėtų būti daroma įgyvendinus pokyčius, kad jie įsitvirtintų. Apima įgyvendintų pokyčių tolimesnę stebėseną, darbuotojų mokymus.

K21. Trūkumų nepastebėjau: darbuotojų pasipriešinimas nėra didelis, pokyčiai tampa įprasta veiklos dalimi, visuomenės nuomonė yra laukiama ir įvertinama, išskylančios problemos yra sprendžiamos.

K22. Taip, leidžia. Reikalinga.

Dėkoju už paskirtą laiką ir atvirus atsakymus.