

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Kęstutis Saukaitis

VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMO POKYČIŲ ĮGYVENDINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė praktikė doc. Diana Bagdonienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMO POKYČIŲ ĮGYVENDINIMAS

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentasparašas

Kęstutis Saukaitis, VBV-6 gr.

2017 m. gruodžio 15 d.

Vadovėparašas

Praktikė doc. Diana Bagdonienė

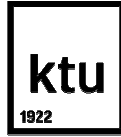
2017 m. gruodžio 15 d.

Recenzentasparašas

Lekt. Auksė Blažėnaitė

2017 m. gruodžio 15 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kęstutis Saukaitis

Įmonių valdymas, 621N22001

„Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimas“
AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Kęstučio Saukaičio** baigiamasis magistro darbas tema „Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Saukaitis, K. (2017). Study of the The Implementation of Changes in Public Sector Governance. Master's Final Thesis in Corporate Governance. Study Programme 621N22001 / Associate Professor Trainee Diana Bagdonienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: public sector governance, implementation of changes.

Kaunas, 2017, 76 p.

SUMMARY

The relevance of the subject. The processes that are taking place at the state and society level under global economic and market conditions, change the politics, economic and social environment of the states. The factors of that environment determine the internal and external environment of the state. Thus the developmental objectives of the state and the society to expand democracy and progress become more difficult. The public sector is increasingly required to gain operational efficiency and the state authorities have to find appropriate management and public sector activities that would meet the growing expectations of people in order to effectively solve social and economic problems (Gaulė, 2014). Due to this fact, new management systems, new forms of different responsibilities are being developed that require improvement of public management practices and the reform of public administration structural elements, i. e. public policy and public administration.

The object - implementation of changes in public sector governance.

The aim of the research is to investigate the attitude of the personnel towards the process of implementation of structural management changes in the public sector at X company and to present its results.

The goals:

1. To justify the problem of public sector governance.
2. To review the changes in the public sector governance process.
3. To describe the changes in public sector governance in the context of modernizing public administration.
4. To investigate the attitude of the personnel towards the process of implementation of structural management changes in the public sector at X company and to present its results.

The main results of the research. The managers of the company "Regitra" together with the employees are reluctant to consider the problems leading to the change. In this company, the executives are the initiators of change, but they do not explain sufficiently to employees what changes will be after the implementation of that change. Moreover, there is no detailed plan of the implementation of the change. The changes that are taking place cause the feelings of uncertainty and insecurity. Employees are more likely to do the same tested things than new or different ones. Respondents are rather pessimistic about the change because they believe that the proposals for solving

various problems of the company will not influence real changes. Although the implementation of changes in the company only partially improves the organization of work, it creates certain conditions for the staff to be involved in the management process and to improve communication among employees.

It has been determined that while implementing the strategic changes in management, the situation of the state enterprise "Regitra" has not changed much. Employees are involved in the process of change if it is related to their job position. Staff members are not encouraged during the change. They are supposed to be involved in the process of change without promotion. The implementation of the changes resulted in additional documentation, making work harder and more complex, but not easier or clearer. The benefits of the implemented change to the company are not highly valued, the information about the success / failure of the change is not provided.

The main obstacles to implementing change are identified: the lack of organization of the process of change, the uncertain and rapidly changing economic situation, the fear of change due to future uncertainty, resistance between the executives and employees, and insufficient motivation of the employees. The competence of employees in implementing change is sufficient. However, their cooperation and motivation are insufficient.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMO POKYČIŲ PROBLEMATIKA	11
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMO POKYČIŲ TEORINĖ ANALIZĖ	18
2.1. Viešojo sektoriaus valdymo samprata	18
2.2. Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių apžvalga	21
2.3. Valdymo pokyčiai viešojo valdymo modernizavimo kontekste.....	27
3. TYRIMO METODOLOGIJA	35
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	38
4.1. VĮ „Regitra“ veiklos analizė.....	38
4.2. Respondentų charakteristikos	44
4.3. Tyrimo rezultatų apžvalga	45
4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pokyčių proceso elementų modelis (McNabbis, 2009, cit. iš Raipa, 2014).....	22
2 pav. Pokyčių įgyvendinimo struktūrinis modelis.....	34
3 pav. Įmonės prioritetai.....	39
4 pav. Įmonės veiklos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė.....	42
5 pav. Struktūrinių valdymo pokyčių įgyvendinimo patikrinimas VĮ „Regitra“ pavyzdžiu.....	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešojo sektoriaus valdymo problemos ir rizikos bei numatytos tobulinimo galimybės (sudaryta pagal Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinė ataskaita, 2013).....	15
2 lentelė. Viešojo valdymo (administravimo) proceso paradigimų apibendrinimas (sudaryta pagal Barcevičius, 2008; Domarkas, 2004, 2011; Guogis, 2010; Nakrošis, 2011; Puškorius ir Raipa, 2002; Raipa, 2013, 2014; Smalskys, 2010).....	23
3 lentelė. 2008-2013 m. viešojo administravimo pokyčiai Europos šalyse (sudaryta pagal Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinė ataskaita, 2013)	30
4 lentelė. Tyrimo metodo pagrindimas	35
5 lentelė. VĮ „Regitra“ 2017-2020 m. strateginiai tikslai ir uždaviniai.....	39
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas	44
7 lentelė. Klausimyno subskalių vertinimas.....	45
8 lentelė. Subskalės Aplinkybės ir sąlygos skatinančios pokyčius elementų vertinimas.....	46
9 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie aplinkybes ir sąlygas skatinančias pokyčius	46
10 lentelė. Subskalės Darbo proceso pokyčiai elementų vertinimas	47
11 lentelė. Subskalės Darbuotojų elgsenos pokyčiai elementų vertinimas.....	48
12 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie darbuotojų elgsenos pokyčius priklausomai nuo darbo stažo.....	49
13 lentelė. Subskalės Vadybos proceso pokyčiai elementų vertinimas	49
14 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie vadybos proceso pokyčius priklausomai nuo darbo stažo.....	50
15 lentelė. Subskalės Pokyčių įgyvendinimas elementų vertinimas	51
16 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie pokyčių įgyvendinimą.....	52
17 lentelė. Subskalės Pokyčio rezultatai elementų vertinimas.....	53
18 lentelė. Subskalės Pokyčio įgyvendinimo kliūtys elementų vertinimas	53
19 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie pokyčių įgyvendinimo kliūtis priklausomai nuo darbo stažo.....	54

IVADAS

Temos aktualumas. Globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis valstybės ir visuomenės lygmeniu vykstantys procesai keičia valstybių politiką, ekonominę ir socialinę aplinką, kurios veiksniai lemia pavienės valstybės vidaus ir išorės aplinką, todėl valstybės ir visuomenės raidos uždaviniai plėtoti demokratiją ir pažangą sudėtingėja. Viešajam sektoriui keliami vis aukštesni veiklos efektyvumo reikalavimai, o ir kitų šalių patirtis sudaro realias prielaidas priimti optimalius sprendimus darniai valstybės ir visuomenės raidai Lietuvoje.

Anot Gaulės (2014), valstybių valdžia turi surasti atitinkamus valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos organizavimo būdus, kuriuos naudojant būtų siekiama patenkinti didėjančius žmonių lūkesčius, kad valdžia veiksmingai ir efektyviai spręstų socialines ir ekonomines problemas. Siekiant užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą, formuojasi naujos valdymo sistemos, naujos įvairios atsakomybės formos, kurios reikalauja tobulinti viešojo valdymo praktiką, reformuoti viešojo valdymo struktūrines dalis – viešąją politiką ir viešąjį administravimą. Kaip teigia Raipa (2009), atsiranda naujos valdymo paradigmos, dažnai ne evoliucionuojančios iš buvusių sisteminių modelių, o atsirandančios naujoje teorinėje metodologinėje terpėje.

Problema. Valstybių raidos ir vystymosi procesai nuolat reikalauja modernesnių valdymo sprendimų. Sprendžiant visuomenėje ir ekonomikoje kylančias sudėtingas problemas ir siekiant užtikrinti tvarų socialinį ir ekonominį valstybės vystymąsi, tradiciniais laikyti viešojo valdymo modeliai ir metodai tapo neefektyvūs, sunaudojantys daug išteklių ir nesugebantys prisitaikyti prie informacinės ir paslaugomis grįstos visuomenės. Viešojo sektoriaus valdymo struktūra ir kompetencija dažniausiai analizuojamos atskirai viena nuo kitos, neįvertinant, kad šios dedamosios susijusios abipusiais priklausomybės ryšiais. Viešojo valdymo pažinimas skatina ieškoti geriausių valdymo sprendimų, siekiant užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą bei efektyviai patenkinti gyventojų poreikius.

Būtinybė nuolat gerinti viešojo sektoriaus valdymą akcentuojama visuose strateginiuose viešojo valdymo plėtros dokumentuose, tačiau viešojo valdymo probleminė situacija ir kokybės užtikrinimas vis dar prasilenkia su realybe. Kyla klausimas, su kokiomis viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimo problemomis susiduria teritorinio valdymo institucijos, siekiant efektyviai patenkinti gyventojų poreikius.

Tyrimo objektas - viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimas.

Tyrimo tikslas - ištirti personalo požiūrį į struktūrinių valdymo pokyčių įgyvendinimą viešojo sektoriaus X įmonėje.

Darbo tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Pagrįsti viešojo sektoriaus valdymo problematiką.
2. Apžvelgti viešojo sektoriaus valdymo proceso pokyčius.
3. Apibūdinti viešojo sektoriaus valdymo pokyčius viešojo valdymo modernizavimo kontekste.
4. Ištirti personalo požiūrį į struktūrinių valdymo pokyčių įgyvendinimą viešojo sektoriaus X įmonėje ir pateikti jo rezultatus.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė padės atskleisti viešojo sektoriaus valdymą ir įgyvendinimą. Empiriniam tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa). Anketiniai duomenys apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS for Windows 17.0 (Statistical Package for Social Sciences). Duomenys pateikiami paveiksluose ir lentelėse.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMO POKYČIŲ PROBLEMATIKA

Globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis valstybių valdžia patiria naujų iššūkių, kuriuos sąlygoja demografiniai, socialiniai, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai. Gaulė (2014) pažymi, kad mažėjant socialinei sanglaudai, nepasitikint tradicinėmis valdžios institucijomis, esant finansų rinkų nestabilumui, demografiniams pokyčiams ir migracijai, reikia pertvarkyti socialinę sistemą ir užtikrinti tvarų ekonominį augimą. Viešojo valdymo sistemai keliami nauji reikalavimai skatina reformuoti viešojo sektoriaus veiklos organizavimo būdus, kurie užtikrintų valdžios gebėjimą efektyviai veikti kompleksinėje ir nuolat kintančioje aplinkoje, sprendžiant sudėtingas socialines ir ekonomines problemas. Smalskio (2010) teigimu, valstybių raidos ir vystymosi procesai visada reikalavo modernesnių valdymo sprendimų.

Mokslinėje literatūroje viešojo sektoriaus valdymo pokyčiai analizuojami gana plačiai. Galima išskirti daugelį teoretikų, kurių atlikti empiriniai ir teoriniai tyrimai itin reikšmingi viešojo valdymo modernizavimo metodologijai. Tai P. S. Osbornas (2010), W. Dunnas (2006), L. C. Bresser-Pereira (2004), G. Fredericsonas (2003), W. Parsonsas (2001) ir kt. Autoriai atliktuose moksliniuose tyrimuose apibendrina ir įvertina viešojo valdymo teorijas ir praktikos laimėjimus. Tyrėjų pagrindinis tikslas buvo bandymas susisteminti vykstančius pokyčius viešajame sektoriuje, analizuoti globalizacijai veikiant prasidėjusią sistemine transformaciją į rinkos ekonomiką.

B. G. Petersas (2010), R. Struyk (2006), Ch. Pollittas ir G. Bouckaertas (2003), J. Lane (2001), bei lietuvių teoretikai A. Guogis (2005), S. Puškorius ir kt. nagrinėjo valdymo formų kaitos aplinkybes ir galimybes. Autoriai pažymi, kad XX–XXI a. sandūroje formuojasi naujos valdymo sistemos, naujos įvairios atsakomybės formos, kurias išreiškia modernios ir postmodernios viešojo valdymo tendencijos bei jas atitinkantys turinio pokyčiai.

Modernesnių valdymo sprendimų paieška ir viešojo sektoriaus valdymo pokyčiai tampa neginčijama šiandienos valdymo užduotimi. Modernios šiuolaikinės valstybės kompleksinė plėtra nesuvokiama be viešojo sektoriaus ir viešųjų paslaugų valdymo sistemų veiklos efektyvumo. Nors pokyčių įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas, tačiau siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijose vykstančius procesus, jų valdymas tampa būtinybe. Todėl XX–XXI a. sankirtoje valstybės institucijų veiklos specializavimasis, tarnautojų kompetencijų vystymas tampa pagrindiniu veiksmu tobulinant organizacinių pokyčių valdymą, keičiantis ir transformuojantis nusistovėjusioms administravimo tradicijoms, pasitinkant globalizacijos iššūkius, reikalaujančius valdymo reformavimo, organizacinių veiklos procesų pertvarkos, struktūrinių reformų, viešojo ir privataus sektorių tarpusavio sąveikos pokyčių ir esminių kokybinių administracinės-politinės sistemos pokyčių siekiant aukšto veiklos efektyvumo ir demokratinio valdymo procesų plėtros (Raipa, 2013).

Valdymo pokyčių sampratą ir klasifikaciją aprašė Burns ir Scapens (2000), Kulberga (2011), Hurn (2012). Revoliucinius pokyčius nagrinėjo Alvessonas ir Willmottas (2001), McAdamas (2003), Nicholas (2006) ir kt. Pokyčių valdymas taip pat buvo nagrinėtas ir lietuvių mokslininkų Lodienės (2005), Oškutienės ir Korsakienės (2012), Videikienės ir Šimanskienės (2014) ir kt. Daug dėmesio viešojo sektoriaus pokyčiams savo darbuose skyrė lietuvių autoriai V. Nakrošis, V. Domarkas, A. Guogis ir D. Gudelis (2007), J. Ruževičius (2009), P. Papšienė (2010), V. Smalskys (2010), G. Žilinskas ir A. Raipa (2014), E. Gaulė (2014). Mokslininkų nuomone, šiuolaikiniame pasaulyje pokyčiai yra įprastas reiškinys, tačiau kai kurie pokyčių sampratos aspektai, ypač jų turinys, gana dažnai suprantami nevienodai.

Pokyčio samprata įvairių autorių traktuojama skirtingai. Bendrąja prasme pokytis – tai daugialypis fenomenas, apimantis daugelį gyvenimo sričių, tai procesas, kuomet organizacija ar individas pereina iš vienos būsenos į kitą (kartais geresnę, kartais blogesnę). Įprastai pokyčiai organizacijoje vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos elementus.

Mokslininkų Kulbergos (2011), Oškutienės ir Korsakienės (2012), Bukšnytės ir kt. (2012), Hurno (2012), Videikienės ir Šimanskienės (2014) nuomone, pokytis yra sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, kuris apima organizacijos valdymo ir darbuotojų struktūrų modifikacijas.

Videikienė ir Šimanskienė (2014) analizavo valdymo pokyčių esmę ir vadovų požiūrį į pokyčių valdymo kliūtis. Autorių teigimu, organizacijos vis dažniau susiduria su įvairiais pokyčiais, kurie gali būti apibrėžiami kaip organizacijos veikla ir pastangos, siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijose vykstančius procesus.

Hurn (2012) nuomone, pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Jis apima naujos vizijos suprojektavimą, plataus masto konsultacijas su visų lygmenų darbuotojais, pasipriešinimo pokyčiams įveikimą.

Kulberga (2011) pokyčius vertina kaip planuotas ir struktūruotas veiklas, kurios nukreiptos į organizacijos veiklos rezultato gerinimą, plėtros skatinimą bei personalo elgsenos tobulinimą. Oškutienė ir Korsakienė (2012) pokytį apibrėžia kaip struktūrinio požiūrio kitimą, siejamą su asmeniu ar komanda.

Pokyčiai yra įmonės išorėje arba viduje vykstantys pasikeitimai, kurie gali apimti įmonės struktūrą, technologijas, žmones ar pan., ir didesniu ar mažesniu mastu keisti organizacijos veiklos parametrus bei gali būti stabdomi arba varomi tam tikrų veiksmų. Pokyčių valdymo apibrėžimų visuma sudaro prielaidas identifikuoti pokyčių elementus. Bersėnaitė ir kt. (2012) išskyrė svarbiausius pokyčių elementus: žmogiškieji išteklių, kultūra, struktūra, strategija bei technologija.

Analizuojant viešojo sektoriaus valdymo pokyčius, dažnai naudojamas reformos terminas (Civinskas ir kt., 2015; Raipa, 2015; Vashchenko, 2014). Kuipers (2014) nuomone, reformų ir pokyčių

sąvokos nėra lygiavertės. Reformas teoretikai dažniausiai apibūdina kaip aktyvias politikų, administratorių pastangas, keičiant viešųjų organizacijų struktūrinės – funkcinės, organizacinės kultūros ir elgsenos charakteristikas, formuojant inovacines reformų įgyvendinimo priemones (Raipa, 2014). Taigi, reformas sudaro sąmoningi pokyčiai viešojo sektoriaus institucijų struktūrose ir procesuose, siekiant geresnio jų veikimo. Todėl galima teigti, kad reforma - tai planuotų pokyčių rezultatas. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad galimas ir priešingas požiūris: reformos tikslams pasiekti būtini pokyčiai, kurie skatina modernizuoti viešųjų institucijų veiklą, jų vystymosi ciklus, kurie suvokiami kaip procesas, formuojantis naujų – veiksmingesnių priemonių, strategijų, programų, projektų rengimą, viešųjų institucijų veiklos procesų kompleksinį reinventorizavimą, palankios inovacinės aplinkos kūrimą, būtiną inovacinės ideologijos sklaidai, pirminių inovacijų kūrimui, kartotinių inovacinių pritaikomumo galimybių plėtrai.

Reikia pažymėti, kad ne bet koks viešojo sektoriaus pokytis laikytinas reforma (Bannink ir Resodihardjo, 2006). Skiriami trys komponentai, kurie žymi viešojo valdymo reformos skirtis nuo organizacinių pokyčių:

1. reforma turi būti fundamentali. Fundamentali reforma žymi nuokrypį nuo egzistuojančių struktūrų ar valdymo paradigmu;
2. reforma turi būti suplanuota, kas rodo, kad pokyčiai nėra atsitiktiniai ar inkrementiniai;
3. reformos įvykdymas rodo, kad politikos formuotojai teikia pirmenybę tiek pokyčiui, tiek ir yra pajėgūs pakeisti politikos formavimo kryptį arba organizacinę struktūrą. Kitaip tariant, viešojo valdymo reforma turi garantuoti galutinį rezultatą (Bannink ir Resodihardjo, 2006).

Apibendrinant Bannink ir Resodihardjo požiūrį, reforma apibrėžiama kaip fundamentalus, suplanuotas ir kartu įvykdytas politikos paradigmos ir (ar) organizacinės struktūros pokytis.

Šių dienų viešojo valdymo kontekste svarbiausios problemos diskusijos susijusios su strateginio planavimo procesų pokyčiais. Viešojo sektoriaus organizacijų strateginio planavimo proceso pokyčiai suvokiami kaip aplinkos išprovokuotos reorganizacijos, inovacijos ar veiksniai, kurie suprantami kaip anksčiau neegzistavusių naujovių įdiegimas, patobulinimai orientuoti į naujos darbo kokybės sukūrimą, organizacijos transformacijos. Bučinskas, Giedraitytė ir Raipa (2013) naujojo viešojo valdymo strateginį pobūdį apibrėžia kaip modernios valstybės finansines-ekonomines galimybes, visų išteklių koordinavimo kokybės charakteristikas, efektyvų planavimą, tarpsektorinę sąveiką, visų rūšių ir lygių organizacijų aprūpinimą informacinėmis technologijomis, organizacinę kultūrą ir vadovų bei vadybininkų lygių kompetenciją.

Pokyčius Lietuvos viešajame sektoriuje lėmė įvairūs veiksniai. Anot Raipos ir Jurkšienės (2013), sudėtinga įvardyti, kas daugiau veikia viešojo valdymo pokyčius Lietuvoje – pasaulinės globalizacijos tendencijos ar europinės integracijos poveikis. Vertinant pasauliniame kontekste, globalūs socialiniai ir ekonominiai pokyčiai įsisenėjusius viešojo valdymo modelius atvedė į savotišką krizę, kuri aiškiai

atskleidė pokyčių būtinybę. Raipa ir Smalskys (2008) pažymi, kad spartėjantys vadybos ir administravimo ideologijos pokyčiai generuoja naujas užduotis viešosios politikos kūrėjams ir programų bei projektų įgyvendintojams, reikalauja peržiūrėti lyg ir nepajudinamas, klasikinėmis vadinamas valdymo ideologijas ir metodologijas, strateginių pokyčių, biurokratinio personalo profesionalizacijos, demokratinių procesų plėtros (ypač – decentralizacijos) ir kt. vertybes.

Žlugus socialistiniam režimui, keitėsi ne tik šalies ekonomika, bet ir valdžios santvarka, įvairių institucijų funkcijos, teisinė bazė. Kita vertus, pokyčiams reikšmingas ir įstojimas į Europos Sąjungą, su kuria kartu išryškėjo ir naujų teisės aktų, administracinės veiklos modelių ir valdymo koncepcijų bei efektyvių organizacinių procesų būtinybė, kadangi buvo formuojami nauji valstybės prioritetai, pradėti kurti strateginio vystymosi planai.

Svarbus reformų etapas prasidėjo 2004 metais, kai buvo patvirtinta ir pradėta įgyvendinti Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (Valstybės žinios, 2004). Pasibaigus šiam laikotarpiui, reikėjo ieškoti kitų priemonių, užtikrinančių viešojo administravimo plėtros tęstinumą. Tuo tikslu 2011 metais buvo patvirtintas Viešojo administravimo tobulinimo tarpinstitucinis veiklos planas (Valstybės žinios, 2011). Tolesnes Lietuvos viešojo sektoriaus tobulinimo kryptis atspindi Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (2012), kurios bendrosiose nuostatose teigiama, jog programos atsiradimą paskatino:

1. didėjantys visuomenės reikalavimai tam, kad viešojo valdymo institucijos, veikdamos atvirai ir atsakingai, efektyviai naudotų Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšas, priimtų ir įgyvendintų visuomenės poreikius atitinkančius sprendimus ir teiktų kokybiškas viešąsias paslaugas;
2. poreikis tobulinti viešojo valdymo institucijų vykdomą viešojo administravimo veiklą, kitus viešojo valdymo procesus;
3. poreikis užtikrinti viešojo valdymo tobulinimo tęstinumą, nustatant viešojo valdymo tobulinimo tikslus ir uždavinius.

Viešojo sektoriaus valdymo modernizavimas yra laipsniškas procesas ir didžioji dalis priežasčių, lemiančių pokyčių diegimo poreikį, atspindi neigiamus valstybės valdymo aspektus, dėl to jas galima traktuoti kaip pirminius reikšmingų pokyčių būtinybės indikatorius valstybėje, kuriuos būtina tobulinti, plėtoti, labiau pritaikyti prie procesų ir sistemų įvairovės ar iš esmės keisti. Viešojo sektoriaus veikos efektyvumui didinti viešojo administravimo problemas tiriantys specialistai išskiria tris pokyčių sritis (Puškorius ir Raipa, 2002):

- ✓ *darbo proceso pokyčiai* – tai viešųjų institucijų pastangos siekiant efektyvumo yra nukreipiamos į operatyviu darbo proceso struktūrizavimo pokyčius (pvz., minimizuoti darbo laiko nuostolius). Pagrindinis tikslas yra pagerinti kiekybinius teikiamų paslaugų rodiklius reorganizuojant darbo procesą ir taikant technologines naujoves;

- ✓ *darbuotojų elgsenos pokyčiai*. Darbas yra kaip pagrindinis bet kurios veiklos elementas. Šiuo atveju dėmesys orientuotas į žmogiškąsias savybes, atsižvelgiant į poreikius ir stiprinant jų motyvaciją: darbuotojų mokymas, jų veiklos vertinimas, kompensavimo mechanizmo tobulinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą bei karjeros galimybių plėtra organizacijoje;
- ✓ *vadybos proceso pokyčiai*. Plėtojamos vadybinės galimybės, tiriami paslaugų vartotojų poreikiai, organizacijos aplinkos poveikis bei tikėtini aplinkos pokyčiai, taip pat nustatomos alternatyvios finansavimo galimybės, diegiami ir atnaujinami visuotinės kokybės valdymo modeliai.

Siekiant skatinti nuolatinius valstybės pokyčius būtina kūrybiškai interpretuoti esamas ir ateities problemas, o valdymo mechanizmus orientuoti į inovatyvių reiškinių skatinimą tiek teoriniu lygmeniu, tiek valdymo praktikoje (Raipa ir Jurkšienė, 2013). Be to, svarbu aiškiai atskirti inicijuojamas viešojo valdymo reformas nuo viešojo valdymo pokyčių, kurie turi būti interpretuojami kaip laipsniškas, daugiapakopis ir neišvengiamas procesas, labiau pasižymintis veiklos procedūrų rutina ir konservatyvizmu.

Atlikus Lietuvos ir Europos šalių viešojo administravimo vertinimą (Vidaus reikalų ministerija, 2013) nustatytos viešojo sektoriaus valdymo problemos ir rizika (žr. 1 lentelę). Tyrimo rezultatai parodė, kad nėra pakankamai pagrįstas viešojo sektoriaus darbuotojų poreikis ir viešojo sektoriaus prisiimtų funkcijų būtinumas, ilgai užsitęsusi valstybės tarnybos pertvarka, neefektyvi viešojo sektoriaus darbuotojų darbo apmokėjimo ir motyvavimo politika, nėra užtikrintas ir efektyvus mokymui skirtų biudžeto lėšų panaudojimas. Atskleidus viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimo problemas, pateikiamos viešojo sektoriaus valdymo pokyčių tobulinimo galimybės (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Viešojo sektoriaus valdymo problemos ir rizikos bei numatytos tobulinimo galimybės (sudaryta pagal Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinė ataskaita, 2013)

Eil. Nr.	Viešojo sektoriaus valdymo problema ir rizika	Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių tobulinimo galimybės
1	Rytų ir Vidurio Europos šalyse (įskaitant Lietuvą) pagrindines viešojo administravimo iniciatyvas atitinka viešojo administravimo tobulinimo strategijos, programos, veiksmų planai ar koncepcijos, kitaip nei kitose (ypač Vakarų) Europos šalyse, kur daugiausia taikomos vadybinės viešojo administravimo reformos iniciatyvos, leidžiančios pasiekti geresnių reformos rezultatų	Norint pasiekti geresnių viešojo administravimo reformos rezultatų, rekomenduojama sudaryti ir įgyvendinti kelias svarbiausias ir tarpusavyje susijusias vadybines viešojo administravimo iniciatyvas
2	Skaidraus viešojo administravimo, el. valdžios ir piliečių įtraukimo srityje Lietuva labiausiai atsilieka nuo Europos šalių vidurkio, pvz., piliečių chartijų ir paslaugų kokybės standartų plėtros srityje, taip pat diegiant tam tikrus informacinius sprendimus bei plėtojant el. pirkimus	Daugiau dėmesio teikti skaidraus viešojo administravimo, el. valdžios plėtros ir piliečių įtraukimo į viešojo valdymo procesus iniciatyvoms
3	Institucinės sandaros trajektorijoje itin ryškus Lietuvos	Optimizuojant institucinę sandarą ir

	atotrūkis nuo kitų Europos šalių bendrųjų funkcijų centralizavimo srityje, ypač vykdant bendrųjų paslaugų centrų iniciatyvas, kurios kitose Europos valstybėse prisidėjo prie viešojo administravimo efektyvumo didinimo	centralizuojant bendrąsias funkcijas išnagrinėti bendrųjų paslaugų centro steigimą žmogiškųjų išteklių valdymo (ypač darbo užmokesčio mokėjimo) srityje
4	Lietuva nuo kitų Europos šalių labiau atsilieka įstatymų ir kitų teisės aktų stebėsenos ir peržiūros srityje, kur atliekama teisinio reguliavimo stebėseną neteikia reikiamos naudos ir netgi sukuria papildomą administracinę naštą	Vykdant Administracinės naštos mažinimo įstatymą ir siekiant nacionalinių geresnio reglamentavimo uždavinių, efektyviau koordinuoti ir aktyviau įgyvendinti geresnio reglamentavimo iniciatyvas Lietuvoje (naudojant ES struktūrinės paramos lėšas)
5	Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo srityje Lietuva labiausiai neatitiko Europos šalių trajektorijų darbo užmokesčio sistemos reformavimo, darbuotojų skaičiaus planavimo ir aukštesniosios valstybės tarnybos plėtros srityse	Tęsti planuojamas valstybės tarnybos reformas kuriant aukštesniąją valstybės tarnybą, modernizuojant darbo užmokesčio sistemą ir diegiant kitas žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo iniciatyvas
6	Būtų naudinga, jeigu būsimieji viešojo administravimo reformos tyrimai ar diskusijos remtųsi integruotais reformos priemonių ir kitų (skatinančiųjų/ribojančiųjų) veiksnių paketais, kurie gali gerai paaiškinti reformų poveikį	Viešojo valdymo reformos metu Lietuvoje daugiau dėmesio teikti tokioms iniciatyvoms kaip administracinės naštos mažinimas, kovos su korupcija priemonės, vadovų lyderystės ugdymas, struktūrų ir funkcijų suvienodinimas, kokybės vadybos sistemų diegimas, glaudesnis bendradarbiavimas tarp viešojo administravimo įstaigų el. valdžios srityje, kurios labiausiai prisideda prie įvairių viešojo administravimo pokyčių Europos šalyse
7	Nors Lietuvoje sudaryta daug pažangių viešojo administravimo reformos iniciatyvų, dėl reto ir / arba neefektyvaus jų taikymo jos ne visada sukelia planuotus pokyčius ir daro poveikį atitinkamoms viešojo administravimo sistemos dalims	Stebėti ir vertinti viešojo administravimo iniciatyvų įgyvendinimą, imantis reikalingų ištaisomųjų veiksnių (pvz., vykdomų priemonių ir projektų peržiūros, naujų viešojo administravimo priemonių ar projektų inicijavimo) Stiprinti svarbiausiųjų iniciatyvų politinį palaikymą ir atsakingų institucijų administracinius gebėjimus, taikyti pažangius projektų vadybos principus įgyvendinant viešojo valdymo iniciatyvas

Diegiant ir įgyvendinant pokyčius viešajame sektoriuje, reikia įvertinti ir pasipriešinimą pokyčiams. Įgyvendindamos pokyčius, organizacijos neišvengiamai susiduria su kliūtimis, kurios sunkina valdymo pokyčių įgyvendinimą. Išskiriamos šios valdymo pokyčių kliūtys:

- ✓ **ekonominio pobūdžio kliūtys.** Jos siejasi su lėšų, reikalingų pokyčiams įgyvendinti, paieška, įsigijimu ir panaudojimu (pvz., naujų filialų, padalinių kūrimui, kitokioms investicijoms);

- ✓ **technologinio pobūdžio kliūtys**, dažniausiai kylančios tose organizacijose, kurios naudoja keletą skirtingų technologinių procesų;
- ✓ **vadybinio pobūdžio kliūtys**, kurios atsiranda dėl netinkamo veiklos organizavimo bei vadovavimo stiliaus organizacijoje naudojimo, stagnacijos, personalo kvalifikacijos stokos, mechaninės valdymo struktūros, per didelės centro kontrolės, taisyklių ir procedūrų gausos (Zakarevičius, 2003; Werkman, 2009).
- ✓ **Psichologinės kliūtys** (Klimas ir Ruževičius, 2009):
 - ✓ *psichologinis mikroklimatas*, apimantis organizacijos darbuotojų nuotaikas ir įvairias būsenas: pasitenkinimą / nepasitenkinimą esama situacija, darbuotojų tarpusavio santykius, užtikrintumą / neužtikrintumą dėl ateities ir kt.;
 - ✓ *pokyčių baimė*, kuri gali būti apibūdinama kaip nuostata, jog vykdant pertvarkymą, situacija organizacijoje tik blogės (mažės darbuotojų skaičius, keisis darbo veiklos pobūdis, iškils kvalifikacijos tobulinimo poreikis ir pan.);
 - ✓ išorinė sociopsichologinė atmosfera, t.y. politinio nestabilumo situacija, kai nėra aišku, kad keičiantis valdžiai, nesikeis principinės ekonominės nuostatos.

Vertinant valdymo pokyčių įgyvendinimo kliūtis, galima teigti, jog siekiant geriausių rezultatų, turi būti skiriama pakankamai dėmesio ir lėšų pokyčiams įgyvendinti. Vertinant psichologines kliūtis, pasipriešinimas pokyčiams yra natūrali darbuotojų reakcija, dažniausiai kylanti dėl technologinio pobūdžio veiksmų – baimės, netikrumo dėl ateities, pasitikėjimo savimi ir organizacijos vadovybe stokos, įtampos.

Apibendrinant viešojo sektoriaus valdymo pokyčių problematiką, galima teigti, kad pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes.

Reikia pažymėti, jog pastaraisiais metais įvyko nemažai pokyčių, tačiau Lietuvos viešasis administravimas, veikiamas tokių veiksmų kaip: išteklių ribotumas, visuomenės senėjimas/migracija, informacinės technologijos, valdymo naujovės, globalizacija, pilietinė visuomenė – dar nepasiekė pakankamo efektyvumo lygmens.

Vertinant Lietuvos viešojo sektoriaus valdymo pokyčius, bei siekiant identifikuoti pagrindines viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimo problemas, reikia išanalizuoti viešojo sektoriaus valdymo proceso pokyčių formavimosi ir raidos aspektus, taip pat apibūdinti valdymo pokyčių sampratą, jos vystymosi kontekstą bei esminius bruožus ir elementus.

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMO POKYČIŲ TEORINĖ ANALIZĖ

2.1. Viešojo sektoriaus valdymo samprata

Mokslinėje literatūroje pateikiama pakankamai daug viešojo sektoriaus valdymo sampratų aiškinimų ir apibrėžimų. Iki nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje terminas „valstybinis valdymas“ buvo vartojamas mūsų šalies mokslinėje literatūroje, teisės aktuose ir praktikoje kaip konkreti veiklos rūšis įgyvendinant valstybės valdžią. 1999 m. birželio 17 d. priėmus Viešojo administravimo įstatymą, „valstybinio valdymo“ sąvoką papildyta ir vietoj žodžio „valdymas“ vartojamas žodis „administravimas“, t.y. minėtame įstatyme netiesiogiai vartojamas terminas „viešasis administravimas“. Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas (Viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Viešasis valdymas, Bileišio (2012) nuomone, istorinės raidos kontekste suprantamas kaip naujas viešojo administravimo raidos etapas, keičiantis naująją viešąją vadybą, tačiau taip pat ir išlaikantis kai kuriuos jos bruožus.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje (2012), viešasis valdymas apibrėžiamas kaip visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos.

Apibendrinant viešojo valdymo (administravimo) sampratą, galima daryti išvadą, kad viešasis valdymas (administravimas) yra valstybinės veiklos rūšis, kurią įgyvendinant realizuojama vykdomoji valdžia kaip viena iš vieningos valstybinės valdžios šakų. Kitaip sakant, viešasis valdymas (administravimas) – tai vykdomosios valdžios įgyvendinimo forma, t.y. vykdomosios valdžios įgyvendinimo veikla (ją taip pat galima pavadinti vykdomąja-tvarkomąja veikla), ji taip pat gali būti apibrėžiama kaip organizacinė veikla praktiškai įgyvendinant vykdomosios valdžios uždavinius ir funkcijas.

Gaulės (2014) nuomone, valstybę galima suvokti kaip sudėtingų sąveikų ir procesų bei valdymo tinklų visumą, o viešąjį valdymą – kaip struktūras ir procesus, kuriuos naudodama valdžia priima sprendimus ir naudoja išteklius siekdama valdyti visuomenę ir ekonomiką.

Kiekvienos valstybės viešojo valdymo sistema – tai tam tikrą struktūrą turintis darinys, sudarytas iš skirtingo dydžio valstybės teritorijos administracinių vienetų, valstybinio valdymo veiklos zonų ir valdymo lygių, kuriuose viešojo valdymo funkcijas įgyvendina tarpusavyje sąveikaudami įvairūs viešojo administravimo subjektai, o jų veikla yra skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti.

Viešąjį valdymą atlieka viešojo administravimo subjektų sistema, kurią sudaro pavaldumo ir koordinaciniais ryšiais tarpusavyje susieti valstybinio administravimo subjektai ir savivaldybių administravimo subjektai, turintys šio įstatymo nustatyta tvarka jiems suteiktus įgaliojimus.

Valstybinio administravimo subjektams priskiriamos valstybės institucijos ar įstaigos, jų valstybės tarnautojai ir pareigūnai, valstybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė arba dalininkė yra valstybė, asociacijos, šio įstatymo nustatyta tvarka įstatymu, tiesiogiai taikomu Europos Sąjungos teisės aktu, ratifikuota Lietuvos Respublikos tarptautine sutartimi, įstatymų įgalios valstybės institucijos priimtu teisės aktu, Vyriausybės nutarimu, priimtu vadovaujantis tiesiogiai taikomu Europos Sąjungos teisės aktu, ratifikuota Lietuvos Respublikos tarptautine sutartimi, nustatančiais Europos Sąjungos ar atskirų valstybių finansinės paramos Lietuvai teikimo mastą, principus ar bendrąsias taisykles, įgalioti atlikti viešąjį administravimą.

Savivaldybių administravimo subjektams priskiriamos savivaldybių institucijos ar įstaigos, jų valstybės tarnautojai ir pareigūnai, savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė ar dalininkė yra savivaldybė, asociacijos, įgalioti atlikti viešąjį administravimą. Tokius viešojo administravimo įgaliojimus suteikia įstatymų įgalios savivaldybės institucijos savo priimtu teisės aktu.

Tarp skirtingų valdymo lygių subjektų įstatymais yra padalyta kompetencija (veiklos sritys ir įgaliojimai) tvarkyti visuomenės viešuosius reikalus.

Pasaulinė praktika rodo, kad jau nuo senų laikų bandoma derinti centrinį krašto valdymą su vietiniu. Viduramžiais Europoje formavosi centralizuotos valstybės, kuriose galima įžvelgti ir kai kuriuos modernaus viešojo administravimo pagrindus. Centralizuotai valdžiai buvo reikalinga kvalifikuota administratorių grupė, sugebanti įgyvendinti valdovų politinius planus, organizuoti kariuomenę, rinkti mokesčius, tvarkyti ūkį, ekonomiką, amatus.

Pasaulio viešojo valdymo sistemose aptinkami trys skirtingi – nacionalinis ir 2 subnacionaliniai viešojo valdymo lygiai:

1. aukščiausiasis (nacionalinis) valdymo lygis. Jam atstovauja valstybės valdymo subjektai, įgyvendinantys įstatymų leidžiamąją, vykdomąją ir teisminę valdžią visoje šalie teritorijoje;
2. regioninis, arba vidurinis subnacionalinis valdymo lygis. Jam atstovauja teritoriniai valdymo subjektai – regioninės savivaldybės, viešojo valdymo funkcijas įgyvendinančios aukštesniuose ir žemesniuose teritorijos administraciniuose vienetuose;

3. vietinis subnacionalinis valdymo lygis, atstovaujamas teritorinių valdymo subjektų – vietinių savivaldybių, kurios viešojo valdymo funkcijas įgyvendina žemesniuose teritorijos administracijos vienetuose.

Lietuvoje iki nepriklausomybės atkūrimo viešojo sektoriaus sistema buvo centralizuoto valdymo, turinti ribotus išteklius, neskatinanti vietos valdžios iniciatyvos ir atsakomybės. Atkūrus nepriklausomybę ir integruojantis į Europos administravimo erdvę, buvo svarbu pertvarkyti Lietuvos viešojo administravimo sistemą, kad ji atitiktų demokratinio, decentralizuoto ir efektyvaus valdymo principus. Šiuo metu Lietuvoje įstatymus vykdančios viešojo administravimo subjektai skirstomi į centrinis, teritorinius-regioninius ir teritorinius-vietinius viešojo administravimo subjektus. Viešojo sektoriaus valdymo sistemą sudaro:

- ✓ 2 viešojo valdymo lygiai (valstybės valdymo subjektai ir vietinių savivaldybių subjektai);
- ✓ 3 valstybinio valdymo (administravimo) pakopos (centriniai valstybinio valdymo subjektai, teritoriniai-regioniniai valstybinio administravimo subjektai, teritoriniai-vietiniai valstybinio administravimo subjektai);
- ✓ 2 tipų teritoriniai valstybinio valdymo (administravimo) subjektai (prefekto tipo ir dekoncentruotų administracijų tipo);
- ✓ 2 valdymo lygmenys („juostos“):
 - regioninis valdymo lygmuo, kuriam priklauso tik 2 tipo teritoriniai valstybinio valdymo (administravimo) subjektai,
 - vietinis valdymo lygmuo, kuriam priklauso tik 2 valdymo lygių ir 2 tipų teritoriniai valstybinio valdymo (administravimo) subjektai).

Šių dienų besikeičiančioje visuomenėje valstybė tampa per dideliu junginiu kad galėtų pasirūpinti išskylančiomis problemomis. Gaulė (2014) pažymi, kad dėl fragmentuotų aukščiausiojo valdymo lygio ir vykdomosios valdžios ryšių trūksta lyderystė ir tarpinstitucinės atskaitomybės ir atsakomybės piliečiams. Dominuojant teisiniam formalizmui sumažėjo lankstumas ir mažiau inovacijų, kuriems yra būtinos tam tikros sąlygos ir skatinimas. Dėl centrinio valstybinio valdymo subjektų padėties neapibrėžtumo ir gebėjimų trūkumo, valstybės tarnautojų ryšių nepaisymo, neaiškių strateginių tikslų ir silpno jų susiejimo su biudžetu bei prastos komunikacijos, viešojo sektoriaus valdymas patiria vis daugiau iššūkių, kurie reikalauja valdymo proceso pokyčių, kurie įgalintų tarpinstitucinį bendradarbiavimą visais valdymo lygiais ir apimtų ne vienos institucijos kompetencijos sritis.

Apibendrinant viešojo sektoriaus valdymo sampratą, galima daryti išvadą, kad viešasis valdymas (administravimas) – tai valstybinė veikla, kurios patikimą ir darnų valstybinio mechanizmo darbą užtikrina viešojo administravimo ir savivaldybių administravimo subjektai.

2.2. Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių apžvalga

Analizuojant viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimą, viešajame administravime galima pastebėti pasikartojančius ciklus: nuo decentralizacijos XIX–XX a. pradžioje prie centralizacijos XX a. viduryje ir antroje pusėje bei vėl gi prie visiškos decentralizacijos XX a. pabaigoje.

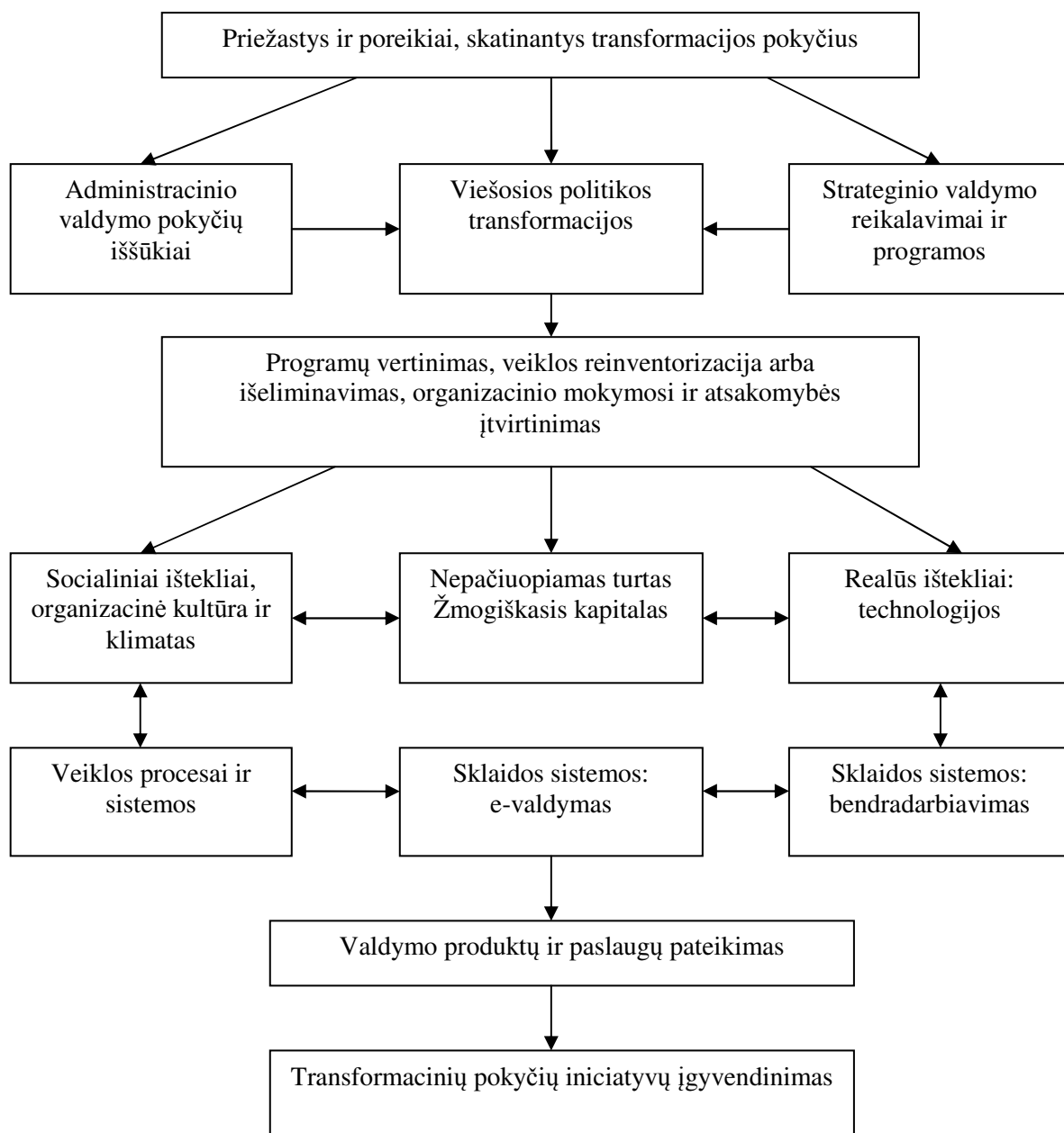
Kaip teigia Gaulė (2014), vykstantys viešojo valdymo pokyčiai pakeitė viešojo valdymo praktiką, todėl pokyčių analizė leidžia nustatyti problemas ir stiprinančias viešojo valdymo sritis, siekiant tvaraus ekonomikos augimo ir gyventojų gerovės.

Raipos (2009) teigimu, viešojo valdymo modernizavimas kaip šiuolaikinis procesas prasidėjo XX a. septintajame dešimtmetyje, kai tradicinį viešąjį administravimą keitė naujasis viešasis administravimas, besiremiantis socialinių mokslų postmoderniomis teorijomis, apimančiomis įvairių rūšių išteklių taupymą, racionalių sprendimų priėmimą, programinius valdymo elementus, naujų motyvacinių inovacijų pagrindus. Ostrom (1974) teigimu (cit. iš Smalskys, 2010), tradicinis biurokratinis viešojo administravimo modelis yra neefektyvus, nes:

- ✓ besiplėsdamas jis labai sunkiai reaguoja į naujus, pakankamai skirtingus, visuomenės poreikius;
- ✓ viešojo sektoriaus veiklos sąnaudos tampa našta visai visuomenei (viešųjų paslaugų klientams);
- ✓ tradicinės viešojo sektoriaus struktūros tik bando sušvelninti problemas, bet negeba jų išspręsti.

Siekiant suvaldyti šias neigiamas tendencijas bei daugeliui Vakarų šalių vyriausybėms kovojant su ekonominės ir socialinės rizikos padariniais, buvo ieškoma būdų kaip su efektyvinti viešojo sektoriaus veiklą. Buvo bandoma kurti tokias viešojo administravimo sistemas, kurios galėtų lengvai prisitaikyti prie greitai besikeičiančios išorinės aplinkos, suteikiant organizacijų vadovams didelę veiksmų laisvę personalo valdymo, viešųjų išteklių naudojimo ir kt. srityse.

Žymus naujojo viešojo valdymo teoretikas McNabbis (2009) viešojo valdymo pokyčių procese išskyrė jo elementų modelį, kuris apibrėžia pokyčių proceso struktūrą ir valdymo kryptis, reikšmingas modeliuojant valdymo pokyčius (žr. 1 pav.).



1 pav. Pokyčių proceso elementų modelis (McNabbis, 2009, cit. iš Raipa, 2014)

Taigi siekiant efektyvesnio valstybės valdymo, geresnio viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo, kitų teigiamų pokyčių, pateiktas D. McNabbis (2009) viešojo valdymo pokyčių proceso elementų modelis tik įrodo, kad valdymo pokyčių modeliavimas yra kompleksinis mechanizmas, kurį lemia daugybė organizacijų veiklos turinio ir formos veiksnių.

Reikia pripažinti, kad viešasis valdymas turi nemažą viešojo sektoriaus modernizavimo patirtį, įgytą XX a., kai formavosi, vystėsi teorinės-metodologinės viešojo valdymo paradigmos, koncepcijos, modeliai. Visockytės (2012) nuomone, kuriamos naujos viešojo valdymo idėjos ir modeliai, kuriuose yra pabrėžiama bendradarbiavimo su visuomene ir verslu svarba, skaidresni, atviresni, dalyvavimu grįsti valdymo principai. Viešojo valdymo proceso raidą apžvelgia daugelis autorių: E. Barcevičius

(2008), V. Domarkas (2011), A. Guogis (2010), V. Nakrošis (2011), A. Raipa (2014) ir kiti, išskirdami: tradicinę racionalios biurokratijos viešąjį valdymą, naująją viešąją vadybą ir naująjį viešąjį valdymą bei pastarojo variacijas: sąveikaujantį valdymą bei gerą valdymą (žr. 1 lentelę).

Cheema (2005), Domarkas (2005), atsižvelgdami į vykusių viešojo administravimo kaitą, išskiria keturias stadijas:

1. klasikinio arba tradicinio viešojo administravimo;
2. viešosios vadybos;
3. naujosios viešosios vadybos;
4. viešojo valdymo (vadovavimo).

Nakrošis (2011) išskyrė tris pagrindines viešojo valdymo proceso paradigmas: tradicinį viešąjį administravimą, naujosios viešosios vadybos, naująjį viešąjį valdymą. Autoriai Torfingas ir Triantafillou (2012), analizavę viešojo administravimo paradigmu kaitą, teigia, jog didžiąją XX a. viešojo valdymo dalį charakterizuoja tradicinio viešojo administravimo sąvoka. Anot jų, 8 dešimtmetyje tradiciniam viešajam administravimui iškilę iššūkiai nulėmė viešojo valdymo transformaciją į naująją viešąją vadybą. Naujausias viešojo valdymo reformų kryptis autoriai įvardija kaip naująją viešąją valdyseną (Torfing, Triantafillou, 2012).

Taigi apibendrinant autorių įžvalgas, galima išskirti šias pagrindines vyraujančias viešojo valdymo teorines paradigmas: tradicinį viešąjį administravimą, viešąją vadybą, naująją viešąją vadybą bei valdymą ir viešąjį valdymą (vadovavimą).

Struktūrizuotas apibendrinimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Viešojo valdymo (administravimo) proceso paradigmu apibendrinimas (sudaryta pagal Barcevičius, 2008; Domarkas, 2004, 2011; Guogis, 2010; Nakrošis, 2011; Puškorius ir Raipa, 2002; Raipa, 2013, 2014; Smalskys, 2010)

Viešojo valdymo paradigmos	Charakteristika	Trūkumai
Klasikinis arba tradicinis viešasis valdymas	Pagrįstas aiškia institucijų ir pareigybių hierarchija, valdžios institucijų veikla pagrįsta kompetencija ir funkcijomis, kurios numatytos jų įstatuose ar nuostatuose, bei įstatymų ir kitų teisės aktų nuostatų taikymu, t. y. teisėtumu (legitimacija). Standartizacija, racionalumas, efektyvumas ir profesionalumas, nešališkumas; atskaitingumas politikams.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ biurokratinė inercija; ✓ prastas politikos ir valdymo efektyvumas; ✓ lėta reakcija į pokyčius; ✓ mažas piliečių pasitikėjimas; ✓ per didelis dėmesys procesams ir procedūroms, o ne rezultatams.
Viešoji vadyba	Dėmesys skiriamas vadybos principų taikymui, efektyvesniam resursų naudojimui, veiklos efektyvumui, orientacijai į vartotojus ir jų poreikius.	
Naujoji viešoji vadyba (naujasis viešasis administravimas) (1970)	Postbiurokratinė paradigma, atskirtos politikos formavimo ir įgyvendinimo funkcijos, enterprenerinis valdymas pagrįstas privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimu, rinkos principais, didesnė orientacija į vartotojų	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nenuosekli; ✓ pernelyg pabrėžė konkurenciją tarp viešojo sektoriaus įstaigų; ✓ beatodairiškas kaštų

	<p>poreikius, finansinių ir nefinansinių veiklos valdymo priemonių diegimas. Pagrindinis dėmesys skiriamas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. strateginiam valdymui. 2. Rezultatams ir asmeninei vadybininko atsakomybei. 3. Kuriamos lankstesnės organizacijų struktūros, keičiami reikalavimai personalui, priėmimo į darbą terminai ir sąlygos. 4. Aiškiai apibrėžiami organizaciniai ir personalo komplektavimo klausimai, nustatomi darbų atlikimo rodikliai, pagrindiniai iš kurių apibrėžia organizacijos veiklos efektyvumą ir naudingumą. 5. Pripažįstama, jog aukštieji valdininkai yra daugiau politizuoti negu neutralūs. 6. Valstybės institucijos siekia plačiau taikyti privataus sektoriaus metodus. 7. Stengiamasi mažinti valstybės vaidmenį gaminant prekes ir teikiant visuomenei paslaugas, plečiant privatizavimo procesą ir taikant kitus rinkos veiksnius. 	<p>mažinimas pablogino viešųjų paslaugų kokybę, o įstaigos veiklą pagal verslo principus vykdydantys viešojo sektoriaus vadovai „pelno“ dažnai siekdavo neatsižvelgdami į piliečių poreikius;</p> <p>✓ orientuojamasi į kiekybinius rezultatus, pamirštant kokybinius.</p>
<p>Viešasis valdymas (vadovavimas) (angl. <i>New Governance</i>) bei jo variacijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sąveikaujantis valdymas (valdymas bendradarbiaujant) (angl. <i>Collaborative Governance</i>), - geras valdymas (angl. <i>Good Governance</i>) ir kt. 	<p>Būdingas piliečių dalyvavimas, demokratija, tarnavimas visuomenei, valdžios delegavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumo užtikrinimas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas. Viešasis sektorius užtikrina atitinkamą ekonominę, teisinę ir politinę aplinką, privatus sektorius sukuria darbo vietas ir sudaro sąlygas pajamoms gauti, o pilietinė visuomenė sudaro prielaidas socialinei ir politinei sąveikai.</p>	<p>✓ dalyvavimo reikšmės ir svarbos nevertinimas ir tik rekomendacinio pobūdžio visuomenės dalyvavimo skatinimas;</p> <p>✓ visuomenės pasyvumo problema;</p> <p>✓ visų visuomenės narių lygaus dalyvavimo viešajame valdyme negalimumas;</p> <p>✓ absoliučiai demokratiškų ir lygiaverčių sprendimų nebuvimas;</p> <p>✓ lyderių galutinio balso teisės vyravimas;</p> <p>✓ atsakomybės vengimas ir paskirstymo problema;</p> <p>✓ integracijos dalyvių kontrolės sistemos netobulumas;</p> <p>✓ tikslų suderinimo ir kolektyvizmo paieškos;</p> <p>✓ visuomenės susisluoksniavimas ir stratifikacija;</p>

Toliau bus trumpai aptariamoms viešojo valdymo (administravimo) proceso paradigmos.

Pirmoji stadija – tradicinis administravimas – remiasi Weberio idealiosios biurokratijos modeliu, kurio pagrindiniai bruožai: hierarchija, teisėtumas, standartizacija, racionalumas, nešališkumas, profesionalumas. Cheema (2005) pažymi, kad šiame modelyje per daug gilinamasi į procedūras ir procesus, o per mažai dėmesio skiriama rezultatams, kas sąlygoja lėtą valdžios reagavimą į pokyčius. Pagrindinės tradicinio administravimo problemos yra biurokratinė inercija, prastas politikos ir valdymo efektyvumas bei mažas piliečių pasitikėjimas (Nakrošis, 2011). Tai sudarė prielaidas antrajai – viešosios vadybos – stadijai. Nakrošio (2011) teigimu, siekiant efektyviau naudoti valdžios išlaidas ir greičiau reaguoti į vartotojų poreikius, tradicinį viešąjį administravimą pakeitė naujoji viešoji vadyba. Čia dėmesys skiriamas vadybos principų taikymui, efektyvesniam resursų naudojimui (ypač atsižvelgiant į ekonominio nuosmukio metu sumažėjusias valdžios pajamas), veiklos efektyvumui, orientacijai į klientus ir jų poreikius. XX a. ir XXI a. sandūroje dauguma įvairiose valstybėse vykdytų pokyčių buvo grindžiami naujosios viešosios vadybos principų įgyvendinimu. Atsvaros tašku naujosios viešosios vadybos atsiradimui tapo privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas, rinkos principai, efektyvesnis paslaugų teikimas žmonėms, bei valdžios įstaigų vaidmuo paslaugų teikimo procese.

Ketvirtoji stadija – viešasis valdymas (vadovavimas) apibrėžiamas kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. Šiai valdymo formai būdingas piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas. Viešajame valdyme dalyvauja valstybės institucijos, privatus sektorius ir pilietinė visuomenė. Valstybės institucijos užtikrina atitinkamą ekonominę, teisinę ir politinę aplinką, privatus sektorius sukuria darbo vietas ir sudaro sąlygas pajamoms gauti, o pilietinė visuomenė sudaro prielaidas socialinei ir politinei sąveikai.

Apibendrinant 1 lentelėje svarbiausias viešojo valdymo proceso paradigmas, stebime, kad viešojo valdymo (vadovavimo) stadijoje išryškėja dvi variacijos: **geras valdymas**, kuris suprantamas kaip „*viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių – etinių savybių iškelimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinų organizacijų veikla*“ (Guogis, 2010, p. 142). Krupavičiaus (2013) nuomone, **viešojo valdymo sudėtinė dalimi tampa bendradarbiavimas**: „*hierarchinį valdymo metodą pakeičia tinklaveika, viešojo ir privataus sektorių atskirtį bei priešpriešą keičia bendradarbiavimas, įsakymai ir kontrolė pakeičiami derybomis ir įtikinėjimu, o tarnautojų vadybinės kompetencijos keičiamos įgalinimo kompetencijomis*“ (cit. Salamon, 2002).

Osbornas (2010) papildė viešojo valdymo bendradarbiavimą ir nurodo, kad tai nauja organizacinė forma, reiškianti, kad socialinės veiklos apjungiamos kartu su privačiu, viešuoju ir

nevyriausybinio sektoriais. Tai saviorganizaciniai, savireguliaciniai dariniai, kurie nėra kontroliuojami valstybės, nustatomos gairės, „minkštos taisyklės“, kontrolė vykdoma tik nuolatinės stebėsenos ir lyginamosios analizės pagrindu. Tam, kad būtų galima tai įgyvendinti, reikalinga kvalifikuota darbo jėga, darbuotojų ugdymas bei mokymai, teisingumo ir saugumo jausmo puoselėjimas bei antimonopolinė politika.

Naujosios viešosios vadybos teorinės prielaidos atspindi šiuolaikinių viešojo sektoriaus valdymo formų ir metodų pokyčius (Raipa, 2014). Pradėjusi formuotis Didžiojoje Britanijoje, ji plito JAV, Australijoje ir ypač Naujoje Zelandijoje, vėliau Skandinavijoje ir kitose Europos šalyse. Naujosios viešosios vadybos sąvoka vartojama, siekiant apibūdinti, kaip vadybinė praktika transformuojama iš privataus į viešąjį sektorių, apimanti pokyčius, susijusius su išteklių valdymu, paslaugų planavimo struktūrizavimu, paskirstymu, reguliavimo svertų ir taisyklių nustatymu, esminių valdymo ir administravimo uždavinių derinimu (Puškorius ir Raipa, 2002). Siekiama, kad valstybės tarnautojai būtų daugiau vadybininkai nei administratoriai, taikantys laisvesnį bendradarbiavimo stilių tarp hierarchinių lygmenų, tarp kontroliuojančių ir vykdančių padalinių. Naujoji viešoji vadyba tobulina žmogiškųjų išteklių vadybą, siūlo plačiau įtraukti personalą į sprendimų priėmimo procesą ir valdymą. Mažinama administracinė kontrolė, numatomi griežti valdymo tikslai, naudojamas grįžtamasis ryšys su klientais – jie įtraukiami į valdymo procesą. Kuriama patikima, veiksminga, kompetentinga ir atvira prekių tiekimo ir paslaugų teikimo sistema, sudaromos sutartys, vengiama monopolizmo ir protekcionizmo. Rūpinamasi politikų ir valdininkų, priimančių sprendimus, kvalifikacija, siekiama didesnio nuoseklumo valdyme ir sprendimų priėmimo skaidrumo. Puškorius ir Raipa (2002) teigia, kad naujoji viešoji vadyba pabrėžia programinio finansavimo svarbą. Personalo valdymas tampa programinio finansavimo dalimi. Siekiama tobulinti veiksmingus ilgalaikius planavimo ir strateginio valdymo metodus, kuriuos taikant formuluojama ir prognozuojama organizacijos misija bei tikslai, nustatoma, ar organizacija atitinka išorinę aplinką, kokios yra tos organizacijos galimybės ir trūkumai. Tai leidžia geriau panaudoti išteklius, susieti juos su rezultatais, ypač jei tai vyksta kartu su programų finansavimu. Valstybės yra priverstos plėtoti šį strateginį požiūrį. Tik žinodami, ką konkrečios valstybės organizacijos daro ir ką veiks ateityje, politikai arba aukšti pareigūnai gali nuspręsti, kurias programas, organizacijas ar departamentus verta išlaikyti (Puškorius ir Raipa, 2002).

Massey (1993) teigia, kad reformuojant viešąjį sektorių siekiama šių tikslų:

- ✓ sumažinti valstybės veiklos apimtį ir jos vaidmenį, padidinti privataus sektoriaus reikšmę;
- ✓ neleisti viešajam sektoriui plėstis ateityje – sudaryti galingas interesų koalicijas;
- ✓ depolizuoti daugelį viešojo sektoriaus, ypač ekonominių sprendimų priėmimo, procedūrų ir pavesti jas profesionaliems ekspertams;
- ✓ įdiegti į viešąjį sektorių geriausią, privačiame sektoriuje išbandytą techniką;
- ✓ saugoti piliečių asmenines teises nuo valstybės tarnautojų ir politikų savivalės.

Hoodas (1991), nagrinėdamas vidinius valdymo pokyčius, pateikia šiuos siekius:

1. profesionalios vadybos viršenybė viešajame sektoriuje, t.y. vadybininkams suteikta teisė valdyti. Tada gali būti įdiegta tiksli atskaitomybė ir paskirstyta atsakomybė už rezultatus;
2. tikslūs standartai ir vykdymo vertinimai;
3. daugiau dėmesio rezultatų kontrolei. Ištekliai naudojami ten, kur pasiekiami rezultatai;
4. didelių padalinių naikinimas ir mažų, savarankiškų padalinių, kurių veikla atitinka pageidaujamus rezultatus, kūrimas;
5. konkurencijos viešajame sektoriuje plėtra – terminuotų sutarčių teikiant viešąsias paslaugas sudarymas. Tai mažina tų paslaugų kainas ir gerina jų kokybę;
6. privataus sektoriaus vadovavimo stiliaus svarbos pripažinimas. Tai leidžia atsisakyti karinės viešosios tarnybos etikos ir taikyti lanksčią samdos, skatinimo, baudų ir atleidimo iš darbo sistemą;
7. didesnės drausmės ir ekonomiško išteklių panaudojimo pripažinimas. Tai tiesiogiai susiję su išlaidų mažinimu bei išteklių poreikių kontrolės būtinybe viešajame sektoriuje siekiant atlikti daugiau ir turėti mažiau išlaidų.

Apibendrinant mokslinės literatūros studijas, galima teigti, kad pokyčiai viešajame sektoriuje remiasi ankstesniais viešojo valdymo laimėjimais, sukaupia patirtimi. Valdymo proceso pokyčių analizė leidžia nustatyti pokyčių įgyvendinimo problemas bei tobulinimo galimybes. Nūdien siekiant viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, pagrindinis viešojo administravimo/valdymo pokyčių tikslas – skatinti aktyvesnį piliečių dalyvavimą valdyme, korupcijos apribojimą, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių – etinių savybių išskėlimą, gerą tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei aktyvią nevyriausybinų organizacijų veiklą.

2.3. Valdymo pokyčiai viešojo valdymo modernizavimo kontekste

Skirtingi viešojo valdymo raidos tipai įvairiuose regionuose, viešojo valdymo pokyčių ir modernizavimo būdų pasirinkimas bei gautų rezultatų kokybinių parametrų skirtumai per pastaruosius du dešimtmečius teigiamai paveikė viešojo valdymo procesines-sistemines pokyčių charakteristikas. Kaip teigia (Raipa ir Jurkšienė, 2013), vieni reikšmingiausių viešojo valdymo modernizavimo struktūrinių pokyčių pastaraisiais metais vyksta viešojo valdymo sistemose keičiant ideologijų ir veiksmų strategijas, valstybės mastu inicijuojant centralizavimą ir decentralizavimą, privatizaciją ir deprivatizaciją, pereinant prie inovatyvių, globaliai pripažintų valdymo veiksmų.

Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimas demokratinėse sistemose yra sudėtingas procesas, kuris priklauso nuo daugelio susijusių išorės ir vidaus veiksnių ar įvairių veikėjų sąveikos.

Žinomi viešojo valdymo tyrinėtojai T. Bovairdas ir E. Loffleris (2009) viešojo sektoriaus pokyčių procesą lemiančius išorinės aplinkos veiksmus skirsto į:

- ✓ politinius (naujų socialinių-politinių judėjimų atsiradimas, piliečių lūkesčių pokyčiai tikintis kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimo, informacijos priemonių galimybių plėtra, pasitikėjimo partijomis, valdymo elito gebėjimais efektyviai spręsti išskylančias visuomenės problemas trūkumas, jų atsakomybės bei atskaitomybės stoka);
- ✓ ekonominius (siejamus su piliečių gerovės, jų pajamų augimu, mokesčių reguliavimo problemomis, siekiant teisingesnių mokesčių sistemų įtvirtinimo. Ekonominių reformų kontekste itin svarbūs tampa piliečių poreikių realizavimas konsoliduojant profesinių sąjungų kaip darbo rinkos ir darbo santykių dalyvių vaidmenį);
- ✓ socialinius (siejamus su socialinės sferos, t.y. paslaugų, nedarbo politikos ir užimtumo skatinimo, individų teisių į saviraišką, savireguliacijos procesų įtvirtinimą, minimalaus gyvenimo lygio parametrų augimą, reikšmingą socialinės atskirties grupėms, rasinės, socialinės, lytinės diskriminacijos išeliminavimą ir vaikų teisių apsaugą, naują darbo santykių kokybę ir kt.);
- ✓ technologinius (susijusius su technologiniais pokyčiais, siekiant inovacinių technologijų ir sprendimų taikymo ir realizavimo kasdienėje valdymo procesų aplinkoje);
- ✓ aplinkosauginius (siejamus su klimato pokyčiais, naujų alternatyvių energijos šaltinių paieška ir panaudojimu, atliekų utilizavimo procesų sudėtingumo ir visuomenės aktyviu spaudimu siekiant tiesiogiai dalyvauti sprendžiant ekologines energetines XXI a. problemas);
- ✓ teisinius (siejamus su pasaulinių institucijų – Jungtinių Tautų, Pasaulio banko, Pasaulio prekybos organizacijos ir kt. veikla formuojant naujas teises valdymo reformų realizavimo užduotis ir standartus nacionalinėms valstybėms). Kartu teisiniai viešojo valdymo reformų faktoriai skatina žymiai aktyvesnį pilietinės visuomenės dalyvavimą valstybės institucijų veiklos teisinės priežiūros procesuose).

Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių, kuriais sprendžiamos ne vieno projekto ar institucijos, o sisteminės viešojo sektoriaus problemos, įgyvendinimas reikalauja ne tik protingo laikotarpio, tačiau ir sprendimų priėmėjų bei, neretais atvejais ir Parlamento dėmesio. Reikia pastebėti, kad kai kurių problemų sprendimas užtrunka per ilgai, o tai neduoda naudos nei mūsų valstybei, nei jos piliečiams. Aukščiausioji audito institucija, Europos Sąjungos investicijų audito institucija, Fiskalinė institucija nuolat stebi viešojo sektoriaus sritis ir ieško būdų, kaip sukurti esminius, sisteminius pokyčius.

Anot Raipos (2014), ypač svarbus XX–XXI a. sandūros reiškinys – viešojo valdymo kaitos esminių svertų evoliucionavimas į vietinės valdžios lygmenį, centrinių – direktyvinių valdymo principų projekcijos į konvencines valdymo konstrukcijas, platesnio suinteresuotųjų srauto įtraukimas į viešųjų strateginių programų, sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesus, kai plėtojami valdymo

delegavimo, funkcijų perdavimo procesai, tai tam tikras valdymo autonomijos, dekoncentravimo vaidmuo, kartu stiprinant pavienius valdymo kontrolės mechanizmų komponentus (cit. Peters, 2010, p. 36-37). Taigi pokyčius Lietuvoje atspindi vykdoma administracinė reforma, palietusi centrinės administracijos institucinę sandarą, vietos savivaldą, valdymo sistemos tarnautojų teisinį statusą (Raipa, 2008).

Viešojo sektoriaus apimtys yra plačios ir skirtingos, todėl skirtinguose sektoriuose tikėtis tolydžios viešojo sektoriaus valdymo plėtros ir identiškų veiklos valdymo metodų taikymo bei jų vystymosi yra gana sudėtinga. Tobulinant viešąjį valdymą ir įgyvendinant pokyčius, susiduriama su viešojo valdymo modelių ir metodų įvairove, todėl apie vieno konkretaus modelio kompleksinį taikymą kaip viešojo valdymo modernizavimo strategiją būtų netikslinga.

Lietuvoje sisteminė viešojo administravimo tobulinimo pradžia gali būti laikomi 2004 m., kuomet buvo patvirtinta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija. Strategijos tikslas buvo „viešojo administravimo sistemos tobulinimas“, kuris apėmė viešojo administravimo sistemos institucijų sandaros ir jų vidinės struktūros modernizavimą, viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimą ir geros kokybės viešųjų paslaugų teikimą. Tarp kitų strategijos tikslų buvo numatytas teritorinio valdymo optimizavimas, vietos savivaldos plėtojimas, valstybės tarnybos administracinių gebėjimų didinimas, valstybės tarnautojo įvaizdžio gerinimas, gyventojams ir verslo subjektams teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų bei informacijos prieinamumo ir kokybės tobulinimas, galiausiai viešojo administravimo sprendimų priėmimo naudojant informacines ir ryšio technologijas plėtojimas (Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija, 2004). Šiuo metu yra įgyvendinama Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, kurios strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą, o jos uždaviniai yra didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo administravimo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą (Dėl viešojo valdymo tobulinimo programos 2012–2020 m. patvirtinimo, 2012).

Kaip teigia Andrijauskaitė (2015), pokyčių apimtys (plotis ir gylis) gali būti identifikuojami žinant išeitines siekiamo modernizuoti objekto charakteristikas, kurios sudaro galimybes identifikuoti egzistuojančio objekto probleminius aspektus, įvertinti modernizavimui tinkamiausias priemones bei adekvačiai jas taikyti. Reikia pažymėti, kad siekiant geresnės viešojo sektoriaus valdymo kokybės, efektyvesnio procesų valdymo, buvo vykdomos iniciatyvos, susijusios su institucijų veiklos valdymo tobulinimu, žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimu, institucinių struktūrų optimizavimu, taip pat viešojo sektoriaus atvirumu ir skaidrumu, tačiau jų efektyvumas ne individualiu ar organizaciniu, o sisteminiu lygiu yra mažas (Valstybės kontrolė, 2017).

Viešųjų paslaugų kokybė, yra viena svarbiausių atsakingos valdžios veiksmų. Pasaulio banko tyrimo duomenimis, pagal valdžios efektyvumo rodiklį, kuriuo matuojama viešosios politikos, viešųjų paslaugų ir valstybės tarnybos kokybė, Lietuva nėra vertinama gerai – užimame 21 vietą Europos Sąjungoje (pirmauja Danija, Suomija ir Švedija) (World Bank, 2014). Tačiau Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2017) nurodo, kad viešosios institucijos neteikia informacijos apie teikiamų paslaugų kokybę, todėl valstybė neturi patikimų ir išsamių duomenų apie viešojo valdymo institucijų teikiamas administracines ir viešąsias paslaugas, jų kokybę, prieinamumą bei kainą, nors viešojo sektoriaus stebėsenai išleista 862 tūkst. eurų lėšų.

Vertinant Europos šalių viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimą (2013), nustatyta, kad daugiausiai teigiamų pokyčių įvyko didinant viešojo administravimo efektyvumą, viešojo administravimo skaidrumą ir atvirumą bei viešųjų paslaugų prieinamumą. Tačiau mažiausiai dėmesio buvo skirta piliečių dalyvavimui sprendimų priėmimo procese ir teikiant viešąsias paslaugas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. 2008-2013 m. viešojo administravimo pokyčiai Europos šalyse (sudaryta pagal Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinė ataskaita, 2013)

Eil. Nr.	Pokyčio įgyvendinimo sritis	Pokyčių įgyvendinimo apimtis, proc.
1	Viešojo administravimo efektyvumas	76
2	Viešųjų paslaugų prieinamumas	73
3	Viešųjų paslaugų kokybė	71
4	Geresnis reglamentavimas ir administracinės naštos piliečiams / verslui mažinimas	66
5	Viešųjų politikų ir programų efektyvumas	65
6	Viešųjų politikų ir valdžios institucijų koordinavimas	64
7	Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas	64
8	Centrinės ir subnacionalinės valdžios institucijų struktūros	56
9	Bendradarbiavimas tarp skirtingų viešojo ir privataus sektorių organizacijų	55
10	Finansinis ir nefinansinis veiklos valdymas valdžios institucijose	52
11	Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese ir teikiant viešąsias paslaugas	44

Didžiojoje dalyje Europos šalių (58 proc.) pokyčių masto dar negalima galutinai įvertinti ir nagrinėjant vien pokyčius neįmanoma nustatyti, ar taikytos iniciatyvos buvo veiksmingos. Šio tyrimo analizės rezultatai taip pat patvirtina, kad bendro pokyčių vertinimo rezultatai gali būti tendencingi (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinė ataskaita, 2013).

Lietuvos, viešojo administravimo sistemos susiduria su tokiomis kompleksinėmis problemomis, kaip: nepakankama viešųjų paslaugų kokybė, piliečių dalyvavimo viešojo administravimo procesuose trūkumas, pasitikėjimo valdžios institucijomis stoka ar bendradarbiavimo tarp viešojo administravimo institucijų stygius. Pastaruoju metu vis labiau akcentuojamas dalyvavimo elementas. Geras viešasis

valdymas suprantamas pirmiausia kaip dalyvavimu grįstas valdymas (dalyvaujamas valdymas). Visuomeninio ir privataus sektoriaus įsitraukimas į valdymo procesą sprendžiant didėjančias socialines problemas, suteikė viešajam valdymui platesnę reikšmę. Kaip teigia Pivoras ir Visockytė (2011), dalyvavimas laikomas integralia „viešojo valdymo“ sąvokos dalimi, dalyvavimu grįstas valdymas buvo susietas su bendruomenės lygmens valdymu kaip ir su aktyvesnėmis pilietiškumo formomis.

Tai, kaip atsakingai dirba valdžios institucijos, atspindi ir gyventojų pasitikėjimo šalies institucijomis lygis. Pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis įtakoja ne tik asmens gerovę, bet ir bendrą demokratinės sistemos veikimą: politikos iniciatyvų veiksmi, mokesčių įmokos, dalyvavimas ir sąžiningas viešųjų paslaugų naudojimas. Remiantis Eurostat duomenų bazės informacija (2013), nustatyta, kad dauguma Europos Sąjungos šalių gyventojų mažiau pasitiki viešuoju sektoriumi. Vertinant dešimties balų skalėje, didžiausias pasitikėjimas nacionalinėmis institucijomis yra Liuksemburge - 6,5 balo, Suomijoje - 6,1 balo ir Švedijoje 6,0 balai. Mažiausias pasitikėjimas nacionalinėmis institucijomis nustatytas Graikijoje - 2,1 balo, Rumunijoje - 2,5 balo ir Slovėnijoje - 2,8 balo. Tuo tarpu Lietuvoje pasitikėjimas vyriausybe siekė vos 3 balus. Galima teigti, jog šis pasitikėjimas yra taip pat vienas iš mažiausių, lyginant su kitomis Europos Sąjungos narėmis. Šie duomenys rodo, kad valdžia turi būti atsakingesnė ir kryptingai gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę.

Elektorinių paslaugų teikimas tapo aktualus visoms viešojo sektoriaus įstaigoms. Anot Girdauskienės ir Savanevičienės (2007), informacinių ir komunikacijos technologijų, t.y. žinių valdymo, panaudojimas padeda įmonei atrasti, atrinkti, organizuoti, paskirstyti ir panaudoti žinias taip įgyjant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Curry, Hammerschmido, Jilke ir Walle (2015) nuomone, e-valdžia tapo vienu svarbiausiu pastarųjų metų uždaviniu visoms viešosioms institucijoms ir įstaigoms. Vertinant elektroninės valdžios paslaugas pagal skaidrumo, veiksmingumo ir efektyvumo principus buvo ištirtos 28 Europos Sąjungos šalys. 2014 m. nustatyta, kad 25-45 m. amžiaus Lietuvos piliečiai elektroninės valdžios teikiamas paslaugas teigiamai vertina tik 41 proc. Lietuvoje elektroninės veiklos efektyvumas nesiekia Europos Sąjungos vidurkio lygio nei 2012, nei 2013 m. Tuo tarpu geriausiai 2014 m. vertinamos Skandinavijos šalys – Danija, Švedija, Suomija bei Liuksemburgas ir Prancūzija. Prasčiausiai vertinama Bulgarija ir Rumunija (Sustainable development in the European Union, 2015).

E-valdžia padeda mažinti biurokratiją bei modernizuoti viešąjį sektorių. Naudojantis viešosiomis internetinėmis paslaugomis, paslaugų gavėjai labiau patenkinti greita, lengvai randama ir patogia informacijos sklaida, internetinių paslaugų naudojimo paprastumu. Dėl įvairių priežasčių Lietuvoje gana dažnai vietoje elektroninių paslaugų naudojimo pirmenybė teikiama asmeniniam ryšiui, didesniai pasitikėjimui popierinio egzemplioriaus pateikimu, susirūpinimą kelia ir tikslingas asmens duomenų panaudojimas. Taip pat galima įvardinti įgūdžių trūkumą, tiesioginių atsiliepimų stoką bei nepakankamą vyriausybės paslaugų skaitmeninimą.

Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės 2017-10-05 pranešime spaudai teigiama, kad Lietuvoje yra per 4 tūkst. iš valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžetų išlaikomų viešojo valdymo institucijų, kurios vykdo valstybės valdymo funkcijas ir užtikrina viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą. Anot Meer, Berg ir Dijkstra (2012), didinant viešojo sektoriaus skaidrumą, atskaitingumą, taip pat daug tikimasi iš bendradarbiavimo su privačiuoju sektoriumi, bei nevyriausybinėmis organizacijomis. Viešasis sektorius, atsižvelgdamas į keliamus paslaugos tikslus ir kokybės reikalavimus, turėtų teikti tik tas viešąsias paslaugas, kurių negali teikti nevyriausybines ir bendruomeninės organizacijos ar verslo įmonės. Valstybės kontrolės (2017) atlikto audito „Ar pasirengta priimti sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pertvarkos“ metu nustatyta, kad iki šiol valstybėje nėra bendro viešosios paslaugos sąvokos suvokimo ir neapsispręsta, kokias viešąsias paslaugas turėtų teikti tik viešojo valdymo institucijos, o į kokių paslaugų teikimą naudinga būtų įtraukti ir kitus paslaugų teikėjus.

Nėra nustatyto ir sureguliuoto bendro valdymo modelio, tačiau ir toliau vis dar steigiami nauji paslaugų teikėjai, pvz., 2015–2017 m. I ketvirtį 21 savivaldybė įsteigė 46 naujus paslaugų teikėjus – įstaigas ir įmones. Valstybės kontrolės (2017) rekomendacijose Vidaus reikalų ministerijai nurodoma sukurti viešųjų paslaugų teikimo administravimo mechanizmą, kuris leistų pasirinkti tinkamiausią viešųjų paslaugų teikėją ir nustatyti, kokias administracines ir viešąsias paslaugas turėtų teikti valstybė. Ministerija tai turėtų atlikti iki 2019 m. pabaigos.

Kol Lietuvos viešajame sektoriuje pokyčiai tik įsibėgėja, tai Estijos patirtis tampa sektinu pavyzdžiu ne tik Rytų Europos šalims, tačiau ir visoms Europos ir Pasaulio šalims. Įstojus į Europos Sąjungą, Estija pokyčius viešojo sektoriaus valdyme grindė naująja viešąja vadyba, pvz., derinant viešojo ir privataus sektorių darbo sąlygas (Muhhina, 2015) bei nuo veiklos rezultatų priklausančius rodiklius. Estijos sėkmingi pasiekimai įgyvendinant elektroninės valdžios principus taip pat vertinami palankiai. Sarapu (2012) nurodo, kad siekiant geresnės viešųjų paslaugų ir politikos įgyvendinimo, Estijos viešojo sektoriaus valdymo pokyčiai vertinami kaip labai veiksmingi, nes ši šalis sugebėjo sėkmingai diegti skaitmenines inovacijas naudojant informacines ir ryšių technologijas. Dėl šių sėkmingų inovatyvių technologijų pritaikymo ir naudojimo valdžios, visuomenės ir ekonomikos srityse Estija pasaulyje vadinama ir žinoma kaip e-Estija. Siekiant išlaikyti tokių naujovių palaikymą ir tolimesnį diegimą, Estija išleido strateginį dokumentą, kuris vadinasi nacionalinė skaitmeninė darbotvarkė 2020 metams (ang. *National Digital Agenda 2020*), kitaip dar įvardijama kaip informacinės visuomenės strategija. Vienas iš šios strategijos tikslų - siekti, kad visa informacinių technologijų sistema esanti viešajame sektoriuje nebūtų senesnė nei 13 metų, taip bus siekiama išvengti gedimų ir kitų nepatogumų. Ši šalis ne tik skiria daug dėmesio informacinėms technologijoms, tačiau daug dėmesio skiria ir vadovų mokymuisi, tobulėjimui, gebėjimų ugdymui.

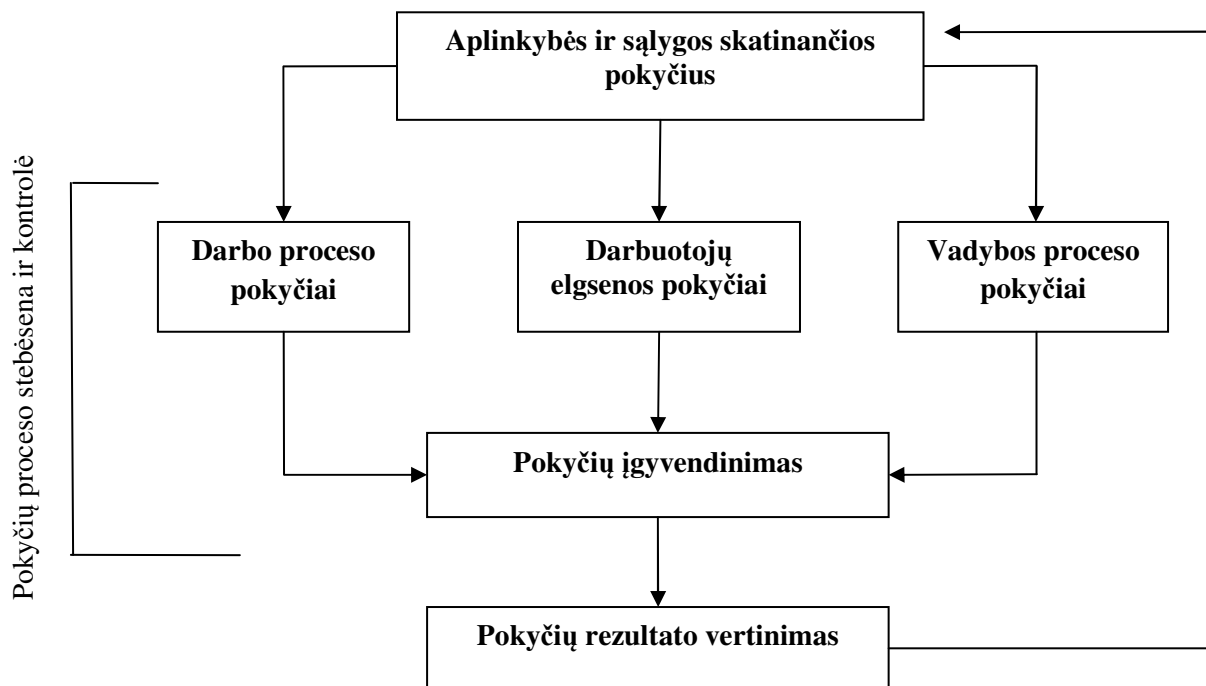
Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinėje ataskaitoje (2013) pažymima, kad geresnė viešųjų (ir administracinių) paslaugų kokybė ir prieinamumas priklauso nuo tokių priemonių kaip kokybės vadybos sistemų diegimas, personalo mokymas, administracinės naštos vertinimas verslui ar piliečiams, ar korupcijos prevencijos priemonės. Prie viešojo administravimo efektyvumo didinimo labiausiai prisideda procesų pertvarkymas ar supaprastinimas ir bendrųjų paslaugų centrų steigimas. Taip pat svarbus viešojo administravimo pokyčių proceso veiksnys, darantis įtaką viešojo administravimo efektyvumo didinimui, yra nepakankamas valdžios institucijose dirbančių vadovų palaikymas.

Vadovaujantis analizės rezultatais, išskiriama keletas iniciatyvų, kurios prisideda daugiau nei prie vienoje srityje vykstančių teigiamų pokyčių. Iš institucinių struktūrų optimizavimo trajektorijos dažniausiai pasikartojanti iniciatyva yra struktūrų ir funkcijų suvienodinimas, kuris didina viešųjų politikų ir programų efektyvumą ir prisideda prie centrinės ir subnacionalinės valdžios institucijų struktūros gerinimo. Kokybės valdymo sistemas naudinga diegti siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę, viešųjų paslaugų prieinamumą, viešųjų politikų ir programų efektyvumą, pagerinti reglamentavimą ir sumažinti administracinę naštą, ir modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą. Tuo tarpu glaudesnis skaitmeninis bendradarbiavimas viešajame sektoriuje, prisidėtų prie žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo, viešųjų politikų ir programų efektyvumo ir finansinio ir nefinansinio veiklos valdymo valdžios institucijose didinimo.

Įgyvendinant viešojo sektoriaus valdymo pokyčius, valstybės diegia ir perima viešojo valdymo principus: daug dėmesio skiria valstybės tarnybos skaidrumui, bendradarbiavimui su privačiu sektoriumi, iš jo perimama daug bruožų ir bando pritaikyti viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus valdymas yra nuolatinio tobulėjimo procese, t. y. inovatyvių sprendimų ieškojime. Siekiama viešąjį sektorių išlaikyti konkurencingą ir inovatyvų, veiksmingą, daug dėmesio skiriama viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui (mokymas, valstybės tarnautojų skaičiaus optimizavimas, motyvacinės priemonės ir pan.), informacinių technologijų diegimui.

Apibendrinant atliktas studijas, galima daryti išvadą, kad nors ir numatyta užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių administracinių ir viešųjų paslaugų teikimą, tobulinti viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų teikimo organizavimą, tačiau vertinant viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimą iki šiol centralizuotai nevaldomi patikimi ir išsamūs duomenys apie administracines ir viešąsias paslaugas. Identifikuotos ne visos administracinės ir viešosios paslaugos, trūksta informacijos apie paslaugų kokybę ir prieinamumą. Nustatyti trūkumai rodo šios srities pertvarkos poreikį.

Atlikus teorinę viešojo sektoriaus valdymo pokyčių proceso įgyvendinimo analizę bei apibendrinus šios analizės rezultatus, parengtas viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimo proceso struktūrinis modelis (žr. 2 pav.).



2 pav. Pokyčių įgyvendinimo struktūrinis modelis

Pokyčių poreikis formuojasi pagal tam tikras įmonės išorines ir vidines aplinkybes. Sąlygos skatinančios pokyčius suponuoja poreikį keisti funkcionuojančią sistemą. Pokyčių turinys apima darbo procesą, darbuotojų elgseną ir vadybą. Pokyčių įgyvendinimo metu būtina stebėti procesą, kontroliuoti jo vykdymą.

Paskutinis pokyčių įgyvendinimo etapas apima pokyčių rezultato vertinimą. Vertinama įdiegto pokyčio nauda įmonei, pateikiamos tolesnės tobulinimo galimybės.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Planuojant ir atliekant personalo požiūrio į viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimo empirinį tyrimą, remiamasi Kardelio (2007) siūlomą tyrimo proceso nuoseklumu.

Tyrimo problema. Mokslinės studijos patvirtina, kad personalo požiūris į valdymo pokyčių įgyvendinimą yra svarbus aspektas į pokyčius viešajame sektoriuje. Teorinių ir empirinių tyrimų taikymas leidžia nustatyti problemas ir stiprinti viešojo valdymo sritis, siekiant išlaikyti viešąjį sektorių konkurencingą ir inovatyvų, didinant viešojo administravimo efektyvumą, skaidrumą ir atvirumą bei viešųjų paslaugų prieinamumą. Identifikuota probleminė situacija formuluoja mokslinę problemą: viešojo valdymo pažinimas skatina ieškoti geriausių valdymo sprendimų.

Tyrimo tikslas – ištirti personalo požiūrį į struktūrinių valdymo pokyčių įgyvendinimą viešojo sektoriaus įmonėje.

Tyrimo metodas. Anketinė apklausa (kiekybinis metodas), kadangi gautus rezultatus paprasta susisteminti ir apdoroti statistiškai, užtikrinant respondentų anonimiškumą. Tyrimui panaudota informacijos rinkimo priemonė – anketa. Anketa sudaryta savarankiškai, remiantis teorine darbo dalimi. Anketą sudaro 50 klausimų (žr. 3 priedą), iš kurių 46 pateikti teiginiai, susiję su analizuojamu klausimu ir 4 sociodemografiniai klausimai (lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas).

Klausimai susiję su analizuojama problema apima 7 sritis: aplinkybės ir sąlygos skatinančios pokyčius, darbo proceso pokyčiai, darbuotojų elgsenos pokyčiai, vadybos proceso pokyčiai, pokyčių įgyvendinimas, pokyčio rezultato vertinimas, pokyčio įgyvendinimo kliūtys. Pateiktus teiginius tiriamieji turi įvertinti 5 balų skalėje. Pateikti uždari klausimai respondentui suteikia galimybę tiksliau atsakyti į pateiktą klausimą.

4 lentelėje pateikiamas tyrimo metodo pagrindimas.

4 lentelė. Tyrimo metodo pagrindimas

Sritis	Klausimyno teiginys	Sąsajos su probleminiais klausimais
Aplinkybės ir sąlygos skatinančios pokyčius	1, 2, 3, 4, 5	2.2. Viešojo sektoriaus valdymo proceso pokyčių apžvalga
Darbo proceso pokyčiai	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	1. Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių problematika
Darbuotojų elgsenos pokyčiai	14, 15, 16, 17, 18	1. Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių problematika
Pokyčių įgyvendinimas	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	2.3. Valdymo pokyčių įgyvendinimo procesas viešajame sektoriuje
Vadybos proceso pokyčiai	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	1. Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių problematika
Pokyčio rezultatų vertinimas	34, 35, 36	2.3. Valdymo pokyčių įgyvendinimo procesas viešajame sektoriuje
Pokyčio įgyvendinimo kliūtys	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	1. Viešojo sektoriaus valdymo pokyčių problematika

Atrankos ir imties procedūrų parinkimas. Personalo požiūrio į viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimą viešojo sektoriaus įstaigoje empiriniame tyrime numatoma apklausti 21 įstaigoje dirbantį darbuotoją.

Tyrimo patikimumas (validumas). Tyrimo išorinis validumas buvo užtikrinamas naudojant detalų tyrimo aprašymą. Duomenų surinkimo patikimumas buvo užtikrinamas laikantis anonimiškumo ir kontrolės, atsakyti į visus klausimyne pateiktus klausimus.

Tyrimo trūkumai ir ribotumas. Tyrimo planavimo metu buvo įvertinti sunkumai galintys iškilti tyrimo proceso metu, susiję su respondentų nenoru bendrauti, nenoru atsiskleisti ir nuoširdžiai atsakyti į jiems pateiktus klausimus. Tikėtina, kad ir kiekybinio tyrimo metu apklausiami respondentai gali šališkai atsakyti į klausimus.

Tyrimo metu gauti duomenys leidžia daryti išvadas tik apie tyrime dalyvaujančių respondentų nuomonę. Gauti duomenys gali būti interpretuojami tik kaip tendencija, reikalaujanti tolimesnio empirinio patikrinimo tiriant didesnę populiaciją.

Kaip tyrimo ribotumą galima įvardinti tyrėjo patirties trūkumą atliekant kiekybinius tyrimus, bei rezultatų reprezentatyvumas.

Tyrimo atlikimo etika. Anketinės apklausos metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų:

1. laisvanoriškumas – tyrime respondentai dalyvavo savanoriškai;
2. supažindinimas su tyrimo esme ir sutikimo dalyvauti tyrime gavimas – kreipiantis į respondentus buvo pristatytas tyrimo tikslas, prašoma sutikimo dalyvauti tyrime;
3. visuose tyrimo etapuose tiriamasis saugomas nuo galimos žalos – tiek renkant informaciją, tiek analizuojant bei aprašant tyrimo metu sukauptus duomenis yra stengiamasi užtikrinti tiriamojo konfidencialumą bei tiriamųjų anonimiškumą;
4. užtikrinamas informacijos konfidencialumas;
5. užtikrinamas tiriamojo anonimiškumas – respondentų anonimiškumą siekta užtikrinti koduojant tiek tyrimo klausimynus, tiek anketinės apklausos metu surinktą medžiagą.

Duomenų rinkimas. Empirinis tyrimas atliktas 2017 m. lapkričio – gruodžio mėn. Tyrimo atlikimo tvarka buvo suderinta su VĮ „Regitra“ Komunikacijos skyriaus vadove, prieš tai nurodant, koku tikslu ir kur bus panaudoti tyrimo duomenys, ir gautas leidimas vykdyti šį tyrimą. Anketa respondentams buvo išplatinta pasinaudojus prieigos galimybėmis prie VĮ „Regitra“ intraneto.

Duomenų analizė. Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami panaudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS for Windows 17.0 (ang. *Statistical Package for Social Sciences*).

Buvo vertinamas atsakymų į anketos klausimus dažnis (proc.), aritmetiniai vidurkiai.

Viso klausimyno patikimumo analizė atlikta pagal Cronbacho alpha koeficientą, paremtą standartizuotomis reikšmėmis. Skalės vidinis patikimumas parodo, ar skalės klausimai tikrai matuoja tam tikrą vieną savybę. Cronbacho alpha koeficientas apibendrina skalės klausimų tarpusavio

koreliacijas. Šiame darbe buvo remtasi vidinio patikimumo įvertinimo rekomendacijomis ir laikoma, kad skalė yra patikima, jei jos Cronbacho alpha reikšmė $> 0,5$.

Požymių statistinis ryšys buvo tikrinama naudojant Chi kvadrato (χ^2) kriterijų.

Apskaičiuotos statistinio reikšmingumo (p) reikšmės. Ryšio stiprumas tarp kintamųjų buvo tiriamas naudojant Pearsono koreliacijos koeficientą, kai stebėtas reikšmingumo lygmuo, $p < 0,05$: kai $p > 0,05$ – skirtumas statistiškai nereikšmingas, kai $p < 0,05$ – skirtumas statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,01$ – skirtumas labai reikšmingas.

Aprašomoji statistika atlikta apskaičiuojant vidutines kintamųjų reikšmes su 95 proc. pasikliautinoju intervalu.

Reikšmių sklaidai apibūdinti pateikiamas standartinis nuokrypis.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. VĮ „Regitra“ veiklos analizė

VĮ „Regitra“ yra iš valstybės turto įsteigta įmonė, kuri jai perduotą bei jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Įmonės valdybą sudaro šeši nariai: trys valdybos nariai yra Vidaus reikalų ministerijos darbuotojai, du teisės aktų nustatyta tvarka išrinkti nepriklausomi nariai ir įmonės generalinis direktorius. Valdybai pirmininkauja vidaus reikalų viceministras. VĮ „Regitra“ svarbiausiais tikslais įvardinama valstybės socialinių ir politinių tikslų įgyvendinimas. Veiklos pelningumas užima antraeilį vaidmenį. Viešosios administracinės paslaugos apmokestinamos pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro patvirtintus paslaugų teikimo įkainius.

VĮ „Regitra“ įregistruota Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos registre 2000 m. sausio 7 d. ir teikė motorinių transporto priemonių ir jų priekabų registravimo paslaugas. Nuo 2003 m. sausio 2 d. įmonės padaliniuose egzaminuojami kandidatai į vairuotojus, o nuo 2007 m. gegužės 2 d. pradėta teikti transporto priemonių vairuotojų pažymėjimų išdavimo arba keitimo paslauga.

Dauguma įmonės paslaugų generuojama įmonėje, tačiau kai kurias paslaugas teikia tiekėjai: valstybinio registracijos numerio ženklų lenteles; transporto priemonių registracijos liudijimų blankus ir vairuotojo pažymėjimų gamybai skirtas polikarbonatines korteles. Įmonė sudaro sutartis teikti informaciją su institucijomis, disponuojančiomis duomenimis ar informacija būtina Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių registrui ir Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių vairuotojų registrui funkcionuoti.

Didžioji dalis paslaugų klientams suteikiamos jiems atvykus į įmonės klientus aptarnaujančius padalinius arba siunčiami e. ryšio priemonių pagalba. Gerinant klientų aptarnavimo kokybę yra sudaryta galimybė internetu per įmonės svetainę užsisakyti vairuotojo pažymėjimų, transporto priemonių registracijos dokumentų ir valstybinio registracijos numerio ženklų lentelių pristatymą per kurjerį. Per įmonės e. paslaugų portalą taip pat galima patikrinti Lietuvoje įregistruotų transporto priemonių techninius duomenis bei jų registracijos statusą, įregistruoti ar išregistruoti transporto priemonę, sustabdyti jos leidimą dalyvauti viešajame eisme, pranešti apie prarastus ir užsisakyti naujas valstybinio registracijos numerio ženklų lenteles; registruotis laikyti vairavimo egzaminus.

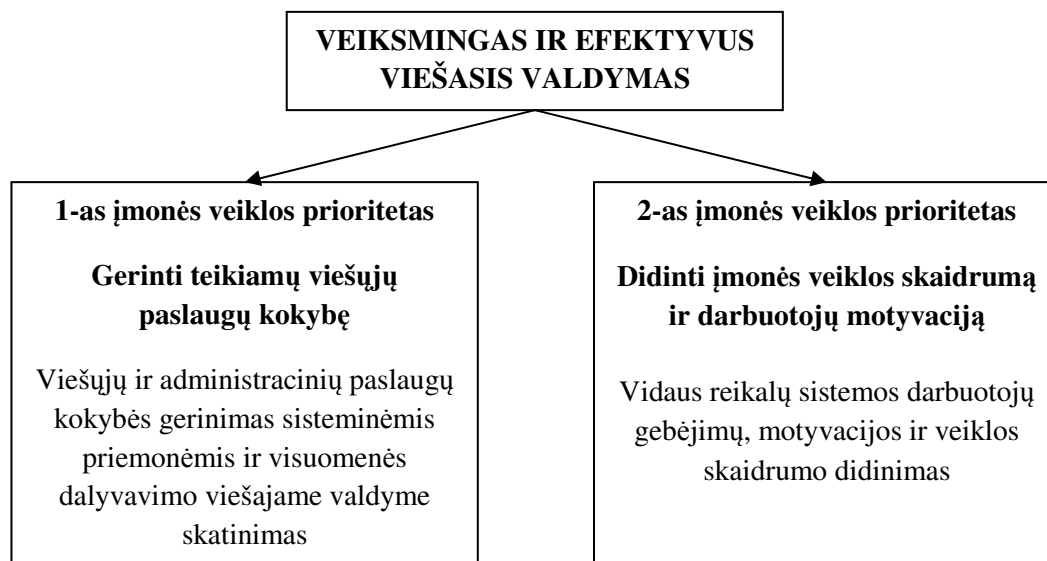
Įmonės strateginės kryptys

VĮ „Regitra“ strateginės kryptys yra šios:

1. teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų gerinimas;

2. įmonės vertės ir prestižo didinimas.

Siekiant veiksmingo ir efektyvaus viešojo valdymo, strateginius prioritetus įmonė priskiria dviem pagrindinėms veiklos sritims (žr. 3 pav.).



3 pav. Įmonės prioritetai

Pagrindiniai 2017 m. darbai, įgyvendinant veiklos prioritetus, pateikiami 2 priede.

VĮ „Regitra“ 2017–2020 m. numatyti strateginiai tikslai ir uždaviniai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. VĮ „Regitra“ 2017-2020 m. strateginiai tikslai ir uždaviniai

Strateginis tikslas	Uždaviniai strateginiam tikslui pasiekti
Gerinti transporto priemonių registravimo paslaugų kokybę ir prieinamumą	Užtikrinti tik legaliai įgytų bei saugių aplinkai ir eismo dalyviams transporto priemonių registravimą;
	Didinti e. paslaugų plėtrą ir mažinti administravimo našumą registruojant transporto priemones.
Gerinti vairuotojų egzaminavimo kokybę	Užtikrinti, kad licencijos vairuoti TP būtų suteiktos tik tinkamus gebėjimus turintiems asmenims
	Pagerinti egzaminavimo kokybę
Gerinti įmonės veiklos efektyvumą ir veiksmingumą, didinti veiklos skaidrumą ir darbuotojų motyvaciją	Didinti įmonės pelningumą ir veiklos rezultatyvumą
	Didinti įmonės teikiamų paslaugų žinomumą bei skaidrumą, darbuotojų gebėjimus ir motyvaciją

Viešųjų administracinių paslaugų kokybės vertinimas

Įmonė, siekdama užtikrinti tinkamą teikiamų viešųjų administracinių paslaugų kokybę, renka ir analizuoja informaciją apie suteiktų viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę, paslaugų kokybės vertinimą, kuriuos reglamentuoja VĮ „Regitra“ generalinio direktoriaus 2016 m. lapkričio 15 d. įsakymu Nr. V-186 patvirtintas Klientų aptarnavimo standartas.

Už tinkamą klientų aptarnavimą ir teikiamų paslaugų kokybę atsakingas Klientų aptarnavimo skyrius. Įmonės interneto svetainėje yra speciali skiltis „Jūsų nuomonė, pranešimai“; klientų pastabos ir pasiūlymai apie aptarnavimo kokybę priimami informacijos centro telefonu, aptarnavimo

padaliniuose yra specialios vietos klientų skundams ir pasiūlymams kaupti. Įmonė plečia elektroninių paslaugų spektrą, taiko informacines technologijas teikiant klientams informacines paslaugas, pvz. gauti informaciją SMS žinute apie artėjančią vairuotojo pažymėjimo galiojimo laiko pabaigą, atliktą transporto priemonės išregistravimą ir pan. Elektroniniu būdu teikiamų paslaugų plėtra numatoma ir 2017–2020 metais. Gerinant klientų aptarnavimo kokybę buvo tikslinamos klientų aptarnavimo schemos, klientus aptarnaujančių darbuotojų skaičius, jų funkcijos klientų aptarnavimo padaliniuose pagal išaugusį ar sumažėjusį atitinkamų viešojo administravimo paslaugų poreikį. Išoriniam teikiamų paslaugų vertinimui perkamos tyrimų paslaugos: „slapto kliento“ tyrimas, kurio tikslas – nustatyti, kaip laikomasi VĮ „Regitra“ Klientų aptarnavimo standarto reikalavimų. Atliekant asmenų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimą nustatomas pasitenkinimo teikiamomis transporto priemonių registravimo ir vairuotojų egzaminavimo paslaugomis indeksas. Gerinant aptarnavimo kokybės vertinimą ir siekiant jos rezultatus integruoti į vidaus reikalų sistemos įstaigų teikiamų viešojo administravimo paslaugų vertinimo sistemą, 2017 m. tyrimų vertinimo analizę planuojama perduoti centralizuotai atlikti Vidaus reikalų ministerijai. Tai įgalins labiau objektyvizuoti tyrimo rezultatus, padidinti jų naudingumą ir siūlymų bei rekomendacijų veiksmingumą.

Išorinė ir vidinė komunikacija

Išorinėje komunikacijoje įmonė aktyviai komunikuoja su visuomene: užtikrinama informacijos sklaida žiniasklaidai, vykdoma aktyvi naujienų informacinė vadyba, plėtojami ir tradiciniai viešieji ryšiai su bendruomenėmis. Plečiami įmonės tarptautiniai ryšiai, plėtojami integruotos komunikacijos, krizių komunikacijos projektai.

Vidinėje komunikacijoje įmonė didina padalinių vadovų ir specialistų integraciją į įmonės valdymo procesų tobulinimą. Nuo 2015 m. organizuojamos strateginio planavimo sesijos, kurių metu aptariami įmonės veiklos rezultatai, analizuojama įmonės strategijos vertinimo kriterijų siektinų reikšmių pasiekimo rizika, tikslinami veiklos prioritetai pagal vidaus reikalų ministru pavestų valdymo sričių strateginio veiklos plano metų veiklos prioritetus. Į šį procesą aktyviai įsijungė ir VĮ „Regitra“ valdybos nariai, dalyvaudami strateginio planavimo sesijose, teikdami siūlymus vertinimo kriterijams ir jų siektinoms reikšmėms. Parengti VĮ „Regitra“ strategijos projektai paskelbiami viešai, padalinių vadovai, specialistai turi galimybę teikti savo pastabas ir siūlymus. Patvirtintos VĮ „Regitra“ strategijos skelbiamos įmonės interneto svetainėje.

Įmonės infrastruktūra (infrastruktūros ištekliai)

Operatyvų vadovavimą bei valdymą, tinkamą klientų aptarnavimą užtikrina 2016 m. birželio 13 d. valdybos posėdyje patvirtinta VĮ „Regitra“ struktūra (žr. 1 priedą).

Klientų patogumui įmonės filialuose įsteigtos atitolintos klientų aptarnavimo vietos mažesniuose miestuose ir gyvenvietėse. Šiuo metu iš viso klientai aptarnaujami 38 klientų aptarnavimo padaliniuose. VĮ „Regitra“ vadovauja įmonės generalinis direktorius, kuriam tiesiogiai pavaldūs

generalinio direktoriaus pavaduotojas, įmonės filialų direktoriai, įmonės Administravimo departamentas ir Finansų, Vidaus audito bei Komunikacijos skyriai, taip pat kibernetinio saugumo vyriausiasis specialistas. Generalinio direktoriaus pavaduotojui tiesiogiai pavaldūs įmonės Veiklos departamentas ir Informacinių technologijų departamentas. Įmonės struktūra nuo įmonės įkūrimo kito priklausomai nuo įmonei pavestų funkcijų plėtros, įmonės valdymo kaštų optimizavimo poreikio. Pradėjus egzaminuoti vairuotojus, išduoti vairuotojo pažymėjimus, atsiradus būtinumui vykdyti viešuosius pirkimus, stiprinti klientų aptarnavimo kokybę, šioms funkcijoms vykdyti buvo steigiami arba reorganizuojami įmonės padaliniai, keičiamas jų pavaldumas.

2012–2016 m. vidutinis įmonės darbuotojų skaičius didėjo. Tai sąlygojo pakitusios rinkos sąlygos ir išaugusios įmonės veiklos apimtys, didėjantys reikalavimai teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimui. Žmogiškųjų išteklių poreikis yra nuolat analizuojamas ir vertinamas kaštų ir naudos prasme. Pastaraisiais metais didinamas e. paslaugų skaičius nesumažino žmogiškųjų išteklių poreikio, tik pakoregavo šių išteklių kokybinės sudėties parametrus: išaugo darbuotojų, užtikrinančių klientų aptarnavimą IT priemonėmis (netiesiogiai) poreikis, pakilo reikalavimai jų kvalifikacijai ir kompetencijoms. Perspektyvoje didelių pokyčių įmonės veikloje nenumatoma, todėl darbuotojų skaičius, tikėtina, nekis arba kės nežymiai. Stiprinant darbuotojų, aptarnaujančių klientus, bendravimo įgūdžius, didinant jų kompetencijas teikiant viešąsias administracines paslaugas 2017 m. peržiūrima teikiamų viešųjų administracinių paslaugų kokybės vertinimo metodika, atliekama, kviečiant išorės ekspertus, pastarųjų metų trijų įmonės teikiamų viešųjų administracinių paslaugų kaštų ir naudos, paslaugų kokybės vertinimo analizė, nustatomas žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymo poreikis, peržiūrimas ir pagal rekomendacijas tikslinamas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planas. Įmonėje sudaromos sąlygos darbuotojams tobulintis, didinti savo kompetencijas ir kvalifikaciją. Bendrieji darbuotojų mokymai vyksta įmonėje, specialiuosius mokymus įmonė perka iš kitų šia veikla užsiimančių įmonių. 2015 m. mokymuose dalyvavo 459 darbuotojai. Didinant darbuotojų kompetencijas, daugelį metų organizuojami darbuotojų mokymai skatinant darbuotojus įgyti gretutines, nei jų pagrindinė veikla, kompetencijas teikti viešąsias paslaugas ar atliekant kitas, papildomas įmonės veiklai priskirtas funkcijas, nes tai leidžia įmonei operatyviau reaguoti į klientų srautų pokyčius, didina darbuotojų socialinio saugumo jausmą. Įmonė aktyviai dalyvauja su įmonės veikla susijusių tarptautinių organizacijų – EReg (Europos transporto priemonių ir vairuotojų registravimo administracijų asociacijos), CIECA (Tarptautinės vairuotojų egzaminavimo asociacijos) – veikloje.

Įmonės veiklos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizėje įvertinti vidiniai ir išoriniai veiksniai (žr. 4 pav.).

Stiprybės	Silpnybės
Parengta įmonės strategija Įmonės darbuotojų įtraukimas į veiklos planavimą Tinkamai vykdoma ir įmonės poreikius atitinkanti žmogiškųjų išteklių valdymo politika Nuolatinis įmonės atstovų dalyvavimas su įmonės veikla susijusių tarptautinių organizacijų veikloje Periodiškai atliekami klientų aptarnavimo kokybės vertinimai Efektyviai veikiantis vidaus auditas ir nuolatinė klientus aptarnaujančių padalinių veiklos kontrolė Patalpų atnaujinimas ir naujų pastatų statyba Nuolat tobulinama ir plečiama techninė bazė Įmonės teikiamų papildomų paslaugų plėtra	Galimi korupcijos atvejai. Nepakankama IT plėtra Nepakankamas automobilių parkavimo vietų skaičius klientų aptarnavimo padaliniuose
Galimybės	Grėsmės
Gerosios patirties sklaida Įtaka politikos formavime Šalyje tebevykstantis ekonomikos pakilimas	Bendras šalies ūkio augimo ar kritimo procesas Galima finansinė rizika Dėl įmonės registrų netinkamos sąveikos su kitų institucijų valdomais registrais ar duomenų bazėmis gali būti negauti arba iškreipti kai kurie veiklai ir klientų aptarnavimui būtini duomenys. Dėl nuomojamų patalpų nuomos sutarčių sąlygų pokyčio

4 pav. Įmonės veiklos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė

Pokyčių VĮ „Regitra“ identifikavimas

Siekiant optimizuoti Valstybės įmonės „Regitra“ struktūrą, centralizuojant funkcijų valdymą ir užtikrinant efektyvesnę lėšų bei žmogiškųjų išteklių panaudojimą, racionaliau ir kokybiškiau vykdyti funkcijas bei stiprinti vidaus kontrolę, VĮ „Regitra“ 2016 m. birželio 13 d. valdybos nutarimu pradėti struktūriniai pokyčiai, kurie įsigaliojo nuo 2016 m. rugpjūčio 1 d.:

- ✓ įmonėje steigiamas Veikos departamentas;
- ✓ egzaminų metodikos skyrius pavadinimas pakeičiamas į „Egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo skyrius, skyrius perkeliamas į Veiklos departamentą;
- ✓ transporto priemonių identifikavimo skyrius ir Transporto priemonių registracijos metodikos skyrius sujungiami į Transporto priemonių registracijos skyrių ir perkeliama į Veiklos departamentą. Transporto priemonių identifikavimo skyriaus ir Transporto priemonių registracijos metodikos skyriaus vadovų pareigybės panaikinamos;
- ✓ įmonėje steigiamas Administravimo departamentas;
- ✓ teisės skyrius perkeliamas į Administravimo departamentą;

✓ personalo skyriaus pavadinimas pakeičiamas į „Personalo ir darbų saugos skyrius“. Į skyrių perkeliama darbuotojų saugos ir sveikatos specialisto pareigybė. Personalo ir darbų saugos skyrius perkeliamas į Administravimo departamentą;

✓ bendrojo skyriaus pavadinimas pakeičiamas į „Planavimo ir bendrųjų reikalų skyrius“, skyrius perkeliamas į Administravimo departamentą;

✓ klientų aptarnavimo metodikos skyriaus pavadinimas pakeičiamas į „Klientų aptarnavimo skyrius“, skyrius perkeliamas į Administravimo departamentą;

✓ viešųjų pirkimų skyrius perkeliamas į Administravimo departamentą;

✓ ūkio skyriaus pavadinimas pakeičiamas į „Logistikos skyrius“, skyrius perkeliamas į Administravimo departamentą;

✓ panaikinamas Informacinių technologijų (IT) departamento Duomenų teikimo skyrius, panaikinama Duomenų teikimo skyriaus vadovo pareigybė, Duomenų teikimo skyriaus pareigybės perkeliamos į kitus Įmonės skyrius;

✓ IT departamento Informacinių technologijų vystymo skyriaus pavadinimas pakeičiamas į „Informacinių sistemų plėtros ir priežiūros skyrius“, IT departamento Informacinių technologijų priežiūros skyriaus pavadinimas pakeičiamas į „Informacinių technologijų infrastruktūros valdymo skyrius“;

✓ įmonėje panaikinama generalinio direktoriaus pavaduotojo, kuriojančio transporto priemonių registraciją bei ūkinę veiklą, pareigybė ir generalinio direktoriaus patarėjo pareigybė;

✓ įmonėje įsteigiamas Komunikacijos skyrius, į Komunikacijos skyrių perkeliama tarptautinių ryšių vyresniojo specialisto ir viešųjų ryšių specialisto pareigybės;

✓ Kauno filiale panaikinama filialo viršininko pavaduotojo, kuriojančio vairuotojų egzaminavimą, pareigybė;

✓ pakeičiami visų Įmonės filialų vadovų pareigybių pavadinimai: „filialo viršininkas“ keičiamas į „filialo direktorius“, o „filialo viršininko pavaduotojas“ į „filialo direktoriaus pavaduotojas“;

✓ darbuotojams, kuriems išlieka tos pačios darbo funkcijos, darbo apmokėjimo ir kitos darbo sutarties sąlygos, toliau galioja jų pareiginės instrukcijos, kurios buvusi priklausomybė struktūriniam padaliniui pakeičiama atitinkamai pagal išvardintus pakeitimus ir pavaldumą.

2016 m. numatyti struktūriniai pokyčiai neapsiribojo. 2017 m. spalio 31 d. Valstybės įmonės „Regitra“ generalinio direktoriaus įsakymu nustatyti nauji struktūriniai pertvarkymai. Kai kurie iš jų pradės galioti jau nuo 2018 m. vasario 1 d.:

✓ Marijampolės filialas reorganizuojamas į Alytaus filialo Marijampolės grupę;

✓ Tauragės filialas reorganizuojamas į Klaipėdos filialo Tauragės grupę;

✓ Telšių filialas reorganizuojamas į Šiaulių filialo Telšių grupę;

✓ Utenos filialas reorganizuojamas į Panevėžio filialo Utenos grupę;

- ✓ Marijampolės, Tauragės, Telšių, Utenos filialams priskirti atitolinti klientų aptarnavimo padaliniai (grupės ir postai) atitinkamai priskiriami Alytaus, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio filialams;
- ✓ klientų aptarnavimo skyrius perkeliamas iš Administravimo departamento į Veiklos departamentą;
- ✓ Administravimo departamento Bendrasis skyrius reorganizuojamas į Administravimo departamento Veiklos planavimo ir kokybės valdymo skyrių;
- ✓ Administravimo departamento Logistikos skyrius reorganizuojamas į Administravimo departamento Turto valdymo skyrių;

Apibendrinant galima pastebėti teigiamus pokyčių bruožus: optimizuojama valdymo struktūra, išlyginamas darbuotojų darbo krūvis, gerėja paslaugų kokybė. Tolesniuose darbo skyriuose bus vertinamas personalo požiūris į valdymo pokyčių įgyvendinimo procesą Valstybės įmonėje „Regitra“.

4.2. Respondentų charakteristikos

Bendras viso klausimyno patikimumas buvo tikrinamas Cronbacho alpha kriterijumi. Atlikus tyrimą nustatyta, kad vidinis skalės patikimumas - Cronbacho alpha - 0,909.

Atliekant tyrimą buvo apklausta 21 VĮ „Regitra“ Marijampolės filialo darbuotojas: 7 moterys, kurios sudaro 33,3 proc., ir 14 vyrų, kurie sudaro 66,7 proc. Visos anketos užpildytos tinkamai.

6 lentelėje pateikiamas išsamus respondentų pasiskirstymas pagal socialines demografines charakteristikas.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas

	Požymis	N	Procentai, %
Lytis	Vyrai	14	66,7
	Moterys	7	33,3
Amžius	Iki 21 metų	-	-
	22-30 metų	1	6,1
	31-40 metų	10	45,5
	41-50 metų	7	33,3
	51-60 metų	1	3,0
	Daugiau nei 60 metų	2	12,1
Darbo stažas	Iki 1 metų	1	6,1
	2-5 metai	3	12,1
	6-10 metų	3	12,1
	11-15 metų	10	48,5
	16-20 metų	4	21,2
	21 ir daugiau metų	-	-
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	14	69,7
	Aukštasis koleginiškas išsilavinimas	4	18,2
	Aukštesnysis išsilavinimas	2	9,1
	Specialusis vidurinis išsilavinimas	1	3,0
	Vidurinis išsilavinimas	-	-
	Kita	-	-

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, matome, kad daugiausiai darbuotojų 45,5 proc. yra 31-40 metų amžiaus grupėje, 33,3 proc. tiriamųjų amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų. Vyriausių įmonėje dirbančių darbuotojų, kurių amžius daugiau nei 60 metų, grupę sudaro 12,1 proc. Jauniausi įmonėje dirbantys darbuotojai, kurių amžius nuo 22 iki 30 metų, sudaro tik 6,1 proc. Mažiausia amžiaus grupė 51-60 metų sudaro 3,0 proc.

Apklaustos rezultatai rodo, kad didžiausią respondentų grupę pagal darbo stažą sudaro darbuotojai, įmonėje dirbantys nuo 11 iki 15 metų (48,5 proc.). Ilgiausiai dirbantys darbuotojai įmonėje, kurių darbo stažas nuo 16 iki 20 metų, sudaro 21,2 proc. Vienodai, t.y. 12,1 proc., pasiskirstė darbuotojų darbo stažas šiose amžiaus grupėse 2-5 metai ir 6-10 metų.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad 69,7 proc. apklaustų darbuotojų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 18,2 proc. turi aukštąjį koleginių išsilavinimą, o 9,1 proc. – aukštesnįjį išsilavinimą. Reikia pažymėti, kad nedidelė dalis respondentų, tik 3,0 proc. turi specialųjį vidurinį išsilavinimą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad VĮ „Regitra“ Marijampolės filiale dirba brandaus amžiaus ir aukštos kvalifikacijos specialistai.

4.3. Tyrimo rezultatų apžvalga

Siekiant išsiaiškinti VĮ „Regitra“ darbuotojų požiūrį į struktūrinių valdymo pokyčių įgyvendinimą įmonėje, buvo pateikti 46 teiginiai, kuriuos tyrimo dalyviai vertino skalėje nuo 1 („Visiškai nesutinku“) iki 5 („Negaliu atsakyti“).

Bendras klausimyno subskalių vertinimas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. Klausimyno subskalių vertinimas

Klausimyno subskalė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
Aplinkybės ir sąlygos skatinančios pokyčius	13,85	3,053	20,182	0,064
Darbo proceso pokyčiai	23,21	7,407	7,879	0,980
Darbuotojų elgsenos pokyčiai	12,79	3,342	9,545	0,572
Pokyčių įgyvendinimas	23,09	5,587	8,212	0,915
Vadybos proceso pokyčiai	18,03	6,085	11,818	0,756
Pokyčio rezultatai	7,73	2,950	13,030	0,043
Pokyčio įgyvendinimo kliūtys	29,91	4,996	10,152	0,810

Klausimyno skalė sudaryta iš 7 subskalių apibūdinančių analizuojamą problemą. Skalė *Aplinkybės ir sąlygos skatinančios pokyčius* sudaryta iš 5 teiginių. Skalės įverčiai pasiskirsto nuo 8 iki 20. *Darbo proceso pokyčiai* skalę sudaro 8 teiginiai ir jos įverčiai nuo 8 iki 37. 5 teiginiai apibūdina *Darbuotojų elgsenos pokyčiai* skalės, jos įverčiai nuo 8 iki 23. Skalė *Pokyčių įgyvendinimas* sudaryta iš 8 teiginių. Skalės įverčiai pasiskirsto nuo 13 iki 38. 7 teiginiai apibūdina *Vadybos proceso pokyčiai*.

Skalės įverčiai pasiskirsto nuo 7 iki 31. Skalei *Pokyčio rezultatai* pasirinkti 3 teiginiai, jos įverčiai nuo 3 iki 15. Skalę *Pokyčio įgyvendinimo kliūtys* apibūdina 10 teiginių. Skalės įverčiai intervale nuo 21 iki 42.

Analizuojant aplinkybių ir sąlygų skatinančių pokyčius elementus, buvo atlikta visų aplinkybių ir sąlygų skatinančių pokyčius elementų skalių vidurkių analizė, paskaičiuotas standartinis nuokrypis (žr. 8 lentelę). Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant visus aplinkybių ir sąlygų skatinančių pokyčius elementus, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

8 lentelė. Subskalės Aplinkybės ir sąlygos skatinančios pokyčius elementų vertinimas

Aplinkybių ir sąlygų skatinančių pokyčius elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
Mūsų įmonėje pokyčio iniciatoriai būna vadovai	3,24	0,902	24,424	0,000
Informaciją apie planuojamą pokytį pateikia vadovai susirinkimų metu	3,09	1,071	11,091	0,026
Informaciją apie planuojamą pokytį sužinote iš savo kolegų	2,94	1,029	21,697	0,000
Mūsų įmonėje vadovai kartu su darbuotojais apsvarsto problemas lemiančias pokyčio atsiradimą	2,52	1,004	13,515	0,009
Esu asmeniškai įtraukiamas į įmonės pokyčio rengimą ir vykdymą	2,06	1,144	15,939	0,003

Vertinant aplinkybių ir sąlygų skatinančių pokyčius atsiradimą, nustatyta, kad VĮ „Regitra“ vadovai kartu su darbuotojais nelinkę apsvarstyti problemų, lemiančių pokyčio atsiradimą. Taip teigia šiek tiek daugiau nei pusė (51,5 proc.) apklaustų darbuotojų. 45,5 proc. respondentų mano, kad įmonės vadovai kartu su darbuotojais apsvarsto problemas lemiančias pokyčio atsiradimą (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie aplinkybes ir sąlygas skatinančias pokyčius

Teiginys	Sutinku	Negaliu atsakyti	Nesutinku	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
	%	%	%		
Mūsų įmonėje pokyčio iniciatoriai būna vadovai	81,8	3,0	15,2	35,636	0,000
Informaciją apie planuojamą pokytį pateikia vadovai susirinkimų metu	66,7	6,1	27,3	18,727	0,000
Informaciją apie planuojamą pokytį sužinote iš savo kolegų	69,7	6,1	24,2	21,273	0,000
Mūsų įmonėje vadovai kartu su darbuotojais apsvarsto problemas lemiančias pokyčio atsiradimą	45,5	3,0	51,5	13,818	0,001
Esu asmeniškai įtraukiamas į įmonės pokyčio rengimą ir vykdymą	24,2	3,0	72,7	25,273	0,000

Iš 8 lentelės matome, kad aukščiausiais balais buvo įvertintas teiginys *Mūsų įmonėje pokyčio iniciatoriai būna vadovai*. Šios skalės vidurkis 3,24. Su tuo sutinka didžioji dauguma (81,8 proc.)

respondentų (žr. 9 lentelę). Taip pat aukšti ir skalių *Informaciją apie planuojamą pokytį pateikia vadovai susirinkimų metu* (vidurkis 3,09) bei *Informaciją apie planuojamą pokytį sužinote iš savo kolegų* (vidurkis 2,94) teiginiai. Žemiausiai įvertintas *Esu asmeniškai įtraukiamas į įmonės pokyčio rengimą ir vykdymą* subskalės teiginys, kurio vidurkis 2,06. 72,7 proc. apklaustų VĮ „Regitra“ darbuotojų nesutinka, kad yra asmeniškai įtraukiami į įmonės pokyčio rengimą ir vykdymą (žr. 9 lentelę). Vertinant minėtus teiginius, aptikti statistiškai reikšmingi skirtumai, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Siekiant išsiaiškinti VĮ „Regitra“ personalo nuomonę apie planuojamo įgyvendinti pokyčio darbo procesą, buvo pateikti 8 teiginiai. Bendras nuomonės apie darbo proceso pokyčių elementus vertinimas pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė. Subskalės Darbo proceso pokyčiai elementų vertinimas

Darbo proceso pokyčių elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
Formuojant pokyčio darbo grupes atsižvelgiama į darbuotojų išsilavinimą	3,21	1,516	5,636	0,228
Formuojant pokyčio darbo grupes atsižvelgiama į personalo darbo patirtį šioje įmonėje	3,18	1,467	8,970	0,062
Formuojant pokyčio darbo grupes atsižvelgiama į santykius su kolegomis ir vadovais	3,06	1,478	4,424	0,352
Pokyčio įgyvendinimo planas ruošiamas kartu su personalu	3,03	1,403	3,818	0,431
Pokyčio įgyvendinimo etape vyksta personalo mokymai, susiję su diegiamu pokyčiu	2,91	1,011	17,152	0,002
Mūsų įmonėje pokyčio įgyvendinimui sudaroma darbo grupė	2,76	1,437	1,394	0,845
Pateikiamas išsamus pokyčio įgyvendinimo planas	2,58	1,091	19,879	0,001
Pokyčio iniciatoriai išaiškina darbuotojams kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo	2,48	1,176	16,273	0,006

10 lentelėje stebime, kad įgyvendinant pokyčius VĮ „Regitra“ sudaroma darbo grupė (vidurkis 2,76), o formuojant darbo grupes įmonėje atsižvelgiama į darbuotojų išsilavinimą bei personalo darbo patirtį šioje įmonėje. Teiginiai *Formuojant pokyčio darbo grupes atsižvelgiama į darbuotojų išsilavinimą* (vidurkis 3,21) ir *Formuojant pokyčio darbo grupes atsižvelgiama į personalo darbo patirtį šioje įmonėje* (vidurkis 3,18) įvertinti aukščiausiais balais. Respondentų nuomone, pokyčio įgyvendinimo planas ruošiamas kartu su personalu (vidurkis 3,03). Žemiausiais balais vertinama tai, jog įmonės pokyčių iniciatoriai galbūt nepakankamai išaiškina darbuotojams kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo (vidurkis 2,48) bei nėra pateikiamas išsamus pokyčio įgyvendinimo planas (vidurkis 2,58).

Dažnai bet koks pokytis įmonėje ar mėginimas dirbti naujomis sąlygomis, sukelia darbuotojams nepasitenkinimą ar net pasipriešinimą. Darbuotojai bijo prarasti įtaką, santykius, bijo, kad padidės darbo krūvis, o su daugiau darbų arba su kitokiomis užduotimis jie tiesiog nesusidoros, nes neturi reikiamų įgūdžių.

11 lentelėje pateikiamas darbuotojų elgsenos vertinimas įgyvendinant struktūrinius pokyčius VĮ „Regitra“. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant teiginius *Aš aktyviai bendradarbiauju įgyvendinant įvairius pokyčius įmonėje, Man labiau patinka daryti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus* ir *Man nepatinka net tokie pokyčiai, kurie galėtų pagerinti mano gyvenimą*, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

11 lentelė. Subskalės Darbuotojų elgsenos pokyčiai elementų vertinimas

Darbuotojų elgsenos pokyčių elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
Vykstantys pokyčiai man sukelia netikrumo, nesaugumo jausmą	2,88	1,111	7,758	0,101
Pasiūlymai, kaip spręsti įvairias įmonės problemas, neatneš realių permainų	2,79	1,293	2,303	0,680
Aš aktyviai bendradarbiauju įgyvendinant įvairius pokyčius įmonėje	2,73	1,257	9,879	0,043
Man labiau patinka daryti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus	2,58	0,830	14,879	0,002
Man nepatinka net tokie pokyčiai, kurie galėtų pagerinti mano gyvenimą	1,82	1,103	28,061	0,000

Atlikus tyrimą, nustatyta, kad VĮ „Regitra“ apklaustiems darbuotojams vykstantys pokyčiai sukelia netikrumo, nesaugumo jausmą (vidurkis 2,88). Darbuotojams labiau patinka daryti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus (vidurkis 2,58). Respondentai pokyčiams nusiteikę gana pesimistiškai. Jų nuomone, pasiūlymai, kaip spręsti įvairias įmonės problemas, neatneš realių permainų (vidurkis 2,79). Iš pateiktų 5 teiginių, apibūdinančių darbuotojų elgseną, žemiausiai vertinamas teiginys *Man nepatinka net tokie pokyčiai, kurie galėtų pagerinti mano gyvenimą*. Skalėje šio teiginio vidurkis 1,82.

Vertinant darbuotojų elgsenos pokyčius priklausomai nuo darbo stažo, nustatyta, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai dažniau jaučia netikrumo, nesaugumo jausmą lyginant su mažesnę darbo stažą turinčiais VĮ „Regitra“ darbuotojais (12 lentelė). Visi iki 1 metų darbo stažą turintys darbuotojai mano, kad pasiūlymai, kaip spręsti įvairias įmonės problemas, neatneš realių permainų. Labiau pesimistiškai nusiteikę ir didelį darbo stažą turintys darbuotojai (11-15 metų – 50,0 proc.; 16-20 metų – 42,9 proc.). 2-5 metų darbo stažą turinčių respondentų nuomone, pasiūlymai kaip spręsti įvairias įmonės problemas, atneš realias permaitas. Taip teigia 75,0 proc. apklaustųjų. Pokyčių įgyvendinime darbuotojai nėra aktyvūs. Taip teigia visi iki 1 metų įmonėje dirbantys darbuotojai, bei didžioji dauguma respondentų, įmonėje dirbančių daugiau kaip 2 metai. Darbuotojai labiau linkę atlikti

tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus. Tyrimo metu nustatyta, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai dažniau nei mažesnę stažą turintys darbuotojai vertina pokyčius, kurie galėtų pagerinti jų gyvenimą.

12 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie darbuotojų elgsenos pokyčius priklausomai nuo darbo stažo

Teiginys		Darbo stažas					χ^2	P
		Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų		
Vykstantys pokyčiai man sukelia netikrumo, nesaugumo jausmą	Sutinku	50,0	50,0	50,0	56,3	71,4	3,182	0,922
	Nesutinku	50,0	50,0	50,0	37,5	14,3		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	6,3	14,3		
Pasiūlymai, kaip spręsti įvairias įmonės problemas, neatneš realių permainų	Sutinku	100,0	25,0	0	50,0	42,9	11,497	0,175
	Nesutinku	0	75,0	100,0	37,5	28,6		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	12,5	28,6		
Aš aktyviai bendradarbiauju įgyvendinant įvairius pokyčius įmonėje	Sutinku	0	50,0	50,0	43,8	14,3	14,429	0,071
	Nesutinku	100,0	50,0	50,0	56,2	42,9		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	0	42,8		
Man labiau patinka daryti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus	Sutinku	50,0	50,0	75,0	43,8	100,0	7,084	0,132
	Nesutinku	50,0	50,0	25,0	56,2	0		
Man nepatinka net tokie pokyčiai, kurie galėtų pagerinti mano gyvenimą	Sutinku	50,0	25,0	0	25,0	14,3	6,142	0,631
	Nesutinku	50,0	75,0	100,0	75,0	71,4		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	0	14,3		

Vertinant darbuotojų elgsenos pokyčius priklausomai nuo darbo stažo statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Siekiant išsiaiškinti VĮ „Regitra“ personalo požiūrį į struktūrinių valdymo pokyčių įgyvendinimo procesą, atliktas vadybos proceso pokyčių elementų vertinimas (žr. 12 lentelę).

13 lentelė. Subskalės Vadybos proceso pokyčiai elementų vertinimas

Vadybos proceso pokyčių elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
Pokyčiai įmonėje gerina atsakomybės ir įgaliojimų pasiskirstymą	2,79	1,139	11,697	0,020
Pokyčiai įmonėje gerina teikiamų paslaugų kokybę	2,64	0,994	7,364	0,061
Pokyčiai įmonėje didina klientų pasitenkinimą	2,64	1,055	13,515	0,009
Pokyčiai įmonėje sudaro sąlygas į valdymo procesą įtraukti personalą	2,58	1,300	6,545	0,162
Pokyčiai įmonėje gerina komunikaciją tarp darbuotojų	2,58	1,173	6,242	0,182
Pokyčiai įmonėje gerina darbo organizavimą	2,42	1,226	17,000	0,004
Pokyčiai įmonėje padeda taupyti materialinius išteklius	2,39	1,273	6,848	0,144

14 lentelėje pateikiamas VĮ „Regitra“ darbuotojų nuomonės vertinimas apie vadybos proceso pokyčius.

14 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie vadybos proceso pokyčius priklausomai nuo darbo stažo

Teiginys		Darbo stažas					χ^2	p
		Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų		
Pokyčiai įmonėje gerina atsakomybės ir įgaliojimų pasiskirstymą	Sutinku	50,0	75,0	75,0	50,0	42,9	8,839	0,356
	Nesutinku	50,0	0	0	50,0	42,9		
	Negaliu atsakyti	0	25,0	25,0	0	14,2		
Pokyčiai įmonėje gerina teikiamų paslaugų kokybę	Sutinku	50,0	100,0	100,0	62,5	28,6	8,460	0,076
	Nesutinku	50,0	0	0	37,5	71,4		
Pokyčiai įmonėje didina klientų pasitenkinimą	Sutinku	50,0	75,0	100,0	56,3	28,6	7,253	0,510
	Nesutinku	50,0	25,0	0	37,5	71,4		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	6,2	0		
Pokyčiai įmonėje sudaro sąlygas į valdymo procesą įtraukti personalą	Sutinku	50,0	25,0	75,0	75,0	42,9	10,579	0,227
	Nesutinku	50,0	75,0	25,0	12,5	28,6		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	12,5	28,7		
Pokyčiai įmonėje gerina komunikaciją tarp darbuotojų	Sutinku	50,0	75,0	100,0	37,5	14,3	15,695	0,047
	Nesutinku	50,0	25,0	0	62,5	57,1		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	0	28,6		
Pokyčiai įmonėje gerina darbo organizavimą	Sutinku	50,0	75,0	75,0	25,0	0	20,815	0,053
	Nesutinku	50,0	25,0	25,0	75,0	71,4		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	0	28,6		
Pokyčiai įmonėje padeda taupyti materialinius išteklius	Sutinku	50,0	50,0	75,0	31,3	0	8,023	0,431
	Nesutinku	50,0	50,0	25,0	56,3	85,7		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	12,5	14,3		

Atlikus tyrimą ir analizuojant 13 ir 14 lentelėje pateiktus duomenis, stebime, kad vykdomi pokyčiai VĮ „Regitra“ gerina atsakomybės ir įgaliojimų pasiskirstymą (vidurkis 2,79) ir teikiamų paslaugų kokybę bei didina klientų pasitenkinimą (vidurkis 2,64). Su tuo sutinka didžioji dalis VĮ „Regitra“ darbuotojų nepriklausomai nuo darbo stažo (14 lentelė).

Respondentų požiūriu, pokyčių įgyvendinimas įmonėje iš dalies gerina darbo organizavimą (vidurkis 2,42). Taip teigia mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai (iki 1 metų – 50,0 proc.; 2-5 metai – 75,0 proc.; 6-10 metų – 75,0 proc.). Reikia pastebėti, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai nemano, jog pokyčiai įmonėje gerina darbo organizavimą. Taip nurodo 75,0 proc. darbuotojų, kurių darbo stažas 11-15 metų ir 71,4 proc., kurių stažas – 16-20 metų. Nors respondentų nuomone pokyčiai iš dalies gerina darbo organizavimą, tačiau sudaro sąlygas į valdymo procesą įtraukti personalą bei pagerinti komunikaciją tarp darbuotojų (vidurkiai 2,58). Su tuo sutinka visi respondentai, kurių darbo stažas 6-10 metų bei didžioji dalis turinti mažesnę darbo stažą. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant teiginį *Pokyčiai įmonėje gerina komunikaciją tarp darbuotojų*, reikšmingumo

lygmuo $p < 0,005$. Vertinant vadybos proceso pokyčių elementų skalę, darbuotojų nuomone, teiginys *Pokyčiai įmonėje padeda taupyti materialinius išteklius* vertinamas žemiausiu balu (vidurkis 2,39). Didžiausią stažą (16-20 metų) turintys VĮ „Regitra“ apklausti darbuotojai (85,7 proc.) nesutinka, kad pokyčiai įmonėje padeda taupyti materialinius išteklius.

Analizuojant pokyčių įgyvendinimo elementus, buvo atlikta subskalės vidurkių analizė, paskaičiuotas standartinis nuokrypis, esant 95 proc. pasikliautinajam intervalui (15 lentelė).

15 lentelė. Subskalės Pokyčių įgyvendinimas elementų vertinimas

Pokyčių įgyvendinimo elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
Diegiant pokyčius mūsų įmonė naudojami konsultantų paslaugomis	3,27	1,526	7,545	0,183
Pokyčio įgyvendinimo procese dalyvaučiau ir be skatinimo	3,18	1,261	18,091	0,003
Įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, todėl dirbti tapo sunkiau ir painiau	3,03	1,075	9,273	0,055
Pokyčio įgyvendinimo procese dalyvauju tik tiek, kiek liečia mano darbo vietos pareigybę	3,00	1,199	10,788	0,029
Mūsų įmonė pokyčio įgyvendinimui organizuoja paskaitas/seminarus	2,79	1,317	13,000	0,023
Pokyčio įgyvendinimo metu skatinamas personalas	2,67	1,614	7,455	0,114
Įgyvendinant pokyčius situacija nepasikeitė	2,67	1,190	6,848	0,144
Įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, bet dirbti tapo lengviau ir aiškiau	2,48	1,395	9,364	0,095

VĮ „Regitra“ respondentų nuomonės vertinimas apie pokyčių įgyvendinimą pateikiamas 16 lentelėje.

Tyrimo metu, apklausus 33 VĮ „Regitra“ darbuotojus, nustatyta, kad, diegiant struktūrinius valdymo pokyčius, įmonė naudojami konsultantų paslaugomis. Taip nurodo 42,4 proc. įmonės darbuotojų (14 lentelė). Šis teiginys vertinamas aukščiausiu balu, t.y. jo vidurkis 3,27. Respondentų nuomone, pokyčio įgyvendinimo metu personalas nėra skatinimas (57,6 proc.), tačiau 66,7 proc. apklaustų darbuotojų nurodo, kad pokyčio įgyvendinimo procese dalyvautų ir be skatinimo (14 lentelė). Taigi ir teiginys *Pokyčio įgyvendinimo metu skatinamas personalas* (vidurkis 2,67) vertinamas nelabai aukštu balu, tačiau respondentų nuomone, teiginys *Pokyčio įgyvendinimo procese dalyvaučiau ir be skatinimo* vertinamas gana aukštai. Teiginio vidurkis 3,18 (13 lentelė). 57,6 proc. respondentai teigia, kad įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, todėl dirbti tapo sunkiau ir painiau (vidurkis 3,03), bet ne lengviau ir aiškiau (vidurkis 2,48). Taip nurodo 57,6 proc. apklaustųjų.

16 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie pokyčių įgyvendinimą

Teiginys	Sutinku	Negaliu atsakyti	Nesutinku	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
	%	%	%		
Diegiant pokyčius mūsų įmonė naudojami konsultantų paslaugomis	42,4	27,3	30,3	10,515	0,015
Pokyčio įgyvendinimo procese dalyvaučiau ir be skatinimo	66,7	12,1	21,2	31,121	0,000
Įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, todėl dirbti tapo sunkiau ir painiau	57,6	9,1	33,3	11,636	0,003
Pokyčio įgyvendinimo procese dalyvauju tik tiek, kiek liečia mano darbo vietos pareigybę	60,6	12,1	27,3	12,182	0,002
Mūsų įmonė pokyčio įgyvendinimui organizuoja paskaitas/seminarus	42,4	15,2	42,4	14,394	0,002
Pokyčio įgyvendinimo metu skatinamas personalas	24,2	24,2	57,6	8,909	0,012
Įgyvendinant pokyčius situacija nepasikeitė	45,5	9,1	45,5	8,727	0,013
Įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, bet dirbti tapo lengviau ir aiškiau	30,3	12,1	57,6	20,455	0,000

Analizuojant 16 lentelėje pateiktus duomenis, matome, kad didžioji dauguma (60,6 proc.) respondentų pokyčio įgyvendinimo procese dalyvauja tik tiek, kiek liečia jo darbo vietos pareigybę. Reikia pažymėti, kad vertinant teiginį *Įgyvendinant pokyčius situacija nepasikeitė* darbuotojų nuomonės pasiskirstė tolygiai. 45,5 proc. sutinka ir tiek pat apklaustųjų nesutinka, jog įgyvendinant pokyčius situacija keitėsi.

Įgyvendinus pokyčius įmonėje įvertinama ir pateikiama pokyčių rezultatų analizė (žr. 17 lentelę). Tyrimo duomenys rodo, kad įdiegto pokyčio nauda įmonei nėra labai vertinama. Taip nurodo 39,4 proc. apklaustų respondentų. 21,2 proc. teigia, kad įmonėje yra vertinama įdiegto pokyčio nauda. Pakankamai didelė dalis respondentų yra abejojantys ir negali atsakyti, ar vertinama įdiegto pokyčio nauda įmonėje.

Apklaustų respondentų nuomone informacija apie pokyčio sėkmę/nesėkmę nepateikiama. Taip mano didžioji dauguma respondentų ir su tuo sutinka (57,6 proc.). Su teiginiu *Informacija apie pokyčio sėkmę/nesėkmę nepateikiama* nesutinka 33,3 proc., negali atsakyti 9,1 proc. Analizuojant VI „Regitra“ darbuotojų požiūrį, ar įgyvendinus pokyčių vadovai kartu su darbuotojais aptaria iškilusias problemas, nustatyti prieštaringi vertinimai. 48,5 proc. sutinka, jog įgyvendinus pokyčių vadovai kartu su darbuotojais aptaria iškilusias problemas. Tam prieštarauja 45,5 proc. Negalintys atsakyti sudaro 6,1 proc.

17 lentelė. Subskalės Pokyčio rezultatai elementų vertinimas

Teiginys	Sutinku	Negaliu atsakyti	Nesutinku	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
	%	%	%		
Vertinama įdiegto pokyčio nauda įmonei	21,2	39,4	39,4	2,182	0,336
Informacija apie pokyčio sėkmę/nesėkmę nepateikiama	57,6	9,1	33,3	11,636	0,003
Įgyvendinus pokytį vadovai kartu su darbuotojais aptaria iškilusias problemas	48,5	6,1	45,5	11,091	0,004

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant teiginius *Informacija apie pokyčio sėkmę/nesėkmę nepateikiama* ir *Įgyvendinus pokytį vadovai kartu su darbuotojais aptaria iškilusias problemas*, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

18 lentelėje pateikiamas bendras pokyčio įgyvendinimo kliūčių elementų vertinimas.

18 lentelė. Subskalės Pokyčio įgyvendinimo kliūtys elementų vertinimas

Pokyčio įgyvendinimo kliūčių elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	χ^2	Reikšmingumo lygmuo
Pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimo trūkumas	3,48	0,906	21,697	0,000
Pokyčių baimė dėl ateities neužtikrintumo	3,42	0,751	17,545	0,001
Nepakankama darbuotojų motyvacija	3,30	0,918	23,818	0,000
Procedūrų gausa ir sudėtingumas	3,24	0,867	24,121	0,000
Neaiški ir greitai besikeičianti ekonominė situacija	3,21	0,992	17,758	0,001
Ribota darbuotojų parama sprendimų dėl pokyčių ir įgyvendinimo proceso srityje	3,18	0,846	23,515	0,000
Pasipriešinimas tarp vadovų ir darbuotojų	3,00	1,173	13,515	0,000
Nepakankamas darbuotojų bendradarbiavimas	2,85	1,093	22,818	0,000
Darbuotojų kompetencijos stoka	2,21	1,053	18,970	0,001
Lėšų trūkumas pokyčio įgyvendinimui	2,00	1,146	18,061	0,001

Vertinant galimas pokyčio įgyvendinimo kliūtis apibrėžiančius teiginius, pastebėta, kad didžiausios galimos kliūtys yra pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimo trūkumas (vidurkis 3,48), pokyčių baimė dėl ateities neužtikrintumo (vidurkis 3,42), nepakankama darbuotojų motyvacija (vidurkis 3,30). Apklaustų respondentų nuomone, mažiausios galimos pokyčio įgyvendinimo kliūtys yra darbuotojų kompetencijos stoka (vidurkis 2,21) ir lėšų trūkumas pokyčio įgyvendinimui (vidurkis 2,00).

Tikslinga įvertinti respondentų nuomonę apie galimas pokyčių įgyvendinimo kliūtis priklausomai nuo darbo stažo (19 lentelė). Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

19 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas (proc.) apie pokyčių įgyvendinimo kliūtis priklausomai nuo darbo stažo

Teiginys		Darbo stažas					χ^2	p
		Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų		
Pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimo trūkumas	Sutinku	100,0	75,0	100,0	81,3	57,2	5,564	0,696
	Nesutinku	0	25,0	0	6,3	14,3		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	12,4	28,5		
Pokyčių baimė dėl ateities neužtikrintumo	Sutinku	100,0	100,0	100,0	87,5	57,1	7,408	0,493
	Nesutinku	0	0	0	12,5	28,6		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	0	14,3		
Nepakankama darbuotojų motyvacija	Sutinku	100,0	75,0	50,0	68,7	100,0	5,822	0,667
	Nesutinku	0	25,0	50,0	25,0	0		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	6,3	0		
Procedūrų gausa ir sudėtingumas	Sutinku	100,0	75,0	100,0	75,0	71,5	3,121	0,927
	Nesutinku	0	25,0	0	18,7	14,3		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	6,3	14,3		
Neaiški ir greitai besikeičianti ekonominė situacija	Sutinku	100,0	100,0	50,0	81,2	42,9	10,153	0,254
	Nesutinku	0	0	50,0	6,3	42,9		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	12,5	14,2		
Ribota darbuotojų parama sprendimų dėl pokyčių ir įgyvendinimo proceso srityje	Sutinku	50,0	100,0	100,0	75,0	71,4	7,495	0,484
	Nesutinku	50,0	0	0	25,0	14,3		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	0	14,3		
Pasipriešinimas tarp vadovų ir darbuotojų	Sutinku	50,0	50,0	50,0	49,9	42,8	4,819	0,964
	Nesutinku	50,0	50,0	50,0	31,3	28,6		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	18,8	28,6		
Nepakankamas darbuotojų bendradarbiavimas	Sutinku	100,0	100,0	100,0	50,0	57,2	16,048	0,189
	Nesutinku	0	0	0	50,0	28,5		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	0	14,3		
Darbuotojų kompetencijos stoka	Sutinku	0	50,0	0	24,9	28,6	5,169	0,739
	Nesutinku	100,0	50,0	100,0	68,8	57,1		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	6,3	14,3		
Lėšų trūkumas pokyčio įgyvendinimui	Sutinku	50,0	50,0	25,0	12,5	14,3	5,081	0,749
	Nesutinku	50,0	50,0	75,0	81,3	71,4		
	Negaliu atsakyti	0	0	0	6,3	14,3		

Analizuojant galimas kliūtis apibrėžiančius teiginius, pastebėta, kad mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai savo nuomonę išreiškia kategoriškiau nei didesnę patirtį turintys darbuotojai, kurių nuomonė yra panaši ir ryškių skirtumų, vertinant teiginius, nepastebėta (19 lentelė).

Vertinant didžiausias galimas kliūtis pokyčio įgyvendinimui pagal darbo stažą, visi respondentai (100,0 proc.), priklausantys iki 1 metų ir 6-10 metų darbo stažo grupei, sutinka, kad trūksta pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimo. Su tuo sutinka ir didžioji dauguma VĮ „Regitra“ darbuotojų, priklausančių kitoms darbo stažo grupėms (2-5 metai – 75,0 proc.; 11-15 metų – 81,3 proc.; 16-20 metų – 57,2 proc.). Tyrimo rezultatai rodo, kad įgyvendinant pokyčius, darbuotojai jaučia baimę dėl

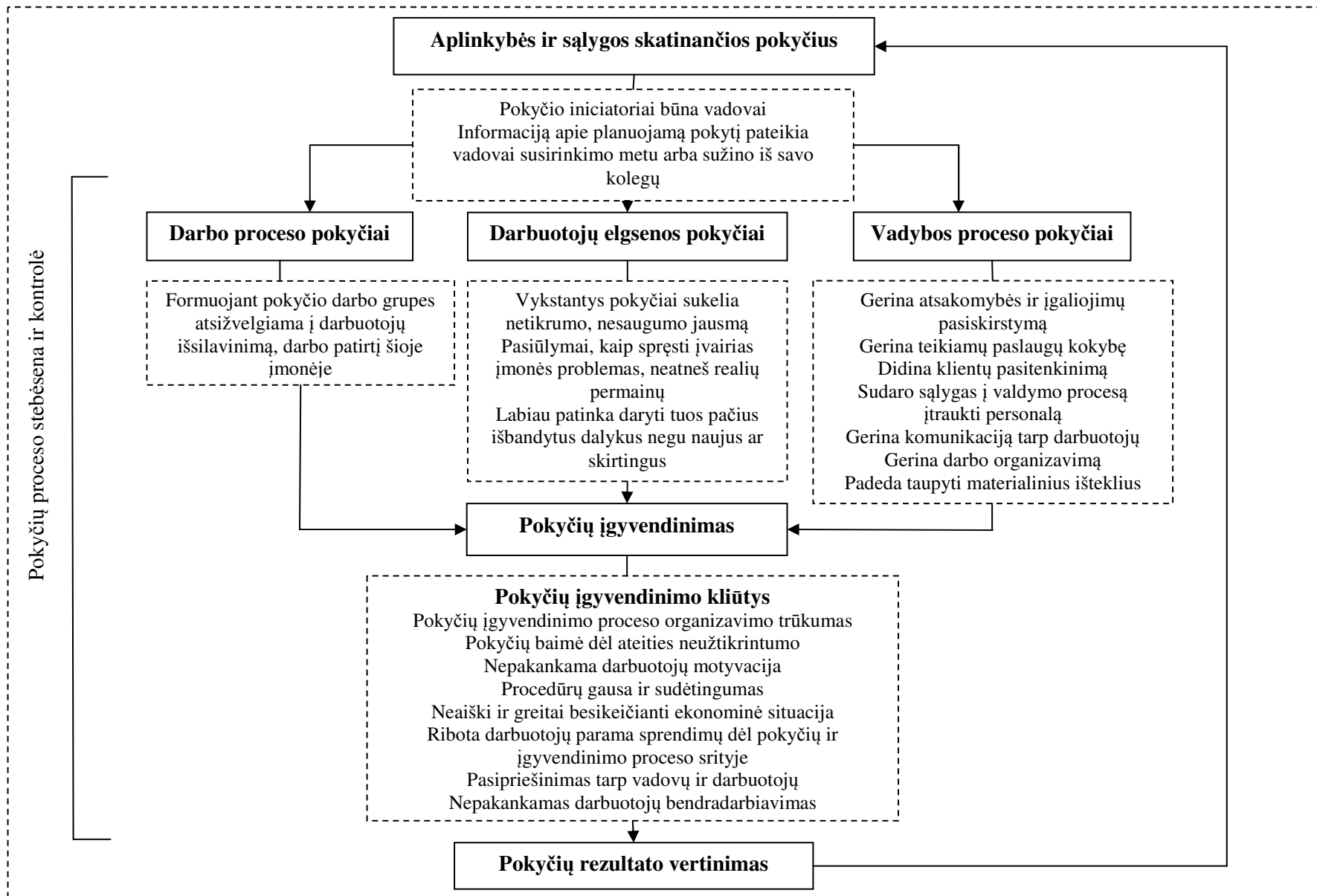
ateities neužtikrintumo. Su tuo visiškai sutinka visi (100,0 proc.) respondentai, kurių darbo stažas iki 10 metų.

Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų kompetencija įgyvendinant pokyčius yra pakankama, tačiau darbuotojų bendradarbiavimas bei motyvacija yra nepakankamas. Taip teigia didžioji dauguma respondentų, nepriklausomai nuo darbo stažo įmonėje. Nustatyta, kad darbuotojų parama sprendimų dėl pokyčių ir įgyvendinimo proceso srityje yra ribota. Su tuo sutinka didžioji dauguma respondentų, nepriklausomai nuo darbo stažo įmonėje.

Vertinant pasipriešinimą tarp vadovų ir darbuotojų, nuomonės visose darbo stažo grupėse panašios. Mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai šiek tiek daugiau nei didesnę stažą turintys darbuotojai sutinka, jog pasipriešinimas tarp vadovų ir darbuotojų yra viena iš galimų kliūčių įgyvendinant pokyčius įmonėje.

Tyrimo metu nustatyta, kad mažiausią darbo stažą (iki 1 metų ir 2-5 metai) turintys VĮ „Regitra“ darbuotojai (50,0 proc.) dažniau nei didesnę stažą turintys darbuotojai (6-10 metų – 25,0 proc.; 11-15 metų – 12,5 proc.; 16-20 metų – 14,3 proc.) sutinka, kad lėšų trūkumas yra pokyčio įgyvendinimo kliūtis.

Atlikus personalo požiūrio į struktūrinių valdymo pokyčių įgyvendinimą tyrimą, galima pateikti struktūrinio modelio patikrinimą VĮ „Regitra“ pavyzdžiu (5 paveikslas).



5 pav. Struktūrinių valdymo pokyčių įgyvendinimo patikrinimas VĮ „Regitra“ pavyzdžiu

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Išoraitės (2012) nuomone, pokyčių svarba įmonės gyvensenai ypač reikšminga. Norint sėkmingai reaguoti į šiuos pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis.

Aplinkybes ir sąlygas skatinančias pokyčius lemia labai daug skirtingų veiksnių bei procesų. Pokyčių iniciavimas prasideda nuo informacijos gausos, kuria remiantis apibrėžiama esama situacija, įvertinama laukiama nauda, numatomi įmanomi pasirinkimai ir galiausiai prognozuojami galimi padariniai priėmus sprendimą, paremtas aiškiai suformuluotomis ar tik numanomomis prielaidomis (Buškevičiūtė ir Raipa, 2010). Atlikus tyrimą, daugumos respondentų nuomone, nustatyta, kad VĮ „Regitra“ vadovai kartu su darbuotojais nelinkę apsvarstyti problemų, lemiančių pokyčio atsiradimą. Didžioji dauguma darbuotojų teigia, kad įmonėje pokyčio iniciatoriai būna vadovai. Reikia pažymėti, kad VĮ „Regitra“ darbuotojai nėra asmeniškai įtraukiami į įmonės pokyčio rengimą ir vykdymą.

Įgyvendinant pokyčius VĮ „Regitra“ sudaroma darbo grupė, kurias formuojant atsižvelgiama į darbuotojų išsilavinimą bei personalo darbo patirtį šioje įmonėje. Respondentų nuomone, pokyčio įgyvendinimo planas ruošiamas kartu su personalu. Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės pokyčių iniciatoriai galbūt nepakankamai išaiškina darbuotojams kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo bei nėra pateikiamas išsamus pokyčio įgyvendinimo planas.

Pokyčius įgyvendinančių įmonių darbuotojams ypač svarbu, kaip pokyčiai paveiks jų tolesnį darbą. Tai patvirtina, jog pokyčių įgyvendinimas yra susijęs su nestabilumu ir laikinumu būseną laukiant, kada bus įgyvendinti numatyti pokyčiai. Tokia padėtis darbuotojams reiškia nežinomybę ir baimę dėl ateities bei naujų darbo funkcijų. Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad vykstantys pokyčiai VĮ „Regitra“ didesnę darbo stažą turintiems darbuotojams dažniau sukelia netikrumo, nesaugumo jausmą lyginant su mažesnę darbo stažą turinčiais VĮ „Regitra“ darbuotojais. Darbuotojams labiau patinka daryti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus. Respondentai pokyčiams nusiteikę gana pesimistiškai. Darbuotojų, kurių darbo stažas iki 1 metų, nuomone, pasiūlymai, kaip spręsti įvairias įmonės problemas, neatneš realių permainų. Labiau pesimistiškai nusiteikę ir didelį darbo stažą turintys darbuotojai. Respondentai, kurių darbo stažas 2-5 metai, nurodo, kad pasiūlymai kaip spręsti įvairias įmonės problemas, atneš realias permainas. Pokyčių įgyvendinime darbuotojai nėra aktyvūs. Darbuotojai labiau linkę atlikti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus. Tyrimo metu nustatyta, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai dažniau nei mažesnę stažą turintys darbuotojai vertina pokyčius, kurie galėtų pagerinti jų gyvenimą.

Pokyčių įgyvendinimas yra nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus įmonės perėjimo į pageidaujamą būseną. Siekiant gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir didinti įmonės veiklos skaidrumą bei darbuotojų motyvaciją VĮ „Regitra“ vykdomi struktūriniai pokyčiai. Mažesnę

darbo stažą turintys darbuotojai teigia, kad pokyčių įgyvendinimas įmonėje tik iš dalies gerina darbo organizavimą. Reikia pastebėti, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai nemano, jog pokyčiai įmonėje gerina darbo organizavimą. Nors respondentų nuomone pokyčiai iš dalies gerina darbo organizavimą, tačiau sudaro sąlygas į valdymo procesą įtraukti personalą bei pagerinti komunikaciją tarp darbuotojų. Su tuo sutinka visi respondentai, kurių darbo stažas 6-10 metų bei didžioji dalis turinti mažesnę darbo stažą. Tyrimo metu nustatyta, kad VĮ „Regitra“ didžiausią stažą turintys darbuotojai nesutinka, jog pokyčiai įmonėje padeda taupyti materialinius išteklius.

Įgyvendinant strateginius valdymo pokyčius, kai permainos susietos su įgaliojimų ir atsakomybės persikirstymu, struktūros keitimu, svarbų vaidmenį atlieka vadovavimas – menas taip paveikti žmones, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naują strategiją (Išoraitė, 2012). Įgyvendinant įvairaus pobūdžio permainas, kartais iškyla svarbi problema: pertvarkymai vyksta labai lėtai. Žmonės priešinas permainoms dėl įsitikinimo, kad permainos nieko gero neduos, netekties jausmo, neapibrėžtumo. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad įgyvendinant pokyčius VĮ „Regitra“ situacija beveik nepasikeitė. Didžioji dauguma respondentų pokyčio įgyvendinimo procese dalyvauja tik tiek, kiek liečia jo darbo vietos pareigybę. Respondentų nuomone, pokyčio įgyvendinimo metu personalas nėra skatinamas, tačiau daugiau nei pusė apklaustų darbuotojų nurodo, kad pokyčio įgyvendinimo procese dalyvautų ir be skatinimo. Daugelis darbuotojų teigia, kad įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, todėl dirbti tapo sunkiau ir painiau, bet ne lengviau ir aiškiau.

Wholey ir bendraautorų (2009) nuomone, kad pokyčių rezultatų vertinimas yra procesas, kuris skatina efektyvią viešąją vadybą, t. y. vertinimo proceso metu gauta informacija politikų ir spendimų priėmėjų naudojama veiklai tobulinti. Vertinimo rezultatų – informacijos – praktinis panaudojimas suprantamas ne tik spendimų priėmimo prasme, bet ir plačiau, t. y. atskaitomybės, skaidrumo, viešumo, socialinės atsakomybės, informavimo ir švietimo tikslais, turint omenyje visas suinteresuotąsias šalis. Vertinimo rezultatų panaudojimo sėkmės veiksniumi laikomas žmogiškasis faktorius, nes tik nuo vertinimo procese dalyvaujančių asmenų priklauso vertinimo veiksmingumas. Atliktas tyrimas atskleidė, kad įdiegto pokyčio nauda įmonei nėra labai vertinama. Taip nurodo daugelis apklaustų respondentų. Pakankamai didelė dalis respondentų abejoja ir negali atsakyti, ar vertinama įdiegto pokyčio nauda įmonėje. Didžioji dalis apklaustų respondentų teigia, kad informacija apie pokyčio sėkmę/nesėkmę nepateikiama. Analizuojant VĮ „Regitra“ darbuotojų požiūrį, ar įgyvendinus pokytį vadovai kartu su darbuotojais aptaria iškilusias problemas, respondentų nuomonių vertinimas pasiskirstė daugmaž tolygiai.

Įgyvendinant viešojo sektoriaus valdymo pokyčius, problemos dažnai kyla, kai viešojo sektoriaus organizacijos nenustato aiškių tikslų ir nesudaro pokyčių proceso įgyvendinimo strategijos (Giedraitytė, 2016). Beveik visi VĮ „Regitra“ darbuotojai kaip didžiausią galimą kliūtį strateginių valdymo pokyčių įgyvendinime įvardija pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimo trūkumą.

Anot Giedraitytės (2016), viešojo sektoriaus personalas, bijodamas peržengti savo funkcijas, kompetenciją ar pažeisti nustatytą hierarchiją, vengia prisiimti su pokyčių įgyvendinimu susijusius papildomus išpareigojimus ar atsakomybę (cit. Mulgan ir Albury, 2003), o tai yra glaudžiai susiję ir su kitais trikdžiais, kaip pokyčių baimė dėl ateities, vadovybės nepritarimas ar personalo pasipriešinimas. McNabb (2009) teigia, kad personalo pasipriešinimas tiesiogiai veikia pokyčių proceso sėkmę, t.y. kuo didesnis nustatomas personalo pasipriešinimas, tuo mažiau garantuota proceso sėkmė, ir atvirkščiai, mažėjant pasipriešinimo lygiui, didėja sėkmingų pokyčių procesų tikimybė. Įvertinus personalo požiūrį į galimas pokyčių įgyvendinimo kliūtis, nustatyta, kad tam pritaria dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų. Neaiški ir greitai besikeičianti ekonominė situacija, pokyčių baimė dėl ateities neužtikrintumo, pasipriešinimas tarp vadovų ir darbuotojų, nepakankama darbuotojų motyvacija yra priskiriamos prie pagrindinių pokyčio įgyvendinimo kliūčių.

Taigi viešajame sektoriuje, užuot siekus suvaldyti pokyčių riziką, dažnai bandoma jos išvengti. To priežastimi gali būti rizikos valdymo įgūdžių viešajame sektoriuje trūkumas.

Giedraitytė (2016) teigia, kad finansinių išteklių trūkumas moksliniuose tyrimuose ir tyrimų ataskaitose (cit. Mulgan, Albury, 2003; Bason, 2014; Innobarometer, 2011) įvardijamas kaip vienas svarbiausių ir dažniausiai atsirandančių viešojo sektoriaus pokyčių proceso kliūčių. Tyrimo metu nustatyta, kad lėšų trūkumas nėra svarbiausia pokyčio įgyvendinimo kliūtis.

Įgyvendinant pokyčius, viešajame sektoriuje dažnai susiduriama su problema, jog personalui trūksta žinių ir gebėjimų proceso valdymo ir įgyvendinimo srityse (Agolla ir Van Lill, 2013). Kvalifikacijos ir kompetencijos stoka lemia pokyčių procesus įgyvendinančių ir pokyčius naudojančių darbuotojų nesugebėjimą veikti ir atlikti jiems patikėtas funkcijas. Tyrimo metu išryškėjo prieštaringa nuomonė. Nustatyta, kad darbuotojų kompetencija įgyvendinant pokyčius yra pakankama, tačiau darbuotojų bendradarbiavimas bei motyvacija yra nepakankamas. Bland ir kt. (2010) nuomone, žinios ir informacijos sklaida leidžia sėkmingai įgyvendinti pokyčių procesus. Žinios ir informacija dažniausiai perduodama tinklinio valdymo pagalba, tačiau čia taip pat gali atsirasti trikdžiai, susiję su nesugebėjimu perduoti informaciją, nesuderintais tikslais ar koordinavimo stoka. Giedraitytė ir Raipa (2012) teigia, kad darbuotojai gali skirtingai interpretuoti informaciją bei vertinti problemas. Žinių ir informacijos sklaidos tinklai dažnai jungia dalyvius, kurių tikslai sutampa, tačiau problemos gali iškilti tuomet, kai dalyviai pirmiausia siekia savo pačių interesų. Dar viena problema yra susijusi su koordinavimo ir atsakingumo trūkumu. Esant didesniai kompleksiskumui ir neaiškiai dalyvių atsakomybei, atsiradusios žinių ir informacijos sklaidos koordinavimo problemos gali pakenkti pokyčių procesui. Siekiant pagerinti darbuotojų bendradarbiavimą, svarbu įvertinti žinių ir informacijos sklaidos dalyvių kultūrinius ir profesinius skirtumus, užtikrinti visų dalyvių teises, apibrėžti susitarimus, siekiamus tikslus bei sukurti atsakomybės ir kontrolės formas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimo teorinius aspektus, parengus struktūrinį modelį ir jį patikrinus VĮ „Regitra“ pavyzdžiu, galima daryti šias išvadas:

1. Pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes. Įgyvendinta pakankamai daug viešojo sektoriaus valdymo pokyčių, tačiau Lietuvos viešasis administravimas, veikiamas tokių veiksnių kaip: išteklių ribotumas, visuomenės senėjimas/migracija, informacinės technologijos, valdymo naujovės, globalizacija, pilietinė visuomenė, dar nepasiekė pakankamo efektyvumo lygmens.

2. Pokyčiai viešajame sektoriuje remiasi ankstesniais viešojo valdymo laimėjimais, sukaupta patirtimi, kuri leidžia nustatyti pokyčių įgyvendinimo problemas bei tobulinimo galimybes. Siekiant viešojo sektoriaus valdymo ir veiklos efektyvumo, pagrindinis viešojo administravimo/valdymo pokyčių tikslas – skatinti aktyvesnį piliečių dalyvavimą valdyme, korupcijos apribojimą, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių – etinių savybių išskėlimą, gerą tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei aktyvią nevyriausybinių organizacijų veiklą.

3. Įgyvendinant viešojo sektoriaus valdymo pokyčius, valstybės diegia ir perima viešojo valdymo principus: daug dėmesio skiria valstybės tarnybos skaidrumui, bendradarbiavimui su privačiu sektoriumi, iš jo perimama daug bruožų ir bando pritaikyti viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus valdymas yra nuolatinio tobulėjimo procese, t. y. inovatyvių sprendimų ieškojime. Siekiama viešąjį sektorių išlaikyti konkurencingą ir inovatyvų, veiksmingą, daug dėmesio skiriama viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui (mokymas, valstybės tarnautojų skaičiaus optimizavimas, motyvacinės priemonės ir pan.), informacinių technologijų diegimui. Vertinant viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimą iki šiol centralizuotai nevaldomi patikimi ir išsamūs duomenys apie administracines ir viešąsias paslaugas. Identifikuotos ne visos administracinės ir viešosios paslaugos, trūksta informacijos apie paslaugų kokybę ir prieinamumą.

4. Atlikus tyrimą nustatyta, kad:

- VĮ „Regitra“ vadovai kartu su darbuotojais nelinkę apsvarstyti problemų, lemiančių pokyčio atsiradimą. Įmonėje pokyčio iniciatoriai būna vadovai, o VĮ „Regitra“ darbuotojai nėra asmeniškai įtraukiami į įmonės pokyčio rengimą ir vykdymą.

- Įgyvendinant pokyčius VĮ „Regitra“ sudaroma darbo grupė, kurias formuojant atsižvelgiama į darbuotojų išsilavinimą bei personalo darbo patirtį šioje įmonėje. Pokyčio įgyvendinimo planas ruošiamas kartu su personalu. Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės pokyčių iniciatoriai galbūt

nepakankamai išaiškina darbuotojams kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo bei nėra pateikiamas išsamus pokyčio įgyvendinimo planas.

- Nustatyta, kad vykstantys pokyčiai VĮ „Regitra“ didesnę darbo stažą turintiems darbuotojams dažniau sukelia netikrumo, nesaugumo jausmą lyginant su mažesnę darbo stažą turinčiais darbuotojais. Darbuotojams labiau patinka daryti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus. Respondentai pokyčiams nusiteikę gana pesimistiškai. Darbuotojų, kurių darbo stažas iki 1 metų, nuomone, pasiūlymai, kaip spręsti įvairias įmonės problemas, neatneš realių permainų. Labiau pesimistiškai nusiteikę ir didelį darbo stažą turintys darbuotojai. Respondentai, kurių darbo stažas 2-5 metai, nurodo, kad pasiūlymai kaip spręsti įvairias įmonės problemas, atneš realias permainas. Pokyčių įgyvendinime darbuotojai nėra aktyvūs. Darbuotojai labiau linkę atlikti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus. Tyrimo metu nustatyta, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai dažniau nei mažesnę stažą turintys darbuotojai vertina pokyčius, kurie galėtų pagerinti jų gyvenimą.

- Darbuotojų nuomone, pokyčių įgyvendinimas įmonėje tik iš dalies gerina darbo organizavimą, tačiau sudaro sąlygas į valdymo procesą įtraukti personalą bei pagerinti komunikaciją tarp darbuotojų. Tyrimo metu nustatyta, kad VĮ „Regitra“ didžiausią stažą turintys darbuotojai nesutinka, jog pokyčiai įmonėje padeda taupyti materialinius išteklius.

- Atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad įgyvendinant strateginius valdymo pokyčius VĮ „Regitra“ situacija beveik nepasikeitė. Didžioji dauguma respondentų pokyčio įgyvendinimo procese dalyvauja tik tiek, kiek liečia jo darbo vietos pareigybę. Respondentų nuomone, pokyčio įgyvendinimo metu personalas nėra skatinamas, tačiau daugumos respondentų nuomone, pokyčio įgyvendinimo procese dalyvautų ir be skatinimo. Daugelis darbuotojų teigia, kad įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, todėl dirbti tapo sunkiau ir painiau, bet ne lengviau ir aiškiau.

- Atliktas tyrimas atskleidė, kad įdiegto pokyčio nauda įmonei nėra labai vertinama. Didžioji dalis apklaustų respondentų teigia, kad informacija apie pokyčio sėkmę/nesėkmę nepateikiama. Analizuojant VĮ „Regitra“ darbuotojų požiūrį, ar įgyvendinus pokytį vadovai kartu su darbuotojais aptaria iškilusias problemas, respondentų nuomonių vertinimas pasiskirstė daugmaž tolygiai.

- Beveik visi VĮ „Regitra“ darbuotojai kaip didžiausią galimą kliūtį strateginių valdymo pokyčių įgyvendinimo procese įvardija pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimo trūkumą. Neaiški ir greitai besikeičianti ekonominė situacija, pokyčių baimė dėl ateities neuztikrintumo, pasipriešinimas tarp vadovų ir darbuotojų, nepakankama darbuotojų motyvacija yra priskiriamos prie pagrindinių pokyčio įgyvendinimo kliūčių. Tyrimo metu nustatyta, kad lėšų trūkumas nėra svarbiausia pokyčio įgyvendinimo kliūtis. Nustatyta, kad darbuotojų kompetencija įgyvendinant pokyčius yra pakankama, tačiau darbuotojų bendradarbiavimas bei motyvacija yra nepakankamas.

Remiantis teorinių ir empirinio tyrimo rezultatais, galima pateikti šias rekomendacijas įmonės vadovui:

- Darbuotojai turi nuolat gauti pilną informaciją apie esmines problemas, dalyvauti formuojant sprendimus ir tapti atsakingais už jų įgyvendinimą.
- Skatinti bendradarbiavimą tarp įmonės darbuotojų, kas leistų pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, didintų klientų pasitenkinimą ir suteiktų darbuotojams daugiau motyvacijos dirbti.
- Pagal galimybes skatinti darbuotojus papildoma materialine nauda.
- Sudaryti sąlygas atvirai diskutuoti bei keistis nuomonėmis dėl aplinkybių ir sąlygų skatinančių pokyčius, veiklos turinio, tinkamai organizuoti darbą, įvertinti darbuotojus už kūrybiškumą ir įdomias iniciatyvas.
- Pritaikius šias rekomendacijas, atlikti pakartotinius empirinius tyrimus ir įvertinti įdiegtų pokyčių veiksmingumą.

LITERATŪRA

- Agolla, J. E. & Van Lill, J. B. (2013). Public Sector Innovation Drivers: a Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 165-176.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2001). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: Sage Publications.
- Andrijauskaitė, L. (2015). *Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste: daktaro disertacija*. Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2017-11-09]. Prieiga per internetą
<https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6jYeipLLXAhUoQZoKHRXcDYMQFggIIMAA&url=http%3A%2F%2Fgs.elaba.lt%2Fobject%2Felaba%3A8283185%2F8283185.pdf&usg=AOvVaw2sKs6IrDeIrEUNqNDjS2Ju>
- Bannink, D. & Resodihardjo, S. (2006). *The Myths of Reform. In Heyse, L., et al. Reform ir Europe/ Breaking the Barriers in Government*. Ashgate Publishing Limited.
- Barcevičius, E. (2008). Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? *Politologija*, 1(49), 85-119.
- Bason, Ch. (2014). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Chicago: Policy Press.
- Bileišis, M. (2012). Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 314-330.
- Bland, T., Bruk, B., Kim, D. & Taylor Lee, K. (2010). Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation Relationship. *The Innovation Journal*, 15(3), 1-18.
- Bresser-Pereira, L. C. (2004). *Democracy and Public Management Reform/ Building the Republican State*. New York, Oxford University Press.
- Bovaird, T. & Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- Bučinskas, A., Giedraitytė, V. ir Raipa, A. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies*, 2(10), 46-57.
- Bukšnytė, L. (2012). Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 7-24.
- Buškevičiūtė, J. ir Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 21-31.
- Civinskas, R. ir kt. (2015). Lietuvos viešojo valdymo reformų institucinė sandara 2009–2012 m. *Regional Formation and Development Studies*, 1(15), 36-46.

- Curry, D., Hammerschmid, G., Jilke, S. & Van de Walle, S. (2015). *Executive Perceptions of Public Sector Reform in Europe*. In: Massey, A. & Johnston, K. (eds). *International Handbook of Public Administration and Governance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cheema, G. S. (2005). *From Public Administration to Governance: the Paradigm Shift in the Link between Government and Citizens*. 6th Global Forum on Reinventing Government: Toward Participatory and Transparent Governance. Seoul, Republic of Korea.
- Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 7-13.
- Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 9-16.
- Dunn, W. (2006). *Viešosios politikos analizė*. Vilnius: Homo liber.
- Fredericson, H. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press.
- Innobarometer (2010). Innovation in Public Administration (2011). Analytical Report, The Gallup Organization. [žiūrėta 2017-12-03]. Prieiga per internetą http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics*, 2(2), 130-145.
- Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(3), 372-385.
- Giedraitytė, V. (2016). *Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose: daktaro disertacija*. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
- Giedraitytė, V. ir Raipa, A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 187-197.
- Girdauskienė, L. ir Savanevičienė, A. (2007). Organizacijos dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(11), 29-35. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/627/653>
- Gudelis, D. (2009). Savivaldybių veiklos matavimo būklės vertinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 29. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjw6PrS1LTXAhWhNJoKHUTDAA8QFgglMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2Fupload%2Fiblock%2F9a0%2F10_d.gudelis.pdf&usg=AOvVaw3nTzV-5lxcYYTu3qK52NCe
- Guogis, A. (2005). Socialinė apsauga ir naujosios viešosios vadybos alternatyva. *Socialinis darbas*, 4(2), 13-19.
- Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidybos centras.
- Hood, S. A. (1991). Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

- Hurn, B. J. (2012). Management of Change in a Multinational Company. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 41-46.
- Kaliatkaitė, J., Jasiukevičiūtė, T. ir Pajarskienė, B. (2013). Rekomendacijos, kaip sumažinti neigiamą restruktūrizavimo poveikį darbuotojams ir užtikrinti saugią darbo aplinką pokyčių metu. *Visuomenės sveikata*, 3(62), 105-110.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodika ir metodologija*. Kaunas: Technologija.
- Klimas, D. ir Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72–87. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <http://www.ttvam.lt/moksline-veikla/leidiniai/mokslo-darbai/verslo-ir-teises-aktualijos-2009-t-4-current-issues-of-business-and-law-2009-vol-4/procesinio-valdymo-ir-pokyciu-diegimo-organizacijoje-metodologiniai-aspektai>
- Krupavičius, A. (2009). Kas yra biurokratija? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 15.
- Kulberga, I. (2011). Professional competence of changes implementation in business management in Latvia. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 57, 51-62.
- Kuipers, B. S. (2014). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- KTU Ekonomikos ir verslo fakulteto dekanės potvarkis (2016). *Antrosios pakopos baigiamųjų darbų rengimo ir gynimo metodiniai reikalavimai* (2016 m. spalio 18 d. Nr. ST17-F-06-32).
- Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
- Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas* (1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234). [žiūrėta 2017-10-27]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/NqpPNjjsfK>
- Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. (2013). *Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas. Galutinė ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-18]. Prieiga per internetą <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.820>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2004). *Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo* (2004 m. balandžio 28 d. Nr. 488). [žiūrėta 2017-10-19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E223BEDD45FF>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2011). *Dėl viešojo administravimo tobulinimo tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo* (2011 m. sausio 26 d. Nr. 131). [žiūrėta 2017-10-19]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.391882>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo* (2012 m. vasario 7 d. Nr. 171). [žiūrėta 2017-10-19]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>
- Lodienė, D. Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33.

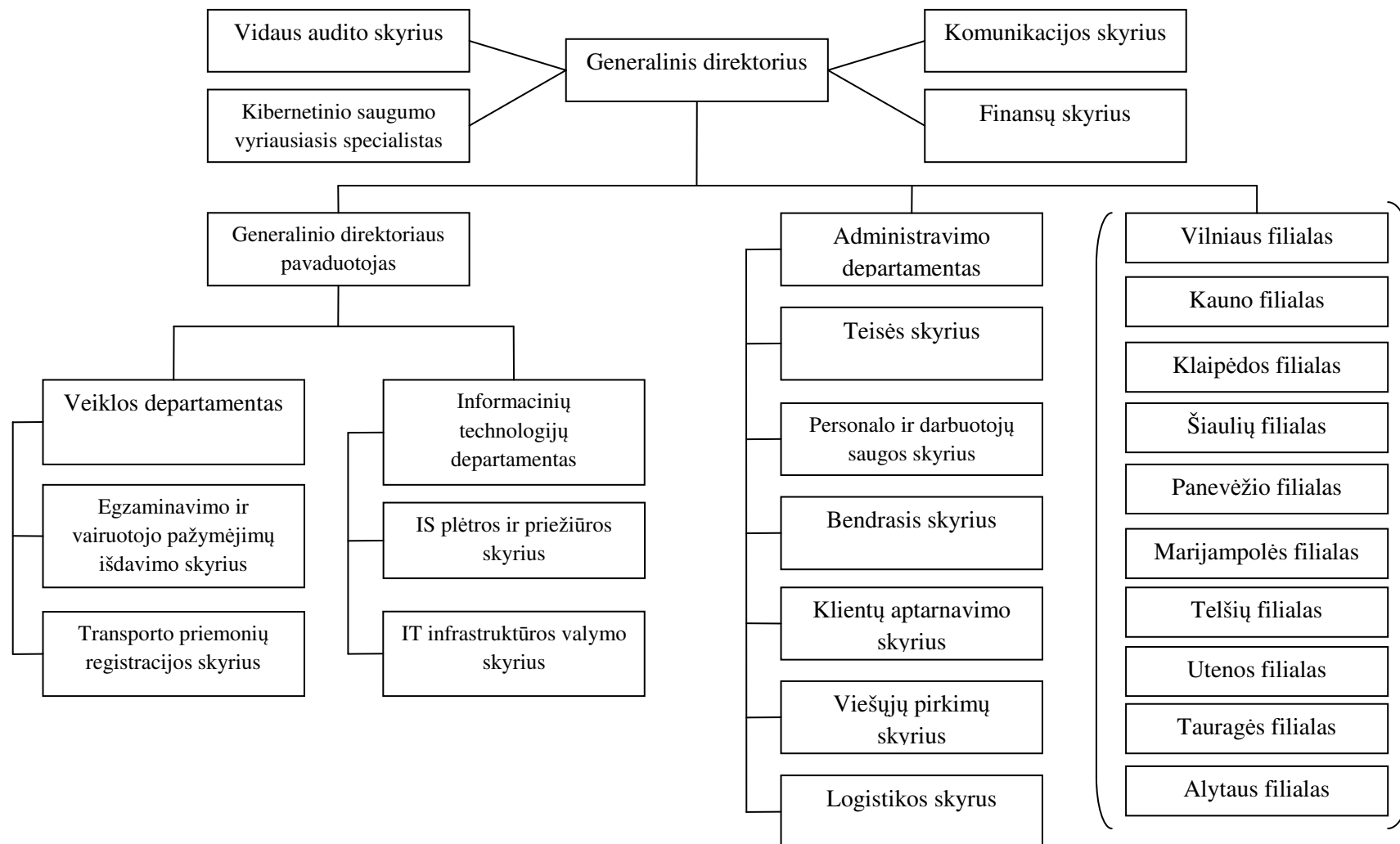
- Massey, A. (1993). *Managing the Public sector*. Aldershot: Edward Elgar.
- McAdam, R. (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth, *Corporate Governance. The international journal of business in society*, 3(4), 36 – 45.
- McNabb, D. (2009). *The New Face of Government*. New York: CRC Press.
- Meer, F. M., Berg, C. F. & Dijkstra, SA G. (2012). Rethinking the „Public Service Bargain“: the changing (legal) position of civil servants in Europe. *International Review of Administrative Sciences* 79(1), 91-109. [žiūrėta 2017-11-13] Prieiga per internetą <http://ras.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/79/1/91.full.pdf+html>
- Muhhina, K. (2015). Governing „Trasition“: The Discursive Construction of Public Administration in PostCold War Estonia. *Administration and Society*, 1-37. [žiūrėta 2017-11-12]. Prieiga per internetą <http://aas.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/content/early/2015/04/30/0095399715581036.full.pdf+html>
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Strategy Unit.
- Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 1(61), 65-98.
- Nicholas, S. (2006). Sociology of politics and government the welfare state. *Research Starters Academic Topic Overview*, 1, 1-6.
- Parsons, W. (2001). *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas.
- Papšienė, P. (2010). Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmoniškųjų išteklių vadybai. *Management theory and studies for rural business and in frastructure development*, 20(1).
- Peters, B. G. (2010). *The Analysis of Administrative Traditions*. In: Painter, M. and Peters, B. Guy (eds.). *Tradition and Public Administration*. Palgrave – Macmillan.
- Pivoras, S. ir Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 27-40.
- Pollitt, Ch. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform/ A Comparative Analysis New Public Management, Governance, and Neo – Weberian State*. Oxford University Press.
- Puškorius, S. ir Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 9-17.
- Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 22-32.
- Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(4), 523-539.
- Raipa, A. (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai*, 2(67).
- Raipa, A ir Jurkšienė, L. (2013). Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 226-235.

- Raipa, A. ir Smalskys V. (2008). Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Socialinis darbas*, 7(1), 5-10.
- Ruzevičius, J. (2009). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste išvalgos. *Ekonomika ir vadyba*, 14.
- Ostrom, V. (1974). *The Intellectual Crisis in American Public Administration*. Revised edition: University of Alabama Press.
- Oškutienė, R. ir Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(3), 197–204.
- Osborne, S. P. (2010). *The (New) Public Governance: a Suitable Case for treatment?* In: Osborne, S. P. (ed.). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London and New York: Routledge.
- Torring, J. & Triantafillou, P. (2012). *What's in a name? Grasping New Public Governance as a political administrative system. Paper prepared for 8th Transatlantic Dialogue Conference*. Panel 1: New Public Governance: complex systems and networks. Nijmegen.
- Salamon, L. M. (2002). *The New Governance and the Tools of Public Action*. In L. M. Salamon (Ed.), *The Tools of Government: a Guide to the New Governance*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(17), 90-100.
- Struyk, J. (2006). *Managing Think Tanks*. Budapest: Open Society Institute.
- Valstybės įmonės „Regitra“ 2016 m. birželio 13 d. nutarimas įmonės valdybos posėdžio protokolas Nr. 6.
- Valstybės įmonės „Regitra“ 2016 m. liepos 28 d. generalinio direktoriaus įsakymas Nr. V-104 „Dėl Valstybės įmonės „Regitra“ struktūrinių pertvarkymų“.
- Valstybės įmonės „Regitra“ 2017 m. spalio 31 d. generalinio direktoriaus įsakymas Nr. V-220 „Dėl Valstybės įmonės „Regitra“ struktūrinių pertvarkymų“.
- Valstybės kontrolė. (2016). *2016 valstybės kontrolės veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-08]. Prieiga per internetą https://www.vkontrole.lt/audito_ataskaitos.aspx?tipas=2
- Valstybės kontrolė. (2017). *Valstybinio audito rekomendacijų įgyvendinimo ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-08]. Prieiga per internetą https://www.vkontrole.lt/atviri_duomenys_rekomendacijos.aspx
- Valstybė iki šiol nežino, kiek ir kokias paslaugas turi teikti tik viešojo sektoriaus institucijos (2017). *Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė*. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą https://www.vkontrole.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=23327
- Sustainable development in the European Union. (2015). 2015 monitoring report of the EU Sustainable Development Strategy. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6975281/KS-GT-15-001-EN-N.pdf>

- Vaschenko, Y. (2014). Legal issues of the public administration in Ukraine in the context of constitutional and public administration reforms. *Jurisprudencija*, 21(4), 1186-1207.
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 107-120. [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>
- Visockytė, E. (2012). Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(3), 488-501.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Žilinskas, G. (2009). Vietos savivaldos sistema. *Įvadas į viešąjį valdymą*, 92-104.
- Werkman, R. A. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization development Journal*. 30(7), 664–684. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1811683&show=pdf>
- Wholey, J., Zapico-Goni, E. & Mayne, J. (2009). *Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- World Bank, The Worldwide Governance Indicators Project. [žiūrėta 2017-11-12]. Prieiga per internetą <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

PRIEDAI

VALSTYBĖS ĮMONĖS „REGITRA“ STRUKTŪRA



PAGRINDINIAI 2017 M. DARBAI, ĮGYVENDINANT VEIKLOS PRIORITETUS

Mažinti administracinę našta gyventojams ir ūkio subjektams, gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą, kuo daugiau paslaugų perkelti į e. erdvę, užtikrinti įmonės tvarkomų registrų ir informacinių sistemų saugą			
Papildomai dviejuose filialuose (Utenoje ir Tauragėje) įdiegti klientų srautų valdymo sistemas teikiant transporto priemonių registravimo, vairavimo egzaminų ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo paslaugas (šiuo metu veikia 8 padaliniuose).	2017 m. III ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Klientų aptarnavimo skyrius	Vykdo Logistikos skyrius ir IT departamentas
Sutrumpinti klientų aptarnavimo vidutinę trukmę: <ul style="list-style-type: none"> - nuo egzaminuojamojo asmens užsiregistravimo teorijos egzaminui datos iki teorijos egzamino laikymo datos; - nuo egzaminuojamojo asmens užsiregistravimo egzaminui datos iki C, CE kategorijų praktikos egzamino laikymo datos 	2017 m. I–IV ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo skyrius	Vykdo įmonės filialai
Supaprastinti procedūras (sumažinti laiko sąnaudas) registruojant Lietuvoje įsigytas naujas transporto priemones – automatizuotu būdu perkelti iš Valstybinės kelių transporto inspekcijos prie Susisiekimo ministerijos gaunamus transporto priemonės patvirtinimo duomenis į Lietuvos Respublikos kelių transporto priemonių registrą	2017 m. II–III ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Transporto priemonių registracijos skyrius	
Supaprastinti procedūras, kad praradus vieną transporto priemonės valstybinio registracijos numerio plokštelę (jei transporto priemonė privalo būti pažymėta dvejomis) nereikėtų iš naujo atlikti duomenų keitimo procedūros	2017 m. III–IV ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Transporto priemonių registracijos skyrius	
Klaipėdos ir Marijampolės filialuose sudaryti galimybę asmenims iš anksto registruotis transporto priemonės registracijos ir vairuotojo pažymėjimų keitimo paslaugoms gauti	2017 m. III ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Klientų aptarnavimo skyrius	Vykdo įmonės filialai, IT departamentas
20-yje vietų įdiegti galimybę klientams už paslaugą susimokėti banko kortele aptarnavimo vietoje (šiuo metu toks mokėjimas galimas tik padalinių kasose)	2017 m. II ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Finansų skyrius	Vykdo IT departamentas
Sutrumpinti maksimalų reakcijos laiką pagal eKETRIS sistemoje pareiškėjų pateiktus prašymus dėl transporto priemonių registravimo iki 2,0 darbo valandų (2016 m. siektina reikšmė – 7,5 darbo valandos)	2017 m. II ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Klientų aptarnavimo skyrius	Vykdo įmonės filialai

Didinti įmonės veiklos skaidrumą, darbuotojų motyvaciją, aptarnaujamų asmenų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis			
Organizuoti mokymus įmonės darbuotojams korupcijos prevencijos tema	2017 m. I–IV ketvirtis		Vykdo Personalo ir darbuotojų saugos skyrius
Ne mažiau kaip trijų egzaminų centrų egzaminuotojus aprūpinti e. egzaminų vertinimo priemonėmis (planšetėmis)	2017 m. II ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Egzaminavimo ir vairuotojo pažymėjimų išdavimo skyrius	
Įmonės interneto svetainėje viešinti įmonės klientų ir darbuotojų neteisėtas veikas	2017 m. I–IV ketvirtis	Priemonės įgyvendinimą koordinuoja Komunikacijos skyrius	

ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantas Kęstutis Saukaitis.

Mano darbo tema - viešojo sektoriaus valdymo pokyčių įgyvendinimas.

Tyrimo rezultatai bus naudojami tik mokslo tikslams ir duomenų apibendrinimui.

Maloniai prašau atsakyti į anketos klausimus. Anketa yra anoniminė.

Pildant anketą prašome pažymėti tą atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę.

Atsakymus žymėkite simboliu **x**.

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Negaliu atsakyti
<i>Aplinkybės ir sąlygos skatinančios pokyčius</i>						
1	Mūsų įmonėje vadovai kartu su darbuotojais apsvarsto problemas lemiančias pokyčio atsiradimą					
2	Mūsų įmonėje pokyčio iniciatoriai būna vadovai					
3	Informaciją apie planuojamą pokytį pateikia vadovai susirinkimų metu					
4	Informaciją apie planuojamą pokytį sužinote iš savo kolegų					
5	Esu asmeniškai įtraukiamas į įmonės pokyčio rengimą ir vykdymą					
<i>Darbo proceso pokyčiai</i>						
6	Mūsų įmonėje pokyčio įgyvendinimui sudaroma darbo grupė					
7	Formuojant pokyčio darbo grupes atsižvelgiama į personalo darbo patirtį šioje įmonėje					
8	Formuojant pokyčio darbo grupes atsižvelgiama į darbuotojų išsilavinimą					
9	Formuojant pokyčio darbo grupes atsižvelgiama į santykius su kolegomis ir vadovais					
10	Pokyčio įgyvendinimo planas ruošiamas kartu su personalu					
11	Pateikiamas išsamus pokyčio įgyvendinimo planas					
12	Pokyčio iniciatoriai išaiškina darbuotojams kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo					
13	Pokyčio įgyvendinimo etape vyksta personalo mokymai, susiję su diegiamu pokyčiu					

	<i>Darbuotojų elgsenos pokyčiai</i>					
14	Aš aktyviai bendradarbiauju įgyvendinant įvairius pokyčius įmonėje					
15	Man labiau patinka daryti tuos pačius išbandytus dalykus negu naujus ar skirtingus					
16	Man nepatinka net tokie pokyčiai, kurie galėtų pagerinti mano gyvenimą					
17	Pasiūlymai, kaip spręsti įvairias įmonės problemas, neatneš realių permainų					
18	Vykstantys pokyčiai man sukelia netikrumo, nesaugumo jausmą					
	<i>Pokyčių įgyvendinimas</i>					
19	Diegiant pokyčius mūsų įmonė naudojami konsultantų paslaugomis					
20	Mūsų įmonė pokyčio įgyvendinimui organizuoja paskaitas/seminarus					
21	Pokyčio įgyvendinimo procese dalyvauju tik tiek, kiek liečia mano darbo vietos pareigybę					
22	Pokyčio įgyvendinimo metu skatinamas personalas					
23	Pokyčio įgyvendinimo procese dalyvaučiau ir be skatinimo					
24	Įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, bet dirbti tapo lengviau ir aiškiau					
25	Įgyvendinant pokyčius atsirado papildomos dokumentacijos, todėl dirbti tapo sunkiau ir painiau					
26	Įgyvendinant pokyčius situacija nepasikeitė					
	<i>Vadybos proceso pokyčiai</i>					
27	Pokyčiai įmonėje padeda taupyti materialinius išteklius					
28	Pokyčiai įmonėje gerina teikiamų paslaugų kokybę					
29	Pokyčiai įmonėje didina klientų pasitenkinimą					
30	Pokyčiai įmonėje gerina komunikaciją tarp darbuotojų					
31	Pokyčiai įmonėje gerina darbo organizavimą					
32	Pokyčiai įmonėje gerina atsakomybės ir įgaliojimų pasiskirstymą					
33	Pokyčiai įmonėje sudaro sąlygas į valdymo procesą įtraukti personalą					

<i>Pokyčio rezultatų vertinimas</i>						
34	Įgyvendinus pokytį vadovai kartu su darbuotojais aptaria iškilusias problemas					
35	Informacija apie pokyčio sėkmę/nesėkmę nepateikiama					
36	Vertinama įdiegto pokyčio nauda įmonei					
<i>Pokyčio įgyvendinimo kliūtys</i>						
37	Lėšų trūkumas pokyčio įgyvendinimui					
38	Darbuotojų kompetencijos stoka					
39	Nepakankamas darbuotojų bendradarbiavimas					
40	Procedūrų gausa ir sudėtingumas					
41	Pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimo trūkumas					
42	Pasipriešinimas tarp vadovų ir darbuotojų					
43	Ribota darbuotojų parama sprendimų dėl pokyčių ir įgyvendinimo proceso srityje					
44	Nepakankama darbuotojų motyvacija					
45	Pokyčių baimė dėl ateities neužtikrintumo					
46	Neaiški ir greitai besikeičianti ekonominė situacija					

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

- Iki 21 metų
- 22-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51-60 metų
- daugiau nei 60 metų

Jūsų darbo stažas:

- Iki 1 metų
- 2-5 metai
- 6-10 metų
- 11-15 metų
- 16-20 metų

Išsilavinimas:

21 ir daugiau metų

Aukštasis universitetinis išsilavinimas

Aukštasis koleginis išsilavinimas

Aukštesnysis išsilavinimas

Specialusis vidurinis išsilavinimas

Vidurinis išsilavinimas

Kita _____