



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

**Rūta Strikaitienė**

**TINKLAVEIKOS RAIŠKA, ĮGYVENDINANT POKYČIUS  
ORGANIZACIJOJE: NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS  
PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Prof. dr. Asta Valackienė

**PANEVĖŽYS, 2017**

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

**TINKLAVEIKOS RAIŠKA, ĮGYVENDINANT POKYČIUS  
ORGANIZACIJOJE: NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS  
PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas  
Vadyba (kodas 621N20010)

**Vadovas**

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

**Recenzentas**

(parašas)  
(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Rūta Strikaitienė  
(data)



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

**TVIRTINU**  
Katedros vedėja  
Nida Kvedaraitė

**BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS**

Diplomantui Rūtai Strikaitienei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Tinklaveikos raiška, įgyvendinant pokyčius organizacijoje: Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejis

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Expression of Networks in the Implementation of Changes in Organization: Case Study of National Paying Agency under the Ministry of Agriculture

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

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

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

1. Pristatyti pokyčių organizacijoje teorines išvalgas, išryškinant pokyčių įgyvendinimo procesą.
2. Konceptualizuoti tinklaveikos lauką, pagrindžiant įtaką organizacijos pokyčių veiksmingumui.
3. Sukonstruoti teorines išvalgas, pagrindžiančias tyrimo metodologiją.
4. Empiriškai patikrinti tinklaveikos procesų poveikį tiriamosios organizacijos pavyzdžiu.
5. Sukonstruoti modelį „Pokyčių įgyvendinimas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, įgalinant tinklaveikos procesus“.

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

Užduotį gavau: Rūta Strikaitienė  
(*studento parašas, vardas, pavardė*)

2017 m. balandžio 14 d.

Strikaitienė, Rūta. Tinklaveikos raiška, įgyvendinant pokyčius organizacijoje: Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejis. *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: pokyčių įgyvendinimas, tinklaveika, viešasis sektorius, informacinė sistema.

Panevėžys, 2017. 83 p.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame projekte sprendžiami tinklaveikos, įgyvendinant pokyčius, klausimai yra aktualūs visoms organizacijoms, veikiančioms globalizacijos sąlygomis bei siekiančioms patenkinti vis didėjančius klientų lūkesčius. Pastebėta, kad sparčiai augant visuomeniniams interesams dėl geresnės viešųjų paslaugų kokybės bei siekiant užtikrinti pagrindinių šiuolaikinio viešojo valdymo principų įgyvendinimą, atsiranda poreikis modernizuoti viešąjį sektorių. Todėl siekiama rasti naujas priemones ir galimybes įgyvendinti pokyčiams organizacijose. Šiuolaikinėje aplinkoje tinklai tampa esmine struktūrine forma, kai modernus organizacijos valdymas, efektyvus bendro tikslo siekimas ir jungtinis problemų sprendimas reikalauja platesnės aprėpties ir įgyvendinimo pasitelkiant tinklaveiką.

Darbo objektas – tinklaveikos raiška, įgyvendinant pokyčius organizacijoje. Analizės tikslinimui yra išskirtas darbo dalykas – Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejis. Darbo tikslas - įvertinti tinklaveikos raišką, įgyvendinant pokyčius organizacijoje. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai pateikiami trijose darbo dalyse: pirmoje darbo dalyje pristatomos pokyčių organizacijoje teorinės išvalgos, analizuojami mokslinėje literatūroje pateikiami pokyčių įgyvendinimo procesai ir modeliai; antroje darbo dalyje konceptualizuojamas tinklaveikos laukas, išryškinant tinklaveikos įtaką organizacijos pokyčių veiksmingumui; trečiojoje darbo dalyje pristatomi kombinuoto tyrimo (taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategijas) rezultatai, parengtas pokyčių įgyvendinimo organizacijoje modelis, padedantis įgalinti tinklaveikos procesus. Darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti naudojami metodai: mokslinės literatūros analizė, atvejo studija (Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos), pusiau struktūrizuotas interviu (vykdytas su tiriamosios organizacijos teritorinių skyrių vedėjais) ir anketinė apklausa (atlikta su tiriamosios organizacijos teritorinių skyrių darbuotojais).

Remiantis analizuota mokslinė literatūra bei empirinio tyrimo rezultatais, parengtas „Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, įgalinant tinklaveikos procesus“ modelis. Modelyje vaizduojami trys pokyčių proceso organizacijoje etapai bei jų sąveika tinklaveikos lauke. Sukonstruotas sisteminis modelis įgalina organizacijas efektyviai įgyvendinti pokyčius ir gali būti pritaikomas kitose viešojo valdymo organizacijose.

Strikaitienė, Rūta. Expression of Networks in the Implementation of Changes in Organization: Case Study of National Paying Agency under the Ministry of Agriculture. *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: implementation of changes, networks, public sector, information system.

Panevėžys, 2017. 83 p.

## SUMMARY

Master thesis deals with issues related to networks in the implementation of changes relevant to all organisations acting in the context of globalization and striving to meet increasing consumer expectations. It is noted that while society needs of public service quality are rapidly increasing and it aims to ensure implementation of basic principles in modern public governance, there are necessity to modernize public sector. Therefore, it is seeking to find new tools and capabilities to implement changes in organizations. In today's network environment becomes a major structural form, when modern organization management, effective pursuit of a common goal and joint problem-solving requires wider coverage and implementation through networking.

Object of the thesis - expression of networks in the implementation of changes in organization. For the specification of analysis, the subject of the thesis - case study of National paying agency under the Ministry of agriculture. The aim of the study – to assess expression of networks in the implementation of changes in organization. To achieve this aim, the following objectives presented in three parts of the work have been set: the first part of the work introduces the theoretical insights of organizational changes and analyzes processes and models of change implementation; the second part of the work conceptualises field of the network, highlighting the influence of networks to successful changes in organization; the third part of the work presents results of the combined research (by applying the strategies of quantitative and qualitative analyses) and introduces a prepared model for implementation of changes, helping to enable networking processes. To achieve the aim and the objectives of the thesis, the following methods were used: analysis of scientific literature, case study (National Paying Agency under the Ministry of Agriculture), semi-structured interview (conducted with the head of regional units of the company researched), and questionnaire survey (conducted with workers of the company researched regional units).

On the basis of the analysis of scientific literature and results obtained during the empirical study, the “Model for implementation of changes, enabling the procese of network ” is prepared. The model represents three stages of changes process in organization and their interaction in the field of network. The systematic model developed enables organizations to implement changes effectively and can be applied to other public governance organizations.

## TURINYS

<b>Ižanga .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Pokyčių organizacijoje teorinės išvalgos .....</b>	<b>11</b>
1.1. Organizacijos pokyčių sampratos teoriniai aspektai .....	11
1.2. Pokyčių atsiradimo priežastys .....	15
1.3. Pokyčių įgyvendinimo viešojo valdymo organizacijoje procesai ir modeliai .....	21
<b>2. Tinklaveikos lauko įtaka organizacinių pokyčių veiksmingumui.....</b>	<b>32</b>
2.1. Tinklaveikos teoriniai aspektai .....	32
2.2. Inovacinių procesų valdymas viešajame sektoriuje: pokyčių įgyvendinimas tinklaveikos lauke.....	36
<b>3. Tyrimas „Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos veiklos efektyvumo didinimas, įgalinant tinklaveikos procesus“ .....</b>	<b>38</b>
3.1. Tyrimo metodologija .....	38
3.2. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejo analizė.....	44
3.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas.....	51
3.3.1 Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė ir interpretacija .....	51
3.3.2. Anketinės apklausos duomenų analizė ir interpretacija .....	57
3.4. Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, įgalinant tinklaveikos procesus, modelis .....	66
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>69</b>
<b>Literatūra.....</b>	<b>71</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>78</b>

## IŽANGA

**Darbo aktualumas.** Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis pastebimas sparčiai augantis poreikiai kurti, plėtoti ir įgyvendinti naujas organizacines formas, skatinančias inovacijas, pažangą bei konkurencingumą įvairiose visuomenės gyvenimo ir veiklos srityse. Augantys visuomeniniai interesai bei siekis plėsti veiklos mastus skatina šiuolaikines organizacijas atsisakyti egzistavimo uždaroje sistemoje. Tinkamas socialinės – ekonominės aplinkos diktuojamų sąlygų įvertinimas bei veiklos organizavimo formų tobulinimas užtikrina organizacijos konkurencingumo palaikymą. Todėl organizacijose nuolat įgyvendinami pokyčiai, norint pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus, užtikrinti efektyvią bei veiksmingą veiklą ir modernizuoti organizacijos valdymą. Siekiant sėkmingų permainų, nuolat ieškoma naujų priemonių ir galimybių pokyčių įgyvendinimui.

Įgyvendinant viešąją politiką, kyla vis didesnis globalių pokyčių skatinamas poreikis atsižvelgti į sparčiai augančius visuomeninius interesus dėl geresnės viešųjų paslaugų kokybės bei užtikrinti esminių šiuolaikinio viešojo valdymo organizacijų veiklos principų įgyvendinimą, modernizuojant viešąjį sektorių. Todėl būtini viešojo valdymo sistemos pokyčiai, pakeičiantys tradicinį biurokратиšką viešąjį valdymą, siekiant veiklos efektyvumo ir veiksmingumo. Vis labiau ryškėja tarporganizacinio bendradarbiavimo, kaip santykių palaikymo ir bendravimo, priešingo kokuravimui ir biurokratiniais santykiams, poreikis. Itin svarbus vaidmuo šiame procese tenka tinklams.

Modernus organizacijos valdymas, bendro tikslo siekimas ir jungtinis problemų sprendimas gali būti įgyvendinamas organizacijoms veikiant drauge, pasidalijant funkcijomis, t.y. per tinklus. Tinklai - tai struktūros, kuriose tinklų dalyviai, susieti stipriais tarpusavio ryšiais, veikia bendrame procese, siekdami bendro tikslo. Anot Newell (2002), tarporganizaciniai tinklai įgalina organizacijas kurti inovacijas, pasitelkiant ir sujungiant aplinkoje esančias kompetencijas. Tinklai, kaip struktūrinė forma, padeda siekti naujų žinių, keistis informacija ir patirtimi, o tinklaveika užtikrina šių procesų eigą bei rezultatus. Viena perspektyviausių tyrimo sričių yra socialinių tinklų analizė, tirianti tarpasmeninius, organizacinius ir tarporganizacinius santykius.

**Mokslinė problema ir teorinis reikšmingumas.** Mokslinę analizuojamo reiškinio problemą pagrindžia nūdienos aktualijos – didėjantys visuomenės poreikiai viešojo valdymo srityje, poreikis disponuoti organizacijų turimais ištekliais (finansiniais, materialiniais, žmogiškaisiais ir kt.) bei užtikrinti rezultatyvią veiklą, taip didinant visuomenės pasitikėjimą viešuoju valdymu. Šios aktualijos skatina radikalius viešojo valdymo sistemų pokyčius, siejamus su naujomis tarporganizacinio ir tarpsektorinio bendradarbiavimo formomis. Todėl aktualu ištirti, *kaip tinklinės struktūros ir tinklaveikos procesai lemia viešojo valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo pokyčių efektyvumą.*

Tinklams ir tinklaveikai, kaip priemonėms skatinančioms bendradarbiavimą, vienijančioms organizacijas kolektyviniams tikslams siekti, skiriamas didelis tyrėjų dėmesys. Tačiau kyla



klausimas, ar šios priemonės yra veiksmingos ir kokios sąlygos reikalingos jų veiksmingumui užtikrinti. Iki šiol daugiau dėmesio buvo skiriama tinklų ir tinklaveikos bruožams ir ypatumams nagrinėti (Provan, 2001; Carson, 2004; Davis, 2000; Castells, 2005; Gilchrist, 2009). Lietuvių autorių darbuose taip pat vienu ar kitu aspektu buvo nagrinėjamas tinklaveikos reiškiny (Vilkas, 2009; Melnikas, 2011; Jucevičius, 2007). *Užsienio mokslinėje literatūroje daugiau dėmesio yra skiriama tinklaveikai organizacijos rutinų pokyčių kontekste analizuoti, t.y. daugiausiai analizuojamas verslo rutininių pokyčių laukas. Socialiniai tinklai, įgalinantys analizuoti įgyvendinamus pokyčius organizacijoje, išryškinant tarpdisciplininį požiūrį, vis dar stokoja mokslininkų dėmesio bei konceptualių išvalgų.*

Šiuo darbu siekiama išryškinti mokslinę problemą, *reikalaujančią apibrėžti tinklaveikos raiškos lauką, įgyvendinant viešojo valdymo sistemos pokyčius, užtikrinant visuomenės poreikius atitinkančią bei rezultatyvią viešojo sektoriaus veiklą.*

Atsižvelgiant į mokslinę problemą, keliami **probleminiai klausimai**, kurie sudaro mokslinio tyrimo pagrindą: *kaip teoriškai pagrįsti tinklaveikos raiškos lauką viešajame sektoriuje, įgyvendinant pokyčius; kokie tyrimo kriterijai leidžia pamatuoti tinklaveikos raišką įgyvendinant pokyčius organizacijoje, apimant dinamiško valdymo sistemas, reikalaujančias dinamiškų sprendimų, socialinės atsakomybės, visuomenės savireguliacijos procesų ugdymo, socialiai orientuotų valdymo principų ir sprendimų įtvirtinimo.*

*Remiantis teorinių konstrukcijų nuostatomis bei empiriškai jas patikrinus tiriamuoju atveju darbe konstruojamas pokyčių įgyvendinimo, įgalinant tinklaveikos procesus, Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos modelis.*

**Darbo objektas** - tinklaveikos raiška, įgyvendinant pokyčius organizacijoje.

**Darbo dalykas** – Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejis.

**Darbo tikslas** – įvertinti tinklaveikos raišką, įgyvendinant pokyčius organizacijoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Pristatyti pokyčių organizacijoje teorines išvalgas, išryškinant pokyčių įgyvendinimo procesą.
2. Konceptualizuoti tinklaveikos lauką, pagrindžiant įtaką organizacijos pokyčių veiksmingumui.
3. Ištirti tinklaveikos procesų poveikį, įgyvendinant pokyčius, Nacionalinės mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos veiklai.
4. Sukonstruoti „Pokyčių įgyvendinimo Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, įgalinant tinklaveikos procesus“ modelį.

**Duomenų rinkimo metodai:**

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

**Duomenų analizės metodai:**

1. Atvejo analizė.
2. Lyginamoji gautų duomenų analizė.
3. Duomenų analizė, panaudojant Microsoft Office programų paketą.
4. Pusiau struktūrizuoto interviu kokybinė turinio (anglų k. „*Content*“) analizė.

Darbą sudaro įžanga, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 4 priedai, 21 paveikslas, 5 lentelės. Darbo apimtis – 83 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 109 šaltiniai.

Šio darbo analizuojama tematika parengta publikacija: Strikaitienė, R., Valackienė, A. (2016). Tinklaveikos lauko ir organizacijos pokyčių sąveika: sampratų pagrindimas. Technologijų ir verslo aktualijos, p. 384 - 387. Publikacija pristatyta studentų mokslinių darbų konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos – 2016“.

## 1. POKYČIŲ ORGANIZACIJOJE TEORINĖS ĮŽVALGOS

Organizacijos išorinėje bei vidinėje aplinkoje vykstančių pokyčių įtakos veiklai organizuoti ir jos rezultatams įvertinti yra bene aktualiausias šių dienų organizacijos vadybos aspektų, lemiantis ypatingą dėmesį pokyčių tyrimams pastaraisiais dešimtmečiais. Tiek pramonės, tiek ir vyriausybės organizacijos nuolat stengiasi susieti savo veiklą su besikeičiančia aplinka. Pokyčių planavimas bei jų įgyvendinimas teigiamai veikia organizacijų veiklos efektyvumą bei jų konkurencingumą (Šaparnis, 2009). Nekyla abejonių dėl nuostatos, kad labai svarbu organizacijai gebėti nustatyti, kur ji turėtų būti ateityje bei kokius pokyčius ir kaip turėtų įgyvendinti, siekdama užsibrėžto tikslo. Todėl organizaciniai pokyčiai negali būti atskirti nuo organizacijos strategijos ir atvirkščiai (Rune Todnem By, 2005). Organizacijos ir jų lyderiai įgyvendina pokyčius reaguodami į perėjimą nuo efektyvaus masinių rinkų, žinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo prie strategijos svarbos (Al-Haddad S., 2015). Atsižvelgiant į tai, kad pokyčių, vykstančių tiek organizacijų išorinėje, tiek ir vidinėje aplinkoje, supratimas dažnai yra skirtingas, svarbu apibrėžti jų esmę ir įvertinti tam tikrus jų sampratos aspektus.

### 1.1. Organizacijos pokyčių sampratos teoriniai aspektai

Sąvoka „pokytis“ yra labai plati ir gali būti vartojama įvairiose srityse. Nors analizuotoje mokslinėje literatūroje nepateikiama bendra organizacinių pokyčių samprata, tačiau vieningai pritariama, kad šiuolaikinėje aplinkoje vykstančių pokyčių tempas spartesnis, nei bet kada anksčiau (Todnem, 2005). Todėl globalizacijos sąlygomis pokyčių identifikavimas ir spartus jų įgyvendinimas yra aktualus kiekvienai organizacijai, beto, pokyčiai, kuriems nėra sistemingai ar tinkamai pasiruošta, yra sunkiai išgyvenami bei gali tapti lemtingu išbandymu, siekiant išlikti nuolat tobulėjančioje rinkoje (Klimas ir Ruževičius, 2009). Anot Vanago (2007), organizacijose pokyčiai vyksta nuolatos, kaskart įgaudami vis didesnę pagreitį. Organizacijos, siekiančios išlikti konkurencingoje aplinkoje ir vartotojams teikti kokybišką paslaugą arba produktą, privalo nuolatos įgyvendinti pokyčius.

Pasak pokyčių mokslo pradininko Lewin (1954), pokytis - tai nukrypimas nuo esamos būklės, kurį skatina jį varančios jėgos (aplinkos reikalavimai, organizacijos vidinė iniciatyva ir kt.) arba trukdančių jėgų (išteklių ribojimas, neigiamos nuostatos ir kt.). Pundzienė (2004) pokytį apibūdina kaip daugialypį fenomeną, apimančią įvairių socialinių mokslų sričių (psichologijos, sociologijos, edukologijos, ekonomikos, vadybos ir kt.) tyrimo objektus. Quinn (1980), Magnusen (1981), Carnall (1990), Colenso (1990) pokytį įvardija kaip pasikeitimą, tobulinant ar keičiant tam tikrus organizacijos elementus. Anot autorių, šiuos pasikeitimus lemia išorinėje ar vidinėje aplinkoje vykstantys kaitos procesai. Panašiai teigia ir Leifer (1989) pokytį apibūdinamas kaip natūralią organizacijos reakciją į vidinės bei išorinės aplinkos sąlygas.

Bagdonas ir Bagdonienė (2000) pokyčiu vadina kiekvieną naujų elementų ir ryšių tarp jų atsiradimą ar išnykimą (struktūriniai pokyčiai), kai kurių elementų ar jų grupių veikimo būdo, taip pat esminių valdymo posistemio veiklos parametru, pasireiškiančių jos elgsenoje, pasikeitimą. Pasak M. Fullan (1998), pokyčiai - tai nuolatiniai pasiūlymai, atsirandantys kintančiomis sąlygomis. Greenberg ir Baron (1997) organizacinius pokyčius apibūdina kaip planuotas ar neplanuotas organizacijos struktūros, technologijų ir žmonių transformacijas. Taip pat pokyčiai apibūdinami kaip organizacijos reakcija į išorinių ir vidinių veiksnių pasikeitimus (Klimas, 2009). Pundzienė (2002) pokyčius įvardija kaip nuolatinis organizacijos procesas, sistemingą organizacijos „judėjimą“, vystimasi. Pokyčiai gali reikšti skirtumus, prisitaikymą, inovacijas, atsinaujinimą ir pan. Organizaciniai pokyčiai gali būti įvardijami kaip nepertraukiamas arba tam tikrą laikotarpį trunkantis procesas, kurio metu organizacija keičia savo struktūrą, strategijas, veiklos metodus, technologijas ar organizacinę kultūrą.

Skirtinguose moksliniuose šaltiniuose pateikiamos organizacinių pokyčių sampratos panašios, tačiau *išsiskiria du autorių požiūriai*. Dalis autorių akcentuoja pokyčių priklausomybę nuo organizacijos išorinėje aplinkoje arba viduje vykstančių permainų procesų ir tokiais pokyčiais laiko *pasikeitimus, kuriais siekiama tobulinti ar net iš esmės transformuoti organizacijos veiklos elementus* (Fullan, 1998; Quinn, 1980; Carnall, 1990; Zakarevičius, 2003; Robbins, 2003 ir kt.). Organizacijos, vykdydamos veiklą, turi atsižvelgti į naujus teisės aktus, naujus produktus, padidėjusią konkurenciją, technologinę pažangą, darbo jėgos pokyčius. Todėl dauguma organizacijų įgyvendina pokyčius, kaip atsaką į minėtus veiksnius (Allen A., 1978). Todėl tokius pokyčius dar tiksliau būtų galima vadinti „pakeitimais“, kadangi jie yra išvestiniai iš kitų organizacijos aplinkoje vykstančių pokyčių (Zakaravičius, 2003). S. A. Burtonshow-Gunn (2008) akcentuoja vartotojo reikalavimų ir jo poreikių patenkinimo svarbą, teigdamas, kad dėl šios priežasties pokyčiai turi būti priimami kaip natūrali verslo dalis.

Burnes (2009), Rieley & Clarkson (2001) teigia, kad organizacijoje įgyvendinami pokyčiai turi būti susiję su organizacijos strategija. Pasak Worley & Mohrman (2014) pokytis yra gilus, visą organizaciją paliečiantis procesas, turintis poveikį organizacijos struktūrai bei elgsenai, bei reikalaujantis svarių permainų sisteminiame organizacijos požiūryje. Barvydienė ir Pundzienė (2001) teigia, kad pokyčiai organizacijoje gali paliesti tiek formaliąją (organizacijos strategija, tikslai, technologija ir pan.), tiek ir neformaliąją (organizacijos kultūra, politika ir pan.) organizacijos puses. Anot Burnes (2004), pokyčiai, tiek operatyviniame, tiek ir strateginiame lygmenyje, yra organizacijos gyvavimui būtinas elementas. Vienažindienė ir Čiarnienė (2007) mano, kad pokyčiai - tai struktūros ir sistemos reorganizavimo bei restruktūrizavimo tikslu diegiamos naujovės. Organizacinių pokyčių sąvoka yra apibūdinama kaip struktūrinis kitimas (Oškutienė, 2012).

Anot Jones (1996) pokyčiai organizacijoje yra „organizacijos pastangos atsinaujinti ir pereiti nuo tradicinės struktūros prie naujo dinaminio modelio, kuris padėtų žmonėms išreikšti savo kūrybines galias, energiją bei išvalgą; taip pat skatintų tobulinimąsi bei gerą nuotaiką“. Anot Lodienės (2005), organizaciniai pokyčiai - tai didelio masto pasikeitimai organizacijoje, susiję su misijos, vizijos pokyčiais, visišku organizacijos reorganizavimu, smulkių įmonių susijungimu, technologijų, organizacijų susiliejimu arba susiskaidymu, operacijų restruktūrizavimu. Eisenbach (1999) pokyčių sampratą plėtoja teigdamas, kad tai į naujos kokybės sukūrimą orientuota ir aplinkos veiksnių sąlygota transformacija, naujovių diegimas, tobulinimas ar kiti veiksniai, kurie anksčiau neegzistavo. Anot Hannan, Polos & Carroll (2007), pokyčiai - tai rizikinga organizacijos strategija, keičianti ir transformuojanti jos esmines vertybes ir identitetą. Pokyčiai, kaip organizacijos egzistavimo dalis, susiję ir su operatyviniu, ir su strateginiu jos lygmeniu (Burnes, 2009).

Kita dalis autorių (Hurst, 1995; Johnson, 1987; Morgan, 1986) pokyčius įvardija kaip objektyvius pasikeitimus organizacijos išorinėje ir vidinėje aplinkoje, *vykstančius nepriklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, rezultatų ar kitų aspektų*. Todėl jų neįmanoma niekaip keisti ir sąlygoti (Vanagas, 2007). Panašų požiūrį išsako ir Jacobs (2013), teigdamas, kad organizaciniai pokyčiai visuomet yra iššūkis, juos suplanuoti sunku, o kartais ir neįmanoma, todėl kad organizacijų transformacijos, kaip reakcija į aplinkos veiksnius, yra nuolatinės. Campbell & Lucks (1998) ir Christensen (2004) taip pat akcentuoja, kad pokyčiai neišvengiami, nenuspėjami ir sunkiai prognozuojami.

Pokyčių sampratos įvairovė bei autorių požiūrių skirtumai, rasti pirminiuose ir antriniuose moksliniuose šaltiniuose, pateikiami pirmoje lentelėje (žr. 1 lent.).

1 lentelė

### Pokyčių samprata

Autorius, metai	Sąvoka „Pokytis“	Ypatumai
Lewin (1954)	Pokytis – nukrypimas nuo pusiausvyros, kurį skatina jį varančios jėgos (aplinkos reikalavimai ar organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva) arba stabdo trukdančios jėgos (riboti išteklių ar neigiamos darbuotojų nuostatos).	Nukrypimas
Quinn (1980), Magnusen (1981), Carnall (1990), Mcolenso(1990)	Pokytis – pasikeitimas, kuris yra vykdomas, siekiant patobulinti ar iš esmės pakeisti vieną ar kitą organizacijos elementą ar elementus.	Tobulėjimo siekimas
Hurst (1995), Johson (1987), Morgan (1986)	Pokytis – pasikeitimas organizacijos viduje ar aplinkoje, vykstantis objektyviai ir nepriklausomai nuo organizacijos veiklos rezultatų, pobūdžio ar kitų vadybos aspektų.	Vidiniai ir išoriniai pokyčiai

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Beckhard & Harris (1987)	Pokytis – tai pereinamasis laikotarpis, per kurį turi pereiti organizacija, siekdama išsivystyti iš esamos būsenos į trokštamą.	Judėjimas iš esamos į trokštamą būseną
Leifer (1989)	Pokytis – normali ir natūrali reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos sąlygas.	Reakcija į aplinką
Greenberg ir Baron (1997)	Organizaciniai pokyčiai - planuotos ar neplanuotos organizacijos struktūros ir kitos transformacijos.	Transformacija
M. Fullan (1998)	Pokyčiai - tai nuolatiniai pasiūlymai, atsirandantys kintančiomis sąlygomis.	Nuolatiniai pasikeitimai, reaguojant į aplinką
Ragsdell (2000)	Pokytis – judėjimas iš esamos į norimą poziciją.	Judėjimas
Pundzienė (2002)	Pokyčiai – tai nuolatiniai, nepastebimai organizacijoje vykstantys procesai, sistemiškas ir periodiškas organizacijos „judėjimas“ numatyta linkme, organizacijos vystimasis.	Judėjimas
Bagdonas ir Bagdonienė (2004)	Pokytis – naujų elementų ir ryšių tarp jų atsiradimas arba išnykimas.	Naujų elementų atsiradimas
Pundzienė (2004)	Pokytis – tai daugialypis fenomenas, apimantis įvairių socialinių mokslo sričių tyrimo objektus.	Daugialypis fenomenas
Lodienė (2005)	Pokytis – didelio masto pasikeitimas, kuris gali būti susijęs su organizacijos vizijos ar misijos pokyčiais, veiklos reorganizavimu ar procesų restruktūrizavimu, naujų technologijų diegimu, kelių įmonių susijungimu bei su kitais, didelę įtaką organizacijos veiklai darančiais pasikeitimais.	Vizijos ir misijos pokyčiai, veiklos reorganizavimas
Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006)	Pokytis – tai ne inertiška veikla, bet iniciatyvi naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje.	Tobulėjimas
Hannan et al. (2007)	Pokytis – tai rizikinga strategija, susijusi su organizacijos esminių vertybių ir, galimai, organizacijos identiteto keitimu, transformavimu.	Identiteto keitimas
Burnes (2009)	Pokytis – yra organizacijos gyvavimo dalis, susijusi tiek su operatyviniu, tiek su strateginiu organizacijos lygmeniu.	Operatyviniai ir strateginiai pasikeitimai
Klimas ir Ruževičius (2009)	Pokytis – organizacijos reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus.	Reakcija į aplinkos pokyčius

Šiame darbe analizuojami tokie organizaciniai pokyčiai, lemiantys sąmoningus veiksmus, vykdomus, siekiant įdiegti naujoves, transformuoti, prisitaikyti supančios aplinkos reikalavimų, tobulėti.

*Atlikus pokyčių sampratos lyginamąją analizę išryškėjo skirtingos pokyčių dimensijos dedamosios: pirma - paaiškinančios vidinės ir išorinės aplinkos pasikeitimus bei iš to atsirandantį poreikį keistis (Klimas, Ruževičius, 2009; Zakarevičius, 2003; Vanagas, 2007; Christensen, 2004; Jacobs, 2013; Staniulienė, 2006 ir kt.); antra - pabrėžiančios tobulėjimo ir technologijų svarbą nuolatos ir greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje (Zakarevičius, 2003; Robbins, 2003; Burtonshow-Gunn, 2008; Lodienė, 2005; Markovic, 2008 ir kt.); trečia - kaip procesas, kuris suponuoja visų įvykių eigą, skatina organizacijas pereiti iš esamos į trokštamą būseną, išreikštą organizacijos vizijoje (Pundzienė, 2002; Burnes, 2009; Worley & Mohrman, 2014).*

## 1.2. Pokyčių atsiradimo priežastys

Pagrindiniai veiksniai, su kuriais susiduria šiuolaikinės organizacijos - tai sparti technologijų kaita, politinės bei teisinės aplinkos pokyčiai, globalios rinko permainos, vartotojų ir visuomenės lūkesčių pasikeitimai. Visi šie veiksniai turi įtakos organizacijų veiklai bei skatina mažesnio ar didesnio masto organizacinius pokyčius. Pasak Išoraitės (2012), organizacijos gyvenimui itin didelę reikšmę turi objektyvūs pokyčiai. Norint sėkmingai į juos reaguoti, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis.

Yra nemažai bendrų pokyčių įgyvendinimo priežasčių visoms organizacijoms, tačiau M. Išoraitė (2012) išskiria šias reikšmingiausias: aplinka, verslo santykiai, technologijos, nauji darbuotojai ir naujas vadovas (Išoraitė, 2012). Stanleigh (2008) pabrėžia, kad pagrindinės pokyčių varomosios jėgos yra inovacijos, technologijos, restruktūrizacija, globalizacija, skubumo/būtinumo jausmo augimas, kai 75 proc. organizacijos lyderių yra įsitikinę, kad organizacija negali būti traktuojama tokia prasme kaip iki šiol. Taip pat viena esminių organizacijos sisteminės kaitos, jungiančios pagrindinius organizacijos pokyčių būdus – restruktūrizavimą, reorganizavimą ir rekonceptualizavimą, priežasčių yra organizacijos bei produkto gyvavimo ciklas (Zakarevičius, 2003). Keičiantis veiklai, keičiasi organizacijos produktai bei vyksta sisteminės kaitos procesai.

Remiantis studijuota literatūra (Jacobs, van Witteloostuijn & Christe-Zeyse, 2013, Zakarevičius, 2006) galima išskirti išorines ir vidines priežastis, kurios suponuoja objektyvių pokyčių įgyvendinimą organizacijoje.

### *Išorinės organizacinių pokyčių priežastys:*

- mokslo pažanga (esminiai pasikeitimai gamybos ar paslaugų teikimo procesuose);
- globalinis vystymasis, socialinių – politinių santykių kaita;
- neplanuoti kitų organizacijų veiksmai (produktų, kapitalo, rinkos, pardavimo kanalų kaita ir pan.);
- globalizacijos ir internacionalizacijos procesai (kai keičiasi gamybos organizavimas, marketingo sistema, finansiniai santykiai ir pan.).

### *Vidinės organizacinių pokyčių priežastys:*

- personalo kokybinis augimas, įgyjant naujų žinių, didėjant visuomenės išsivystymo lygiui. Šio augimo metu keičiasi darbuotojų vertybės, lūkesčiai, organizacijos tikslų bei misijos supratimas;
- organizacijos plėtra (kiekybinė), kurią lemia paklausos didėjimas, naujos rinkos. Ši plėtra lemia objektyvius pasikeitimus organizacijos struktūroje, funkcijose, procesuose.
- revitalizacija (organizacijos išsigimimas), t.y. organizacijos transformacijos, siekiant atnaujinti technologijas, organizacines, vadybines sistemas.

Išorinėms ir vidinėms priežastims, kurios lemia pokyčių įgyvendinimą, būdingos tam tikros savybės, kurios trukdo kokybiškai įvertinti pasikeitimų reikšmę organizacijoms ir priimti optimaliausius sprendimus. Pagrindinės sąvybės:

- netikėtumas, neaiškumas (panašios situacijos praeityje nebuvimas);
- greitas priežastinių procesų tempas;
- nenuspėjamumas;
- veiksniai, apibūdinantys priežastį, yra labai skirtingi.

Aplinkos pokyčių nustatymas, vertinimas ir reagavimas į juos yra sudėtingas, tačiau neišvengiamas procesas (Jacobs et al., 2013; Zakarevičius, 2006). Jacobs et al. (2013) išorinės aplinkos keliamoms galimybėms ir grėsmėms vertinti rekomenduoja remtis politiniais, socialiniais, ekonominiais, technologiniais ir teisiniais šalies ar regiono aspektais. Tuo tarpu vidinių organizacijos stiprybių ir silpnybių analizę siūloma įgyvendinti remiantis keturiais kriterijais: turtas – galimybės – kompetencijos – išteklių vertinimas (anglų k. ACCRE: assets – capabilities – competencies – resources evaluation).

Dubauskas (2006) papildė Zakarevičiaus (2006) ir Jacobs et al. (2013) mintis, teigdamas, kad organizacinius pokyčius taip pat gali paskatinti stiprus sukrėtimas, paveikiantis visą organizaciją (pvz. krizė), organizacijos vadovybės pasikeitimas (atsiranda prielaida kurti alternatyvias vertybes). Beto įtakos turi ir organizacijos dydis (mažesnę organizaciją lengviau paveikti). Beck & Bruderl (2008) teigia, kad tam tikrus pokyčius vykdyti privalo organizacijos, nuosmukio metu siekiančios išsilaikyti rinkoje. Burtonshaw-Gunn (2008) pažymi, kad pokyčiai yra neišvengiami, kai siekiama patenkinti nuolat besikeičiančių vartotojų poreikius ir sumažinti atsilikimą nuo rinkos lyderių. Lodienė (2005) teigia, kad „organizacinius pokyčius sukelia kai kurios didžiausios išorinės varomosios jėgos, pvz. esminiai atsargų apkarpymai, naujų rinkų/ klientų kreipimasis, produktyvumo/paslaugų dramatiško augimo poreikis ir t.t.” (p. 101). Neretai organizacijose pokyčius lemia naujo vadovo paskyrimas, kai jo pažiūros ir nuostatos pradeda plisti organizacijoje (Lodienė, 2005).

Taigi dauguma veiksnių, lemiančių organizacinius pokyčius, nėra drastiški. Dažniausiai tai rinkos tendencijos, technologijų tobulėjimas. ***Kalbant apie viešojo valdymo organizacijas, tokie veiksniai dažniausiai yra įstatymų kaita, papildymas ar vyriausybės veikla.***

Pažymėtina, kad organizacijų veiklą įtakoja formalios ir neformalios rutinos. Remiantis būtinybe laikui bėgant keisti rutinas, pokyčiai gali būti traktuojami kaip organizacijai būdingų problemų, standartizacija ir ilgalaikis sprendimas. Pokyčiai paremti inovacijomis ir pertvarkomis. Sėkmingas pokyčių įgyvendinimas sutvirtina organizaciją ir jos pokyčių procesą (Beck, Bruderl 2008). Organizacijos, turinčios daugiau patirties ir siekiančios naujų galimybių rinkoje, pokyčiams ryžtasi lengviau (Minkoff, 1999).



Išanalizavus pokyčius organizacijose lemiančias priežastis toliau pateikiama *pokyčių klasifikacija* (žr. 2 lent.).

2 lentelė

**Pokyčių klasifikacija (sudaryta autoriaus, remiantis Al-Haddad & Kotnour, 2015; Burnes, 2004; Dunphy & Stace 1993; Sujova & Rajnoha, 2012; Todnem 2005 ir kt.)**

<b>POKYČIŲ KLASIFIKACIJA</b>		
<b>Pokyčių rūšys</b>		<b>Charakteristika</b>
Turinio požiūriu	Techniniai/technologiniai	Žaliavų, įrengimų, technologinių procesų pakeitimai.
	Ekonominiai	Finansinių išteklių pasikeitimai.
	Organizaciniai, vadybiniai	Pasikeitimai valdymo ir organizavimo srityje.
	Socialiniai	Motyvavimo sistemos, kvalifikacijos, įgūdžių, bendravimo, darbuotojų mąstymo ar organizacinės kultūros pasikeitimai.
Procesinio pobūdžio požiūriu	Evoliuciniai	Tolygiai besivystantys pasikeitimai.
	Revoliuciniai	Pokyčiai, vykstantys staiga ir keičiantys iš esmės.
Iniciatyvos požiūriu	„Iš apačios“	Žemesnės darbuotojų grandies inicijuoti.
	„Iš viršaus“	Vadovybės projektuojami ir įgyvendinami pokyčiai.
Kompleksiškumo požiūriu	Daliniai	Pokyčiai vykstantys tam tikruose organizacijos elementuose.
	Sisteminiai	Pokyčiai, apimantys visą organizaciją, kaip sistemą.
Strategijos požiūriu	Technologiniai ir darbo	Atsižvelgiama į darbo organizavimą ir struktūrą, aplinką, technologijas ir kt.
	Kultūros	Susiję su valdymo stiliumi, vertybėmis, nuostatomis.
	Politikos	Apimantys formalios valdžios įtaką, strategijos suderinamumą ir kt.
Pagal mastą	Dideli „macro“	Esminiai, fundamentalūs pasikeitimai.
	Maži „micro“	Smulkūs, profilaktiniai pasikeitimai.
Pagal trukmę	Trumpalaikiai	Trumpo laikotarpio pasikeitimai.
	Ilgalaikiai	Ilgojo laikotarpio pasikeitimai.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Pagal dažnumą	Nenuolatiniai	Pasižymi staigiomis strategijomis
	Augantys	Susiję su gebėjimu nuolat keistis.
	Tolygiai augantys	Vystosi lėtai, sistemingai, pastoviu greičiu.
	Netolygiai augantys	Santykinės ramybės periodai pertraukiami pagreitėjusio pokyčio tempo.
	Nuolatiniai	Susiję su gebėjimu pritaikyti prie kintančios vidinės ir išorinės aplinkos.
	Netolygūs nuolatiniai	Santykinės ramybės periodai pertraukiami pagreitėjusio pokyčio tempo.
Pagal pobūdį	Planuoti	Sąmoningi ir apsvaistyti veiksmai, siekiant patobulinti organizacijos veiklą.
	Neplanuoti	Atsiranda siekiant tobulėti, prisitaikyti prie aplinkos.
	Atsitiktiniai	Nėra būdingas planavimas – jie gali įvykti arba neįvykti.
	Pasirinkti	Pasirenkami, siekiant patenkinti vartotojų ir visuomenės poreikius.

Kiekvienoje organizacijoje įgyvendinami tam tikri struktūriniai pakeitimai, tokiu būdu reaguojant į pokyčius supančioje aplinkoje. Analizuojant pokyčių sampratą, pastebėta, kad organizaciniai pokyčiai yra nevienodi: pasireiškia tiek organizacijos išorinėje, tiek ir vidinėje aplinkoje, yra veikiami skirtingų veiksnių bei sukeliama daugelio skirtingų priežasčių, todėl siekiant atskleisti organizacinių pokyčių įgyvendinimo konceptą, svarbu išanalizuoti jų klasifikaciją. Bendroju požiūriu pokyčius galima padalinti į *dvi grupes: planuoti pokyčiai ir neplanuoti pokyčiai*. Planuotų pokyčių skirtumas nuo neplanuotų - mastas ir svarba (James, 1999). Planuoti pokyčiai organizacijoje įgyvendinami, siekiant prisitaikyti prie svarbių organizacijos tikslų ir numatytų kryptių (Oškutienė, 2012). *Planuotas pokytis* – tai sistemingas organizacijos pertvarkymas, padedantis adaptuotis išorinėje aplinkoje ar siekti naujų tikslų (Bagdonienė, 2004). Planuotų pokyčių tikslas - paruošti visą ar dalį organizacijos svarbių tikslų ir kryptių pasikeitimams. Tiksliai planuotas pokytis – tai apgalvotas struktūrinių ar politinių permainų sukūrimas, arba veikimo būdo pokytis (Staniulienė, 2006). Keičiantis organizacijos kokybinėms charakteristikoms, planuoti pokyčiai organizacijoje yra nukreipiami bendravimo, darbo organizavimo, žmogiškųjų išteklių, struktūros sritims (Essex, 1997). *Neplanuotiems pokyčiams* nėra galimybės pasirengti iš anksto, todėl dažnai jie neduoda laukiamo rezultato. Organizacijos nariai tokiu atveju būna nepasirengę dirbti naujomis sąlygomis ir pokyčiai nėra tinkamai valdomi, ko pasekoje tokių pokyčių įgyvendinimas tampa ilgas ir neefektyvus. Beto, spontaniški pasikeitimai dažnai sukelia organizacijos narių pasipriešinimą įvairioms naujovėms. Taigi šiuo požiūriu planuoti

pokyčiai yra valdomi kur kas efektyviau ir tokios permainos yra susijusios su nauda (Stoškus, 2005).

*Mokslinėje literatūroje pokyčių grupavimui pasirenkami įvairūs kriterijai. Neretai naudojamas organizacijos struktūros modelis (pvz. „7S“ - anglų k.: Structure, Strategy, Systems, Skills, Styles, Shared values, Staff), pagal kurį pokyčiai skirstomi į aštuonias kategorijas (Stuart 1999):*

1. Struktūriniai pokyčiai – kokia yra organizacinė struktūra ir kas kam atsiskaito (subordinacija). Gali būti smulkūs pasikeitimai, pvz.: atsakomybės už darbą pokytis, arba esminiai - restruktūrizacija, reorganizacija, organizacijos buveinės perkėlimas.

2. Strateginiai pokyčiai – tai esminiai satrateginių tikslų, radikalūs technologijų pasikeitimai. Parengtas planas turi patarti, kaip sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.

3. Organizacinės sistemos pokyčiai – kasdienė veikla ir procedūros, leidžiančios personalui atlikti užduotis. Tai pokyčiai mažinanatys biurokratiją, susiję su valdymo, informacinių technologijų diegimu ir pan.

4. Įgūdžių ir kompetencijos pokyčiai – pasikeitimai, kuriuos lemia didėjantys reikalavimai darbuotojams, darbo standartų ar vertinimo kriterijų pokyčiai.

5. Vadovavimo pokyčiai – tai specifinių taisyklių, susijusių su vadovo pareigų supratimu, elgesiu su darbuotojais, kolegomis pokyčiai.

6. Vertybių pokyčiai – vadinamųjų „išskirtinių tikslų“, esminių organizacijos vertybių, liudijančių kultūrą ir etikos kodeksą, pasikeitimai.

7. Personalo pokyčiai. Apima pokyčius nuo kasdienio darbo su personalu iki visos organizacijos personalo pokyčių planavimo ir įgyvendinimo (Stuart, 1999).

*Remiantis tokia pokyčių klasifikacija pastebima, kad pokyčiai apima visas organizacijos dalis, tačiau jie skiriasi ne tik pagal turinį, bet ir pagal apimtį bei laiką, kurį jie vyksta.*

Al-Haddad (2015) pokyčius skirsto į tokius tipus:

1. Pagal mastą: dideli ir maži pokyčiai.
2. Pagal trukmę: trumpalaikiai ir ilgalaikiai pokyčiai.

Zakarevičiaus (2003) ir S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) siūlomoje klasifikacijoje pokyčiai skirstomi į penkias grupes: 1) turinio požiūriu; 2) laiko ir proceso požiūriu; 3) apimties požiūriu; 4) priešasčių susiformavimo požiūriu ir 5) kompleksiško požiūriu (1 pav.).

*Turinio požiūriu* pokyčiai grupuojami taip:

- Technologiniai (žaliavų, technologijų, įrangos ir pan. pakeitimai);
- Ekonominiai (finansinių išteklių planavimo - įsigijimo, skirstymo ir naudojimo pasikeitimai);

- Organizaciniai (vadybiniai) pokyčiai (pakeitimai organizacijos valdyme ir veiklos organizavime). Dar gali būti skirstomi į šias sritis: a) organizacijos strategijos pokyčius; b) veiklos proceso pokyčius; c) organizacinės struktūros pokyčius; d) organizacijos personalo pokyčius; e) motyvacijos priemonių pokyčius; f) organizacinės kultūros pokyčius (Zakarevičius, 2003).

*Laiko ir proceso požiūriu* pokyčiai skirstomi į evoliucinius pokyčius (besivystantys tolygiai, kartu su kintančiais organizacijos parametrais) ir revoliucinius pokyčius (pokyčiai, kurie įvyksta staiga, iš esmės pakeisdami tam tikrus organizacijos parametrus).

*Apimties požiūriu* pokyčiai gali būti mikropokyčiai (smulkūs, profilaktiniai pokyčiai) arba makropokyčiai (esminiai, fundamentalūs pokyčiai).

*Priežasčių susiformavimo požiūriu* skiriamos tokios pagrindinės pokyčių grupės:

- Inicijuojami „iš apačios“ – tai pokyčiai, kuriuos inicijuoja žemesnė darbuotojų grandis;
- Inicijuojami „iš viršaus“ – tai pokyčiai, kuriuos inicijuoja ir įgyvendina organizacijos vadovybė;

*Kompleksiškumo požiūriu* pokyčiai gali būti:

- Daliniai. Tai pokyčiai, vykstantys tik tam tikruose organizacijos elementuose.
- Sisteminiai. Pokyčiai, apimantys visą organizaciją, ir keičiantys jos, kaip sistemos, pagrindinius elementus.

Sisteminiai pokyčiai, savo ruožtu, apima tris organizacijos transformacijos būdus:

- ✓ Restruktūrizacija (organizacinės struktūros transformacija, padalinių, funkcijų perskirstymas ir pan.);

- ✓ Reorganizacija (veiklos būdų ir metodų keitimas, naujų vadybinių procesų, technologijų įvedimas);

- ✓ Rekonceptualizacija (organizacijos veiklos koncepcijos keitimas). Šis etapas neatsiejamas nuo restruktūrizacijos ir reorganizacijos, kaip naujų konceptualių idėjų įgyvendinimo mechanizmu. (Zakarevičius, 2003 ir kt).

***Apibendrinant pokyčių organizacijoje atsiradimo priežastis, išryškėjo organizacijos išorinių (technologijų pažanga, globalizacija ir kt.) ir vidinių (personalo pokyčiai, plėtra, revitalizacija) priežasčių tarpusavio ryšys su organizacijos siekiu tobulėti, poreikiu diegti inovacijas, užtikrinant konkurencingumą. Aptariant pokyčių organizacijoje grupavimą, pastebima struktūrinimo tendencija, taikant organizacijos struktūros modelį 7S (anglų k. „Structure, Strategy, Systems, Skills, Styles, Shared values, Staff“).***

### 1.3. Pokyčių įgyvendinimo viešojo valdymo organizacijoje procesai ir modeliai

Viešojo valdymo organizacijos nuolat susiduria su politiniais, teisiniais, demografiniais, socialiniais pokyčiais, kurie reikalauja ne tik pertvarkyti valdžios institucijas, bet ir valdymo sistemą. Siekiant sėkmingo tokių pokyčių įgyvendinimo, būtina išanalizuoti veiksmų seką, kuri leis organizacijai realizuoti numatytus pasikeitimus.

Anot pokyčių vadybos mokslininkų (Kotter, 1996; Fullan, 1991; Lewin, 1958; Vasiliauskas, 2006; Zakarevičius, 2003; Kvedaravičius, 1997 ir kt.) pokytis yra ne įvykis, o procesas, besitęsiantis laike. Šio proceso pradžią sąlygoja tam tikri veiksniai ir jis vystosi toliau sąlygojamas aplinkos. Pokyčių įgyvendinimą, kaip procesą, galima pavadinti tam tikra veiksmų seka, padedančia organizacijai iš esamos būklės pereiti į naują, siekiamą būklę (J. P. Kotter, 1996; R. Beckhard, R. T. Harris, 1987; E. H. Schein, 1987; W. Bridges, 1986; K. Lewin, 1958). Taip pat pokyčių įgyvendinimo procesas gali būti tapatinamas su pokyčio realizavimo etapu pokyčių valdyme.

R. Alas (2008) išskiria tokius organizacinių pokyčių *procesų elementus*:

1. Priežastinis įvykis;
2. Pagrindinio proceso žingsniai;
3. Paramos procesai.

Pasak A. Svilaitės (2011), *skiriami tokie pokyčių proceso pagrindiniai etapai*:

1. *Inicijavimas*. Tai sprendimas pradėti pokyčius organizacijoje.
2. *Įgyvendinimas*. Tai praktinis pokyčių vykdymas.
3. *Pokyčių institucionalizavimas*. Jis rodo, ar naujovės įdiegtos praktiškai.
4. *Rezultatų įvertinimas*. Svarbiausia pagal tiksliai apibrėžtus kriterijus įvertinti rezultatus ir numatyti tobulinimo galimybes (Stoškus, 2005).

Pokyčių *inicijavimo stadijoje* paprastai atliekama išsami įgyvendinamo pokyčio analizė, pagrindžianti pokyčio poreikį ir įgyvendinimo būdus, bei priimamas sprendimas, ar apskritai pokytis bus įgyvendinamas.

Antrojoje, *pokyčių įgyvendinimo*, stadijoje praktiškai įgyvendinami inicijavimo stadijos metu sukurti planai. Pokyčių įgyvendinimo metu darbo grupėms paskirstomos užduotys, vykdomas proceso planas, sprendžiamos kylančios problemos ir atliekama plano vykdymo kontrolė. Taip pat pokyčių įgyvendinimui yra labai svarbūs materialieji, finansiniai ir žmogiškieji ištekliai. Praktinis pokyčio įgyvendinimas yra priklausomas nuo:

- Aiškiai pasidalytos atsakomybės;
- Pasidalytos reformos įgyvendinimo kontrolės;
- Sprendimo ir paramos dermės;
- Nuolatinio personalo ugdymo;

- Greito darbuotojų pastangų įvertinimo (Stoškus, 2005).

Trečioji stadija – *institucionalizavimas*, kuomet pokytis virsta įprastinės organizacijos veiklos dalimi. Tačiau, pasak Fullan (1991) kaip tik šioje stadijoje pokytis gali būti nepatvirtintas arba, netgi jį nepatvirtinus, jis gali taip ir likti neįgyvendintas. Institucionalizavimo fazė traktuojama kaip įvertinimo, kuomet stabilizuojamas pats pokyčio procesas, pokytis tampa įprastine veikla, organizacijoje atsiranda saugumo atmosfera (Schley, 1998).

Išskiriama ir papildoma *rezultatų stadija*, apimanti pasiektų rezultatų vertinimą, analizuojant, kokia nauda buvo sukurta ir kokie patobulinimai buvo įgyvendinti. Pabrėžiama, kad toks vertinimas kiekvienoje organizacijoje yra individualus, priklausantis nuo vadovo požiūrio į pasikeitimus bei organizacinės kultūros (Stoškus, 2005).

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, kad autoriai išskiria tokias ***pokyčių įgyvendinimo formas: restruktūrizavimas, reorganizavimas, rekonceptualizavimas*** (Hurst, 1995; Garvin, 1993; Jucevičius, 1996; Zakarevičius, 2003 ir kt.), ***naujų technologijų, inovacijų*** (Valackienė, Žostautienė, 2013; Lodienė, 2005; Todnem, 2005;), ***naujų programų, sistemų, diegimas, veiklos proceso perprojektavimas*** (Lodienė, 2005; Todnem, 2005).

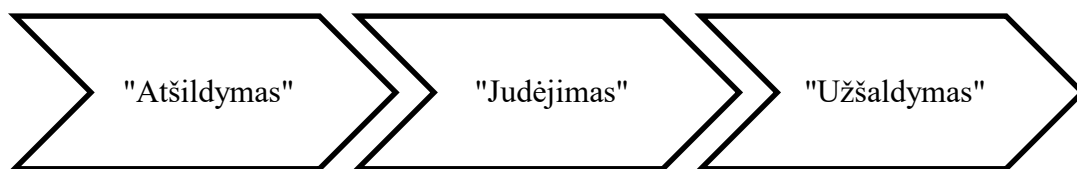
A. A. Thompson, A. J. Strickland (1993) teigia, kad organizacijos yra unikalios ir nėra vieningo bei visoms organizacijoms pritaikomo pokyčių įgyvendinimo modelio. Vis dėlto yra išskiriami pagrindiniai pokyčių integravimo etapai:

1. Užduočių nustatymas ir atsakingų asmenų parinkimas pokyčių įgyvendinimui.
2. Užduočių bei asmenų susietumo su įprastine organizacijos veikla nustatymas.
3. Pagrindinių reorganizacijos sričių nustatymas.
4. Sprendimų, užtikrinančių pokyčių įgyvendinimą, nustatymas.
5. Organizacijos padalinių veiksmų derinimas, siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006).

Analizuojant pokyčių įgyvendinimo organizacijoje formas, proceso etapus, įvertinant tai, kad pokyčius organizacijose stengiamasi kiek įmanoma planuoti ir jiems pasirengti, galima teigti, jog ***pokyčių įgyvendinimas yra glaudžiai susijęs su organizacijos strateginiu valdymu, kuris paremtas organizacijai priimtinu požiūriu į strateginį valdymą*** (nustatytinu ar plėtotiniu). Taigi ir pokyčių įgyvendinimas gali būti paremtas tiek mažiau lanksčia strategija (nustatytinis požiūris), tiek ir labiau dinamiškais sprendimais (plėtotinis požiūris). Pokyčių įgyvendinimas – tai organizacijos strategijos įgyvendinimas organizacijos, individo ar abiejuose lygmenyse.

Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai pokyčių įgyvendinimo modelių, kuriuose atsispindi pagrindiniai pokyčių įgyvendinimo elementai. Tarpasmeninių, grupinių, tarpgrupinių ir bendruomeninių santykių teoretikas, praktikas ir tyrinėtojas **Lewin (1947) pasiūlė trijų žingsnių pokyčių valdymo modelį**, kuris ir šiandien dažnai sutinkamas įvairiose mokslo studijose bei verslo

praktikose (žr. 1 pav.). Autoriaus teigimu, siekiant sėkmingai adaptuoti pokytį ar naują požiūrį, visų pirma, iki šiol egzistavęs elgesys ar pažiūros turi būti panaikintos. Lewin (1947) teigė, kad organizacijos, siekiančios sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, turi taikyti trijų žingsnių modelį: esamos situacijos ar būsenos „atšildymas“ (anglų k. „*Unfreezing*“), perėjimas į naują situaciją ar būseną – „judėjimas“ (anglų k. „*Mooving*“), naujos situacijos ar būsenos įtvirtinimas – „užšaldymas“ (anglų k. „*Refreezing*“).



**1 pav.** Trijų žingsnių pokyčių įgyvendinimo modelis pagal Lewin (1947)

Pirmo etapo metu („atšildymas“) organizacija yra ruošiama pokyčiui: pateikiama informacija, atskleidžianti neatitikimus tarp situacijos, kurios organizacijos nariai nori, ir situacijos, kuri egzistuoja. Šioje stadijoje organizacijos nariai yra motyvuojami imtis pokyčių.

Antro etapo metu („judėjimas“) keičiamas organizacijos, atskirų padalinių ar individų elgesys. Šios stadijos metu vystomos naujos vertybės, elgesys ir požiūris, įgyjant naujus gebėjimus bei kompetencijas.

Trečio etapo metu („užšaldymas“) siekiama stabilumo naujoje organizacijos būsenoje. (Worley & Mohrman, 2014).

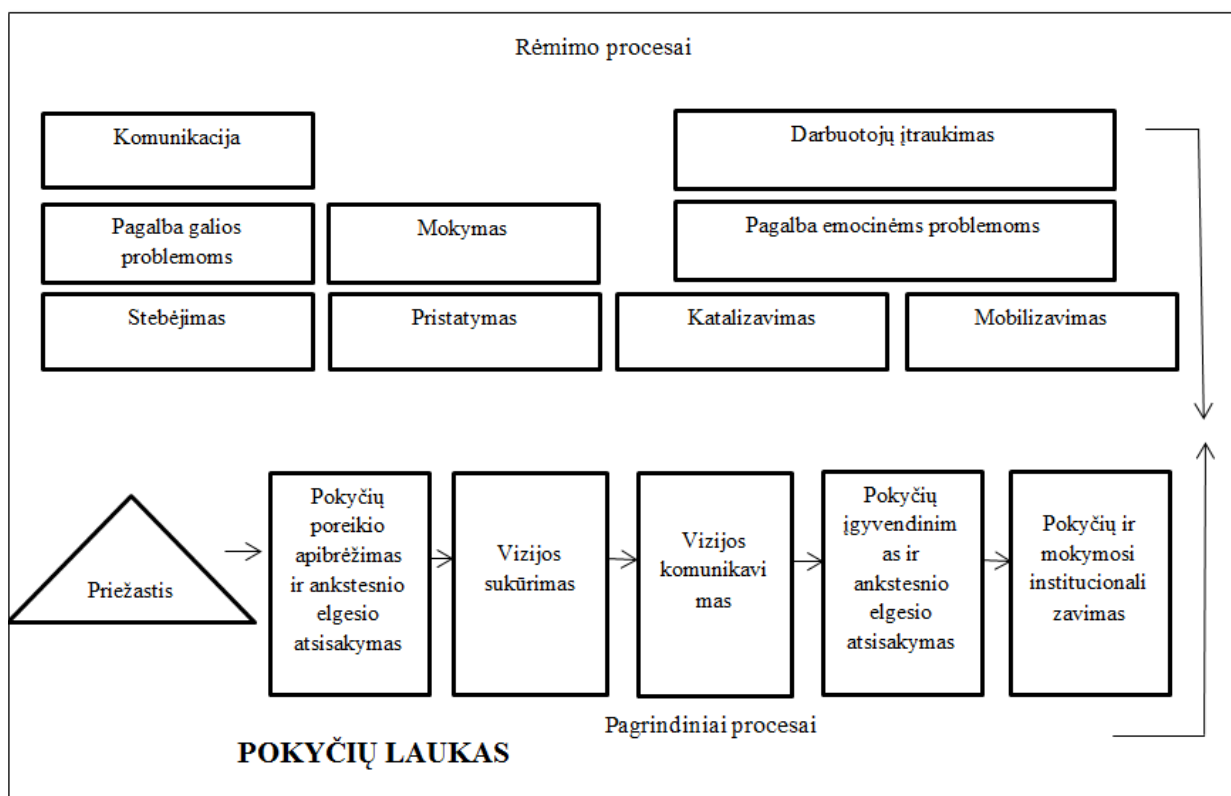
Nors ilgus metus Lewin (1947) pasiūlytas modelis buvo laikomas efektyviu, tačiau sulaukė ir kritikos. Mokslininkų teigimu, Lewin (1947) požiūris yra tinkamas nedidelės apimties arba nuolat vykstantiems pokyčiams, tačiau nėra pritaikomas, kuomet reikalingi staigūs ir didelio masto pokyčiai. Antra, trijų žingsnių modelis yra paremtas prielaida, kad organizacijos veikia pastoviomis sąlygomis, tačiau vis dažniau kylanti diskusija apie greitai ir nuolat besikeičiančią aplinką silpnina planuotų pokyčių reikšmingumą. Trečia, planuoto pokyčio požiūris ignoruoja situacijas, kuomet staigi reakcija organizacijoje yra būtina ir nėra laiko ilgiems svarstymams ar konsultacijoms (Bamford & Forrester, 2003; Burnes, 2004; Katner, 1983; Senior, 2006).

Vienas iš dažniausiai mokslinėje literatūroje minimų ir praktikoje taikomų modelių yra *procesinis organizacinių pokyčių įgyvendinimo modelis* (Alas, 2008), kuriame, *be penkių pagrindinių pokyčių įgyvendinimo proceso žingsnių, išskiriami ir palaikantieji veiksmai* (žr. 2 pav.). *Modelis vaizduoja ciklišką pokyčių procesą, įgalinantį prioritetizuoti pokyčių įgyvendinimo veiksmus.*

*Pagrindinio proceso* pirmas žingsnis susijęs su išorinės aplinkos bei organizacijos vidinės aplinkos analize, taip pat organizacijos intelektualinio turto bei patirties vertinimu. Antrame etape

sukurama nauja organizacijos vizija, atitinkanti naują (siektiną) narių patirtį, požiūrį ir elgesį. Vizijoje pabrėžiama, kokie požiūriai, poelgiai ar veiksmai turi būti pamirštami ir kas bus kuriama bei puoselėjama ateityje. Trečio žingsnio metu vizija iškomunikuojama organizacijos darbuotojams, esamiems ir potencialiems klientams bei partneriams. Šio etapo metu vadovai turi įsitikinti, kad organizacijos nariai tinkamai suprato viziją. Ketvirtame žingsnyje keičiama organizacijos struktūra, procesai, funkcijos. Nariai yra skatinami mokytis naujų įgūdžių, tobulėti, įgyti naujų kompetencijų. Vadovo pareiga – skatinti darbuotojų norą mokytis ir padėti to siekti. Penktame etape vertinami rezultatai ir pastangos. Sėkmingai pokyčių įgyvendinimo metu įdiegti procesai, procedūros, elgesio normos pradedamos vertinti kaip naujos organizacijos taisyklės.

*Palaikantieji procesai* užtikrina, kad viskas, kas įmanoma būtų padaryta siekiant darbuotojų išsipareigojimo organizacijai pokyčių metu, t.y. motyvuojant juos pamiršti senus įpročius ir imtis naujų, parodant, kad rizika gali būti naudinga, ir parodant ryšį tarp darbuotojų ir organizacijos tikslų (Alas, 2008).



**2 pav.** Procesinis organizacinių pokyčių įgyvendinimo modelis (adaptuota pagal Alas, 2008)

Pastebima, kad Alas (2008) remiasi Lewin (1947) trijų žingsnių modeliu, tačiau jį išplečia. Pokyčių poreikio apibrėžimas ir ankstesnio elgesio atsisakymas atitinka „atšildymą“, vizijos sukūrimas, komunikacija ir pokyčių įgyvendinimas – „judėjimą“, pokyčių ir mokymosi institucionalizavimas – „užšaldymą“



**Bullock & Batten (1985)**, išanalizavę trisdešimt planuotų pokyčių modelių, **pasiūlė keturių etapų planuojamų pokyčių modelį**, kuriame pokyčių įgyvendinimo procesas skiriamas į: tyrimo, planavimo, veikimo ir integracijos etapus (žr. 3 lent.).

3 lentelė

**Keturių etapų planuojamų pokyčių modelis (sudaryta darbo autoriaus pagal Bullock & Batten, 1985)**

<b>Pokyčių valdymo etapai</b>	<b>Būsena</b>	<b>Procesai</b>
<b>Tyrimas</b>	Organizacija tiria ir sprendžia, ar pokytis reikalingas, skiria išteklius jo planavimui.	Suvokiamas pokyčio poreikis, ieškoma pagalbos išorėje (konsultantai, pagalbininkai) planuojant bei įgyvendinant pokytį.
<b>Planavimas</b>	Organizacijos problemų ar abejonių įvardijimas, supratimas.	Siekiant teisingo problemos diagnozavimo renkama informacija, formuluojami pokyčių tikslai, sudaromas veiklos planas tikslams pasiekti, įgyjamas politinis pritarimas ir palaikymas pokyčio įgyvendinimui.
<b>Veikimas</b>	Planuoto pokyčio įgyvendinimas.	Valdomi, vertinami ir poreikiui esant koreguojami pokyčio procesai.
<b>Integravimas</b>	Pokyčio įtvirtinimas – siekiama, jog įgyvendinti pasikeitimai taptų kasdieninės organizacijos veiklos dalimi, nereikalaujantys specialaus dėmesio ar pastangų jiems palaikyti.	Skatinamas naujas elgesys (grįžtamojo ryšio ir atlyginimų pagalba), palaipsniui atsisakoma konsultantų, organizuojami mokymai vadovams ir darbuotojams, visoje organizacijoje skleidžiama patirtis, žinios, susijusios su sėkmingo pokyčio įgyvendinimu.

*Autorių pateiktas modelis planuotą pokytį apibūdina dviem aspektais: pokyčio etapais (įvardijamas būsenos, kurias organizacija pereina įgyvendinant pokytį) ir pokyčių procesais (nurodoma, koku būdu ir kaip pereinama iš vienos būsenos į kitą).*

Lyginant Bullock & Batten (1985) ir Lewin (1947) modelius, pastebima, kad pagrindiniai etapai sutampa, išskyrus tai, kad planuojamų pokyčių modelyje „atšildymo“ etapas yra išskaidomas į tyrimo ir planavimo etapus. Šiuo veiksmu pabrėžiama būtinybė išsiaiškinti, ar pokytis organizacijoje yra reikalingas. Anot Cummings & Huse (1989), Bullock & Batten (1985) modelis gali būti plačiai pritaikomas, kadangi yra įtraukiami pagrindiniai daugelio pokyčių valdymo

modelių aspektai ir aiškiai atskiriama pokyčio būseną nuo pokyčio procesų, kas neretai kituose modeliuose persipina.

**Beckhard & Harris (1987) pateiktame pokyčių įgyvendinimo modelyje** didelis dėmesys skiriamas *pereinamajam laikotarpiui* (organizacijos judėjimui iš esamos būsenos į trokštamą ateities būseną). Anot autorių, pirmiausia organizacijos nariams kyla nepasitenkinimas esama situacija, o tuomet nustatoma trokštama ateities būseną. *Pereinamojo laikotarpio metu apibrėžiami nauji vaidmenys, struktūros ir funkcijos, kurias organizacijai tenka įsisavinti.* Tai papildytas Lewin (1947) modelis, etapų skaičių išplečiant iki šešių (žr. 4 pav.):

1. Išankstinė diagnozė/ organizacijos analizė. Šio etapo metu išsiaiškinama, ar pokytis yra pagrįstas, įvertinama, ar jis reikalingas.

2. Ateities numatymas. Šiame etape atsakoma į klausimus: koks mūsų tikslas, ko mes siekiame, ką bandysime keisti. Taip pat įvertinama, kokia būtų situacija nesiimant jokių veiksmų ir pokyčių.

3. Dabarties apibūdinimas. Etapo metu sprendžiama, kokie yra lūkesčiai, kokie veiksniai trukdo juos pasiekti. Svarbu identifikuoti silpniausius esamos situacijos aspektus.

4. Skirtumo tarp dabartinės ir būsimos būklės nustatymas. Etapo metu sprendžiama, kokie veiksmai bus daromi toliau, kas vadovaus, kokio pasipriešinimo galima tikėtis.

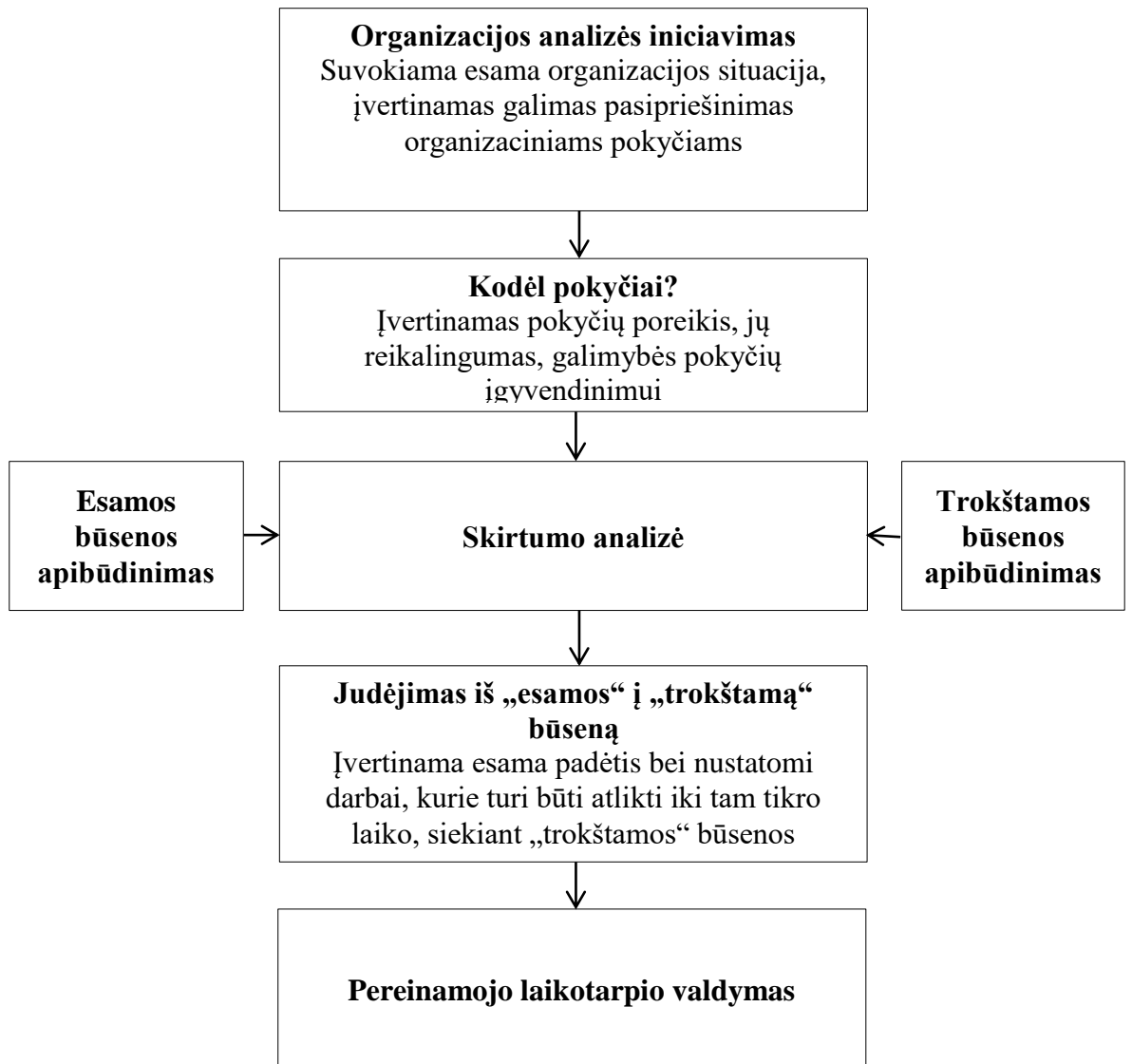
5. Vadovavimas perėjimui iš dabarties į ateitį. Nusakomi tikslūs darbai ir jų atlikimo terminai, paskiriami atsakingi asmenys, sukuriama skatinimo sistema už laiku ir tinkamai atliktus darbus.

6. Pokyčio įvertinimas ir kontrolė. Vertinama, ar pokyčiai įgyvendinti sėkmingai, ar jie tebevykdomi. Stengiamasi nustatyti, ar pokyčių metu padaryta pažanga, ar ko nors išmokta ir kaip tai pritaikyta.

Beckhard & Harris (1987), *taikant šį modelį, rekomenduoja atlikti du žingsnius.* Visų pirma, *sukurti pereinamojo laikotarpio valdymo komandą* (anglų k. „Transition Management Team – TMT“), kurią sudarytų išmintingi, racionalūs ir gerbiami lyderiai. Svarbu, kad komanda turėtų pakankamai išteklių bei įtakos valdyti pokyčių procesą. Antra, *parengti pokyčio įgyvendinimo planą*, kuriame būtų detalizuojamos visos pereinamojo laikotarpio užduotys, užtikrinančios trokšamos ateities būsenos pasiekimą. Pateiktame modelyje vaizduojama loginė pokyčių proceso seka, kuri vėlesniuose etapuose išplėtojama į atsakomybių ir užduočių paskirstymą (žr. 3 pav.).

Beckhard & Harris (1987) modelį papildė Duck (1993) aiškinimas apie *pokyčių dinamiškumą*, t.y. pereinamojo laikotarpio komandos valdymas turi apimti dinamiškus pokyčių aspektus, nuolatos ir efektyviai bendradarbiaujant su visa organizacija. Šį procesą Duck (1993) apibūdina kaip prielaidą sėkmingam pokyčių valdymui. Nustatyta, kad Beckhard & Harris (1987) papildė trijų žingsnių Lewin (1947) modelį, *įtraukdami aplinkos analizės, rezultatų vertinimo ir*

*kontrolės funkcijas bei tokiu būdu pokyčių valdymo modelį pavertė informatyvesniu ir išsamesniu.*



**3 pav.** Beckhard & Harris (1987) pokyčių įgyvendinimo modelis (sudaryta darbo autoriaus)

Carnall (1990) teigia, kad *organizacijos efektyvumas priklauso nuo to, kaip efektyviai ji sugeba valdyti žmogiškąjį kapitalą* (darbuotojus ir vadovus). Anot autoriaus, pagrindinė prielaida sėkmingam žmogiškojo kapitalo valdymui yra mokymasis. Carnall (1990) pokyčių įgyvendinimo modelis pateikiamas 4 paveiksle. Esminė ir reikšmingiausia šio **modelio dalis – sintezė tarp efektyvaus perėjimo valdymo, gebėjimo prisitaikyti prie organizacinės kultūros ir konstruktyvaus organizacinės politikos valdymo, kuri turi įtakos kūrybiškos, rizikuojančios bei nuolat besimokančios aplinkos sukūrimui**. Efektyvus minėtų elementų įgyvendinimas sukuria galimybę sėkmingai užbaigti mokymosi procesą ir vykdyti pokyčius.



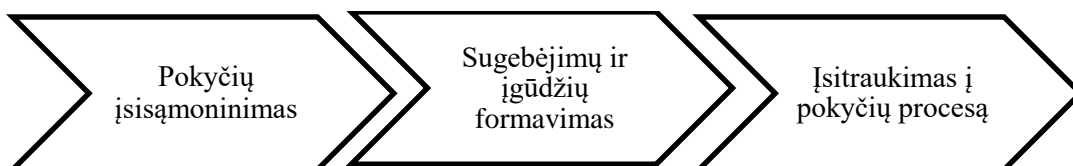
4 pav. Carnall (1990) pokyčių įgyvendinimo modelis (sudaryta darbo autoriaus)

Kitas Carnall (2007) pateiktas **pokyčių valdymo modelis, kuriame paaiškinami trys etapai, būtini, siekiant efektyviai įgyvendinti pokyčius:**

1. **Pokyčių įsisąmoninimas.** Šio etapo metu išskiriamos ir atpažįstamos problemos, lemiančios pokyčio būtinumą, įvertinamas pokyčio įgyvendinimo procesas, kuriamas supratimas, kokie pasikeitimai laukia organizacijos.

2. **Sugebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi pokyčio įgyvendinimui.** Nauji įgūdžiai formuojami ir diegiami organizacijos vidinėje aplinkoje, kai suvokiama, kad be jų organizacijoje įgyvendinami pokyčiai nebus sėkmingi. Dažnai šio etapo metu atliekami pilotiniai bandymai – žvelgiama į organizacijų, diegusių tokį patį ar panašų pokytį, patirtį. Didelis dėmesys skiriamas naujoms idėjoms bei naujo elgesio, politikos formavimui.

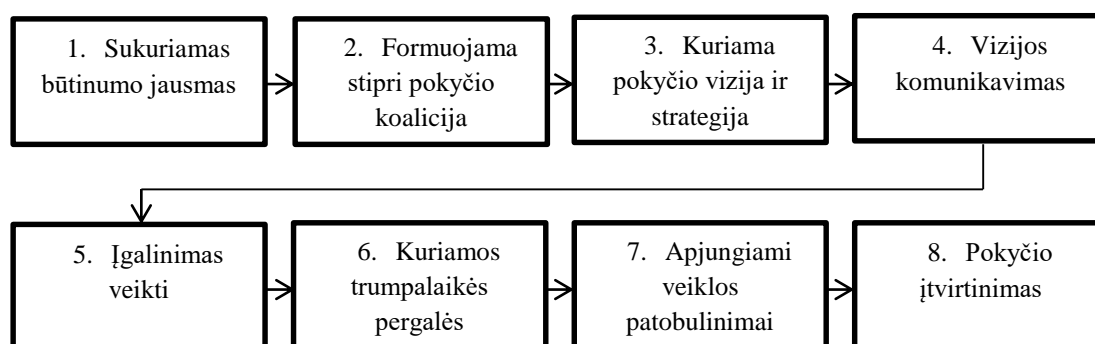
3. **Įsitraukimas į pokyčių įgyvendinimo procesą.** Šiame etape svarbi komunikacija su pokyčio procese dalyvaujančiais organizacijos nariais. Etapo metu stengiamasi veikti pagal sudarytą planą, pasiekti nustatytus tikslus, pasiruošti netikėtumams, pasirūpinti reikalingais ištekliais, nuolatos mokyti personalą bei pritaikyti jų įgytas žinias ir įgūdžius sėkmingam pokyčio įgyvendinimui (žr. 5 pav.).



5 pav. Carnall (2007) pokyčių įgyvendinimo modelis (sudaryta darbo autoriaus)

Palyginus Carnall (2007) ir Lewin (1947) pokyčių valdymo modelius, galima teigti, kad ženklus skirtumas nėra: įsisąmoninimo etapas sutampa su „atšildymu“, sugebėjimų ugdymas ir įsitraukimas su „judėjimo“ ir „užšaldymo“ etapais atitinkamai. Išskirtinis Carnall (1990, 2007) pokyčių valdymo modelių požymis – didelis dėmesys skiriamas organizacijos narių tobulėjimui ir mokymui, komunikacijos procesui ir visų organizacijos narių įsitraukimui į pokyčių procesą.

**Kotter (1996) pokyčių įgyvendinimo modelyje aptarė aštuonis etapus.** Autorius teigia, kad pokyčių procesas turi pereiti tam tikrus etapus, kurie trunka tam tikrą laiką. Anot Kotter (1996), net 70 proc. organizacijų patiria nesėkmes įgyvendinant pokyčius, kadangi nėra laikomasi hoalistio požiūrio, t.y. praleidžiant tam tikrus etapus sukuriama spartumo iliuzija, tačiau užkertamas kelias norimo rezultato pasiekimui (žr. 6 pav).



**6 pav.** Kotter (1996) aštuonių žingsnių pokyčių įgyvendinimo modelis (sudaryta darbo autoriaus)

Pirmo etapo metu sukuriama skubos ir būtinumo jausmas įgyvendinti pokyčius. Šiame etape nustatomos galimos grėsmės ir galimybės, vertinama rinkos situacija ir kuriami ateities scenarijai. Antro etapo metu formuojama stipri pokyčių valdymo koalicija, pasižyminti tinkamomis kompetencijomis ir įgūdžiais, turinti autoritetą bei organizacijos vadovų palaikymą. Koalicija kuria pokyčių neišvengiamumo jausmą organizacijos narių tarpe. Trečio etapo metu pateikiama paprasta ir visiems organizacijos nariams suprantama vizija ir strategija, akcentuojant kūrybiškumą ir emocinius aspektus reikalingus produktų ir procesų tobulinimui bei efektyvumo didinimui. Ketvirtas etapas apima pokyčių vizijos komunikavimą ir organizacijos narių įtraukimą į pokyčių procesą. Pabrėžiami darbuotojų poreikiai, jų atsakomybės, pateikiama informacija kaip vyks pokyčių įgyvendinimo procesas. Penkto etapo metu sukuriama sąlyga vykdyti pokyčius, t.y. šalinamos kliūtys, skatinamas grįžtamas ryšys, suteikiama galia ir vadovų palaikymas įgyvendinti pokyčius. Šeštasis etapas pažymi trumpalaikių pergalėlių ir laimėjimų svarbą. Sėkmingas trumpalaikių tikslų įgyvendinimas skatina organizacijos narius siekti didesnių pergalėlių. Septinto etapo metu užtvirtinami jau pasiekti laimėjimai, pokyčių proceso dalyviai skatinami ir toliau ryžtingai bei atkakliai siekti pagrindinio tikslo. Aštuntasis etapas skirtas pokyčių, naujų procedūrų, taisyklių, vertybių ir normų įtvirtinimui organizacijos kultūroje.

Galima teigti, kad Kotter (1996) patobulino Lewin (1947) pokyčių valdymo modelį. Pirmi keturi žingsniai gali būti tapatinami su „atšildymo“ faze, penktas ir šeštas atspindi „judėjimo“ etapą, septintas ir aštuntas – „užšaldymo“. Pateiktas modelis – priemonė organizacijai sėkmingai pereiti pokyčių procesą ir patobulėti. Aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis užtikrina sklandesnį pokyčių įgyvendinimą ir valdymą, sumažinant darbuotojų pasipriešinimą bei finansinius nuostolius (Kotter, 1996).

**Hiatt (2003)**, atlikęs tyrimus daugiau kaip 900 organizacijų, pateikė **ADKAR pokyčių įgyvendinimo modelį**. Autorius išskiria penkis etapus, būtinus sėkmingam pokyčių įgyvendinimo procesui:

**A** (anglų k. „*Awareness*“). Svarbu, kad prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius, organizacijos nariai būtų informuoti apie pokyčių reikalingumą ir suprastų jų būtinumą. Žmonių supratimą padeda formuoti planuota komunikacija, paaiškinanti pokyčių motyvus ir svarbą.

**D** (anglų k. „*Desire*“). Kiekvienas organizacijos narys, suvokdamas pokyčių būtinumą, atlieka asmeninį pasirinkimą – išreiškia didesnę ar mažesnę norą ir paramą vykstantiems pokyčiams. Motyvavimo priemonių taikymas – vienas efektyviausių metodų, skatinantis iniciatyvumą ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą.

**K** (anglų k. „*Knowledge*“). Organizuojami mokymai, konsultacijos, žinių ir kompetencijų ugdymo kursai, kurių metu pateikiama informacija apie pokyčių vykdymą, procesus, roles, naujas elgesio normas ir taisykles, ypatingą dėmesį skiriant pereinamajam laikotarpiui.

**A** (anglų k. „*Ability*“). Šio etapo metu įgytos žinios ir naujos kompetencijos yra įsisavinamos jas pritaikant praktikoje. Neretai šis procesas užtrunka, kol organizacijos narys ar jų grupė parodo įgūdžius vykdyti pokyčius.

**R** (anglų k. „*Reinforcement*“). Šio etapo metu stengiamasi įsisavinti ir išsaugoti pokyčius. Siekiama, kad organizacijos nariai negrįžtų prie ankstesnių darbo normų ir taisyklių. Vykdomas veiklos vertinimas ir darbuotojų skatinimas už pasiektus rezultatus.

*Apibendrinant ADKAR modelyje aptariamus pokyčių organizacijoje įgyvendinimo etapus, išryškėjo sisteminio valdymo laukas. Lyginant Hiatt (2003) ir Lewin (1947) modelius, pastebima, kad abiem modeliams būdingi tie patys etapai: žmonių supratimas ir pokyčių pripažinimas tapatus „atšildymui“, organizacijos narių įtraukimas į pokyčius, mokymai bei naujų įgūdžių ir kompetencijų įtvirtinimas praktikoje apibūdina „judėjimo“ etapą, pokyčių išsaugojimas ir įtvirtinimas asocijuojasi su „užšaldymu“.*

*Apibendrinant pirmajame skyriuje pristatomas pokyčių organizacijoje teorines išvalgas, išryškinant pokyčių įgyvendinimo procesą, konceptualizuota organizacinių pokyčių įgyvendinimo procesų modeliai, pažymint ciklišką pokyčių proceso valdymą ir dinamiškumą, kuomet organizacija patenka į naują būseną, įgalinantis prioritetizuoti pokyčių įgyvendinimo veiksmus: pirma - pereinamuoju laikotarpiu apibrėžiami nauji vaidmenys, struktūros ir funkcijos; antra - parengiamas pokyčio įgyvendinimo planas; trečia – atliekama aplinkos analizė, rezultatų vertinimas ir kontrolė. Teigtina, kad kiekviena organizacija, žinodama savo veiklos specifiškumą bei susipažinusi su mokslinėse studijose siūlomais pokyčių įgyvendinimo modeliais, turėtų konstruoti sau tinkamą pokyčių įgyvendinimo modelį ar bent jau identifikuoti pagrindines gaires, padėsiančias sėkmingai įgyvendinti pokytį. Todėl sekančiame skyriuje bus aptariamas tinklaveikos lauko, kaip vieno iš veiksmų labiausiai prisidedančių prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, teorinis konstruktas.*

*Antrame skyriuje siekiama teoriškai pagrįsti tinklaveikos lauką įgyvendinant pokyčius viešojo sektoriaus organizacijoje, išryškinant tinklaveikos įtaką organizacijos pokyčių veiksmingumui.*

## 2. TINKLAVEIKOS LAUKO ĮTAKA ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VEIKSMINGUMUI

### 2.1. Tinklaveikos teoriniai aspektai

Skatinant šiuolaikinę socialinę ir ekonominę raidą, kultūros, mokslo ir technologijų pažangą, atsižvelgiant į šiuolaikinės aplinkos keliamus iššūkius, būtinas visapusiškas viešojo valdymo tobulinimas, didžiausią dėmesį skiriant inovacijoms ir jų plėtojimui (Chlivickas, 2016). *Įvairūs tinklai, išskirtinai pasižymintys inovacijomis, laikomi labai perspektyvia ir efektyvia organizacine forma. „Tinklo sukūrimu ir plėtojimu visada yra įgyvendinama sinergetinio efekto paieškos, gavimo ir panaudojimo idėja, kuri išreiškia orientaciją į inovacijas* (Chlivickas, 2016). Todėl *tinklaveika pastaruoju laikotarpiu apibūdinama kaip inovatyviausia organizacijos modernizavimo ir efektyvinimo priemonė bei tapo itin svarbi ir perspektyvi tyrimų sritis. Nuolat siekiama išsiaiškinti, kokioms sąlygoms esant tinklaveika veikia ir kas lemia jos rezultatyvumą.*

Tinklaveika ir jos veikimo laukas yra mažai tyrinėta sritis. Lietuvių autorių Vilko M., Bučaitės-Vilkės J. (2009) darbuose *tinklaveikos sąvoka kildinama iš socialinių tinklų analizės ir iki šiol vadinama besiformuojančia ir nauja socialinių tyrimų kryptimi*. Nagrinėjant tinklaveikos teorinius aspektus, *tinklaveika pristatoma kaip tinklų kūrimas tikslingais veiksmais*, akcentuojant, kad tai nėra bet kokia subjektų sąveika, ir taip sukonkretinant šį apibrėžimą. Sutariama, kad, apibrėžiant tinklaveiką, būtina akcentuoti tinklų dalyvių veiksena joje, tačiau pačios tinklaveikos sąvokos turinys vis dar yra nuolatinių diskusijų objektas.

Tinklaveika jau kurį laiką sėkmingai perauga iš metaforos į teoriją ir paradigmą, tačiau jos tyrimus apsunkina tai, kad pati sąvoka dažnai naudojama skirtingai tyrėjų suvokiamam reiškiniui apibūdinti. M. Vilko ir J. Bučaitės-Vilkės svarstymu tinklaveika galima laikyti bet kokią socialinę veiklą ir teisingiau būtų tinklaveika vadinti „tinklų formavimą tikslingais veiksmais“ (Vilkas, 2009). Pagrindinis šio argumento trūkumas yra tas, jog tinklo formavimo sąvoka yra arba per plati, arba per siaura. *Plačiąja prasme tinklo formavimu galima laikyti bet kokį tinklo dalyvių veiksmą*, koku nors aspektu, kad ir nedideliu laipsniu, pakeičiančiu bet kokius prieš tai egzistavusio tinklo parametrus. *Siaurąja prasme tinklaveika, kaip procesas, įspraudžiama į tinklų kūrimo rėmus*, paliekant tinklaveikos dalyvių veiksmus neapibrėžtus, ypač jų bendradarbiavimą dėl bendro tikslo.

Anot M. Castells (2005), tinklaveika – tai organizacijų jungimasis į tinklus bei skirtingų tinklų susiejimas. A. Gilchrist (2009) tinklaveikos procesą aiškina išsamiausiai, įvardindamas tai kaip idėjų, informacijos, žinių, praktikos ir patirties (kartais ir išteklių) judėjimą, dalijimasi jais bei mainus tarp dalyvių, siekiančių bendro intereso sukurti pridėtinę vertę tam tikroje srityje. Kitaip tariant, tinklo sąvoka yra susijusi su struktūra, o tinklaveikos – su procesu. Taigi, **teoriniame kontekste remiantis pateikiamomis tinklų charakteristikomis, galima išskirti tokius tinklaveikos bruožus:**



- bendra misija – tam tikrų tikslų formavimas ir įgyvendinimas, suvienijant skirtingus tinklo dalyvių interesus;
- narių tarpusavio priklausomybė ir bendradarbiavimas;
- intensyvūs informacijos srautai, dėmesys žinių, patirties, inovacijų perdavimui tarp tinklo narių (Keast et al, 2004).

Šį sąrašą išplečia ir detalizuoja L. N. Radu ir D. L. Constantin (2007), identifikuojančios tokius **tinklo ypatumus**:

- nariai priklauso skirtingoms veiklos sritims (pavyzdžiui, verslui, komercijos ir pramonės rūmams, valdžios ir viešosioms institucijoms, tyrimų institutams, universitetams, socialinėms grupėms);
- narystė yra savanoriška;
- dalyvavimas paremtas lygiomis teisėmis, dialogu, konsensu ir kompromisu bei savivalda;
- atsižvelgiant į skirtingus interesus, tinklas veikia juos koordinuodamas ir organizuodamas;
- tinklo dalyviai neturi galios bausti kitų dalyvių ir teikti nurodymų kitiems partneriams;
- pagrindiniai sėkmės veiksniai – abipusis pasitikėjimas ir mokymasis vienas iš kito.

Išvardytus bruožus, kurie charakterizuoja tinklus ir užtikrina jų efektyvumą, papildo kitų tinklų ekspertų pateikiami **bruožai** (European Evaluation..., 2010):

- decentralizacijos metodo, apimančio visus lygius ir neapsistojančio ties centro valdomu vertikaliu metodu, egzistavimas;
- suinteresuotųjų šalių (pavyzdžiui, vietinių, regioninių, funkcinų) įtraukimas ir santykių su jomis užmezgimas;
- teminių klasterių, veikiančių kaip tinklo mazgai, egzistavimas;
- tinklui specifinių veiklų pasirinkimas (pradedant vienakryptės informacijos rinkimu ir baigiant dvikrypčiais mainais bei daugiakrypte jungtine plėtra);
- tinklo veiklai būdingi rezultatai (pavyzdžiui, dirbtuvės, seminarai ir kt.)

Iš lietuvių autorių tinklinės organizacijos bruožus išskiria ir nagrinėja D. Vidickienė (2008). Anot autorės, **tinklines organizacijas nuo kito tipo organizacijų skiria** tai, kad tinkle:

- bendradarbiavimas vyksta tarp nepriklausomų, bet siekiančių to paties tikslo partnerių;
- pagrindinis turtas – intelektinis kapitalas;
- ryšiai tarp narių – savanoriški;
- jie organizuojami pagal principą „daug su daug“;
- valdyme dalyvauja mažiau viršininkų, bet daugiau organizatorių;
- nėra nuolatinės organizacinės struktūros.

*Pastebima, kad skirtingi autoriai nagrinėdami tinklines struktūras ir jų bruožus, identifikuoja tas pačias, pasikartojančias charakteristikas, būdingas daugeliui tinklų - savanoriška narystė, skirtingų interesų vienijimas bendru tikslu, narių bendradarbiavimas, keitimasis informacija, patirties perdavimas, valdymas, remiantis kompromisais ir dialogu.*

Tinklas (anglų k. – „Network“), skirtingų autorių darbuose dažnai apibūdinamas panašiai: „bendradarbiavimo, partnerystės forma“ (Carson, 2004), „santykiai tarp subjektų, kai subjektai atlieka ekonominius ar socialinius mainus, keisdami informaciją ar kitais ištekliais“ (Davis, 2000). *Bendraja prasme tinklas yra į vieną sistemą sujungtų elementų visuma, ir pasižymi bendrų funkcijų vykdymu arba bendro tikslo siekimu* (Melnikas, 2011). Šis požiūris leidžia išskirti tris esminius tinklo, kaip sistemos, bruožus:

- Tinklo elementai visada yra tam tikrais ryšiais susaistyti ir tarpusavyje sąveikauja;
- Tinklo elementai siekia bendro tikslo ir vykdo bendras funkcijas bei veikia kaip vienas objektas;
- Tinklą sudarantys elementai nepraranda savitų požymių, įgytų iki įsijungimo į tinklą (Chlivickas, 2016).

Vis dėlto ne viskas, kas yra sujungta, gali būti laikoma tinklu. *Tinklas susiformuoja tada, kai ryšiai tarp individų arba organizacijų yra formalizuojami* (Keast, 2004). Įvairūs autoriai tinklu laiko nebiurokratinę bendradarbiavimo struktūrą, apjungiančią individus arba autonomines organizacijas vienam bendram reikalui: tam, kad būtų keičiamasi patirtimi ir žiniomis; kad būtų skatinamos idėjos, inovacijos ir kokybė; kad organizacijos jaustųsi stipresnės būdamos didesnio vieneto dalimi; kad būtų atliekamas tarpininko tarp organizacijų, taikančių skirtingus metodus, vaidmuo; kad būtų plečiamas bendradarbiavimas ir pan. (Duguet, 2006; Milward, 2003). *Tinklai sutelkia išteklius bendrų problemų sprendimui* (Matonytė, 2004). *Esminis tinklų bruožas – savanoriškas bendradarbiavimo siekimas, santykius išlaikant ne hierarchiniame lygmenyje.* Viešojo valdymo tinklais galima vadinti tokius specifinius tinklus, kurių *subjektai įtraukiami į tam tikro sektoriaus politikos formavimą ir įgyvendinimą* (Redman, 2012). Taigi tinklai, sudarydami galimybę keistis informacija, žiniomis ir patirtimi, įgalina daugelio šiuolaikinių funkcijų ir procesų įgyvendinimą. (M. Castells 2005).

*Augant poreikiui plėtoti viešąją infrastruktūrą ir viešąsias paslaugas bei tobulinti jų kokybę, kaip viena iš priemonių, akcentuojama viešojo sektoriaus subjektų partnerystė, kuri vis dažniau pasitelkiama politinių, ekonominių ryšių stiprinimui bei socialinių ir kultūrinių pokyčių įgyvendinimui, siekiant atitikti visuomenės lūkesčius, užtikrinti bendrą gyvenimo kokybės augimą ir valstybės socialinės plėtros tikslų siekimą. Vis labiau ryškėja tarporganizacinio bendradarbiavimo svarba politinių sprendimų priėmimui. Tinklų, kurie peržengtų formalias organizacijų ribas ir hierarchijos lygius, kūrimas tapo neišvengiamas* (Sandstrom, 2008). Tai iš

esmės keičia egzistuojančius organizacijos ir vadybos modelius, todėl priimant sprendimus bandomi nauji bendradarbiavimo būdai, suvienijantys visas suinteresuotas šalis ir leidžiantys surasti labiau integruotus bei holistinius sprendimus.

Analizuojant tarpasmeninius, organizacinius ar tarporganizacinius tinklus, vis didesnę tyrėjų susidomėjimą kelia santykiai tarp tinklų dalyvių, jų svarba, veiksmai tinkluose ir jų nauda, kas yra apibrėžiama kaip tinklaveika (anglų k. „Networking“). **Analizuojant tinklaveikos lauką ir aptariant jo įtaką organizacinių pokyčių veiksmingumui, nustatyti skirtingi tinklaveikos raiškos lygiai:**

- Tinklaveikos raiška *grupėje* – tinkliniai ryšiai tarp kelių subjektų, sudaryti tam tikrais motyvais:

- Tinklaveika *tarporganizaciniame* lygmenyje – tinkliniai ryšiai tarp kelių organizacijų, nepaisant to, kad kai kurių iš jų vidinė struktūra gali būti ir hierarchinė (pvz.: valstybinė organizacija, teikianti paslaugas). Tačiau tarporganizaciniai ryšiai negali būti hierarchiniai, tam, kad organizacija neprimestų savo valios kitiems tinklo dalyviams. Todėl išoriškai organizacijos sąveikauja tinklaveikos principais;

- Tinklaveika globaliu lygmeniu – tam tikra prasme tai visa visuomenė, kurioje skirtingos paskirties įvairių sektorių organizacijos yra susijusios tinklaveikos principu.

**Tam, kad tinklaveikos laukas sąlygotų organizacinių pokyčių veiksmingumą, turi būti užtikrinamas nuolatinis informacijos „tekėjimas“, dvikryptis bei daugeliu krypčių vykstantis keitimasis patirtimi ir žiniomis, bendrų veiklų įgyvendinimas.** Tai grindžiama tuo, kad tarpusavio priklausomybės susaistytos organizacijos kur kas efektyviau siekia užsibrėžto tikslo nei veikdamos atskirai, nes, vadovaujantis žaidimo modelio prielaida, bendradarbiavimo rezultatas yra daug palankesnis bendradarbiaujančioms šalims nei jų tarpusavio konkurencija (Provan, 2001). ***Taigi be tinkamai užtikrinamo tinklo narių bendradarbiavimo negalima kalbėti nei apie vieningos misijos įgyvendinimą, nei apie individualių tinklo narių išitraukimą į tinklaveiką motyvuojančių interesų išpildymą, iš esmės – apie tinklaveikos naudą.***

*Apibendrinant teorinius tinklaveikos aspektus, pažymint tinklaveikos įtaką organizacinių pokyčių veiksmingumui, nustatyta, jog tinklaveika tuo pačiu metu padeda pasiekti individualius tikslus ir kolektyvinį interesą, užtikrina ilgalaikius tarpusavio santykius. Tinkle derinami ekonominiai organizacijų tikslai su jų socialiniais įsipareigojimais kitiems tinklo dalyviams, tokiu būdu skatinant visuomenės pažangos siekį. Pastebėti pagrindiniai tinklaveikos požymiai: vieningas skirtingus interesus turinčių tinklo dalyvių tikslas; tinklo narių bendradarbiavimas; informacijos mainai. Tinklaveikos reikšmingumas grindžiama tuo, jog per tinklus sujungiami skirtingi veikėjai bendrai inovacinei veiklai; užtikrinamas kolektyvinis žinių, informacijos ar išteklių panaudojimas;*

skatinamas produktyvumo ir kokybės augimas, o tai reiškia spartesnę ekonominę bei socialinę plėtrą.

## 2.2. Inovacinių procesų valdymas viešajame sektoriuje: pokyčių įgyvendinimas tinklaveikos lauke

Tinklai, kaip įvairių problemų sprendimas, užima svarbią vietą skirtinguose socialiniuose institutuose, pradedant šeima ir baigiant visuomene. Pasak Morris (2012), **socialinius institutus jungiantis tinklas** – tai santykių tarp tinklo elementų sistema, siejanti juos tarpusavyje skirtingo stiprumo ryšiais. Tai *socialinė struktūra*, sudaryta iš asmenų (ar organizacijų), vadinamų „dalyviais“, „nariais“ ar „mazgais“, kuriuos sieja tarpusavio priklausomybė. Tokį tinklą galima pavaizduoti žemėlapiu. Sisteminiai tinklai atskleidžia narių sąsajų struktūrą, nustato poziciją tinkle. „Kitaip nei asmeniniai (egocentruoti), sisteminiai tinklai grindžiami abipusiu tinklo subjektų pasirinkimu“ (Antinienė, Baršauskienė, Merkys 2004). *Kuriant platesnį socialinį tinklą ir palaikant „kokybiškesnius“ santykius tarp tinklo dalyvių, lengviau pasinaudoti skirtingas kompetencijas turinčių tinklo narių kapitalu ir ištekliais bei pasiekti tam tikrus socialinius tikslus.*

Globalizacija, visuomenės, kartu ir viešojo valdymo raida iškėlė tam tikrų uždavinių, siekiant tobulinti viešojo valdymo sistemas bei jų veiklos vadybą. Inovatyvumas akcentojamas kaip esminis naujojo, modernaus viešojo valdymo veiksnys. *Poreikis diegti inovacijas viešojo valdymo organizacijose suprantamas kaip naujų idėjų, koncepcijų, technologinių sprendimų, priemonių paieška, siekiant patobulinti organizacijų ir visuomenės sąveiką, priimant šiandieninius aplinkos iššūkius.*

*Įgyvendinant viešąją politiką, pereinant į naująjį (gerąjį) viešąjį valdymą, modernizuojant viešųjų paslaugų teikimo procesą, skatinant inovacijas veikloje, „individualizuoto pobūdžio veikla transformuojasi į kompleksinį veiklos organizavimą, kuris pasireiškia tarpsektorine integracija, sektorių partneryste“ (Osborne et al., 2011, p. 188–189).*

Viešosios organizacijos skatinamos keisti tikslų siekimo būdus ir metodus. Tai įmanoma tuomet, kai viešojo valdymo organizacijos, teikdamos piliečių grupėms viešąsias paslaugas, plėtoja originalias idėjas ir inovatyvias kryptis (McNabb, 2009; Laegreid, Verhoest, 2010). Sunkumai dėl ekonomikos smukimo krizės laikotarpiu, poreikis mažinti viešųjų programų sąnaudas ir viešąsias išlaidas skatina ekonominių, finansinių, politinių ir socialinių sistemų reformų poreikį (Drechler, 2011). Pagrindinis pokyčių įgyvendinimo tikslas Europos Sąjungoje – konkurencinga ekonomika, neatsiejama nuo inovatyvių bei modernių idėjų viešojo valdymo sferoje. Šis poreikis susijęs su didėjančia viešojo sektoriaus organizacijų atskaitomybe ir atsakomybe, veiklos efektyvumo ir produktyvumo gerinimu (Christensen et al., 2007). Todėl viešųjų organizacijų

pastangos šiuo metu telkiamos valdymo struktūros modernizavimui, kuris negali būti vykdomas neinicijuojant inovatyvių idėjų ir veiklos, inovacinių viešųjų programų ir projektų.

Naujasis viešasis valdymas priima iššūkius, susijusius su socialine apsauga, socialine atsakomybe, piliečių įtraukimu. Būtina atsisakyti suvokimo, kad visuomenė yra tik viešųjų paslaugų gavėja, tik tada bus spartinamas demokratizacijos procesas, naujų idėjų ir naujojo viešojo valdymo doktrinos priemonių įgyvendinimas (Groeneveld, Van de Wale, 2010). Pagrindiniai modernaus, socialiai orientuoto viešojo valdymo bruožai yra : didėjantis visuomenės socialinis skilimas, naujas socialinis susisluoksniavimas ir įtampos tarp įvairių socialinių laukų bei struktūrinių prieštaravimų augimas. Bet kurios gyvenimo srities struktūrų sąveikos stiprėjimas, tarpsektorinė integracija, organizacinių sistemų ryšių transformacija yra esminiai modernios viešojo valdymo aplinkos kokybinio lygio indeksai (Melnikas, 2011).

*Apibendrinant, galima teigti, kad šiuolaikinės aplinkos sąlygos, kurioms įtakos turėjo visuomenė ir viešojo valdymo raida, iškelė uždavinių, susijusių su siekiu tobulinti viešojo valdymo sistemas. Inovatyvumas čia pabrėžiamas kaip vienas esminių naujojo viešojo valdymo veiksmų. Socialinė tinklaveika ir jos raiška laikoma inovatyviausia priemone įveikiant socialines problemas.*

*Apibendrinant antrajame skyriuje pateikiamą tinklaveikos lauko įtaką viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių veiksmingumui, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje išryškėjo skirtingos tinklaveikos esmę aiškinančios išvalgos. Tinklaveika aiškinama siaurąja prasme, neakcentuojant tinklo dalyvių veiksėnos joje, arba plačiąja prasme, pabrėžiant, kad tinklai formuojami turint bendrą misiją ir tinklo dalyvių sąveika bet koku laipsniu keičia esamą situaciją. Vykstantys pokyčiai viešajame sektoriuje reikalauja visuotinių reformų, kurių efektyvumą šiuolaikinės aplinkos sąlygomis gali užtikrinti tinklaveika.*

*Teorinis tinklaveikos lauko pagrindimas leido empiriškai identifikuoti tinklaveikos procesų poveikį viešojo sektoriaus organizacijoje, kuri įgyvendina pokyčius. Tyrimu siekiama išanalizuoti tinklaveikos įtaką pokyčių įgyvendinimui, parengiant sisteminį modelį.*

### 3. TYRIMAS „NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS, ĮGALINANT TINKLAVEIKOS PROCESUS“

#### 3.1. Tyrimo metodologija

##### Tyrimo tikslingumo pagrindimas.

Mokslinės literatūros analizė (Chlivickas, 2016; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Worley & Mohrman, 2014; Jacobs et al., 2013; Raipa, 2013, 2012, 2011; Sujova & Rajnoha, 2012; Kotter, 1996, 2011; Gilchrist, 2009; Burnes 2004, 2009; Alas, 2008; Kotter & Stangleigh, 2008; Wardale, 2008; Jucevičius, 2007; Carnall, 1990, 2007; Todnem, 2005; Castells, 2005; Carson, 2004; Provan, 2001; Davis, 2000; Vilkas, 2009; Melnikas, 2011; Bullock & Batten, 1985; Išoraitė, 2012; Klimas ir Ruževičius, 2009; Moran & Brightman, 2001; Zakarevičius, 2003, 2006; ir kt.), atliepanti organizacinių pokyčių įgyvendinimo tinklaveikos lauke ypatumus, atskleidė, kad, modernus viešasis valdymas socialinėje sferoje susiduria su kompleksinėmis problemomis dėl sparčiai augančių visuomeninių interesų, geresnės viešųjų paslaugų kokybės bei pagrindinių šiuolaikinio viešojo valdymo principų įgyvendinimo užtikrinimo. Tai skatina pokyčius viešojo valdymo sistemoje, reikalauja dinamiškų sprendimų, socialinės atsakomybės, humaniškesnių, socialiai orientuotų ir modernių valdymo principų. Išvelgiamos tolesnės pokyčių tendencijos, siejamos su inovatyvumu bei naujomis tarporganizacinių ir tarpsektorinių sąveikų formomis. Taip pat orientuojamasi į organizacijų valdymo tobulinimą, modifikavimą naujais, inovatyviais principais, siekiant didinti viešųjų organizacijų veiklos efektyvumą, skatinti naujų technologijų diegimą, inovatyvių idėjų generavimą, naujų valdymo priemonių ir strategijų kūrimą. Taigi, tinklai tampa esmine struktūrine forma, modernizuojant viešąjį sektorių ir viešųjų paslaugų teikimo procesą.

Nors mokslinėje literatūroje gausu pokyčių įgyvendinimo modelių (Alas, 2008; Beckhard & Harris, 1997; Bullock & Batten, 1985; Carnall, 1990, 2007; Hiatt, 2003; Judson, 1991; Kotter, 1996 ir kt.), tačiau pasigendama sisteminio, integruoto vizualaus modelio, kurį galėtų taikyti viešojo valdymo organizacijos, įgyvendinančios pokyčius tinklaveikos lauke.

Tyrimu siekiama, remiantis sukonstruotomis teorinėmis išvalgomis ir apibrėžtais tyrimo kriterijais pasirinktos organizacijos pavyzdžiu iširti pokyčių įgyvendinimą tinklaveikos raiškos lauke.

Empiriškai patikrinus teorines išvalgas bus konstruojamas organizacijos pokyčių įgyvendinimo tinklaveikos lauke modelis.

Tyrimas yra paremtas šiomis teorinėmis išvalgomis:

**Pirmoji išvalga** grindžiama teorine prielaida, paaiškinančia pokyčių valdymo lauką organizacijoje. Pokyčiai priklauso nuo organizacijos išorinėje aplinkoje arba viduje vykstančių permainų procesų ir yra vykdomi tobulinant ar iš esmės keičiant organizacijos veiklos elementus

(Fullan, 1998; Quinn, 1980; Carnall, 1990; Zakarevičius, 2003; Robbins, 2003 ir kt.). Viešojo valdymo modernizavimo struktūros modeliai yra pagrįsti inovacinės ideologijos vystymu. Tinklaveika, kaip inovatyviausia struktūra, padeda priimti socialinius iššūkius, patenkinti visuomenės lūkesčius bei užtikrinti svarbiausių organizacinių struktūrų funkcinių tobulėjimą.

**Antroji išvalga** suformuota, remiantis teorinėmis žiniomis (Johnson, 2012; Iset *et al.*, 2011; Lin, 2003; Robins, 2011; Svara, 2009; Raipa, 2011, 2012 ir kt.) apie socialinės tinklaveikos raišką, pagrindžiant tinklų sukuriamas organizacines kryptis:

*pirmoji kryptis* reikalauja atskleisti socialinių tinklų kaip mažiau formalizuotos veiklos bei dinamiškesnės sistemos požymius tinklaveikos aspektu. Atliepiančią šią kryptį, empiriškai tikrinamas organizacijos tinklaveikos procesas, įgyvendinant pokyčius, remiantis išskirtais tyrimo kriterijais ir indikatoriais.

*antroji kryptis* reikalauja pagrįsti tinklaveiką, kaip tinklų sistemų procesinės visumos funkcionavimą. Atliepiančią šią kryptį, empiriškai tikrinama socialinių tinklų, kaip atskirų struktūrinių darinių, sąveika, išskiriant socialinių grupių įtraukimą į tinklų sistemą ir jų veiklos koordinavimą, realizuojant bendruosius ar specifinius interesų grupių tikslus ir gerinant veiklos efektyvumą.

**Tyrimo tikslas:** ištirti tinklaveikos įtaką Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos veiklai, įgyvendinant pokyčius.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti veiklos efektyvumą prieš pradėdant įgyvendinti organizacijoje tinklaveikos sistemą.
2. Įvertinti veiklos efektyvumo pokyčius sekančiais metais po tinklaveikos sistemos įgyvendinimo organizacijoje, pateikiant pasiūlymus organizacijos veiklos efektyvumui didinti.

**Mokslinis rezultatas (tyrimo sprendinys):** parengtas pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, įgalinant tinklaveikos procesus, modelis.

**Tyrimo organizavimo metodika.** Tinklaveikos įtakos Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos veiklai, įgyvendinant pokyčius, tyrimui atlikti bei teorinėms išvalgoms pagrįsti pasirinktas **kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas**. *Kokybinio tyrimo strategiją* galima apibūdinti kaip visumą metodų, procedūrų ar technikų, kurios skirtos tyrimo duomenims rinkti bei analizuoti, įskaitant ir tyrėjo požiūrį (Luobikienė, 2010). Šiame darbe kokybinio tyrimo strategija pasirinkta, siekiant suprasti organizacijos narių patirtį, įgyvendinant pokyčius, dėmesį skiriant procesų, įvykių ir aplinkybių interpretacijoms bei vertinimui, taip pat siekiant tiksliau paaiškinti tiriamojo reiškinių prigimtį, nekontroliuojant tyrimo proceso. Atliekamas kokybinis tyrimas padeda konceptualizuoti tyrimo objektą, jis pagrindžiamas gautais tyrimo duomenimis (D. Polit, B. Hunder, 2004). Šio tyrimo metu bandoma suprasti personalo patirtį įgyvendinant pokyčius, todėl dėmesys skiriamas respondentų nuomonei ir interpretacijoms. Pasirinkta *kiekybinio tyrimo strategija* padidina tyrimo validumą bei objektyvumą

analizuojamojo reiškinio atžvilgiu. Kaip teigia Kardelis (2007), Šaparnis ir Merkys (2000), kiekybiniai metodai pasižymi objektyvumu, juos atliekant stengiamasi rasti išorinius reiškinio požymius, pateikiant rodiklius, kurie gali būti matuojami arba išreikšiami skaičiais. Kiekybiniu tyrimu galima apibrėžti tokį empirinį tyrimą, kurio duomenys pateikiami kiekybine išraiška (skaičiais) ir apdorojami statistiniais metodais. Kiekybinio tyrimo paskirtis – patvirtinti arba nepatvirtinti esamą (hipotetinį) faktą (Valackienė, 2008). Darbe taikomi *ieškomojo* (iš anksto apgalvotas ir suplanuotas, plačios aprėpties duomenų rinkimas, siekiant maksimalios apibendrinančių radinių apimties) bei *aprašomojo* (įvairių metodų, skirtų tyrimo objekto bruožų, savybių, charakteristikų matavimui ir rezultatams aprašyti, taikymas) tyrimo principai (Krašenkienė, 2013).

**Taikant kokybinio tyrimo strategiją, duomenys yra renkami atvejo studijos ir pusiau struktūrizuoto interviu metodu.** Šie metodai, anot Stebbins (2008), yra tinkamiausi duomenų rinkimo metodai, taikant kokybinio tyrimo strategiją, atvejo ar įvykio tyrimui natūralioje aplinkoje, norint giliau suvokti tiriamą reiškinį. Kokybinio tyrimo metu siekiama suprasti, kokiomis aplinkybėmis atsiranda ir veikia analizuojami reiškiniai. Pagrindiniai tokio tyrimo būdai: stebėjimas, išsamus interviu bei aprašymai (Valackienė, 2008). **Pusiau struktūrizuoto interviu** metodas naudojamas siekiant atskleisti tiriamo fenomeno prigimtį ir pateikti interpretacinį požiūrį į jį. Mokslinėje literatūroje (Sinicrope, Noris & Watanabe, 2007) interviu apibūdinamas kaip duomenų rinkimo metodas, reikalingas atskleisti asmenines informantų nuomones, patirtis ir vertinimus. Autorius nesiekia kontroliuoti tyrimo proceso eigos, jo tikslas – suprasti organizacijos vadovų požiūrį į vykstančius pokyčius ir jų įgyvendinimą tinklaveikos lauke.

**Atvejo studijos** metodas apibrėžiamas kaip „kokybinis tyrimo metodas, kurio pagalba giliai ištiriamas vienas ar keli reiškinio, proceso atvejai“ (Blatter, 2008, p. 68). Taip pat moksliniuose šaltiniuose atvejo studija apibūdinama kaip procesas, kurio metu renkama informacija apie konkretų asmenį, įvykį, aplinką ar grupę, siekiant suvokti, kaip jis veikia ir funkcionuoja (Berg, 2001). Atvejo studijos tikslas – suprasti sudėtingus, fenomenalius socialinius reiškinius (tokius kaip organizaciniai ir vadybiniai procesai) realaus gyvenimo kontekste, atliekant detalų konkretaus atvejo ar įvykio ištyrimą (Yin, 2009; Stake, 2005). Vienas pagrindinių šio metodo privalumų - tyrėjas, gilindamasis į organizacijų ar žmonių elgsenos, veiklos subtilumus, ypatumus, analizuodamas sudėtingas situacijas, nenumatytus veiksnius, gali apčiuopti daugiau, nei taikant kitas tyrimo strategijas (Verschuren, 2003). Šiuo metodu siekiama nuodugniai išanalizuoti tiriamo reiškinio prigimtį bei konstruoti naują teorinį modelį. Šiame tyrime atvejo studijos metodologinis ypatumas tas, kad dėmesys yra atskiram objektui – atvejui (Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejo apibrėžtu laikotarpiu analizė).



Interviu metodas taikomas siekiant atskleisti asmenines informantų nuomones, požiūrius, patirtis ar vertinimus. **Pusiau struktūrizuotas interviu** yra vienas priimtinausių metodų, atliekant kokybinius tyrimus, kadangi tyrėjas iš anksto numato pokalbio temas ir problemas, gali remtis sudarytu planu, kuriame numatomi klausimai ir jų pateikimo eiliškumas, tačiau yra galimybė tyrimo eigoje papildomai užduoti į planą neįtrauktų klausimų, jeigu manoma, kad taip galima būtų praturtinti tyrimą, o respondentui yra suteikiama didelė atsakymo laisvė (Bitinas, 2006). Pusiau struktūruoto interviu metu siekiama atskleisti respondentų nuomones ir detaliai išanalizuoti tiriamą socialinį reiškinį. Vienas svarbiausių pusiau struktūruoto interviu elementų – aktyvus pašnekovas, drąsiai reiškiantis savo mintis ir atskleidžiantis savo patirtį analizuojamo reiškinio kontekste.

Duomenų, gautų pusiau struktūruoto interviu metu, analizei naudojama **kokybinė turinio (anglų k. „Content“) analizė**. Tai metodas, kurį taikant, remiantis analizuojamu tekstu, galima padaryti specifines išvadas (Mayring, 2000, 2014). Pagrindiniai Content 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). Kokybinę turinio analizę sudaro keturi žingsniai: daugkartinis teksto skaitymas; kategorijų išskyrimas, remiantis raktiniais žodžiais; kategorijų skaidymas į subkategorijas; kategorijų bei subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas (Mayring, 2014; Žydžiūnaitė, Merkys ir Jonušaitė, 2004). Anot Valackienės (2012), kokybinė turinio analizė padeda susisteminti interviu metu gautą informaciją, išryškinant pagrindines siužetines linijas, kurias iliustruoja informantų teiginiai.

**Taikant kiekybinę tyrimo strategiją, naudojamas anketinės apklausos metodas.** Pasak Tidikio (2003), anketavimas yra vienas populiariausių ir dažniausiai taikomų tyrimo metodų, leidžiantis greitai gauti didelį kiekį pirminės informacijos. Neretai apklausa trunka trumpą laiko tarpą, todėl respondentų tarpe yra priimama noriai ir pozityviai. Šis metodas leidžia eliminuoti tyrėjo įtaką tiriamųjų sprendimams, tokiu būdu užtikrinant didesnę tyrimo validumą ir objektyvumą (Tidikis, 2003).

Anketinė apklausa atliekama siekiant nustatyti organizacijoje dirbančių žmonių požiūrį ir patirtį, susijusią su įgyvendinamų pokyčių procesais. Tyrimas atliekamas vykdant anoniminę anketinę apklausą. Anketoje pateikiami uždaro tipo klausimai, kurie vertingi siekiant išryškinti klausimo esmę, tiksliau interpretuoti atsakymus ir lengviau išreikšti juos kiekybiniais mastais (Tidikis, 2003). Kiekybinio tyrimo duomenys apdorojami statistiškai, naudojant Microsoft Office programą.

**Tyrimo imties sudarymui taikyta netikimybinė tikslinė atranka**, pagal kurią tam tikri įvykiai, asmenys ar aplinkos atsirenkamos labai tikslingai, siekiant gauti tyrėją dominančią pirminę informaciją, kuri nėra prieinama kitu būdu (Hartley, 2004). **Tyrimui pasirinkta biudžetinė**

*organizacija Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos (10 teritorinių skyrių), kadangi tai vienintelė institucija, akredituota teikti specifinės srities paslaugas, t.y. paramos žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei administravimas. Beto šioje organizacijoje 2015 metais įgyvendintas tęstinis projektas, skirtas Žemės ūkio ministerijos reguliavimo srities institucijų ir įstaigų žemės ūkio subjektams teikiamų paslaugų perkėlimui į elektroninę erdvę (toliau ŽŪMIS), t.y. administracinės naštos mažinimo ir visuomenės lūkesčių pateisinimo tikslu sukurtas organizacijų tinklas.* Tyrimas bus atliekamas, įvertinant įstaigos veiklos pokyčius, įdiegus ŽŪMIS informacinę sistemą 2015 metais, kurios tikslas yra sudaryti sąlygas žemės ūkio veiklos subjektams elektroniniu būdu gauti Žemės ūkio ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų institucijų ir įstaigų teikiamas paslaugas, taip sumažinant žemės ūkio veiklos subjektų sąnaudas.

**Pusiau struktūrizuotas interviu** atliktas su visais pasirinktos įstaigos Kaimo plėtros ir žuvininkystės programų departamento vadovais, N=13 (departamento direktorius, departamento direktoriaus pavaduotojas, projektų vertinimo ir administravimo skyriaus vedėjas, teritorinių paramos administravimo skyrių vedėjai), kurie dalyvauja ir turi įtakos organizacijoje įgyvendinamiems pokyčiams.

**Atliekant anketinę apklausą** respondentų atrankai taikoma tikimybinė atsitiktinė atranka – „kai kiekvienas asmuo (ar grupė) turi vienodas galimybes patekti į ją, nepriklausomai nuo individualių savybių ar skirtumų“ (Luobikienė, 2010, p. 45). Buvo apklausiami Nacionalinės mokėjimo agentūros prie ŽŪM Kaimo plėtros ir žuvininkystės programų departamento teritorinių paramos administravimo skyrių darbuotojai, kurie, atlikdami savo funkcijas, tiesiogiai susiduria su ŽŪMIS sistema. Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2007):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

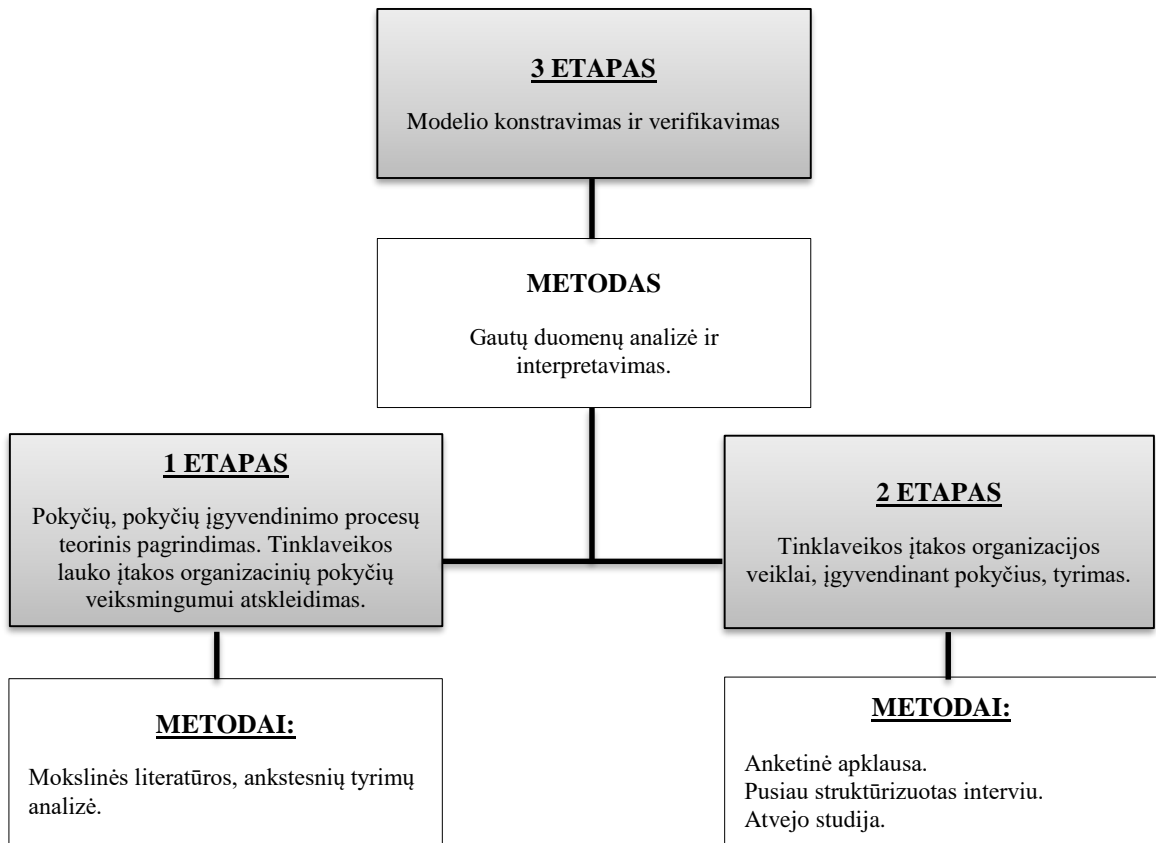
N – generalinė aibė (167)

Δ – paklaidos dydis (5proc.)

n (imtis) = 117 respondentų.

Tyrimo rezultatų validumui užtikrinti grąžinamų anketų skaičius turi būti ne mažesnis nei 117.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti tyrimą, sudaromas **tyrimo planas**, reglamentuojantis tyrėjo veiklą, įgalinantis organizuoti, metodologiškai pagrįsti tyrimą ir atitikti mokslo krypties keliamus reikalavimus (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Pasirinkto tiriamojo reiškinio analizę sudaro trys esminiai, tarpusavyje sąveikaujantys etapai (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Tyrimo loginė schema (sudaryta darbo autoriaus)

**Pirmame etape** išsamiai analizuojama mokslinė literatūra ir ankstesni tyrimai, atskleidžiantys pokyčių įgyvendinimo konceptą bei tinklaveikos raišką, įgyvendinant pokyčius viešojo valdymo organizacijoje. Siekiama atskleisti šių dviejų procesų tarpusavio sąsajas.

**Antro etapo metu**, siekiant išanalizuoti tinklaveikos lauką, įgyvendinant pokyčius organizacijoje, atliekamas kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas ir metodus. Kokybinio tyrimo metodai - atvejo studija ir pusiau struktūrizuotas interviu, analizuojant Content metodu. Kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, duomenų analizei taikant Microsoft Office programą.

**Trečią etapą** sudaro tinklaveikos proceso, įgyvendinant pokyčius Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, modelio, įgalinančio efektyviai įgyvendinti pokyčius organizacijoje, konstravimas, kurio pagrindas – lyginamoji duomenų analizė ir interpretacija, leidžianti atskleisti ir išryškinti konstruojamo modelio reikšmingumą.

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

#### **Tyrimo kriterijai:**

**1. Organizacijoje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių iniciavimo ir įgyvendinimo ypatumus.**

2. *Nustatoma tinklaveikos, įgyvendinant pokyčius, įtaka organizacijos veiklai.*
3. *Tinklaveikos proceso, įgyvendinant pokyčius Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, modelio, įgalinančio efektyviai valdyti pokyčius organizacijoje, konstravimas*

**Tyrimo indikatoriai:**

1. *Organizacijoje vykstančių pokyčių ir juos lemiančių veiksnių identifikavimas.*
2. *Organizacijoje vykstančių pokyčių planavimo ir kontrolės elementai.*
3. *Organizacijoje vykstančių pokyčių įgyvendinimo tinklaveikos lauke elementai.*
4. *Tinklaveikos įtaka organizacinių pokyčių įgyvendinimui.*
5. *Veiklos procesų tobulinimas, įgyvendinant pokyčius tinklaveikos lauke.*
6. *Organizacijos pasiruošimo įgyvendinti pokyčius analizė.*
7. *Moksliniuose šaltiniuose pateiktų pokyčių įgyvendinimo metodų, principų taikymas, kuriant tinklaveikos proceso modelį.*

Atliekant kombinuotą, kokybinį (atvejo studija ir pusiau struktūrizuotas interviu) ir kiekybinį (anketinė apklausa), tyrimą, siekiama atskleisti tinklaveikos, kaip sistemos, raišką pasirinktoje organizacijoje bei įtaką šios organizacijos veiklos efektyvumui. Mokslinės literatūros analizės metu suformuluotos teorinės išvalgos bei empirinio tyrimo metu gauti rezultatai pritaikomi tinklaveikos proceso, įgyvendinant pokyčius, modelio konstravime.

### **3.2. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejo analizė**

*Siekiant išanalizuoti tinklaveikos raišką, įgyvendinant pokyčius pasirinktoje organizacijoje ir atskleisti organizacijos atliekamus veiksmus, susijusius su pokyčių įgyvendinimu, pasirinktas atvejo studijos metodas, kuris geriausiai atspindi vidinius organizacijos procesus, neatsiejant jų nuo konteksto.*

Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejo analizė atliekama apibrėžtame laiko intervale nuo 2012 iki 2016 m., kurio metu organizacija įgyvendino tam tikrus pokyčius, siekdama įgyvendinti strateginius 2012 – 2017 m. laikotarpio tikslus. Analizuojama su organizacija susijusi informacija žiniasklaidoje ir internetiniame tiklalapyje (www.nma.lt), organizacijos vidaus dokumentai - Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos 2012 - 2017 metų strategija, Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos veiklos ataskaitos (2012 - 2016 m.), gauta informacija interpretuojama, remiantis mokslinės literatūros analize.

Atlikus vidinių organizacijos dokumentų (Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos 2012 - 2016 m. veiklos ataskaitos) analizę, nustatyta, kad Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos per pastaruosius ketverius metus įgyvendino esminius

pokyčius. Ši organizacija akcentuoja savo patikimumą ir pažangumą bei galimybes paprasčiausiu būdu pasinaudoti parama žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei. ***Todėl analizuojamu laikotarpiu įgyvendino pokyčius, padedančius supaprastinti ir kaip įmanoma pagreitinti paramos teikimo procesą. Išskirtini šie įgyvendinti pokyčiai:***

1) 2012 m. buvo atlikti pakeitimai, susiję su informaciniu portalu, kurie lėmė didesnę sistemos patikimumą bei prieinamumą. Buvo įdėta daug pastangų tam, kad pagerinti informacijos, teikiamos naudojantis informaciniu portalu, kokybę. 2012 m. įgyvendinti pokyčiai lėmė, kad informacija jame nuo šiol aiškesnė, klientai gali rasti išsamią pateiktų paraiškų finansinę informaciją bei nustatytus neatitikimus.

2) 2012 m. nemažai dėmesio buvo skiriama administravimo ir kontrolės informacinių sistemų tobulinimui. Atlikti Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos priemonių administravimo informacinės sistemos (KPPAIS 2) patobulinimai, kurie leido efektyviau administruoti paramą. Siekiant dalį Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos paslaugų perkelti į elektroninę erdvę, inicijuoti KPPAIS 2 pakeitimai, kad pareiškėjams būtų suteikta galimybė paraiškas ir mokėjimo prašymus teikti per informacinį portalą.

3) 2012 m. Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos buvo kuriamos papildomos integracijos tarp dokumentų valdymo sistemos ir darbuotojų sistemų, tam, kad klientai galėtų nuotoliniu būdu peržiūrėti raštišką susirašinėjimą su organizacija. Skaitmenizavimo projekto metu buvo atsisakyta didžiosios dalies popierinių dokumentų, perkeltiant jų valdymą į dokumentų valdymo sistemą. Taip pat buvo įdiegti galimybė siunčiamus dokumentus pasirašyti ir skaitmeniniu parašu.

4) 2012 m. sudaryta galimybė naudotis interneto svetainių mobiliomis versijomis, tam kad būtų pagerintas informacijos prieinamumas. Taip pat sudaryta galimybė patogiai gauti informaciją mobiliuoju telefonu.

5) 2013 m. pabaigoje buvo išbandytas naujas konsultavimo būdas – trijų Lietuvos rajonų savivaldybių žemės ūkio skyrių atstovai bei seniūnijų darbuotojai bendravo paramos teikimo klausimais su Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos specialistais naudodamiesi „Skype“ programa. Vaizdo konsultacijos taip pat pradėtos teikti pareiškėjams bei paramos gavėjams.

6) Siekiant palaikyti interaktyvų bendravimą su plačiąja visuomene, 2013 m. spalio mėn. buvo sukurta Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos paskyra „Facebook“ socialiniame tinkle. Ataskaitiniais metais toliau sėkmingai veikė 2011 m. sukurta Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos paskyra „Youtube“. Joje buvo įdėti 23 vaizdo siužetai aktualiomis paramos pagal KPP programos priemones teikimo temomis. Nuolat

atnaujinama informacija Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos svetainėje – iš viso joje 2013 m. paskelbta apie 220 informacinių pranešimų.

7) Taip pat 2014 m. Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos pradėti taikyti grįžtamojo ryšio tyrimai tarpinstituciniu lygmeniu. 2013 m. pabaigoje – 2014 m. pradžioje organizuoti bendri Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos darbuotojų ir Žemės ūkio ministerijos darbuotojų seminarai - mokymai, kurių metu sudarytas Žemės ūkio ministerijos ir Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos bendradarbiavimo skatinimo veiksmų planas.

8) 2014 m., siekiant stiprinti informacinių sistemų saugą, buvo atnaujinta dalies tinklo įrenginių programinė įranga ir optimizuotas jų valdymas. Taip pat buvo atnaujinta Agentūros informacinių sistemų tarnybinių stočių programinė įranga.

9) 2014 metais Agentūroje įdiegtos šios elektroninės paslaugos: Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos projektų vykdytojų pirkimų viešinimo interneto svetainėje paslauga, paraiškų Kaimo plėtros paramai gauti priėmimo paslauga, paraiškų Nacionalinei paramai gauti priėmimo paslauga, mokėjimo prašymų Kaimo plėtros paramai gauti ir projekto įgyvendinimo ataskaitų priėmimo paslauga, dvipusės komunikacijos tarp Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos ir pareiškėjų/paramos gavėjų e. priemonėmis paslauga.

10) 2015 m. klientų patogumui buvo plečiamas elektroninių paslaugų spektras. Pareiškėjams, paramos gavėjams sudarytos papildomos galimybės elektroniniu būdu teikti paramos paraiškas, mokėjimo prašymus, veiklos ataskaitas. Taip pat buvo toliau tobulinamas informacinis portalas, Agentūros interneto svetainėje sukurta skaičiuoklė, pirkimų sistema. Paraiškas užpildyti ir pateikti elektroniniu būdu pareiškėjai galėjo naudodamiesi Žemės ūkio informacinės sistemos (ŽŪMIS) internetine prieiga.

11) Informaciniame portale pareiškėjai / paramos gavėjai gali stebėti savo pateiktos paraiškos administravimo procesą, matyti išmokėtą paramos sumą, susirašinėjimą su NMA. Nuo 2015 m. informaciniame portale Agentūros klientai taip pat gali matyti informaciją apie planuojamą tiesioginių išmokų išmokėjimo laikotarpį.

12) 2015 m. buvo sukurta žalinimo išmokų skaičiuoklė, kuri itin aktuali pareiškėjams, deklaruojantiems žemės ūkio naudmenas ir kitus plotus bei siekiantiems žalinimo išmokų. Naudodamiesi NMA interneto svetainėje esančia skaičiuokle pareiškėjai gali greitai ir paprastai nustatyti, ar jų ūkis atitinka žalinimo reikalavimus.

13) Nuo 2015 m. pareiškėjai ir paramos gavėjai apie vykdomus pirkimus gali viešai skelbti NMA interneto svetainėje sukurtoje pirkimų sistemoje.

**Atvejo pristatymas.** Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos (toliau – Agentūra) yra biudžetinė įstaiga, įgyvendinanti valstybės politiką Lietuvos Respublikos žemės ūkio

ministrui pavestose valdymo srityse, administruojanti Europos Sąjungos (toliau – ES) ir valstybės biudžeto paramos žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei lėšas bei atliekanti jų mokėjimo ir kontrolės funkcijas. ES ir valstybės biudžeto paramos žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei teikimas reglamentuojamas tam tikrų programinių dokumentų arba programų, finansuojamas iš skirtingų šaltinių. Agentūroje administruojama parama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programą, Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2007–2013 m. veiksmų programą, Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 m. programą, Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programą, taip pat kitos programos (tiesioginės išmokos už pasėlius, parama bitininkystės sektoriui bei kt.).

Šiuo metu Agentūra administruoja daugiau kaip 250 paramos priemonių ir veiklos sričių. Pagal visas administruojamas priemones 2007–2015 m. laikotarpiu vidutiniškai kasmet gaunama daugiau nei 350 tūkstančių paraiškų, atliekama daugiau kaip 40 tūkstančių patikrų. Agentūroje yra daugiau kaip 175 tūkstančių paramos gavėjų, kuriems kasmet išmokama apie 728 mln. Eur paramos lėšų. 2016 m. liepos 12 d. duomenimis, nuo veiklos pradžios Agentūra išmokėjo daugiau kaip 7,468 mlrd. Eur paramos.

2016 m. liepos mėn. duomenimis, Agentūra turi 862 darbuotojų etatus. Šiuo metu organizacijos struktūrą sudaro: vadovybė, 9 departamentai, 4 savarankiški skyriai, neįeinantys į departamentų struktūrą bei 10 teritorinių skyrių. Agentūros administracijos grafinė struktūros schema pateikiama 4 priede.

**NMA misija** – būdami patikima ir pažangi organizacija suteikiame galimybes paprasčiausiu būdu pasinaudoti parama žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei.

**NMA vizija** – konkurencinga, aktyvi, aplinką tausojanti visuomenė klestinčiame krašte.

**NMA vertybės:**

- Orientacija į klientą – įsiklausome į kliento lūkesčius ir nurodome jam paprasčiausią problemos sprendimo būdą.
- Profesionalumas – esame lankstūs, išmanome savo darbą ir nuolat tobulėjame.
- Veržlumas – Agentūroje dirba iniciatyvūs, tikintys tuo, ką daro, įvertinti ir gerbiami darbuotojai.
- Pažangumas – nuolat ieškome naujovių, jas diegiame ir tobuliname savo veiklą.
- Skaidrumas – mūsų atliekami procesai bei jų rezultatai yra vieši ir aiškūs.
- Veikimas išvien – visų iškeltų tikslų siekiame veikdami išvien – gerbdami vieni kitus, bendradarbiaudami tiek įstaigoje, tiek už jos ribų tam, kad suteiktume kokybiškiausias paslaugas.

**NMA klientas** – tai esamas ir potencialus pareiškėjas / paramos gavėjas bei ES mokesčių mokėtojas. Vykdydama savo veiklą, organizacija siekia atrasti vidurio kelią tarp tų, kurie paramą suteikia, bei tų, kurie administruojamą paramą gauna – parama privalo būti suteikiama

nepažeidžiant teisės aktų nuostatų bei pateisinant bendros ES politikos lūkesčius, antra vertus, siekiama, kad jos naudą pajustų kuo platesnis ratas Lietuvos gyventojų.

Bendraja prasme klientai išskiriami į dvi dideles grupes: ES mokesčių mokėtojai, t.y. paramos davėjai – kiekvienos ES valstybės gyventojai, kurie mokėdami mokesčius prisideda prie paramos sumos, kuri investuojama į Lietuvos žemės ūkį, kaimo plėtrą ir žuvininkystę. Jiems atstovauja Europos Komisija ir kitos ES institucijos, taipogi Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, kartu su kitomis atsakingomis institucijomis vykdanči Agentūros veiklos priežiūrą. Agentūros pareiškėjai / paramos gavėjai, t. y. visi paramos gavėjai – ūkininkai, kaimo gyventojai, organizacijos, socialiniai partneriai ir kiti, kurie siekia gauti ir gauna paramą žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei.

Lyginant su Agentūros veiklos pradžia, šiuo metu kur kas padaugėjo ES ir Lietuvos valstybės paramos žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei administruojamų priemonių, padidėjo administruojamos paramos dydis, tad neišvengiamai buvo vykdomas ir nuolatinis veiklos gerinimo ir efektyvinimo procesas: tobulinamos informacinės sistemos, administravimo procedūros, vidiniai procesai, didinamas paslaugų prieinamumas, viešumas ir skaidrumas, gerinami ryšiai su klientais. Tinkamos organizacinės struktūros suformavimas yra ypač svarbus siekiant tinkamai paskirstyti Agentūros darbuotojų atsakomybę bei funkcijas.

Siekiant, kad Agentūrai paskirtos užduotys būtų atliekamos laiku, kokybiškai ir laikantis saugumo reikalavimų, Agentūroje yra sukurta ir įgyvendinta Kokybės vadybos sistema, sertifikuota pagal LST EN ISO 9001:2008 standarto reikalavimus, Informacijos saugumo valdymo sistema, sertifikuota pagal ISO/IEC 27001:2005 standartą.

Agentūros veiklai vertinti ir tobulinti yra įdiegtas ir taikomas Bendrasis vertinimo modelis, vykdoma darbuotojų veiklos stebėseną. Nuo 2014 m. taikoma subalansuotų rodiklių sistema. Siekiant efektyviau valdyti rizikas, 2015 m. įdiegta rizikų valdymo sistema, atitinkanti ISO 31000.

Atlikus atvejo analizę, išryškėjo **strateginė Agentūros pokyčių kryptis – paslaugų proceso supaprastinimas ir kokybės gerinimas.** Ši pokyčių kryptis leidžia toliau vystyti tyrimą.

Siekdama įgyvendinti savo misiją bei viziją, Agentūra kelia šiuos ***strateginius 2012 – 2017 m. laikotarpio tikslus:***

***1. Skaidriai teikti kokybiškas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius.***

Svarbiausias Agentūros veiklos prioritetą – kokybiškų viešųjų administracinių paslaugų teikimas ir klientų lūkesčių tenkinimas. Kokybiškai suteiktos paslaugos rezultatas – laiku ir tinkamai išmokėta paramos suma, didesnis paramos gavėjų skaičius.

Nepaisant to, kad Agentūra jau 2012 m. yra pelniusi visoje Europoje vertinamą apdovanojimą - Nacionalinį kokybės prizą, kuris liudija, kad organizacija atitinka itin aukštus vadybos reikalavimus, siekimas dar labiau gerinti paslaugų kokybę išlieka. Tai stengiamasi įgyvendinti ypač



daug dėmesio skiriant moderniems ir paprastiems procesams kurti, kurie Agentūrai padės administruoti, o pareiškėjams / paramos gavėjams padės įsisavinti paramą. Vienas iš svarbiausių prioritetų šioje srityje – popierinių dokumentų atsisakymas, kuris prisidėtų prie kokybiškesnio, spartesnio ir patogesnio paramos administravimo. Tačiau ne mažiau svarbu, kad teikiamos paslaugos būtų ne tik kokybiškos, modernios ir sparčios, bet ir tausotų aplinką. Aplinkosauginės iniciatyvas Agentūra taiko jau seniai, tačiau siekiant sustiprinti šias iniciatyvas 2014 m. pabaigoje Agentūroje buvo įdiegta Aplinkos apsaugos vadybos sistema, atitinkanti ISO 14001:2004 standarto reikalavimus.

Orientacija į klientą – viena iš Agentūros veiklos vertybių. Siekiant, jog klientai būtų patenkinti teikiamomis paslaugomis, yra analizuojami klientų poreikiai ir siūlomi patogiausi komunikavimo būdai, leidžiantys mažiausiomis sąnaudomis keistis informacija, gauti konsultaciją, teikti dokumentus ir atlikti kitus veiksmus, kurie yra būtini norint operatyviai gauti / administruoti paramą.

### ***2. Būti pažangia organizacija, kurioje drauge dirba motyvaciją turintys darbuotojai.***

Agentūra siekia būti pažangia organizacija, kuri yra atvira naujovėms, nuolat ieško modernių sprendimų ir siekia nuolatinio tobulėjimo. Darbuotojų komanda, kuri veikia išvien – ypač svarbus veiksnys iškeltiems ilgalaikiams tikslams pasiekti. 2012–2017 m. daug dėmesio skiriama tikslingam žmogiškųjų išteklių valdymui, bendros motyvavimo ir vertinimo sistemos gerinimui. Orientacija į rezultatus yra ne mažiau svarbi užduotis, siekiant veiklos produktyvumo ir užsibrėžtų tikslų. Agentūroje atliekama ir tobulinama darbuotojų veiklos stebėseną remiantis subalansuotais rodikliais, stengiamasi gerinti bendradarbiavimą tarp darbuotojų. Kompetentingų ir iniciatyvių darbuotojų pritraukimas, išlaikymas ir darbuotojų kaitos kontrolė – svarbus uždavinys Agentūrai. Agentūra taip pat siekia gerinti Agentūros, kaip darbdavio, įvaizdį, kurti patrauklesnę motyvavimo sistemą, kuri būtų susieta su veiklos rezultatais, diegti naujoves bei kurti gerą atmosferą darbe.

### ***3. Efektyviai vykdyti veiklą.***

Veiklos efektyvumas – viena iš prioritetinių Agentūros kryptių, siekiant įgyvendinti Agentūros viziją – „Konkurencinga, aktyvi, aplinką tausojanti visuomenė klestinčiame krašte“. Agentūrai labai svarbu, kad kuo daugiau potencialių ir esamų pareiškėjų bei paramos gavėjų galėtų pasinaudoti teikiama parama ir kuo daugiau Lietuvai skirtos paramos būtų įsisavinta. Todėl svarbu, kad, prognozuodami lėšas ir administravimo srautus, planuodami išteklius, vieną iš pagrindinių Agentūros funkcijų, t. y. paramos mokėjimas, būtų vykdomas tinkamai ir pagal planą. Siekiant efektyviai vykdyti paramos mokėjimą, ypač svarbu atlikti tinkamą kasdieninės veiklos, užduočių ir pavedimų planavimą ir vykdymą, todėl šiai sričiai skiriama daug dėmesio ir siekiama užtikrinti efektyvų užduočių planavimą bei jų atlikimą.

Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos (toliau – Agentūra) 2016 m. veiksmų plane buvo numatyti veiksmai, padėsiantys siekti 2012–2017 m. strateginių tikslų įgyvendinimo. Visų pirma, modernią ir paprastą Agentūros veiklą bei lengvesnį paramos administravimą padės užtikrinti siekis gausinti Agentūroje cirkuliuojančių elektroninių dokumentų skaičių, t. y. 2016 m. elektroniniai dokumentai turėtų sudaryti apie 60 proc. visų Agentūroje cirkuliuojančių dokumentų. Vienas iš svarbiausių atliktų darbų dokumentų skaitmenizavimo srityje – Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos informacinės sistemos (ŽŪMIS) įdiegimas. Nuo 2015-06-01 startavo bendras keturių institucijų projektas – ŽŪMIS. Jo valdytojas – Žemės ūkio ministerija, tvarkytojas – Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras, o elektronines paslaugas teikia ne tik NMA, bet ir VšĮ „Ekoagros“ bei Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba. Pareiškėjai ir paramos gavėjai čia gali teikti paraiškas investicinei paramai gauti, mokėjimo prašymus, projektų įgyvendinimo ataskaitas, naudotis kitomis [www.zumis.lt](http://www.zumis.lt) galimybėmis. Agentūra kuruoja tris informacinės sistemos skiltis – „Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programa“, „Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 m. programa“ ir „Nacionalinėmis lėšomis finansuojamos priemonės“ – bei keturias elektronines paslaugas:

- „Paraiškų Kaimo plėtros paramai gauti priėmimas“ paslaugos tikslas – priimti paraišką Kaimo plėtros paramai gauti ir atlikti jos administracinį tikrinimą.
- „Pažymų Nacionalinei paramai gauti priėmimas“ paslaugos tikslas – paslaugos gavėjui gauti apmokėjimą.
- „Mokėjimo prašymų Kaimo plėtros paramai gauti ir projekto įgyvendinimo ataskaitų priėmimas“ paslaugos tikslas – pateikti mokėjimo prašymą ir projekto įgyvendinimo ataskaitą.
- „Dvipusės komunikacijos tarp NMA ir pareiškėjų/ paramos gavėjų e. priemonėmis“ paslaugos tikslas – pateikti atsakymą į pareiškėjo/ paramos gavėjo arba Agentūros užklausą. Paslauga gali būti inicijuojama paslaugos gavėjo (naudotojo) arba Agentūros darbuotojo.

Ši sistema sudaro sąlygas taupyti Agentūros klientų laiką, patogiau gauti Agentūros ir kitų Žemės ūkio ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų institucijų viešąsias paslaugas. 2016 m. Agentūra skatino pareiškėjus ir paramos gavėjus intensyviau naudotis šiuo patogiu įrankiu. Kartu Agentūra 2016 m. yra numačiusi inicijuoti tam tikrus teisyno pakeitimus, siekiant užtikrinti, kad mokėjimo prašymai būtų teikiami tik el. būdu, o atitinkamos paraiškos kaimo plėtros paramai gauti turės taip pat būti teikiamos tik el. būdu. Jei per ŽŪMIS sistemą 2015 m. buvo pateikta keli šimtai dokumentų, tai 2016 m. jų jau pateikta keliasdešimt tūkstančių. Tokį augimą lėmė ir tai, jog projektų įgyvendinimo ataskaitų bei kai kurių paramos priemonių paraiškų teikimas per ŽŪMIS tapo privalomu. Ir nedidelio kompiuterinio raštingumo žmonėms ŽŪMIS yra „įkandama“ sistema – pildant paraiškos, mokėjimo prašymo ar įgyvendinimo ataskaitos formą tereikia surašyti reikalingą informaciją į nurodytus laukelius. Šį darbą dar palengvina tai, kad sistema neleidžia palikti klaidų,

dėl kurių, teikiant popierines formas, buvo rengiami raštai prašant ištaisyti klaidas ir vėl teikti atitinkamus dokumentus. Be to, pildant šių dokumentų formas, dalis reikiamų duomenų tiesiogiai gaunami iš atitinkamų valstybės ir žinybinių registru bei valstybės informacinių sistemų, tad elektroninėse formose duomenys atsiranda automatiškai ir pildančiajam nereikia gaišti laiko jų ieškant. Pareiškėjų užpildyta informacija iš karto matoma vidinėse NMA informacinėse sistemose, todėl specialistams, vertinantiems teikiamus dokumentus, nereikia suvesti gautos informacijos, jos palyginti su popieriuje esančia, tad ir paraiškų, ir mokėjimo prašymų, ir ataskaitų vertinimas vyksta greičiau ir sklandžiau.

### **3.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas**

#### **3.3.1 Pusiaus struktūrizuoto interviu duomenų analizė ir interpretacija**

Pusiaus struktūrizuotas interviu buvo vykdomas su Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos teritorinių paramos administravimo skyrių vedėjais (N = 10). Interviu buvo vykdomas, siekiant išsiaiškinti vadovų patirtį, organizacijoje diegiant ŽŪMIS informacinę sistemą. Remiantis tyrimo kriterijais ir indikatoriais buvo sudaryta 16 klausimų. Klausimai sugrupuoti dviejų siužetinių linijų pagrindu. Tyrimo metu gauti duomenys transkribuoti, suteikiant klausimyno ir informantų koduotes. Klausimai koduojami K1, K2, K3 ir t.t. (kur K1 reiškia 1 klausimą, K2 – 2 klausimą ir t. t.), o interviu dalyviai įvardijami B1, B2, B3 ir t.t. (kur B1 reiškia pirmas informantas, B2 – antras informantas ir t.t.). Pusiaus struktūrizuoto interviu duomenų analizė atliekama taikant kokybinę turinio (anglų k. „Content“) analizę.

**Pirmoji siužetinė linija** siejama su organizacijoje įgyvendinamais pokyčiais, juos lemiančiais veiksniais, planavimo ir kontrolės procesu bei įgyvendinimu tinklaveikos lauke. Pirmoji siužetinė linija remiasi kriterijumi – „Organizacijoje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių iniciavimo ir įgyvendinimo ypatumus“. Kriterijus grindžiamas indikatoriais: organizacijoje vykstantys pokyčiai ir juos lemiančių veiksnių identifikavimas; organizacijoje vykstančių pokyčių planavimo bei kontrolės elementai; organizacijoje vykstančių pokyčių įgyvendinimo tinklaveiko lauke elementai. Pirmoji klausimų grupė apima klausimus nuo 1 iki 7 (žr. 3 Priedas).

**Antroji siužetinė linija** susijusi su tinklaveikos lauko įtaka, įgyvendinant pokyčius organizacijoje. Antroji siužetinė linija remiasi kriterijumi – „Nustatoma tinklaveikos, įgyvendinant pokyčius, įtaka organizacijos veiklai“, kuris tikrinamas indikatoriais: tinklaveikos įtaka organizacinių pokyčių įgyvendinimui, veiklos procesų tobulinimas, įgyvendinant pokyčius tinklaveikos lauke. Šią grupę sudaro klausimai nuo 8 – 16 (žr. 3 Priedas).

**Pirmoji klausimų grupė** padėjo atskleisti, kaip dažnai ir su kokias pokyčiais susiduriama organizacijoje bei išryškino veiksnius, skatinančius šių pokyčių įgyvendinimą. Anot informantų, „pokyčiai vykdomi nuolat“ ir apima daugelį sričių - „pradedant standartų diegimais, baigiant

*sistemų tobulinimais“ (B1, B2). Pastaruoju metu „dažniausiai susiduriama su teisės aktų kaita“ (B3, B5), taip pat neretai įgyvendinami „informacinių sistemų, taisyklių, procedūrų pakeitimai“ (B4, B6 - B10). Pokyčių įgyvendinimą organizacijoje skatina tiek vidiniai („darbuotojų pasiūlymai dėl administracinės naštos mažinimo“ (B4), „darbuotojų apklausos, siekiant išsiaiškinti poreikius, susijusius su darbo tvarka, darbo priemonėmis“ (B5 - B6), „slapto kliento tyrimo rezultatai“ (B8)), tiek ir išoriniai veiksniai („didžiulių informacijos srautų valdymas, klientų atsiliepimai, naujovių ieškojimas“ (B1-B3, B7, B9 – B10)).*

Kalbėdami apie organizacinių pokyčių iniciavimą bei vykdymą, informantai akcentuoja „darbuotojų grupes“, „projektų komandas“, kurios yra „patvirtinamos tam tikro pokyčio įgyvendinimui bei yra atsakingos už pokyčio įgyvendinimo eigos kontrolę“ (B1 – B10). Kalbant apie pokyčių planavimą, informantai teigia, kad organizacijoje pokyčiai yra planuojami iš anksto: „visada žiūrima į ateitį, siekiant numatytų tikslų, turi būti planuojama“, „sudaromas strateginis žemėlapis“, „sudaromi strategijų planai 3 metams, siekiami rodikliai, tuomet komisijose pokyčiai patvirtinami“ (B1 – B10).

Analizuojant pokyčių įgyvendinimo procesus Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, nemažas dėmesys skiriamas tinklaveikos lauko elementams. Informantai akcentuoja sąsajas su kitomis organizacijomis, bendrą paslaugų visuomenei teikimą. Teigiama, kad įgyvendinami pokyčiai sieja kelias organizacijas vienu metu: „kai kurios permainingos liečia ne vien tik mūsų įstaigą, bet ir kitas organizacijas“ (B3), „siekiama gerinti kokybę, atsižvelgti į visuomenės interesus, todėl organizacijos bendradarbiauja“ (B1, B2), „pokyčiai yra susiję ir su kitomis organizacijomis, kad palengvinti automatinę informacijos gavimą (VMI, Sodra, ŽŪIKVC, ŽŪM)“ (B4, B8 – B10), „bendradarbiaujant lengviau ką nors keisti, mažinti darbo krūvį darbuotojams bei gerinti paslaugų kokybę klientams“ (B5 – B7). Taip pat skyrių vedėjai, remdamiesi pastarųjų metų patirtimi, vienbalsiai pritaria teiginiui, kad organizacija vieningai įgyvendina pokyčius kartu su kitomis įstaigomis, siekdama bendro tikslo.

Pusiau struktūrizuoto interviu pirmos klausimų grupės rezultatai analizuojami taikant kokybinę turinio (anglų k. „Content“) analizę. Pirmoji siužetinė linija yra tikrinama indikatoriais, išryškinant kategorijas ir subkategorijas bei jas iliustruojant informantų teiginiais (žr. 4 lent.).

**Pokyčių iniciavimo ir įgyvendinimo ypatumai analizuojamoje organizacijoje – analizės matrica**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis teiginys
<b>Pokyčių tipų tiriamojoje organizacijoje identifikavimas</b>	<i>Planuoti</i>	„visada žiūrima į ateitį, siekiant numatytų tikslų, turi būti planuojama“
	<i>Neplanuoti</i>	„atsiradus nenumatytai problemai, gali tekti skubiai inicijuoti pakeitimą“
	<i>Strateginiai</i>	„sudaromas strateginis žemėlapis“ „sudaromi strategijų planai 3 metams, siekiami rodikliai, tuomet komisijose pokyčiai patvirtinami“
	<i>Technologiniai</i>	„investuojama į sistemų tobulinimus“ „pradedant standartų diegimais, baigiant sistemų tobulinimais“ „informacinių sistemų pakeitimai“
	<i>Teisiniai - procedūriniai</i>	„dažniausiai keičiamos priemonių įgyvendinimo taisyklės, kiti teisės aktai“ „dažniausiai susiduriama su teisės aktų kaita“ „taisyklių, procedūrų pakeitimai“
<b>Pokyčių atsiradimo priežasčių tiriamojoje organizacijoje identifikavimas</b>	<i>Vidinės</i>	„darbuotojų pasiūlymai dėl administracinės naštos mažinimo“ „darbuotojų apklausos, siekiant išsiaiškinti poreikius, susijusius su darbo tvarka, darbo priemonėmis“ „slapto kliento tyrimo rezultatai“
	<i>Išorinės</i>	„didžiulių informacijos srautų valdymas, klientų atsiliepimai, naujovių ieškojimas“
<b>Pokyčių iniciavimas tiriamojoje organizacijoje</b>	<i>Iš viršaus</i>	„vadovybės sprendimai“
	<i>Iš apačios</i>	„darbuotojų pasiūlymai dėl administracinės naštos mažinimo“ „darbuotojų apklausos, siekiant išsiaiškinti poreikius, susijusius su darbo tvarka, darbo priemonėmis“
<b>Tinklaveikos įtaka pokyčių įgyvendinimui tiriamojoje organizacijoje</b>	<i>Pokyčių įgyvendinimo trukmė</i>	„bendradarbiaujant lengviau ką nors keisti, mažinti darbo krūvį darbuotojams bei gerinti paslaugų kokybę klientams“
	<i>Paslaugų kokybė</i>	„siekiama gerinti kokybę, atsižvelgti į visuomenės interesus, todėl organizacijos bendradarbiauja“
	<i>Darbo procesų tobulėjimas</i>	„pokyčiai yra susiję ir su kitomis organizacijomis, kad palengvinti automatinę informacijos gavimą“

**Antroji klausimų grupė** padėjo išanalizuoti priežastis, lėmusias ŽŪMIS sistemos įdiegimą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, bei darbuotojų įtaką šio pokyčio iniciavimui. Dažniausiai skyrių vedėjų minimos priežastys: „klientų srauto valdymas“ (B1 – B10), „darbuotojų darbo palengvinimas“ (B1), „paslaugų proceso modernizavimas“ (B3 – B5), „poreikis atsisakyti popierinių dokumentų“, „klaidingai užpildytų dokumentų skaičiaus mažinimas“ (B2, B4, B6), „tikslas sutrumpinti paslaugos teikimo laiką“ (B7), siekis paslaugas teikti greičiausiai bei

*paprasciausiai keliu*“, „*noras sudaryti galimybę gauti paslaugas nuotoliniu būdu*“, „*vieno langelio*“ *principo įgyvendinimas*“ (B8 – B10), taip pat buvo paminėta ir „*darbuotojų etatų skaičiaus sumažinimas*“ (B1). Kalbant apie pagrindinį ŽŪMIS sistemos įdiegimo iniciatorių, visais atvejais buvo minima „*Žemės ūkio ministerija*“, kadangi tai „*vadovaujančioji institucija*“, „*ŽŪMIS kuruojančios įstaigos yra priskirtos Žemės ūkio ministerijos reguliavimo sričiai*“. Taip pat tyrimo metu paaiškėjo, jog prieš priimant sprendimą įdiegti ŽŪMIS sistemą nebuvo atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę: „*su teritoriniais skyriais derinta nebuvo*“ (B1, B5 - B9), „*iniciatyva buvo iš viršaus*“, *taigi teritoriniai skyriai nebuvo apklausti*“ (B2 – B3), „*sužinojome tik apie priimtą sprendimą*“ (B10).

Interviu metu išsiaiškinta, kurie skyriai/padaliniai yra labiausiai veikiami pokyčių, susijusių su ŽŪMIS sistemos diegimu. Skyrių vedėjų teigimu, labiausiai veikiami yra „*teritoriniai skyriai – automatiškai gaunama informacija apie kliento pateiktą informaciją, juntami klientų srauto pasikeitimai*“ bei „*informacinių technologijų departamentas (sprendžia ŽŪMIS problemas)*“ (B1 – B10). Todėl būtent teritorinių skyrių darbuotojams buvo vykdomi mokymai, pateikiamos instrukcijos, susijusios su ŽŪMIS sistema: „*buvo organizuojami darbo su ŽŪMIS sistema mokymai*“, „*darbuotojai buvo apmokyti dar prieš įdiegiant, vėliau, jau įdiegus sistemą, dar kartą buvo mokomi, ruošiami darbui, taip pat pateiktos instrukcijos, iki šiol teikiamos konsultacijos*“ (B1 – B10).

Tyrimo dalyviai pritarė teiginiui, kad ŽŪMIS sistemos diegimas prisideda prie organizacijos veiklos procesų tobulinimo - „*proceco laikas sutrumpėja*“ (B1, B4), „*galima pasiūlyti klientams modernesnes paslaugas*“ (B2 – B3, B8), „*paslaugos teikiamos nuotoliniu būdu*“, „*taupomas darbuotojų bei klientų laikas*“ (B5 – B6, B9 – B10). Taip pat, pasak informantų ŽŪMIS sistemos diegimas prisideda prie organizacijos paslaugų kokybės gerinimo – „*sumažėja popierinių dokumentų kiekis*“ (B1 – B10), „*už informacijos teisingumą atsakomybė tenka pačiam klientui (darbuotojai perkeldami informaciją į sistemą gali padaryti klaidų – žmogiškasis faktorius)*“ (B1 – B10).

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad ŽŪMIS sistemos diegimas, lyginant su kitais įgyvendintais pokyčiais, yra „*sudėtingesnis*“ (B1 – B10), „*truko ilgiau, nei kiti diegimai*“ (B7). Todėl, kad tai „*nėra įprastas organizacijos tobulinimas, o itin didelio masto pokytis*“ (B9). Tam turėjo įtakos tai, kad ši sistema jungia kelias organizacijas. Anot B2, B5 ir B8 „*sudėtinga koordinuoti veiksmus keliose įstaigose*“, pasak B1, B3, B4, B7 ir B10, „*nėra pakankamai patirties, tokio masto pokyčiai įgyvendinami nedažnai*“, B6 ir B9 teigimu „*tai didelį informacijos srautą palaikanti sistema, sudėtinga yra ją įdiegti ir užtikrinti tinkamą funkcionavimą*“.

Įdiegus ŽŪMIS sistemą Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos sulaukė tam tikrų visuomenės pastebėjimų: „*dažniausiai neigiama reakcija – kaimo žmogui yra*

sudėtinga valdyti technologijas, be to reikėjo susitvarkyti bankinius prisijungimus, elektroninius parašus, įgaliojimus. Taip pat sistema nėra tiek tobula ir pajėgi tokiam pareiškėjų kiekiui, nuolat stringa, o teritorinių skyrių darbuotojai negali padėti nuotoliu būti išspręsti problemų, nes skirtingai disponuojama informacija“ (B1 – B10).

Pusiau struktūrizuoto interviu antros klausimų grupės rezultatai analizuojami taikant kokybinę turinio (anglų k. „Content“) analizę. Antroji siužetinė linija yra tikrinama indikatoriais, išskiriant kategorijas ir subkategorijas bei jas pagrindžiant informantų teiginiais (žr. 5 lent.).

5 lentelė

### Tinklaveikos, įgyvendinant pokyčius, įtaka organizacijos veiklai – analizės matrica

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantis teiginys
ŽŪMIS sistemos įdiegimo priežastys	<i>Administracinės naštos mažinimas</i>	„klientų srauto valdymas“ „darbuotojų darbo palengvinimas“
	<i>Veiklos tobulinimas</i>	„paslaugų proceso modernizavimas“ „poreikis atsisakyti popierinių dokumentų“ „noras sudaryti galimybę gauti paslaugas nuotoliniu būdu“
	<i>Kokybės gerinimas</i>	„klaidingai užpildytų dokumentų skaičiaus mažinimas“ „tikslas sutrumpinti paslaugos teikimo laiką“ „vieno langelio“ principo įgyvendinimas“
	<i>Žmogiškųjų išteklių optimizavimas</i>	„darbuotojų etatų skaičiaus sumažinimas“
Darbuotojų įtraukimas į ŽŪMIS sistemos įdiegimo procesą	<i>Informacijos perdavimas</i>	„iniciatorius yra Žemės ūkio ministerija“ „sprendimą įdiegti ŽŪMIS priėmė vadovaujančioji institucija“ „su teritoriniais skyriais derinta nebuvo“ „iniciatyva buvo „iš viršaus“, taigi teritoriniai skyriai nebuvo apklausti“ „sužinojome tik apie priimtą sprendimą“
	<i>Įtraukimas</i>	„labiausiai veikiami yra teritoriniai skyriai – automatiškai gaunama informacija apie kliento pateiktą informaciją, juntami klientų srauto pasikeitimai“
	<i>Mokymai</i>	„buvo organizuojami darbo su ŽŪMIS sistema mokymai“ „darbuotojai buvo apmokyti dar prieš įdiegiant, vėliau, jau įdiegus sistemą, dar kartą buvo mokomi, ruošiami darbui, taip pat pateiktos instrukcijos, iki šiol teikiamos konsultacijos“

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>ŽŪMIS</b> sistemos poveikis veiklai	<i>Administracinės naštos mažinimas</i>	„taupomas darbuotojų laikas“
	<i>Veiklos tobulinimas</i>	„galima pasiūlyti klientams modernesnes paslaugas“ „paslaugos teikiamos nuotoliniu būdu“ „sumažėja popierinių dokumentų kiekis“
	<i>Kokybės gerinimas</i>	„proceco laikas sutrumpėja“ „taupomas klientų laikas“ „už informacijos teisingumą atsakomybė tenka pačiam klientui (darbuotojai perkeldami informaciją į sistemą gali padaryti klaidų – žmogiškasis faktorius)“
<b>ŽŪMIS</b> sistemos diegimo kliūtys	<i>Techninės</i>	„tai didelį informacijos srautą palaikanti sistema, sudėtinga yra ją įdiegti ir užtikrinti tinkamą funkcionavimą“ „sudėtinga koordinuoti veiksmus keliose įstaigose“ „sistema nėra tiek tobula ir pajėgi tokiam pareiškėjų kiekiui, nuolat stringa, o teritorinių skyrių darbuotojai negali padėti nuotoliu būti išspręsti problemų, nes skirtingai disponuojama informacija“
	<i>Patirties stoka</i>	„nėra pakankamai patirties, tokio masto pokyčiai įgyvendinami nedažnai“
	<i>Pasipriešinimas pokyčiams</i>	„dažniausiai neigiama reakcija – kaimo žmogui yra sudėtinga valdyti technologijas, be to reikėjo susitvarkyti bankinius prisijungimus, elektroninius parašus, įgaliojimus“



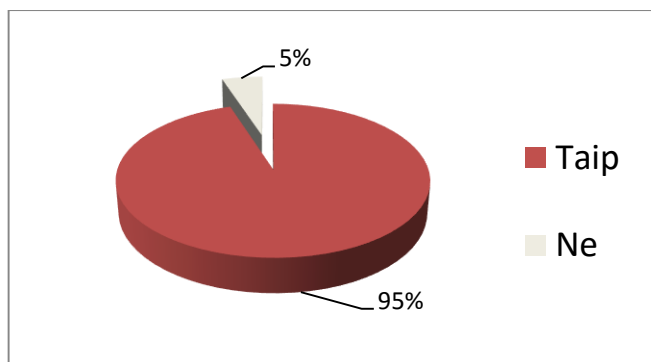
*Apibendrinant pusiau struktūrizuoto interviu rezultatus, galima teigti, kad Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos, siekdama nuolatinio tobulėjimo, kokybės gerinimo bei administracinės naštos mažinimo, dažnai įgyvendina pokyčius, susijusius su informacinių sistemų tobulinimais, paslaugų teikimo proceso optimizavimu ir pan. Tačiau pastebėta, kad darbuotojų iniciatyva įgyvendinami pokyčiai yra mažesnės svarbos, o didesnio masto pokyčius inicijuoja vadovybė. Įdiegta ŽŪMIS informacinė sistema sulaukė daugiau neigiamos reakcijos, nei teigiamos. Organizacijos klientams tapo per daug sudėtinga gauti paslaugas elektroniniu būdu, beto paaiškėjo, jog sistema nėra pakankamai paruošta tokiam informacijos kiekiui. Galima daryti išvadą, kad nebuvo pakankamai atsižvelgta į darbuotojų, tiesiogiai kontaktuojančių su klientais, nuomonę, ir organizacijos klientų tipą. Todėl sistema yra tobulintina, norint išvengti dažnų techninių nesklandumų bei siekiant užtikrinti dar patogesnę naudojimąsi ja įvairaus amžiaus ir žinių lygio klientams.*

### **3.3.2. Anketinės apklausos duomenų analizė ir interpretacija**

Siekiant ištirti tinklaveikos įtaką, įgyvendinant pokyčius Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, buvo atliekama anketinė apklausa. Anketinės apklausos rezultatai leido sužinoti Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos teritorinių paramos administravimo skyrių darbuotojų nuomonę apie organizacijoje įgyvendinamus pokyčius, jų inicijavimą bei įtaką darbuotojų atliekamoms funkcijoms. Remiantis tyrimo kriterijais ir indikatoriais buvo sudaryta 14 klausimų anketa. Anketoje buvo naudojami plataus pasirinkimo klausimai, turintys keletą arba dvi, tris alternatyvas. Tyrimo metu buvo gauta 160 užpildytų anketų. Tokia imtis yra reprezentatyvi, todėl tyrimo rezultatai gali būti taikomi visai populiacijai.

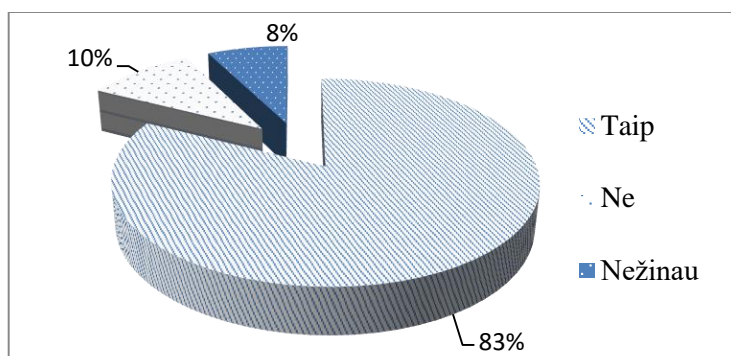
Pirmajam tyrimo kriterijui (**„Organizacijoje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių inicijavimo ir įgyvendinimo ypatumus“**) atskleisti sudaryta klausimų grupė (1-4 klausimai), kuriais buvo siekiama ištirti pokyčių organizacijoje dažnumą, svarbą bei jų įgyvendinimą skatinančius veiksnius.

Klausimu *„Ar savo darbovietėje Jūs dažnai susiduriate su pokyčiais?“* buvo siekiama išsiaiškinti kaip dažnai Nacionalinės mokėjimo agentūros prie žemės ūkio ministerijos darbuotojai patiria pasikeitimus, susijusius su jų atliekamomis funkcijomis, pvz.: vidinių taisyklių, normų, reikalavimų pasikeitimai ar papildymai. 95 proc. respondentų atsakė, kad pokyčiai organizacijoje yra dažni, 5 proc. respondentų į pateiktą klausimą atsakė neigiamai (žr. 8 pav.). Gauti rezultatai paantrina Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos teritorinių skyrių vedėjų atsakymus, teigiančius, kad pokyčiai organizacijoje vyksta *„nuolat“*, *„nepertraukiamai“*.



**8 pav.** Pokyčių dažnumas organizacijoje (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

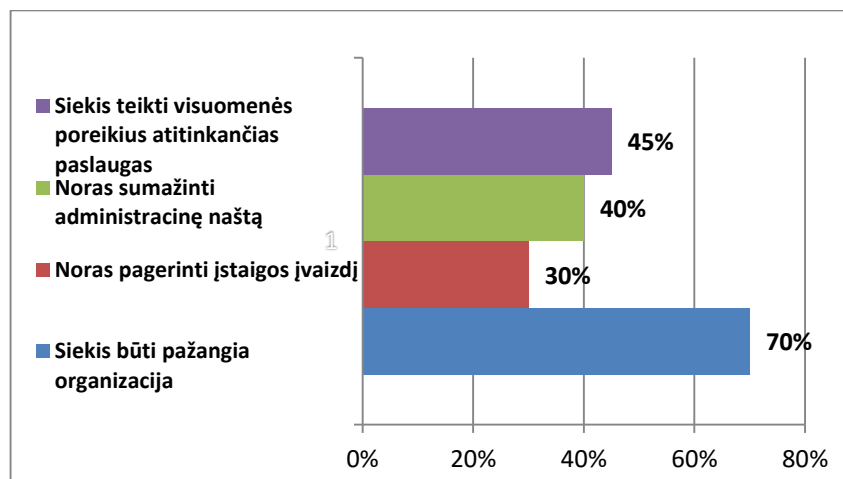
Į klausimą „*Ar sutinkate su teiginiu, kad pokyčiai yra būtini efektyviai organizacijos veiklai?*“ teigiamai atsakė 83 proc. organizacijos darbuotojų. 8 proc. respondentų neturėjo nuomonės, na o 10 proc. nesutiko su teiginiu, kad pokyčiai yra būtini efektyviai organizacijos veiklai (žr. 9 pav.). Tokie rezultatai parodo, kad dauguma Nacionalinės mokėjimo agentūros darbuotojų sutinka su organizacijos vadovų nuomone, kad pokyčiai įgyvendinami ieškant „*naujų, modernių sprendimų*“, „*siekiant mažinti administracinę naštą*“, „*sulaukti teigiamų atsiliepimų iš klientų*“, t.y. siekiant veikti efektyviau.



**9 pav.** Respondentų nuomonė apie pokyčių būtinumą, siekiant efektyvios organizacijos veiklos (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

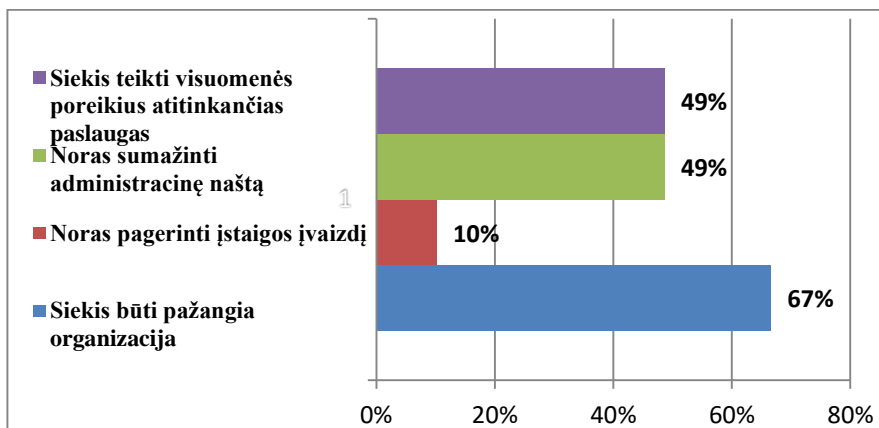
Klausimu „*Kaip manote, kas dažniausiai paskatina pokyčių įgyvendinimą Jūsų organizacijoje?*“ buvo siekiama išsiaiškinti pagrindines pokyčių įgyvendinimo priežastis Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos. Respondentų buvo prašoma pasirinkti vieną ar kelis jų manymu tinkamiausius variantus. Gauti rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis (70 proc.) darbuotojų mano, kad Nacionalinės mokėjimo agentūros prie ŽŪM pagrindinis siekis – būti pažangia organizacija ir tai labiausiai skatina pokyčių įgyvendinimą. Taip pat 45 proc. respondentų mano, kad labai svarbus motyvas yra siekis teikti visuomenės poreikius atitinkančias paslaugas, o 40 proc. respondentų mano, kad organizacija pokyčius įgyvendina, siekdama sumažinti administracinę naštą. Tik trečdalis (30 proc.) apklausos dalyvių teigia, kad pokyčių įgyvendinimą

skatina noras pagerinti organizacijos įvaizdį (žr. 10 pav.). Gauti rezultatai parodo, kad organizacijos darbuotojų bei jų vadovų nuomonės šiuo klausimu neišsiskiria, vadovai teigė, kad pagrindinės priežastys, skatinančios pokyčių įgyvendinimą organizacijoje yra „darbuotojų pasiūlymai dėl naštos mažinimo“, „didžiulių informacijos srautų valdymas“, „klientų atsiliepimai“, „naujų ieškojimas“.



**10 pav.** Veiksniai, dažniausiai skatinantys pokyčių įgyvendinimą analizuojamoje organizacijoje (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas „Kas, Jūsų nuomone, lėmė tai, kad organizacijoje buvo įdiegta ŽŪMIS informacinė sistema?“ buvo pateiktas, siekiant išsiaiškinti pagrindines ŽŪMIS informacinės sistemos įdiegimo priežastis Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos. Respondentų buvo prašoma pasirinkti vieną ar kelis jų manymu tinkamiausius variantus. 67 proc. respondentų mano, kad ŽŪMIS sistema buvo įdiegta siekiant būti pažangia organizacija. Taip pat 49 proc. respondentų pasirinko dar du veiksnius, jų manymu turėjusius įtakos minėto pokyčio įgyvendinimui, t.y. siekis teikti visuomenės poreikius atitinkančias paslaugas bei noras sumažinti administracinę naštą. Mažiausiai įtakos apklausos dalyvių nuomone turėjo noras pagerinti įstaigos įvaizdį, šiam teiginiui pritarė tik 10 proc. respondentų (žr. 11 pav.).

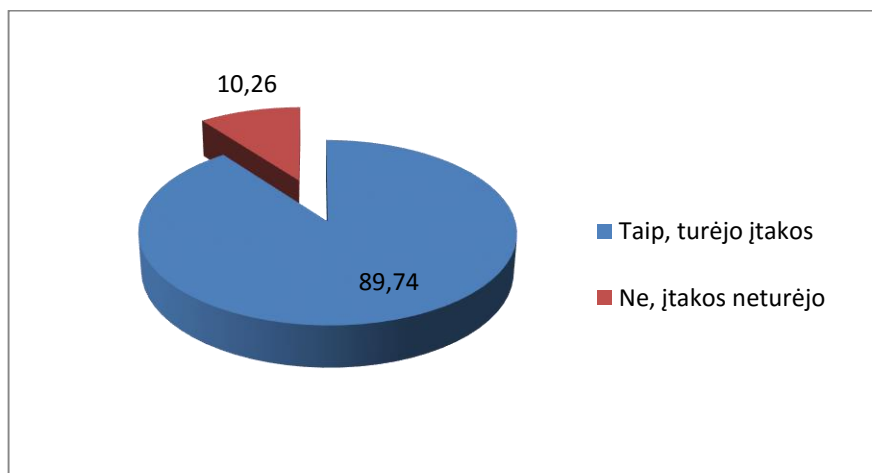


**11 pav.** Veiksniai, paskatinę ŽŪMIS sistemos įdiegimą organizacijoje (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

Apibendrinant pirmosios anketos dalies rezultatus, pastebėta, kad Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos darbuotojų nuomonė neprieštarauja skyrių vadovų išsakytoms mintims. Anot darbuotojų organizacijoje pokyčiai yra įgyvendinami dažnai ir tai yra būtina sąlyga, siekiant efektyvios organizacijos veiklos. Pokyčių įgyvendinimą lemia siekis būti pažangia organizacija, teikti visuomenės poreikius atitinkančias paslaugas bei noras mažinti administracinę naštą. Minėtos priežastys taip pat lėmė vieno svarbiausių pastarųjų metų pokyčių Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos įgyvendinimą - ŽŪMIS informacinės sistemos įdiegimą.

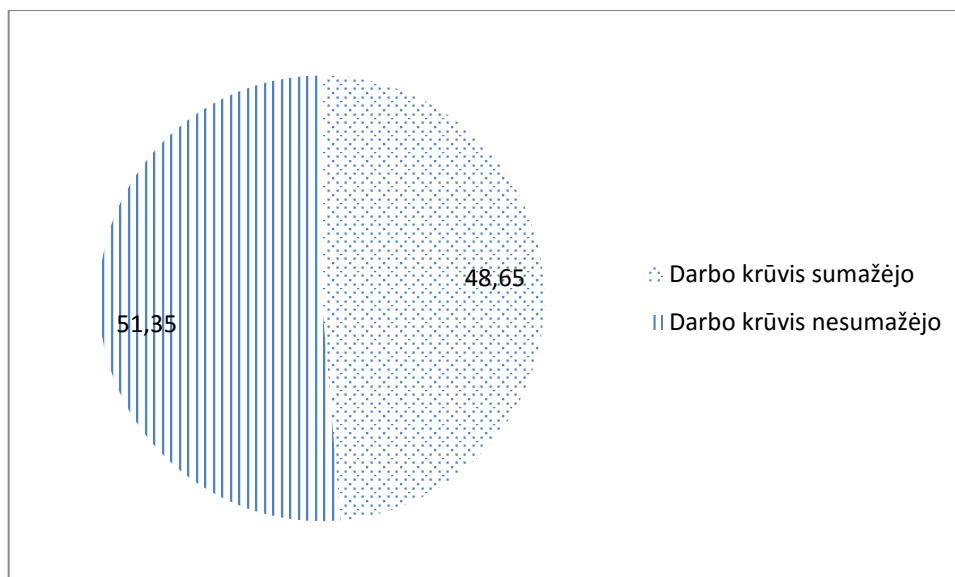
Antrajam tyrimo kriterijui („Nustatoma tinklaveikos, įgyvendinant pokyčius, įtaka organizacijos veiklai“) atskleisti sudaryta klausimų grupė, apimanti klausimus nuo 5 iki 14. Pateiktais klausimais siekiama įvertinti organizacijoje įdiegtos ŽŪMIS sistemos įtaką darbuotojų atliekamam darbui ir teikiamų paslaugų kokybei bei visuomenės poreikių patenkinimą.

Vertindami ŽŪMIS sistemos įtaką darbuotojų atliekamam darbui organizacijoje, dauguma darbuotojų (89,74 proc.) teigė, kad ši sistema turėjo įtakos jų atliekamoms funkcijoms, 10,26 proc. darbuotojų jokių pasikeitimų nepastebėjo (žr. 12 pav.).



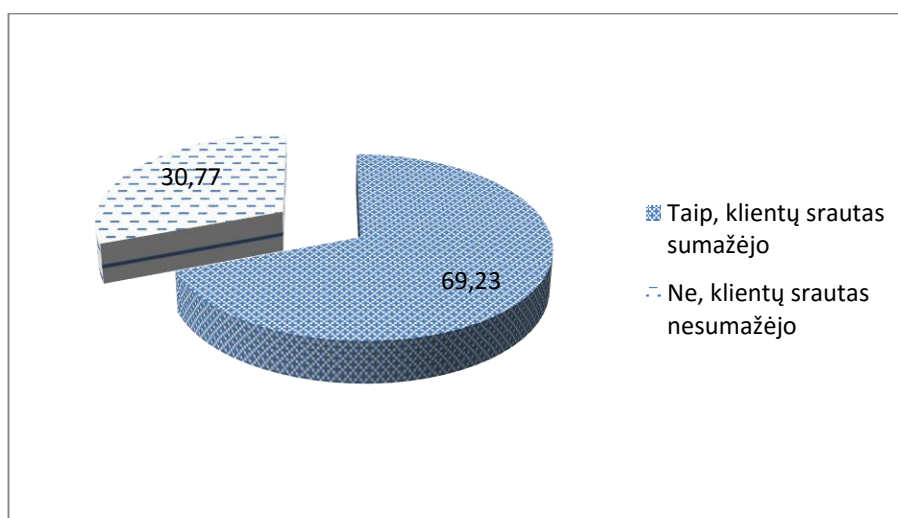
**12 pav.** ŽŪMIS sistemos įtaką darbuotojų atliekamam darbui organizacijoje (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

Visgi į klausimą "Ar galite teigti, kad ŽŪMIS sistemos įdiegimas sumažino darbo krūvį įstaigoje?" teigiamai atsakė tik 48,65 proc. respondentų. Daugiau nei pusė (51,35 proc.) respondentų teigė, kad darbo krūvis organizacijoje nesumažėjo (žr. 13 pav.). Atsižvelgiant į tai, kad administracinės naštos mažinimas buvo vienas iš svarbiausių veiksnių įgyvendinant šį pokytį, galima daryti prielaidą, kad tikslas nebuvo pilnai pasiektas.



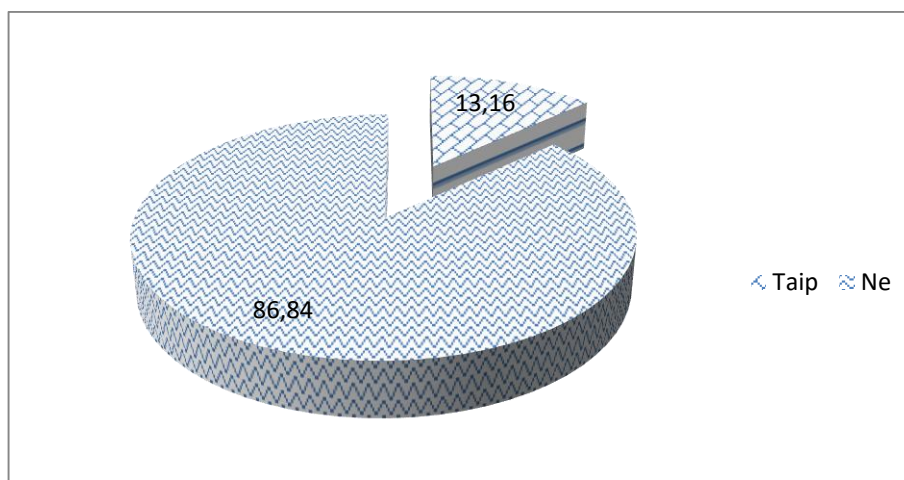
**13 pav.** ŽŪMIS sistemos įtaką darbuotojų darbo krūviui (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

Į klausimą "Ar galite teigti, kad įdiegus ŽŪMIS sistemą sumažėjo klientų srautai?" 69,23 proc. respondentų atsakė teigiamai, kita dalis apklausos dalyvių (30,77 proc.) klientų srauto sumažėjimo nepastebėjo (žr. 14 pav.).



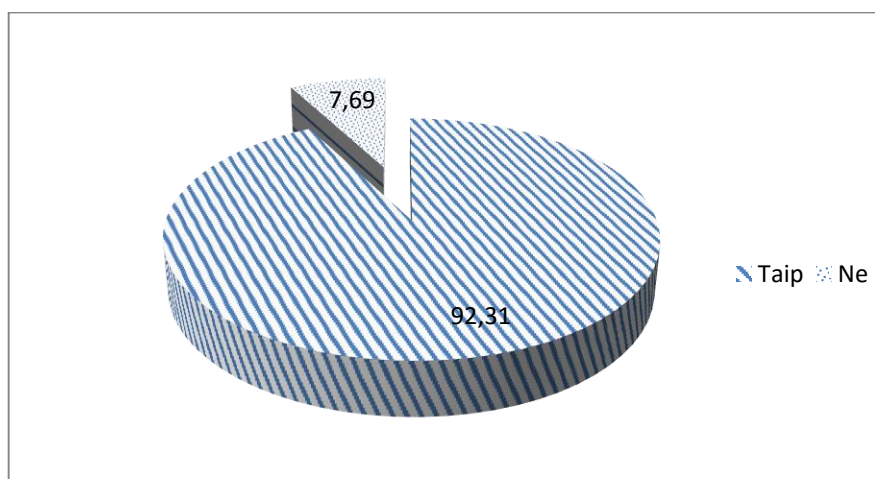
**14 pav.** ŽŪMIS sistemos įtaką klientų srautams organizacijoje (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

Tačiau didžioji dalis (86,84 proc.) darbuotojų mano, kad ŽŪMIS sistema nepadėjo sumažinti tam tikrų funkcijų atlikimo laiko ir į klausimą "Ar galite teigti, kad įdiegus ŽŪMIS sistemą sumažėjo pateiktos paraiškos įvertinimo laikas?" atsakė neigiamai, o šiam teiginiui pritarė tik 13,16 proc. darbuotojų (žr. 15 pav.). Tokį rezultatą galima susieti su anksčiau pateiktu klausimu "Ar galite teigti, kad ŽŪMIS sistemos įdiegimas sumažino darbo krūvį įstaigoje?", į kurį daugiau nei pusė darbuotojų taip pat atsakė neigiamai. Todėl daroma išvada, kad ŽŪMIS sistema darbuotojų atžvilgiu teigiamos įtakos turėjo mažai, respondentai nepastebėjo žymių pasikeitimų, susijusių su darbo krūviu ir atliekamų darbų trukme.



**15 pav.** ŽŪMIS sistemos įtaką paraiškos vertinimo laikui (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

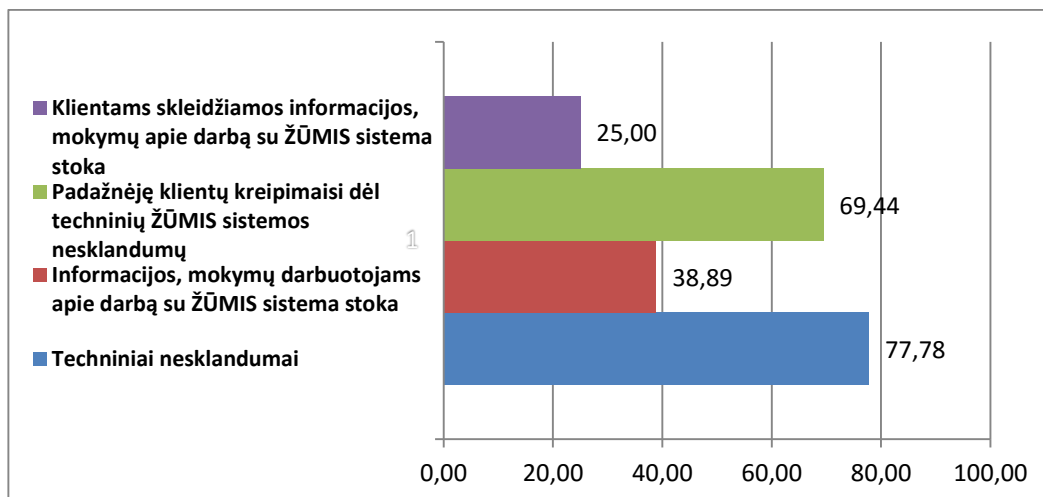
Į klausimą "Ar susiduriate su sunkumais kuriuos sąlygoja įdiegta ŽŪMIS sistema?" net 92,31 proc. respondentų atsakė teigiamai (žr. 16 pav.). Tai tik patvirtina ankstesnę išvalgą, jog ŽŪMIS sistema neturėjo teigiamos įtakos darbuotojų atliekamų darbų trukmei bei darbo krūviui organizacijoje.



**16 pav.** Darbuotojų nuomonė apie ŽŪMIS sistemos sukeltus sunkumus darbe (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimu "Kokius dažniausiai sunkumus sukelia įdiegta ŽŪMIS sistema?" buvo siekiama konkretizuoti priežastis dėl kurių nebuvo pilnai pasiektas ŽŪMIS sistemos įdiegimo tikslas, susijęs su darbuotojų darbo krūvio bei paraiškų vertinimo trukmės mažinimu. Dauguma respondentų (77,78 proc.) teigia, kad dažniausiai susiduriama su techniniais nesklandumais, taip pat 69,44 proc. darbuotojų teigia, kad dažniau sulaukiama klientų kreipimosi dėl techninių ŽŪMIS sistemos nesklandumų. Taip pat 38,89 proc. darbuotojų mano, kad trūksta informacijos, mokymų apie darbą su ŽŪMIS sistema. Bei 25 proc. respondentų mano, kad reikėtų daugiau informacijos apie darbą su ŽŪMIS sistema perteikti klientams (žr. 17 pav.). Kadangi klientai, norėdami per ŽŪMIS

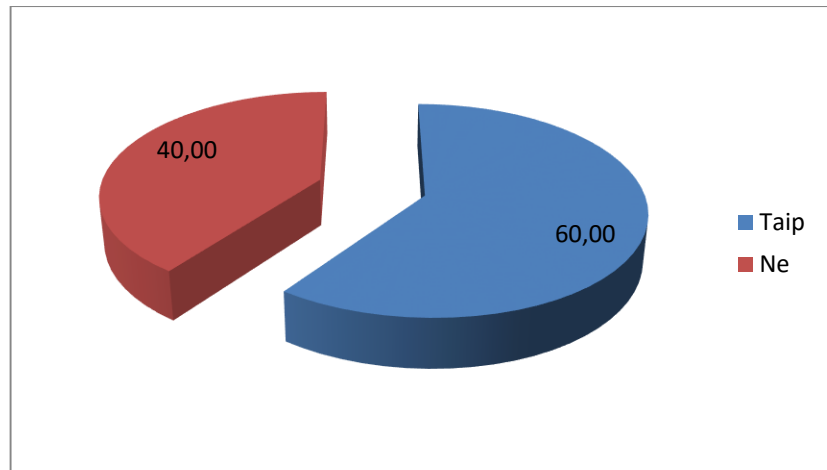
informacinę sistemą pateikti dokumentus Nacionalinei mokėjimo agentūrai prie Žemės ūkio ministerijos, susiduria su techniniais sistemos nesklandumais bei žinių ir įgūdžių stoka darbuotojams šioje sistemoje, padažnėjo jų kreipimasis į organizacijos darbuotojus, siekiant išspręsti problemas bei gauti konsultacijas, susijusias su dokumentų pateikimu. Tai paaiškina klausimų "Ar galite teigti, kad ŽŪMIS sistemos įdiegimas sumažino darbo krūvį įstaigoje?" bei "Ar galite teigti, kad įdiegus ŽŪMIS sistemą sumažėjo klientų srautai?" atsakymų rezultatus. Taigi, nors klientų srautai organizacijoje sumažėjo, jų kreipimasis telefonu, elektroniniu paštu bei kitomis priemonėmis sąlygoja nemažėjantį darbuotojų darbo krūvį organizacijoje.



**17 pav.** Dažniausiai ŽŪMIS sistemos sukeliami sunkumai (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

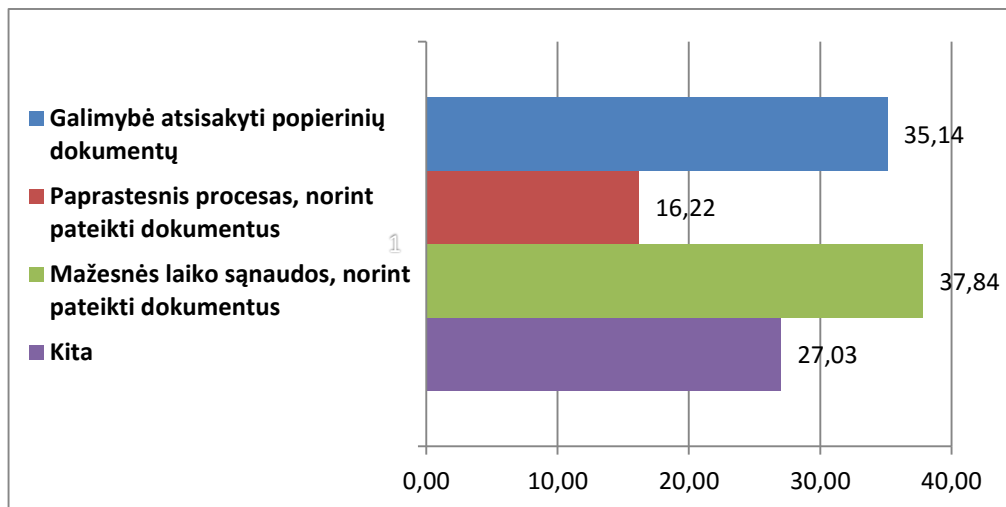
Visgi, atsakydami į klausimą „Ar manote, kad, įdiegus ŽŪMIS sistemą, įstaigos veikla tapo efektyvesnė?“, daugiau nei pusė darbuotojų (60 proc.) pasirinko atsakymo variantą „Taip“ (žr. 18 pav.). Anot A. Guogio (2005), paslaugų efektyvumo samprata apima daugelį aspektų. Efektyvumą galima apibūdinti kaip pagrįstų kliento poreikių patenkinimą mažiausiomis sąnaudomis. Tačiau vertinant paslaugų efektyvumą, reikia įvertinti ir paslaugų teikimo rezultatą, t.y. naudą. Taigi nepaisant to, jog nemažos dalies darbuotojų manymu įdiegta sistema nesumažino darbo krūvio organizacijoje bei neturėjo įtakos paraiškos vertinimo laiko pokyčiui, įvertinus šio įgyvendinto pokyčio papildomą naudą (taupomas klientų laikas, atsisakoma popierinių dokumentų, vykdoma dvipusė komunikacija tarp organizacijos ir klientų elektroninėmis priemonėmis ir kt.), organizacijos veikla visgi tapo rezultatyvesnė.





**18 pav.** Darbuotojų nuomonė apie organizacijos veiklos efektyvumą po ŽŪMIS sistemos įdiegimo (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

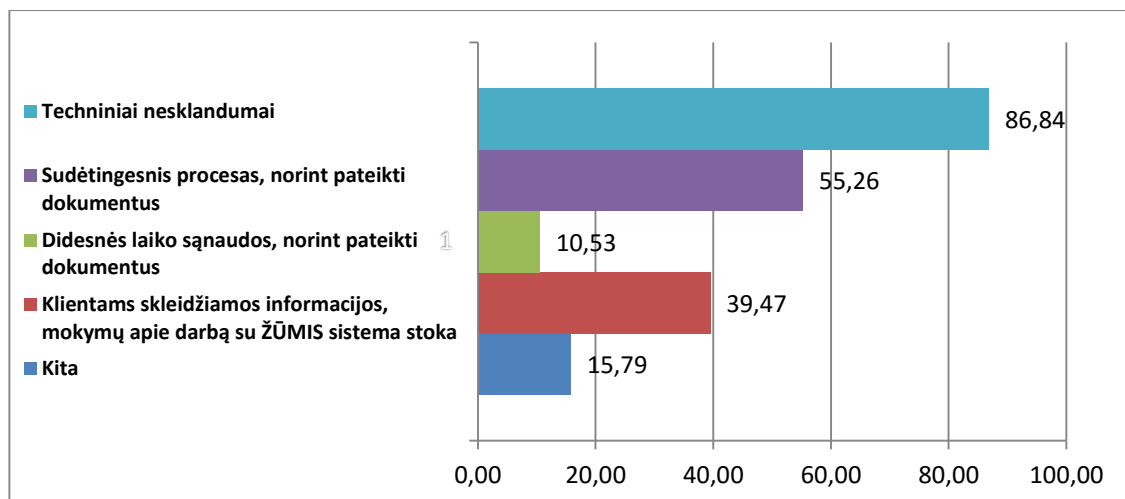
Atsakydami į klausimą *"Kokius pagrindinius ŽŪMIS sistemos privalumus įvardija klientai?"*, respondentai išskyrė du pagrindinius aspektus: 37,84 proc. pasirinko atsakymo variantą „mažesnės laiko sąnaudos, norint pateikti dokumentus“, o 35,14 proc. – „galimybė atsisakyti popierinių dokumentų“. Taip pat 16,22 proc. nurodė, jog toks dokumentų pateikimo procesas yra paprastesnis (žr. 19 pav.).



**19 pav.** Pagrindiniai klientų įvardijami ŽŪMIS sistemos privalumai (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

Atsakydami į klausimą *"Kokius pagrindinius ŽŪMIS sistemos trūkumus įvardija klientai?"*, didžioji dalis respondentų (86,84 proc.) įvardijo techninius nesklandumus. 55,26 proc. pasirinko atsakymo variantą „sudėtingesnis procesas, norint pateikti dokumentus“, o 39,47 proc. mano, kad klientai gauna per mažai informacijos bei mokymų apie darbą su ŽŪMIS sistema. Taip pat 10,53 proc. nurodė, jog toks dokumentų pateikimo procesas reikalauja didesnių laiko sąnaudų (žr. 20 pav.).





**20 pav.** Pagrindiniai klientų įvardijami ŽŪMIS sistemos trūkumai (sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais)

Pastarųjų dviejų klausimų rezultatai parodo, jog dauguma klientų teigiamai vertina galimybę atsisakyti popierinių dokumentų ir kontaktuoti su organizacija elektroniniu būdu, todėl šį aspektą įvardija kaip pagrindinį ŽŪMIS sistemos privalumą. Taip pat, klientų teigimu, sistemos dėka mažėja laiko sąnaudos, norint pateikti dokumentus. Tačiau, vienas iš dažniausiai minimų ŽŪMIS sistemos trūkumų yra techniniai nesklandumai. Tai patvirtina ir interviu metu vadovų išreikšta nuomonė, jog sistema nėra pakankamai tobula, kad palaikytų tokio masto informacijos srautus. Taip pat, klientų nuomone, dokumentų pateikimas elektroniniu būdu jiems tapo sudėtingesnis, nei įprastai. Šią poziciją galėjo nulemti tai, kad nemaža dalis klientų yra vyresnio amžiaus, beto, kaip ir daugelyje organizacijų, pasireiškia pasipriešinimas pokyčiams.

*Apibendrinant antrosios klausimų grupės rezultatus, išryškėjo, kad nors, darbuotojų manymu, analizuojamo pokyčio įgyvendinimas prisidėjo prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo ir sumažino tiesiogiai į organizaciją atvykstančių klientų srautus, visgi darbuotojų darbo krūvio nesumažino. Akcentuojami pagrindiniai trūkumai – techniniai sistemos nesklandumai, kurie lemia padažnėjusį klientų kreipimąsi į organizaciją, norint gauti konsultaciją.*

*Analizuojant anketinės apklausos rezultatus, išryškėjo dvi problemos:*

- *planuojant pokyčių įgyvendinimą organizacijoje dažnai nediskutuojama ir neįsiklausoma į darbuotojų nuomonę bei pasiūlymus; pokyčių inicijavimas dažniausiai vyksta „iš viršaus“;*
- *įdiegta ŽŪMIS sistema nebuvo pilnai pritaikyta dideliame informacijos sraute; nebuvo sukurtas maksimalus patogumas klientams.*

*Gauti rezultatai parodė, kad būtų naudinga daugiau pokyčių inicijuoti „iš apačios“, kadangi žemiausios grandies darbuotojai, atlikdami savo kasdienes funkcijas, tiesiogiai susiduria su klientais, geriausiai gali nuspėti jų lūkesčius ir poreikius, todėl galėtų pateikti vertingų pasiūlymų sistemos tobulinimui.*

### 3.4. Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, įgalinant tinklaveikos procesus, modelis

*Remiantis mokslinės literatūros analize* (Chlivickas, 2016; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Worley & Mohrman, 2014; Jacobs et al., 2013; Raipa, 2013, 2012, 2011; Sujova & Rajnoha, 2012; Kotter, 1996, 2011; Gilchrist, 2009; Burnes 2004, 2009; Alas, 2008; Kotter & Stangleigh, 2008; Wardale, 2008; Jucevičius, 2007; Carnall, 1990, 2007; Todnem, 2005; Castells, 2005; Carson, 2004; Provan, 2001; Davis, 2000; Vilkas, 2009; Melnikas, 2011; Bullock & Batten, 1985; Išoraitė, 2012; Klimas ir Ruževičius, 2009; Moran & Brightman, 2001; Zakarevičius, 2003, 2006; ir kt.), *autorius išvalgomis bei atlikto kombinuoto tyrimo duomenimis yra pasiektas mokslinės analizės rezultatas - sukonstruotas „Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, įgalinant tinklaveikos procesus“ modelis* (žr. 21 pav.). *Pristatomu modeliu yra pozicionuojamas bei konceptualiai pagrindžiamas mažai iki šiol analizuotas socialinis reiškinys – tinklaveikos raiškos laukas, siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje.*

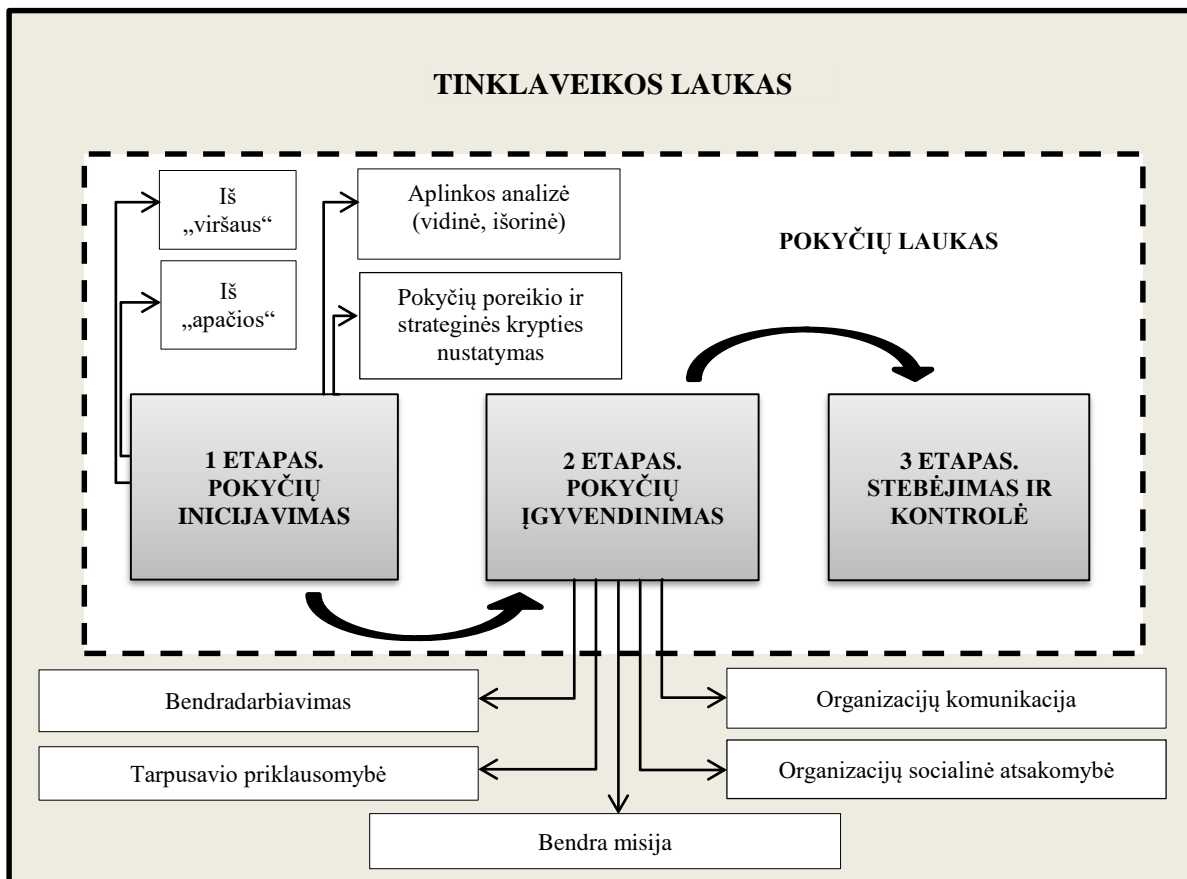
Modelio veiksmingumą paaiškina šie pagrindiniai pokyčių įgyvendinimo organizacijoje etapai: *pokyčių inicijavimas, pokyčių įgyvendinimas ir stebėjimas bei kontrolė*, kurių sąveika išryškėja organizacijos pokyčių bei tinklaveikos lauke. Sukonstruotas modelis pasižymi cikliškumu – siekiant nuolat tobulinti pokyčių įgyvendinimo procesą, analizuojami rezultatai ir kartojami proceso etapai.

*1 etapas - pokyčių inicijavimas.* Kiekvieno pokyčių įgyvendinimo proceso pradžios etapas yra pokyčių inicijavimas, kuris gali būti dviejų krypčių, priklausomai nuo to, kas organizacijoje tampa iniciatoriumi. Pokyčiai gali būti inicijuojami „iš viršaus“ (kai iniciatoriai yra aukščiausio lygio organizacijos darbuotojai – direktorius, departamento direktorius ir kt.) arba „iš apačios“ (kai iniciatoriai yra žemesnio lygio darbuotojai – specialistai, skyrių vedėjai). Tyrimo rezultatai parodė, jog dažniausiai analizuojamoje organizacijoje pokyčiai inicijuojami „iš viršaus“, tačiau šia kryptimi organizuojamas procesas neretai sukelia sunkumų tolimesnėse pokyčių įgyvendinimo stadijose. Pravartu būtų daugiau pasiūlymų teikti ir inicijuoti pokyčius „iš apačios“, kadangi žemiausios grandies darbuotojai dažnai gali iš anksto numatyti trūkumus ar tobulintinas sritis, remdamiesi savo veiklos patirtimi.

*Išorinės ir vidinės aplinkos analizė* padėjo nustatyti, ar pokyčiai yra pagrįsti ir reikalingi. Kadangi, anot autorių (Carnall, 1990; Colenso, 1990; Klimas ir Ruževičius, 2009; Leifer, 1989; Magnusen, 1981; Quinn, 1980), pokyčiai yra natūralus organizacijos atsakas į vidinėje ir išorinėje aplinkoje vykstančius procesus, prieš pradėdant pokyčius įgyvendinti, svarbu išanalizuoti ir įvertinti organizaciją supančią aplinką bei identifikuoti vartotojų poreikius. (Alas, 2008; Beckhard & Harris,

1987; Beer et al., 1990; Chen et al., 2006; Galpin, 1996; Judson, 1991; Kanter et al., 1992; Kotter, 1996; Waldt & Knipe, 1998).

*Pokyčių poreikio ir strateginės krypties nustatymas* taip pat svarbus, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Atlikus organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos analizę, nustatomas bei faktais pagrindžiamas pokyčių poreikis ir strateginė kryptis (veiklos efektyvinimas, paslaugų kokybės gerinimas ir kt.).



**21 pav.** „Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, įgalinant tinklaveikos procesus“ modelis (sudarytas autoriaus)

**2 etapas - pokyčių įgyvendinimas.** Šiame etape apibrėžiami tikslai, užduotys ir jų atlikimo terminai; parenkamos priemonės ir metodai pokyčių įgyvendinimui; pasirūpinama reikalingais išteklių; paskiriami už koordinavimą ir kontrolę atsakingi darbuotojai. Šį etapą papildoma penki veiksniai – *bendra misija, bendradarbiavimas, tarpusavio priklausomybė, organizacijų komunikacija ir organizacijų socialinė atsakomybė*, leidžiantys organizacijai sėkmingai įgyvendinti pokyčius tinklaveikos lauke. Apie tinklaveiką kalbantys autoriai (Gilchrist, 2009; Castells, 2005; Radu, 2007; Vidickienė, 2008 ir kt.) pabrėžia, jog tam, kad tinklaveikos laukas sąlygotų organizacinių pokyčių veiksmingumą, turi būti užtikrinamas nuolatinis informacijos „tekėjimas“, dvikryptis bei daugeliu krypčių vykstantis keitimasis patirtimi ir žiniomis, bendrų veiklų įgyvendinimas. Tai grindžiama tuo, kad tarpusavio priklausomybės susaistytos organizacijos kur kas efektyviau siekia užsibrėžto tikslo nei veikdamos atskirai (Provan, 2001). Taigi būtina sąlyga

yra tinkamai užtikrintas tinklo narių bendradarbiavimas, kuris leidžia siekti bendros misijos įgyvendinimo bei individualių tinklo narių įsitraukimo į tinklaveiką motyvuojančių interesų išpildymo.

**3 etapas – stebėjimas ir kontrolė.** Įgyvendinus pokyčius, organizacijai svarbu įvertinti, kokią įtaką turėjo šis procesas (ar pasiekti planuoti rezultatai, ar organizacija tapo pažangesnė, ar nauji procesai padės įgyvendinti organizacijos strategiją) ir kokios buvo padarytos klaidos. Klaidos fiksuojamos tam, kad ateityje pokyčių įgyvendinimas vyktų sklandžiau.

*Apibendrinant, galima teigti, kad pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, įgalinant tinklaveikos procesus, modelis, konceptualiai pagrindžia sėkmingą organizacinių pokyčių įgyvendinimą tinklaveikos lauke, išskiriant tris etapus: pokyčių inicijavimas, pokyčių įgyvendinimas ir stebėjimas bei kontrolė. Pabrėžiamas sukonstruoto modelio cikliškumas – būtinas nuolatinis pokyčių įgyvendinimo proceso tobulinimas, kuris pasiekiamas analizuojant organizacijos situaciją po kiekvieno įgyvendinto pokyčio.*

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus teorinių konstrukčių analizę, atskleistas pokyčių proceso cikliškumas ir dinamiškumas. Konceptualiai pagrįsta, jog pokyčiai organizacijoje gali būti įgyvendinami, remiantis bendraisiais pokyčių įgyvendinimo procesų modeliais, prioritetizuojant pokyčių įgyvendinimo veiksmus: atliekama aplinkos analizė, identifikuojama strateginė pokyčių kryptis, apibrėžiami nauji vaidmenys, struktūros ir funkcijos, parengiamas pokyčio įgyvendinimo planas, įvertinami rezultatai bei atliekama kontrolė po pokyčių įgyvendinimo.

2. Atlikus teorinių konstrukčių analizę, atskleistas tinklaveikos lauko viešojo sektoriaus organizacijose konceptas pasižymi tarpdiscipliniškumu: sąveika tarp tinklaveikos lauko ir viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių įgyvendinimo. Konceptualiai pagrįsta, jog tinklaveika, įgalinanti tarpsektorinę integraciją bei sektorių partnerystę, leidžia kurti platesnį socialinį tinklą ir palaikyti „kokybiškesnius“ santykius tarp tinklo dalyvių, lengviau pasinaudoti skirtingas kompetencijas turinčių tinklo narių kapitalu ir ištekliais bei užtikrina maksimalų tikslų įgyvendinimą. Nustatyta, kad tinklinės struktūros ir tinklaveikos procesai teigiamai veikia viešojo valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo pokyčių efektyvumą, kadangi bet kurios srities struktūrų sąveikos stiprėjimas ir organizacinių sistemų ryšių transformacija yra esminės dedamosios, siekiant užtikrinti modernaus viešojo valdymo kokybę.

3. Teorinėmis įžvalgomis pagrįsta ir tyrimu atskleista tinklaveikos raiška, įgyvendinant pokyčius Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią įtaką pokyčių įgyvendinimui organizacijoje turėjo išorinė aplinka, leidusi nubrėžti strateginę pokyčių kryptį – paslaugų proceso supaprastinimas ir kokybės gerinimas. Tyrimo, atlikto atvejo studijos, pusiau struktūruoto interviu ir anketinės apklausos metodais, rezultatai parodė, kad įdiegta ŽŪMIS sistema padeda organizacijai efektyvinti veiklą, tobulinti bei modernizuoti paslaugų teikimo procesus, gerinti įvaizdį.

4. Tyrimu įvertinta Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos pokyčių įgyvendinimo tinklaveikos lauke esminiai aspektai, vadovų ir darbuotojų veiksmai bei patirtys, diegiant informacinę sistemą ŽŪMIS. Kombinuoto tyrimo metu išaiškėjo, kad Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos vadovai ir darbuotojai nuolat susiduria su organizaciniais pokyčiais bei mano, kad tai yra būtina sąlyga veiklos efektyvumui didinti. Buvo pastebėta tendencija, kad pokyčiai analizuojamoje organizacijoje įgyvendinami „iš viršaus“, trūksta darbuotojų iniciatyvos. Todėl pastebima nemažai trūkumų ir tobulintinų sričių, tam kad nauji technologiniai sprendimai būtų pritaikyti klientų ir darbuotojų poreikiams.

5. Darbe pristatytu „Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, įgalinant tinklaveikos procesus“ modeliu yra pozicionuojamas bei konceptualiai pagrindžiamas mažai iki šiol analizuotas socialinis reiškiny – tinklaveikos raiškos laukas, siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje.

Modelio veiksmingumą paaiškina šie pagrindiniai pokyčių įgyvendinimo organizacijoje etapai: pokyčių inicijavimas, pokyčių įgyvendinimas ir stebėjimas bei kontrolė, kurių sąveika išryškėja organizacijos pokyčių bei tinklaveikos lauke. Sukonstruotas modelis pasižymi cikliškumu – siekiant nuolat tobulinti pokyčių įgyvendinimo procesą, analizuojami rezultatai ir kartojami proceso etapai.

Įvertinus tyrimo rezultatus ir nustčius tobulintinas sritis, rekomenduojama:

1. Planuojant pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, daugiau dėmesio skirti iniciatyvos „iš apačios“ skatinimui, diskutuoti ir įsiklausyti į darbuotojų nuomonę bei pasiūlymus, siekiant sumažinti veiksmų koregavimus po pokyčio įgyvendinimo.
2. Skirti papildomų lėšų ŽŪMIS sistemos tobulinimui, tam, kad ji būtų pilnai pritaikyta dideliame informacijos srautei valdyti, būtų sukurtas maksimalus patogumas klientams bei darbuotojams ir sumažėtų techninių nesklandumų skaičius.

## LITERATŪRA

Alas R. (2008). Implementation of Organizational Changes in Estonia Companies // *Journal of Business Economics and Management* [interaktyvus], nr. 9 (4), p. 289-297. [Žiūrėta 2016-06-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/1611-1699.2008.9.289-297>>

Al-Haddad S. (2015). Kotnour T. Integrating the organizational change literature: a model for successful change // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28, Iss 2, p. 234 – 262.

Antinienė, D., Baršauskienė, V., Merkys, G. 2004. „Lietuvos studentų socialiniai ryšiai: diagnostinis tyrimas naudojant socialinio tinklo matricą“. *Psichologija* 30: 32–46.

Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas.

Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2004). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.

Bagdonienė, L., Bagdonas E. (2004). Kazlauskienė E., Zemblytė J. *Organizacijų vadyba*. Kauno Technologijos Universitetas.

Barvydienė V., Pundzienė A. (2001). Kaitos organizacijoje problematiškumas ir sėkmės prielaidos // *Pedagogika*. Nr. 51. P 110-121.

Beck, N., & Bruderl, J. W. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organisational change. *Academy of Management Journal*, 51(3), 413–435. DOI: 10.2307/20159519.

Beckhard, R., & Harris R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (2nd edn.). MA: Addison-Wesley, p. 117.

Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn&Bacon.

Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta, p. 391.

Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, p. 304.

Blatter, J. K. (2008). Case study. In *The SAGE encyclopedia of Qualitative research methods* (p. 68-71). California: Thousand Oaks.

Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group & Organization Management*, 10(4), 383-412. DOI: 10.1177/105960118501000403.

Burnes B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4th ed.). London: Prentice Hall.

Burnes, B. (2009). *Managing Change: A strategic approach to organizational dynamics* (5th edn). London: Prentice Halls/ Financial Times, p. 632.

Burtonshow-Gunn, S. A. (2008). *The essential management toolbox : tools, models and notes for managers and consultants*, Chichester : John Wiley & Sons, p. 360.

- Campbell, A., & Luchs K. S. (1998). *Strategic synergy* (2nd ed.). London: International Thomson Business Press, p. 340.
- Carnall, C. A. (1990). *Managing Change in Organizations*. Prentice Hall. 221 p.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed). Harlow: Prentice Hall, p. 384.
- Carson, D., Gilmore, A., Rocks, S. (2004). SME marketing networking: a strategic approach // *InterScience*, Vol. 13, Issue 7, November, p. 369–382.
- Castells, M. (2005). *Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra. 1: Tinklaveikos visuomenės raida.* – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Chlivickas Eugenijus; Luckutė Rimantė. Viešojo sektoriaus valdymas: žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimas. Viešasis administravimas = Public administration. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija. ISSN 1648-4541. 2016, Nr. 3(51)-4(52), p. 8-17. [M.kr.:03S] [Aut.lankų sk.: 0.714]
- Christensen, C. M. (2004). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail.* Boston: Harvard Business Review Press, p. 256.
- Christensen, T., Lægreid, P., Ronnes, P. G., Rovik, K. A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector.* London: Routledge.
- Colenso, M. (1990). *Kaizen strategies for successful organizational change.* London: Prentice Hall/ Financial Times.
- Cummings, T. G, & Huse, E. F. (1989). *Organization Development and Change* (4th ed). St. Paul, MN: West Publishing.
- Davis, G., Rhodes, R. A. (2000). From Hierarchy to Contracts and Back again. In: M. Keating, J. John Wanna, P. Weller. (Eds.) // *Institutions on the Edge.* Melbourne: Allen and Unwin, p.74-98.
- Drechler, W. (2011). *Public Administration in Time of Crisis.* In: R. Kattel, W. Mikulowski, B. Gay (eds.). *Public Administration in Time of Crisis* Bratislava: NISPA cee, p. 15–25.
- Duguet, D. (2006). *Networking: The Leader Experience.* – [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/networking\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/networking_report.pdf) [2016 08 16].
- Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena.* Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 162.
- Duck, J. D. (1993). *Managing Change: The art of Balancing.* Harvard Business Review, 71(6), 109-118.
- Eisenbach R., Watson K., Pillari R. (1999). *Informational Leadership in the context of organizational change.* Journal of organizational change management. No.2. p.80-89.



Essex, L, Kusy M. (1997). *Fast Forward Leadership*. Prentice Hall.

European Evaluation Network for Rural Development. 2010. Working paper on the Evaluation of National Rural Network Programs [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. lapkričio 30 d.]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-networks\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-networks_en.pdf)

Fridlund, B., & Hildingh, C. (2001). *Qualitative Research Methods in the Service of Health* Paperback. US: Studentlitteratur AB, p. 220.

Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos*. - Vilnius: Tyto alba.

Fullan M., Stiegelbauer S. (1991). *The New Meaning of Educational Change*, London, Cassell.

Gilchrist, A. (2009). *The Well-Connected Community: A Networking Approach to Community Development* (2nd edition). – Bristol: Policy Press. -234 p.

Greenberg R., Baron A. (1997). *Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work*. 6 th ed. - New Jersey: Prentice Hall.

Groeneveld, S., Van de Wale, S. (2010). A Contingency Approach to Representative Bureaucracy: Power, Equal Opportunities and Diversity. *International Review of Administrative Sciences* 76 (2): 239–258.

Hannan, M. T., Polos, L., & Carroll, G. R. (2007). *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*. New Jersey: Princeton University Press, p. 384.

Hiatt M. F. and Creasy T. (2003). *Change management, the people side of change*. Colorado: Prosci Research.

Hurst, D. (1995). *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of organizational change*. Boston: Harvard Business School Press.

Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and Economics*, 2(2), 130-145.

Johnson, S. 2012. *Future Perfect: The Case For Progress In A Networked Age*. New York: Riverhead books.

Jacobs G., Witteloostuijn A., Christe-Zeyse J. (2013). A theoretical framework of organizational change // *Journal of organizational change management*. August, p. 772-792.

James JAF, Stoner R, Freedman RE, Daniel R, Gilbert DG. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika;1999.

Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.

Jucevičius G. (2007). *Inovatyvūs miestai ir regionai*. Kauno technologijos universitetas. - Kaunas: Technologija.

Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus, p. 88

Keast, R., Mandell, M., Brown, K., Wollcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations // *Public Administration Review*. Vol. 64, No. 3.

Klimas, D. ir Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72-89.

Kotter, J. (2011). Change management vs Change Leadership – What’s the difference? *Forbes*. [žiūrėta 2016-11-29]. Prieiga per Internetą: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1-14. [žiūrėta 2016-05-17]. Prieiga per Internetą: <http://www.slsglobal.com/wp-content/uploads/2012/06/Choosing-Strategies-for-Change-Kotter.pdf>

Laegreid, P., Verhoest, K. (2010). Introduction: Reforming Public Sector. In: P. Laegreid, K. Verhoest (eds.) *Governance of Public Sector Organizations*. London: Palgrave Macmillan.

Laumenskaitė, E. ir Vasiliauskas A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. *Pinigų studijos*, 1, 23-35.

Leifer R. (1989). Understanding organizational transformation using a dissipative structural model. *Human relations*, 42(10), 899-916. DOI: 10.1177/001872678904201003.

Lin, N. 2003. *Social Capital: a Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: University Press.

Lodienė D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas // *Organizacijų vadyba ir sisteminiai tyrimai*. Kaunas, Nr.33, p. 99-107.

Magnusen, K. (1981). *Organization design, development and behavior*. New York: Russell Sage.

Matonytė, I. (2004). Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų. *Gero valdymo klausimas // Sociologija. Mintis ir veiksmas*, Nr. 1.

Markovic, M. (2008). Managing the Organizational Change and Culture in the Age of Globalization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 3-11. DOI: 10.3846/1611-1699.2008.9.3-11.

McNabb, D. E. (2009). *The New Face of Government*. New York: CRC Press

Milward, B., Provan, K. (2003). *Managing Networks Effectively*. Paper presented at the National Public Management Research Conference.

Melnikas B. (2011). *Biurokratija demokratinėje visuomenėje: vadovėlis*. Kauno technologijos universitetas. - Kaunas: Technologija.

Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills: Sage Publications, p. 423.

- Morris, M. 2012. *Concise Dictionary of Social and Cultural Anthropology*. Oxford: Wiley-Blackwell Publications.
- Newell, S., Robertson M. (2002). *Managing knowledge work*. - New York: Palgrave.
- Osborne, S. P., Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in The UK: The Word That Would Be King? *Public Administration* 89 (4): 1335–1350.
- Oškutienė, R., Korsakienė, R. 2012. Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas - Lietuvos ateitis*.
- Provan, K., Milward, B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks // *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 4. – Malden: Blackwell Publishing.
- Pundzienė A. (2002). Kaitos psichologinių veiksnių modeliavimas organizacijoje: daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
- Pundzienė, A. (2004). Managing organisational change. Insight into your employees. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004.29, 163-172.
- Quinn J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. - Homewood Ill: Irwin.
- Radu, L. N.; Constantin, D. L. 2007. Territorial development and networking in the European Union and Romania, *Journal of Applied Quantitative Methods* 2(3): 357–368.
- Raipa, A. 2011. Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnostavimo galimybės, *Viešojo politika ir administravimas* 10(2): 168–182.
- Raipa, A. 2012. Naujojo viešojo valdymo dekompozicijos analizė, iš A. Raipos (red.) *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas: Vitae Litera, 245–261.
- Raipa, A., Jurkšienė, L. 2013. Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių ir Danijos lyginamoji analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2013 3 (31). 22-32.
- Redman, M. (2012). Role of Networking in Rural Development Policy 2007 - 2013. Paper presented at EU BSRS and Nordic - Baltic meeting in Vilnius on 13th - 14th of March.
- Rieley, J. B., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160-172. DOI: 10.1080/714042499.
- Robbins, Stephan P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p.
- Robins, G.; Bates, L.; Pattison, P. 2011. Network governance and environmental management: conflict and cooperation, *Public Administration* 89(4): 1293–1313.
- Rune Todnem, R. B. 2005. Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, 5:4, 369-380, DOI: 10.1080/14697010500359250
- Ruževičius, J. 2009. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 316.

Sandstrom, A., Carlsson, L. 2008. The Performance of Policy Networks: The Relation between Network Structure and Network Performance // *Policy Studies Journal*. Vol. 36, No. 4.

Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational Change* (3rd edn). London: Prentice Hall/FT, p. 443.

Sinicrope, C., Norris, J., Watanabe, Y. (2007). Understanding and assessing intercultural competence: A summary of theory, research, and practice [žiūrėta 2017-04-15].

Staniulienė S. (2006). *Organizavimas ir orgprojektavimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Stuart R. (1999). Experiencing Organizational Change: triggers, processes and outcomes of change journeys // *Personal Review*. Vol.24, Issue2. P.88 - 3.

Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiaulių universiteto leidykla, p. 234.

Staniulienė S. (2006). *Organizavimas ir ergoprojektavimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.

Schley W. (1998). *Change management: Schule als lernende Organization*. Wien: Studien-Verlag.

Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and commercial training*, 40(1), 34–37. DOI: 10.1108/00197850810841620.

Svara, J. H. 2009. *The Facilitative Leader in City Hall*. New York: CRC Press.

Šaparnis, G. ir Merkys, G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezės ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*, 2(23), 43-55.

Šaparnis G., Bersenaitė J., Šaparnienė D. (2009). Psychosemantics of Employees' Images when Identifying the Dimensions of Change Management. *Socialiniai tyrimai / Social Research*.

Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.

Todnem, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. DOI: 10.1080/14697010500359250.

Valackienė A., Žostautienė D. (2013). Changes management as the Presumption for business Continuity // *Changes in Social and Business Environment: CISABE'13: The 5<sup>th</sup> International Conference*. Panevėžys.

Valackienė A., Mikėnė S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika.

Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija, p. 149.

Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (9), 315-323.

Vidickienė, D. (2008). Leader metodo įgyvendinimo Lietuvoje optimizavimas. – Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.

Vienažindienė, M. ir Čiarnienė, R. (2007). The changes of public organizations' human resources management: theoretical aspect. *Economics and management*, 2007.12, 660-667. [žiūrėta 2017-04-03]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cf288cdc-92a7-4526-8ab9-d37bce60fd18%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4214&preview=false>

Vilkas M., Bučaitė-Vilkė J. (2009). Besiformuojanti tinklaveikos teorija. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14. p. 1100-1106.

Worley, C. G., & Mohrman S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43(3), 214-224. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2014.08.008.

Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas, VDU, 176 p.

Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38, 183-194.

**Priedai**

## TYRIMO INSTRUMENTARIJUS

Tyrimo etapas	Tyrimo kriterijai ir indikatoriai	Tyrimo metodas
<p><b>1-as etapas</b> Pokyčių įgyvendinimo ypatumai pasirinktoje organizacijoje, išryškinant organizacijos pokyčių įgyvendinimo ir tinklaveikos sąveika.</p>	<p><i>Organizacijoje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių inicijavimo ir įgyvendinimo ypatumus:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Organizacijoje vykstančių pokyčių ir juos lemiančių veiksnių identifikavimas.</li> <li>7. Organizacijoje vykstančių pokyčių planavimo ir kontrolės elementai.</li> <li>8. Organizacijoje vykstančių pokyčių įgyvendinimo tinklaveikos lauke elementai.</li> </ol>	<p>Mokslinės literatūros analizė. Atvejo analizė. Organizacijos dokumentų analizė. Antrinių statistinių duomenų analizė. Pusiau struktūrizuotas interviu. Anketinė apklausa.</p>
<p><b>2-as etapas</b> Pasirinktos organizacijos, įgyvendinančios pokyčius, tinklaveikos lauko analizė; tinklaveikos, kaip sistemos, raiška.</p>	<p><i>Nustatoma tinklaveikos, įgyvendinant pokyčius, įtaka organizacijos veiklai:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tinklaveikos įtaka organizacinių pokyčių įgyvendinimui.</li> <li>2. Veiklos procesų tobulinimas, įgyvendinant pokyčius tinklaveikos lauke.</li> </ol>	<p>Mokslinės literatūros analizė. Atvejo analizė. Organizacijos dokumentų analizė. Antrinių statistinių duomenų analizė. Pusiau struktūrizuotas interviu. Anketinė apklausa.</p>
<p><b>3-as etapas</b> Pokyčių įgyvendinimo, įgalinant tinklaveikos procesus, modelio parengimas</p>	<p><i>Pokyčių įgyvendinimo, įgalinant tinklaveikos procesus, Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, modelio verifikavimas (struktūrinių elementų kategorizavimas ir sąveikos pagrindimas bei reikšmingumo patikrinimas):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos pasiruošimo įgyvendinti pokyčius analizė.</li> <li>2. Moksliniuose šaltiniuose pateiktų pokyčių įgyvendinimo metodų, principų taikymas, kuriant tinklaveikos proceso modelį.</li> </ol>	<p>Mokslinės literatūros analizė. Atvejo analizė. Organizacijos dokumentų analizė. Antrinių statistinių duomenų analizė. Pusiau struktūrizuotas interviu. Anketinė apklausa.</p>

TYRIMO „NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS  
VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS, ĮGALINANT TINKLAVEIKOS PROCESUS“  
ANKETA (DARBUOTOJAMS)

*Ši anketinė apklausa atliekama siekiant įvertinti organizacijoje dirbančių žmonių nuomonę, požiūrį į organizacijoje vykstančius pokyčius ir jų įgyvendinimą. Anketa yra anoniminė. Apibendrinti duomenys bus naudojami tik moksliniams tikslams. Dėkoju už bendradarbiavimą!*

1. Ar savo darbovietėje Jūs dažnai susiduriate su pokyčiais? (pavyzdžiui, ar dažnai keičiasi Jūsų asmeniškai atliekamas darbas, vidinės taisyklės/normos, ar atsiranda papildomų reikalavimų ir pan. Tačiau neturima omenyje darbuotojų kaitos.)
  - Taip
  - Ne
2. Ar sutinkate su teiginiu, kad pokyčiai yra būtini efektyviai organizacijos veiklai?
  - Taip
  - Ne
  - Nežinau
3. Kaip manote, kas dažniausiai paskatina pokyčių įgyvendinimą Jūsų organizacijoje?
  - Siekis būti pažangia organizacija
  - Noras pagerinti įstaigos įvaizdį
  - Noras sumažinti administracinę našą
  - Siekis teikti visuomenės poreikius atitinkančias paslaugas
4. Kas, Jūsų nuomone, lėmė tai, kad organizacijoje buvo įdiegta ŽŪMIS informacinė sistema?
  - Siekis būti pažangia organizacija
  - Noras pagerinti įstaigos įvaizdį
  - Noras sumažinti administracinę našą
  - Siekis teikti visuomenės poreikius atitinkančias paslaugas
5. Ar ŽŪMIS sistemos įdiegimas turėjo įtakos Jūsų atliekamam darbui įstaigoje?
  - Taip (jeigu „Taip“ - pereikite prie klausimo nr. 6)
  - Ne (jeigu „Taip“ - pereikite prie klausimo nr. 11)
6. Ar galite teigti, kad ŽŪMIS sistemos įdiegimas sumažino darbo krūvį įstaigoje?
  - Taip
  - Ne
7. Ar galite teigti, kad įdiegus ŽŪMIS sistemą sumažėjo klientų srautai?
  - Taip
  - Ne
8. Ar galite teigti, kad įdiegus ŽŪMIS sistemą sumažėjo pateiktos paraiškos įvertinimo laikas?
  - Taip
  - Ne
9. Ar susiduriate su sunkumais kuriuos sąlygoja įdiegta ŽŪMIS sistema?



- Taip
  - Ne (Jeigu „Ne“ – pereikite prie klausimo Nr. 11)
10. Kokius dažniausiai sunkumus sukelia įdiegta ŽŪMIS sistema?
- Techniniai nesklandumai
  - Informacijos, mokymų darbuotojams apie darbą su ŽŪMIS sistema stoka
  - Padažnęję klientų kreipimaisi dėl techninių ŽŪMIS sistemos nesklandumų
  - Klientams skleidžiamos informacijos, mokymų apie darbą su ŽŪMIS sistema stoka
11. Ar manote, kad, įdiegus ŽŪMIS sistemą, įstaigos veikla tapo efektyvesnė?
- Taip
  - Ne
12. Ar esate girdėję teigiamų atsiliepimų apie ŽŪMIS sistemą iš klientų?
- Taip
  - Ne
13. Ar esate girdėję neigiamų atsiliepimų apie ŽŪMIS sistemą iš klientų?
- Taip
  - Ne
14. Kokius pagrindinius ŽŪMIS sistemos privalumus įvardija klientai?
- Galimybė atsisakyti popierinių dokumentų
  - Paprastesnis procesas, norint pateikti dokumentus
  - Mažesnės laiko sąnaudos, norint pateikti dokumentus
  - Kita
15. Kokius pagrindinius ŽŪMIS sistemos trūkumus įvardija klientai?
- Techniniai nesklandumai
  - Sudėtingesnis procesas, norint pateikti dokumentus
  - Didesnės laiko sąnaudos, norint pateikti dokumentus
  - Klientams skleidžiamos informacijos, mokymų apie darbą su ŽŪMIS sistema stoka
  - Kita

Pastaba: anketoje informacinė sistema įvardijama sutrumpintu pavadinimu, siekiant neapsunkinti anketinės apklausos eigos.

Pilnas pavadinimas: Žemės ūkio ministerijos informacinė sistema

TYRIMO „NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS, ĮGALINANT TINKLAVEIKOS PROCESUS“ PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU LAPAS (TERITORINIŲ SKYRIŲ VADOVAMS)

1. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje susiduriama su pokyčiais ir kokio pobūdžio jie dažniausiai yra?
2. Kokios priežastys paskatina pokyčių įgyvendinimą Jūsų organizacijoje?
3. Kas Jūsų organizacijoje dažniausiai inicijuoja pokyčius?
4. Ar įgyvendinant pokyčius Jūsų organizacijoje yra paskiriami atsakingi asmenys pokyčių įgyvendinimo eigos kontroliavimui?
5. Ar Jūsų organizacijoje pokyčiai yra planuojami iš anksto? (ar sudaromi pokyčių planai nustatytam periodui (1-erių, 3-ejų metų)?)
6. Ar įgyvendinami pokyčiai svarbūs tik Jūsų organizacijai, ar sieja kelias organizacijas vienu metu?
7. Ar galima teigti, kad Jūsų organizacija vieningai įgyvendina pokyčius kartu su kitomis įstaigomis, siekdama bendro tikslo?
8. Kokios priežastys lėmė, kad organizacijoje nuspręsta įdiegti ŽŪMIS sistemą?
9. Kas iniciavo ŽŪMIS sistemos diegimą Jūsų organizacijoje?
10. Ar prieš priimant sprendimą įdiegti ŽŪMIS sistemą buvo bendraujama ir atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę?
11. Kokie skyriai/padaliniai yra labiausiai veikiami pokyčių, susijusių su ŽŪMIS sistemos diegimu?
12. Ar darbuotojams buvo vykdomi mokymai, pateikiamos instrukcijos, susijusios su ŽŪMIS sistemos diegimu?
13. Ar ŽŪMIS sistemos diegimas prisideda prie organizacijos veiklos procesų tobulinimo? Jeigu prisideda, tai kaip?
14. Ar ŽŪMIS sistemos diegimas prisideda prie organizacijos paslaugų kokybės gerinimo? Jeigu prisideda, tai kaip?
15. Ar ŽŪMIS sistemos diegimas, lyginant su kitais įgyvendintais pokyčiais, yra sudėtingesnis ar paprastesnis? Ar tam turėjo įtakos tai, kad ši sistema jungia kelias organizacijas?
16. Ar įdiegus ŽŪMIS sistemą Jūsų organizacija sulaukė visuomenės pastebėjimų/reakcijos? Kokios?

**Dėkoju už atsakymus.**

Pastaba: anketoje informacinė sistema įvardijama sutrumpintu pavadinimu, siekiant neapsunkinti interviu eigos.

Pilnas pavadinimas: Žemės ūkio ministerijos informacinė sistema

NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS  
ADMINISTRACIJOS GRAFINĖ STRUKTŪROS SCHEMA

