MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS
FINANSŲ INSTITUTAS

VIKTORIJA RAMANAUSKIENĖ

VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VAIDMUO ĮGYVENDINANT POKYČIUS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

prof. dr. B. Pitrėnaitė – Žilėnienė

VILNIUS, 2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS
FINANSŲ INSTITUTAS

VIKTORIJA RAMANAUSKIENĖ

VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VAIDMUO ĮGYVENDINANT POKYČIUS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX075

Vadovė
prof. dr. B. Pitrėnaitė – Žilėnienė
2017 11 27

Recenzentas

2017 12

Atliko
VKAmns 4-01 gr. stud.
V. Ramanauskienė
2017 11 27

VILNIUS, 2017

TURINYS

ĮVADAS ... 7

1. POKYČIŲ VALDYMO IR VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS RYŠIAI TEORINIU POŽIŪRIU ... 10

1.1. Pokyčių valdymo samprata ir svarba įgyvendinant pokyčių tikslus ... 10

1.2. Vidaus kontrolės ir vidaus audito įtaka pokyčių įgyvendinimui ... 22

1.2.1. Vidaus kontrolės sistemos samprata ir elementai ... 23

1.2.2. Vidaus audito samprata ir ryšys su vidaus kontrolės sistema ... 26

1.2.3. Rizikos veiksniai įgyvendinant pokyčius organizacijoje ... 29

2. POKYČIŲ VALDYMO, VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS IR VIDAUS AUDITO YPATUMAI KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE ... 32

2.1. Krašto apsaugos sistemos ir jos veiklos specifikos apžvalga ... 32

2.2. Vidaus audito ypatumai krašto apsaugos sistemoje ... 39

2.3. Pokyčių įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje modelis vidaus kontrolės sistemos požiūriu 41

3. VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VAIDMENS ĮGYVENDINANT POKYČIUS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE VERTINIMAS ... 43

3.1. Tyrimo metodika ... 43

3.2. Svarbiausių pokyčių krašto apsaugos sistemoje analizė ... 45

3.3. Pusiau struktūrizuoto grupinio interviu tyrimo rezultatų analizė ... 49

3.4. Pokyčių įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje vertinimas ... 57

IŠVADOS ... 58

SIŪLYMAI ... 60

LITERATŪRA ... 61

ANOTACIJA ... 67

ANNOTATION ... 68

SANTRAUKA ... 69

SUMMARY ... 70

PRIEDAI ... 72

PRIEDAI

1 Priedas. Kokybinio tyrimo instrumentas: interviu klausimynas.....73

LENTELĖS

1 lentelė. Pokyčių sąvokos samprata.....12-13

2 lentelė. Pokyčių valdymo sąvokos samprata.....15-16

3 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu socio–demografiniai ekspertų duomenys.....44

4 lentelė. Tyrimo instrumento sandara.....45

5 lentelė. Planavimo ir strateginių dokumentų analizė.....45

6 lentelė. KAS pokyčių projektai ir jų įgyvendinimas.....47-48

7 lentelė. Vidaus audito vaidmuo įgyvendinant pokyčius.....50

8 lentelė. Pokyčių atsiradimo priežastys.....52

9 lentelė. Pokyčių sėkmę lemiančios priežastys ir įtaką darantys veiksniai.....54

10 lentelė. Nesėkmingų pokyčių priežastys ir įtaką darantys veiksniai.....55

PAVEIKSLAI

1 pav. Pokyčių klasifikacija.....13

2 pav. Kotter (1995) aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis.....19

3 pav. Pokyčių valdymo teorijų klasifikacija.....20

4 pav. Vidaus kontrolės sistemos modelis.....25

5 pav. Krašto apsaugos sistemos struktūra.....33

6 pav. Kariuomenės funkcionavimo krypties percepcija.....34

7 pav. Esminiai pokyčiai KAS.....36

8 pav. Rizikos valdymo karinėse struktūrose modelis.....40

9 pav. Vidaus kontrolės sistemos vaidmens įgyvendinat pokyčius modelis.....42

ĮVADAS

Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis, kuomet sparčiai besikeičia politinė, ekonominė, technologinė aplinka, keičiasi saugumo situacija Lietuvoje ir pasaulyje, pokyčiai tampa vienu iš organizacijos varomųjų jėgų, kurie padeda organizacijai evoliucionuoti ir prisitaikyti prie naujų iššūkių. Savalaikis reagavimas į pokyčius išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje neįmanomas be pokyčių valdymo. Sėkmingam pokyčių valdymui būtinos ne tik žinios, noras ir gebėjimai, bet labai svarbus pokyčių iniciatoriaus vaidmuo bei pozityvus darbuotojų požiūris.

Sėkmingų pokyčių organizacijoje pasiekti padeda ne tik žmogiškieji ištekliai, bet ir lanksti ir puikiai veikianti vidaus kontrolės sistema, kurią kuria organizacijos vadovybė, o įgyvendina visi organizacijos darbuotojai. Rizikos vertinimas ir kontrolės aplinka yra pagrindiniai elementai sudarantys sąlygas sėkmingam pokyčių valdymui organizacijoje. Akcentuotinas įvairių formų darbuotojų pasipriešinimas, tad labai svarbu kaip organizacijos vadovybė susidūrusi su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, sugebės pritaikyti tinkamas metodikas ir nukreipti pasipriešinimo energiją pokyčių įgyvendinimui. Efektyvi vidaus kontrolės sistema taip pat sumažina tikimybę, kad tikslai nebus pasiekti, tačiau ne visada vidaus kontrolės sistema funkcionuoja tinkamai, todėl šioje vietoje labai svarbus audito vaidmuo.

Vidaus audito tarnyba, vertindama vidaus kontrolės sistemą ir teigdama rekomendacijas dėl jos tobulinimo, padeda organizacijos vadovybei ne tik sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius, bet ir valdyti organizacijoje vykstančius pokyčius.

Darbo aktualumas ir naujumas – Lietuvos kariuomenė nuolat susiduria su naujais iššūkiais ir grėsmėmis, todėl privalo būti pasiruošusi naujovėms ir pokyčiams. Pokyčiai labai dažnai nebūna įgyvendinami sėkmingai dėl įvairų vidinių ir išorinių faktorių, todėl yra būtina jų įgyvendinimo stebėsena ir kontrolė. Vidaus auditas, kaip vidaus kontrolės sistemos elementas teikia rekomendacijas kaip laikantis efektyvumo, ekonomiškumo ir veiksmingumo principų pokyčius įgyvendinti maksimaliai sėkmingai. Kaip ir kiekvienoje organizacijoje taip ir krašto apsaugos ministerijoje funkcionuoja vidaus kontrolės sistema, kuri privalo būti lanksti ir prisitaikyti prie naujų pokyčių. Mokslinės literatūros, nagrinėjama tema, yra labai mažai dėl savo specifiškumo, todėl šis darbas yra aktualus tiek mokslinei bendruomenei, tiek ir kariuomenės atstovams. Darbe pateikiamas informacija, pristatytos rekomendacijos, kurios bus aktualios ir turės išliekamąją vertę kitiems tyrimams.

Darbo problema – ar vidaus kontrolės sistema užtikrina pokyčių įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje sėkmę?

Tyrimo objektas – vidaus kontrolės sistema.

Tyrimo dalykas – krašto apsaugos sistemos vidaus kontrolės įtaka pokyčių valdymo efektyvumui, ekonomiškumui ir veiksmingumui.

Tyrimo tikslas - teoriškai ir empiriškai išanalizuoti ir įvertinti vidaus kontrolės sistemos ir vidaus audito vaidmenį įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje. Šiam tikslui pasiekti buvo suformuluoti keturi uždaviniai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pokyčių valdymo ir vidaus kontrolės sistemos teorines nuostatas.
2. Nustatyti vidaus audito vaidmenį įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje.
3. Išnagrinėti pokyčių krašto apsaugos sistemoje įgyvendinimo rezultatus vidaus audito ir vidaus kontrolės sistemos požiūriu.
4. Ištirti pokyčių valdymo krašto apsaugos sistemoje problemas ir pateikti siūlymus jų tobulinimui.

Tyrimo metodai: Magistro baigiamajame darbe naudojamas dokumentų turinio analizės metodas: mokslinės literatūros, periodinių leidinių, dokumentų ir teisės aktų analizė. Analizuojama mokslinė literatūra anglų ir lietuvių kalbomis. Mokslinėje literatūroje pateikiama medžiaga susisteminama, duomenys lyginami, apibendrinami, vėliau atliekami empiriniai tyrimai. Dokumentų analizės metodas laikytinas svarbiausiu duomenų apie pokyčių valdymą krašto apsaugos sistemoje rinkimo metodu. Taikant kokybinį pusiau struktūrizuoto grupinio ekspertų interviu metodą gaunami svarbūs ir detalūs duomenys, kuriuos vėliau galima nagrinėti. Atsižvelgiant į mokslinio tyrimo objektą, tyrimo tikslus ir uždavinius informantais pasirinkti Krašto apsaugos ministerijos Centralizuoto vidaus audito departamento darbuotojai, vykdantys vidaus kontrolės sistemos funkcionavimo vertinimą.

Temos ištirtumas. Lietuvos mokslininkai nenagrinėjo pokyčių įtakos vidaus kontrolės sistemai ir neanalizavo vidaus audito vaidmens įgyvendinant pokyčius. Vieninteliai užsienio šalių mokslininkai Herriau ir Touchais (2015) tyrė vidaus kontrolės įtaką įgyvendinat pokyčius privačiajame sektoriuje. Jei išskaidytume pasirinktą temą į atsirus segmentus, galėtume pažymėti, kad pokyčių valdymo tematiką plačiausiai analizavo Korsakienė (2006), Videikienė ir Šimanskienė (2014), Vanagas (2007), Trofimovas ir Valackienė (2015), Raipa (2015), Kuipers, et. al.(2014). Audito tematika rašė Lakis (2007), Daujotaitė ir kt. (2012), Kačergienė (2005), o vidaus kontrolės elementus analizavo Giriūnas ir Mackevičius (2013).

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš trijų skyrių. Pirmajame skyriuje apžvelgiami teoriniai pokyčių valdymo ir vidaus kontrolės sistemos ryšiai. Skyrius suskirstytas į du poskyrius pagal apžvelgiamas teorines temas (pokyčių valdymo samprata ir svarba įgyvendinant pokyčių tikslus, vidaus kontrolės ir vidaus audito įtaka pokyčių įgyvendinimui), o antrasis poskyris suskirstytas dar smulkiau (vidaus kontrolės sistemos samprata ir elementai, vidaus audito samprata ir ryšys su vidaus kontrolės sistema, rizikos veiksniai įgyvendinant pokyčius organizacijoje). Antrajame skyriuje pateikiami pokyčių valdymo, vidaus kontrolės sistemos ir vidaus audito ypatumai krašto apsaugos sistemoje. Skyrius suskirstytas į tris poskyrius (krašto apsaugos sistemos ir jos specifikos

apžvalga, vidaus audito ypatumai krašto apsaugos sistemoje, pokyčių įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje modelis vidaus kontrolės sistemos požiūriu). Trečiajame skyriuje pateikiamas vidaus kontrolės sistemos vaidmens įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje vertinimas. Skyrius suskirstytas į keturis poskyrius, kuriuose išdėstoma tyrimo metodika, svarbiausių pokyčių krašto apsaugos sistemoje apžvalga, atlikto tyrimo rezultatai ir pateikiamas pokyčių įgyvendinimo vertinimas.

1. POKYČIŲ VALDYMO IR VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS RYŠIAI TEORINIU POŽIŪRIU

1.1. Pokyčių valdymo samprata ir svarba įgyvendinant pokyčių tikslus

Pokyčių samprata ir klasifikacija

XXI a., sparčiai besikeičiant ekonominėms, politinėms, socialinėms, technologinėms, saugumo sąlygoms, kurias įtakoja globalizacijos procesas, keičiasi ir piliečių lūkesčiai viešojo sektoriaus institucijų atžvilgiu. Visi organizacijos išorėje ir viduje vykstantys veiksniai skatina nuolatinius viešojo sektoriaus modernizavimo procesus.

Užsienio šalių mokslininkų darbuose, kuriuos aptaria Trofimovas ir Valackienė (2015) viešasis sektorius neretai tapatinamas su viešuoju administravimu, viešąja politika ir viešuoju valdymu. Trofimovas ir Valackienė (2015) (cit. Raipa, 2002) viešąjį sektorių aiškina, kaip instituciją, kuri išlaikoma iš valstybės ir savivaldybių biudžetų ir kurių veikla yra vieša. Priduriama, kad viešasis sektorius teikia viešąsias gėrybes, prieinamas kiekvienam individui. Pasak Palidauskaitės (2001), viešasis administravimas gali būti aiškinamas dvejopai. Siaurąja prasme jis suvokiamas kaip valdžios sprendimų administravimas, tuo tarpu plačiąja – kaip visuomenės administravimas. Viešąjį valdymą Krupavičius (2013) identifikuoja kaip pastaraisiais metais Lietuvoje itin išpopuliarėjusią viešojo administravimo koncepciją, kuri net pakeitė XX a. pabaigoje vyravusią naująją viešąją vadybą.

Matome, kad laikui bėgant keitėsi viešojo sektoriaus samprata ir apibrėžimas. Raipa (2015) pažymi, kad viešasis valdymas išgyveno tris valdymo reformų etapus. Tradicinį vėberinį-vilsoninį modelį, kuriame dominavo biurokratinis valdymas ir hierarchinė struktūra, pakeitė naujoji viešoji vadyba. Antrajame valdymo reformų etape akcentuojamas įvairių intereso grupių įtraukimas į valdymo sprendimų rengimą. O trečiajame etape pabrėžiama horizontalioji integracija, ženkliai papildanti hierarchinė ir rinkos integraciją. Autorius pažymi, kad Rytų ir Vidurio Europos regionų viešasis valdymas neišgyveno tokios viešojo valdymo reformų kaitos, todėl toliau būtų tikslinga kalbėti apie tradicinį viešojo sektoriaus modelį.

Tradicinis viešasis sektorius dažniausiai pasižymi hierarchiniu centralizuotu valdymu, politine biurokratų kontrole, atskaitomybe, griežtu viešojo ir privataus sektorių atskyrimu, aiškiu funkcijų pasidalijimu (Rakšnys, Valickas, 2016). Priešingai nei privatus sektorius, viešasis - yra orientuotas į teikiamų paslaugų kokybę, o ne į pelno siekimą.

Viešasis sektorius sudarytas iš organizacijų, kurių pagrindinė paskirtis tenkinti viešąjį interesą. Toliau analizuojant viešojo sektoriaus organizacijas, mums svarbu išsiaiškinti, kaip mokslinėje literatūroje apibūdinama organizacija. Pasak Denhardt (2001), „organizacija – grupė žmonių, suburta tam tikram tikslui pasiekti“ (p. 29). Organizacijoje vadovaujama per tam tikrus ryšius, kurie atsiranda

tarp vadovo ir pavaldinio. Šiek tiek kitokį organizacijos apibrėžimą pateikia Giddens (2005), „organizacija – didelė individų grupė, susisteminta pagal nuasmenintas kryptis ir įkurta konkretiems tikslams siekti“ (p. 326). Organizacijos apibrėžimų rastume ir daugiau, tačiau remiantis jau pateiktais apibrėžimais, mes galime teigti, kad viešojo sektoriaus organizacija suprantama kaip socialinė sistema, kuri atstovaudama ir gindama valstybės piliečių interesus įgyvendina viešojo administravimo funkcijas.

Nepaisant to, kad viešasis sektorius tarnauja piliečiams, gina ir atstovauja jų interesus, tačiau viešojo valdymo mokslininkai, kalbėdami apie biurokratines organizacijas neretai jas kritikuoja dėl pernelyg griežto reglamentavimo, sąlygų nesudarymo pasireikšti valstybės tarnautojų iniciatyvai, mažo lankstumo, nepakankamo demokratiškumo ir išskiria keletą jų veiklos silpnybių (Domarkas, 2004):

1. Organizacijų elgsena dažnai nėra reali jų elgsena. Neretai biurokratinių organizacijų veiklos praktika ir rezultatai skiriasi nuo pradinių tikslų.
2. Organizacijų vidinėje aplinkoje dažnai susiformuoja neformalios struktūros, kurios gali daryti įtaką visos organizacijos veiklos rodikliams, palaikyti arba priešintis veiklos reformoms.
3. Griežtų technologijų ar priemonių naudojimas, siekiant organizacijos tikslų, dažniausiai sumažina veiklos produktyvumą.
4. Ne visada organizacijos vadovybė ir vadovaujantis personalas yra labiau kvalifikuotas už ilgalaikę veiklos patirtį sukaupusius praktikus, kurie įgyvendina strateginius organizacijos uždavinius.
5. Nors formalios organizacijos negali priešintis globaliems iššūkiams ir stabdyti būtinų pokyčių ar priešintis modernizavimo reformoms, tačiau taip pat negalime daryti prielaidos, kad jis visada rems inovatyvios aplinkos formavimą, būtiną sėkmingų reformų vykdymui (Lane, 2009, p. 61). Šiam teiginiui pritaria Rakšnys ir Valickas (2016) pažymėdami, kad formalios biurokratinės organizacijos dėl teisinės priklausomybės ir nedidelės rizikos tolerancijos gali tapti pasipriešinimo modernizavimo procesams priežastimis.

Išanalizavus viešojo sektoriaus organizacijų prasmę galime kalbėti apie pokyčius, kurie yra neatsiejama šiandieninės visuomenės, įvairių organizacijų dalis. Jie vyksta nuolat, o šiais laikais jie yra įgavę didesnį pagreitį. Todėl labai svarbu išsiaiškinti pokyčių valdymo sampratą, klasifikaciją ir suprati pokyčių reikšmę organizacijai.

Bendrine prasme dabartinis lietuvių kalbos žodynas (2005) pokytį įvardija sinonimu – pakitimas. Tai gali būti įvairių sąlygų, aplinkybių ar esamos padėties pasikeitimas. Kuipers et. al. (2014) atlikę užsienio šalių mokslinių darbų analizę pokyčių valdymo tema pastebi, kad viešajame sektoriuje pats žodis „pokyčiai“ retai vartojamas, dažniausiai pokyčių sampratą apibūdina žodis „reforma“. Vanagas (2007) pažymi, kad kaip sinonimas vartojamas ir žodis „permainos“

Atlikus pokyčių sąvokos analizę (žr. 1 lent.), matome, kad pati sąvoka gali būti polivariantiškai interpretuojama. Dažniausiai apibūdinant pokyčių sąvoką įvardijamos dvejopos organizacijos pokyčių

atsiradimo priežastys: **išorinės**, kurias nulemia globalizacijos procesai, technologijų, mokslo pažanga ir **vidinės**, susijusios su personalo pokyčiais, kiekybiniu organizacijos plėtimuisi.

Savo darbe Raipa (2015) (cit. Bovairdas, Lofferis, 2009) išskiria šešis esminius viešojo sektorius organizacijų reformoms poveikį darančius išorės aplinkos faktorius:

1. **Politinius** (siejamus su naujų socialinių-politinių judėjimų atsiradimu).
2. **Ekonominius** (siejamus su piliečių gerove, jų pajamų augimu).
3. **Socialinius** (siejamus su socialinės sferos, t.y. pajamų, nedarbo politikos ir užimtumo skatinimu).
4. **Technologinius** (susijusius su technologiniais pokyčiais, siekiant inovatyvių sprendimų taikymo kasdieninėje valdymo procesų aplinkoje).
5. **Aplinkosauginius** (siejamus su klimato pokyčiais).
6. **Teisinius** (siejamus su pasaulinių institucijų veikla, formuojant naujus teisinius standartus nacionalinėms valstybėms).

Oškutienė ir Korsakienė (2012) prie jau išvardintų faktorių taip priskiria ir **organizacinius** aspektus, kurie daro įtaką struktūrinių vienetų, bendruomenės, ekonomikos ir verslo lankstumui bei tikslumui.

Dubauskas (2006) pažymi, kad pokyčius organizacijoje taip pat gali paskatinti **krizė**, stipriai sukrečianti ir paveikianti organizaciją, taip pat **vadovo pasikeitimas**, kuomet sudaromos prielaidos sukurti alternatyvias vertybes ir organizacijoje įveikti krizę, bei organizacijos dydis, nes kuo organizacija mažesnė, tuo lengviau ją pakeisti, įdiegti naujas vertybes.

Toliau analizuodami galime pastebėti bendrą bruožą tarp sąvokų ir jas klasifikuoti į dvi grupes tai **planuotus** ir **neplanuotus** pokyčius. Dažniausiai organizacijos norėdamos keistis, tobulėti pačios inicijuoja ir planuoja būsimus pokyčius. Pasak Lodienės (2005), „planuotas pokytis yra apibrėžiamas kaip apgalvotas struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslo sukūrimas ir įdiegimas, arba kaip veikimo filosofijos ar stiliaus pokytis“ (p. 101). O tais atvejais, kai pokyčius organizacijoje nulemia kiti veiksniai, tokie kaip pasikeitusi ekonominė, politinė aplinka, mes teigiame, kad pokyčiai yra neplanuoti. Lodienė (2005) kalbėdama apie planuotų ir neplanuotų pokyčių pasekmes, priduria, kad mažiausiai nesėkmių atneša planuoti pokyčiai.

1 lentelė. Pokyčių sąvokos samprata

Eil. Nr.	Sąvokos apibrėžimas	Autorius
1.	Misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susiliejimas arba susiskaidymas, smulkių įmonių susijungimas, naujos technologijos ar naujos programos.	D. Lodienė (2005)
2.	Naujovių diegimas, kuris apima darbo vietų, struktūros ir sistemos reorganizavimą ir restruktūrizavimą.	M. Vienažindienė, R. Čiarnienė (2007)

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

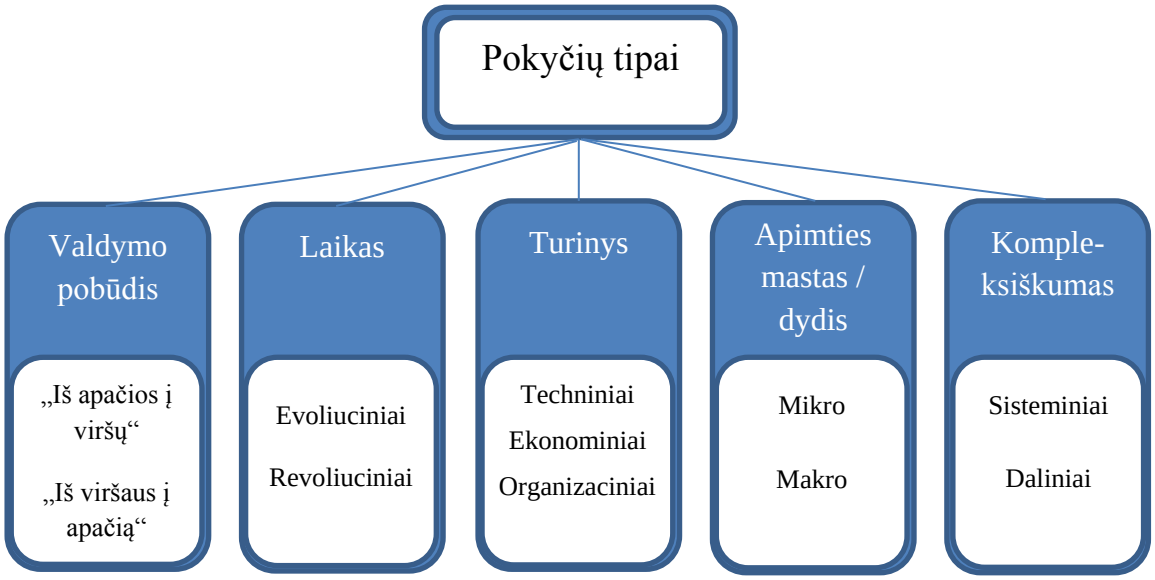
1 lentelės tęsinys

3.	Planuotas linijinis procesas, susidedantis iš tam tikro skaičiaus etapų.	R. Badham (2015)
4.	Planuotas ir struktūruotas veiklos, kurios nukreiptos į organizacijos veiklos rezultatų gerinimą, plėtros skatinimą bei personalo elgsenos tobulinimą.	I. Kulberga (2011)
5.	Organizacijos veikla ir pastangos, siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijose vykstančius procesus	S. Videikienė, L. Šimanskienė (2014)
6.	Organizacijos strategijos kontekste numatyta turinio ar masto kaita, siekiant reaguoti į aplinkos keliamus iššūkius	P. Herrmann, S.Sucheta (2014)
7.	Strategiškai suplanuota kaita, apimanti organizacijos valdymo ir darbuotojų struktūrų modifikacijas	G. Dukic (2015)
8.	Organizacijos aplinkos ir vidaus pasikeitimai, vykstantys objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors veikti.	R. Vanagas (2007)
9.	Nuolatinė organizacijai gyvuoti būdinga savybė arba organizacijos reakcija į išorinius ar vidinius pasikeitimus	R. Korsakienė (2006)

Šaltinis: sudaryta remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Apibendrinus Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų pateiktus apibrėžimus pastebėjome, kad pokyčiai apibūdinami kaip sudėtingas procesas, kuris nukreiptas į organizacijos veiklos rezultatų gerinimą, užsibrėžtų tikslų siekimą. Atlikus sąvokų analizę matome, kad pokyčius galime klasifikuoti į planuotus ir neplanuotus, nulemtus išorinių arba vidinių priežasčių. Tačiau tai ne vienintelės pokyčių klasifikavimo charakteristikos.

Mokslinėje literatūroje vyrauja labai skirtingi pokyčių grupavimai. Lietuvos mokslininkai dažnai tuos pačius pokyčių tipus įvardija skirtingai, tačiau išsamiausias ir dažniausiai mokslinėje literatūroje aptinkamas žemiau pateiktas pokyčių klasifikavimas (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Stoškus, Beržinskiene, 2005, Vasiliauskas, Laumenskaite 2006.

1 pav. Pokyčių klasifikacija

Pokyčių klasifikavimas **pagal valdymo pobūdį** turi dvi kategorijas, kurios skirstomos pagal pokyčių iniciatorius. „Iš viršaus į apačią“ inicijuoti pokyčiai pasižymi tuo, kad į žemesnius valdymo lygius perduodama nauja organizacijos vizija, struktūra, tačiau žemesniojo valdymo lygmens narių įsitraukimas į pokyčių procesą yra apribotas. Tuo tarpu pokyčiai „iš apačios į viršų“ skatina organizacijos narių dalyvavimą ir įsitraukimą į pokyčių valdymo procesą.

Pagal laiką klasifikuojami pokyčiai skirstomi į evoliucinius, kitaip dar mokslinėje literatūroje įvardijamus kaip lėtus pokyčius ir revoliucinius – greitus, staigius, kurie, iš esmės, keičia įvairius organizacijos parametrus. Ven et. al. (2004) organizacinius pokyčius laiko perspektyvoje klasifikuoja į besitęsiančius ir epizodinius, o Vanagas (2007) pokyčius arba permainas skirsto į tris kategorijas:

1. Radikalios permainos - pasikeitimai būna dideli, reikšmingi, staigūs ir dažniausiai netikėti. Tokių permainų atitikmuo būtų revoliuciniai pokyčiai.

2. Laipsniškos permainos - nedideli, priklausomi nuo situacijos pakeitimai, kuriuos atlikus įvyksta kitos permainos. Jie būtų evoliucinių pokyčių atitikmuo.

3. Inicijuotos permainos - jų priežastis yra ne pasikeitusi aplinka, bet pats žmogus. Šios permainos laikomos mažiausiai rizikingomis .

Turinio aspektu pokyčiai klasifikuojami į techninius, kurie atsiranda dėl naujų technologijų ir žaliavų naudojimo, ekonominius – kuriuos sąlygoja pasikeitusi ekonominė situacija ar finansinių išteklių paskirstymas ir panaudojimas bei organizacinius pokyčius, kurie yra susiję su organizacijos valdymo struktūros pakeitimais. Kartais mokslinėje literatūroje prie turinio pokyčių kategorijos yra priskiriami ir kultūriniai pokyčiai.

Apimties požiūriu išskiriami smulkūs, nežymūs ir esminiai pokyčiai. O **kompleksiškumo požiūriu** daliniai, kurie vyksta tik viename ar keliuose organizacijos elementuose bei sisteminiai, apimantys visus organizacijos elementus bei keičiantys organizacijos, kaip sistemos, parametrus.

Apibendrinus analizuotą medžiagą, galime teigti, kad šiuolaikinės organizacijos nuolat susiduria su sparčiai kintančiomis aplinkos sąlygomis ir vis naujais pokyčiais. Atlikę pokyčio sampratos analizę viešojo sektoriaus organizacijose, įvardinę pagrindinius pokyčių organizacijose lemiančius veiksnius ir pateikę jų klasifikavimą, mes galime pažymėti, kad pokyčiai yra natūrali organizacijos raidos sąlyga, sąmoningai vykdoma siekiant išvengti neigiamų veiksnių ir tobulinti organizacijos veiklą. Norėdamos sėkmingai prisitaikyti prie naujų iššūkių labai svarbu kaip organizacijos sugebės juos valdyti. Apie pokyčių valdymą plačiau aptarsime toliau.

Pokyčių valdymo viešajame sektoriuje samprata

Viešojo sektoriaus organizacijos susidurdamos su pokyčiais tiek vidinėje, tiek išorinėje jų aplinkoje nepriklausomai nuo pokyčių masto ar pobūdžio yra priverstos juos valdyti. Valdymas

vadybiniu požiūriu dažniausiai suprantamas kaip tam tikras ciklas, susidedantis iš konkrečių vadybininko darbo sričių, kitaip dar vadinamų valdymo funkcijomis (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Bendrosios valdymo funkcijos dažniausiai yra keturios: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Pokyčių valdymo esmė yra užtikrinti pokyčių diegimo organizacijoje sėkmę. Lodienė (2005) teigia, kad norint sėkmingai atliepti aplinkos poreikiams ir išvengti organizacinio pasipriešinimo, bet kokie pokyčiai turi būti valdomi. Tik savalaikis ir adekvatus pokyčių įvertinimas ir reagavimas į juos užtikrina įmonės veiklos tęstinumą (Valackienė, 2013). Tad galime teigti, kad pokyčių valdymas apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį.

Nemažai dėmesio pokyčių valdymo viešajame sektoriuje tematikai savo darbuose nagrinėti skyrė Raipa ir Jurkšienė (2013), Vanagas (2007), Arimavičiūtė (2009). Kalbėdami apie užsienio šalių mokslininkus galėtume išskirti Kuipers et.al (2014), kurie atliko per dešimtmetį (2000 – 2010 m.) publikuotų straipsnių pokyčių valdymo tematika viešajame sektoriuje (160 straipsnių, publikuotų 51 tarptautiniame moksliniame žurnale) studiją. Savo studijoje jie įvardijo dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriamas pokyčių sampratas, pasipriešinimo pokyčiams priežastis, akcentuodami, kad pasipriešinimas pokyčiams viešajame sektoriuje vis dar yra aktuali tema, tačiau nėra bendro sutarimo kokios priežastys daro įtaką pokyčių įgyvendinimui ir kaip su tuo kovoti. Analizuodami organizacinius pokyčius jie pabrėžė vadovo-lyderio svarbą viešajame sektoriuje pažymėdami, kad vadovavimas yra varomoji jėga siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Jie pastebėjo, kad tikėtini planuotų pokyčių rezultatai dažniausiai yra apibrėžti iš anksto, tuo tarpu neplanuotų pokyčių rezultatai keičiasi proceso metu. Pastebėta, kad labai sunku iš anksto įvertinti pokyčių sėkmę, ją galima tik numatyti, nes, kaip teigia autoriai, maždaug 70 proc. visų iniciatyvų yra įvardijamos kaip nesėkmingos.

Kalbėdami apie pokyčių valdymą visų pirma turime susipažinti su Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų pateiktais pokyčių valdymo sampratos apibrėžimais (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Pokyčių valdymo sąvokos samprata

Eil. Nr.	Sąvokos apibrėžimas	Autorius
1.	Pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų naudojimas.	P. Zakaravičius, 2006
2.	Nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną	S. Videikienė, L. Šimanskienė, 2014
3.	Pasikartojantis, laipsniškas atsinaujinimo procesas, apimantis organizacijos struktūros, krypties, gebėjimų tenkinti klientų ir organizacijos darbuotojų poreikius, judėjimą link ateities vizijos	J. W. Moran, B. K. Brightman; 2000
4.	Planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes	B. J. Hurn , 2012
5.	Įvairių rūšių ir formų vadybinės bei administracinės veiklos kūrybingumo išraiška	A.Raipa, R. Jurkšienė, 2013

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

6.	Tvarkingas, racionalus, linijinis procesas, susidedantis iš pokyčio pripažinimo, diagnozavimo, pasirengimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapų, kuriame ypatingai svarbu skirti pakankamai dėmesio žmonėms, susijusiems su pokyčiais.	J. Hayes, 2010
7.	Struktūrinis požiūris į asmenų, komandų ir organizacijų perėjimą iš esamos būsenos į pageidaujamą	J. Nograšek, 2011

Šaltinis: sudaryta remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Pokyčių valdymas didžiosios dalies mokslininkų nuomone apibūdinamas kaip procesas. Dažniausiai organizacijos atsinaujinimo procesas, kuris įvardijamas kaip laipsniškas ir pasikartojantis veiksmas, kuomet organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą, tam kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai ir įgyvendinta vizija. Pokyčių valdymas yra orientuotas į rezultatų gerinimą, užsibrėžtų tikslų siekimą. Vedenik, Leber (2015) taip pat išskiria du pagrindinius pokyčių valdymo uždavinius: padėti organizacijai pasieki jos tikslų ir sumažinti bet kokių pokyčių neigiamą poveikį. Jie pažymi, kad pokyčiai gali paveikti visą organizaciją arba tik tam tikrą segmentą, bet dažniausiai organizacijos patiria keletą pokyčių vienu metu. Lodienė (2005) priduria: „pats valdymo procesas yra gana sudėtingas, kadangi pokyčių yra įvairių rūšių ir atitinkamai bus ir atskiri valdymo sudėtingumo laipsniai“ (p. 107). Svilaitė (2011) išskiria tris pokyčių procesą sudarančias stadijas:

1. inicijavimas – procesas, kai nusprendžiama pradėti pokyčius;
2. įgyvendinimas – tai praktinis pokyčių valdymas,
3. pokyčių institucionalizavimas – parodo, ar naujovės įdiegtos į kasdienę veiklą.

Stoškus ir Beržinskienė (2005) prie jau įvardintų pokyčių proceso stadijų išskirią dar vieną – rezultatų stadiją.

Jau praėjusiame skyriuje išsiaiškinome, kad pokyčių atsiradimui įtaką daro tiek vidiniai tiek ir išoriniai veiksniai. Atitinkamai pokyčių valdymas priklauso nuo pokyčių sudėtingumo. Lodienė (2005) teigia, kad pokyčius, vykstančius organizacijos viduje, daug paprasčiau diagnozuoti, juos inicijuoti ir valdyti nei pokyčius, vykstančius išorinėje organizacijos aplinkoje. Arimavičiūtė (2009) pritaria, kad planuotose permainose žmonės dalyvauja, jų procesai valdomi, jos susijusios su nauda.

Anot Zakarevičiaus (2003) yra akivaizdi ir pastebima organizacijose vykstančių ir/ arba sąmoningai vykdomų pokyčių įtaka jų veiklos efektyvumui. Zakarevičiaus (2003) ir Vanagas (2007) siūlo pokyčių valdymo metodologiją sąlyginai skirstyti į dvi dalis:

1. Pokyčių numatymo (nustatymo) būdai ir metodai bei jų realizavimo scenarijų parengimas.
2. Pokyčių įgyvendinimo vykdymas ir monitoringas.

Autoriai pažymi, kad nėra visiškai universalių pokyčių valdymo būdų, nes pokyčiai vyksta skirtingose organizacijose ir juos veikia skirtingi veiksniai, tačiau vadovaujantis bendromis metodologinėmis nuostatomis galima rasti ir taikyti tinkamiausią pokyčių valdymo būdą.

Jau anksčiau minėjome, kad pokyčius lemia įvairios priežastys. Strateginiai pokyčiai įvardijami kaip viena svarbiausių organizacijos pokyčių sričių. Apie strateginių pokyčių sampratą ir klasifikavimą viešojo sektoriaus organizacijose rašo Arimavičiūtė (2009), Vanagas (2007), Melnikas ir Smaliukienė (2007). Jie pažymi, kad strateginiai pokyčiai yra susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir ypač pakeičia susiklosčiusią ir įprastą organizacijos tvarką, „įgyvendindami valdymo sprendimus rodo savo požiūrį į sistemos problemas ir jų sprendimą, į jos neproblemišką būseną ir kokybinius pokyčius, taip pat įgyvendina savo interesus sistemos kokybinių pokyčių priemonėmis“ (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p.7). Kaip teigia Arimavičiūtė (2009) strateginiai pokyčiai skatina, kad daugelis organizacijos personalo narių pakeistų savo šabloniškus veiksmus, vertybes ir net įsitikinimų skales. Sisteminiai pokyčiai, kurie mokslinėje literatūroje dažnai traktuojami kaip organizacijų sisteminė kaita arba organizacijos plėtra bei vienu ar kitu aspektu paliečiantys visus organizacijos elementus ir keičiantys jos, kaip sistemos pagrindinius parametrus, visada yra visada yra laikomi strateginiais pokyčiais. Zakarevičius (2003) pažymi, kad pastaruoju metu viešajame sektoriuje dažniausiai nagrinėjami tokie sisteminių pokyčių elementai kaip: restruktūrizavimas, reorganizavimas ir rekonceptualizavimas.

Analizuodamas strateginių pokyčių įgyvendinimą viešojo sektoriaus organizacijose R. Vanagas (2007) strateginius pokyčius skirsto į dvi metodologijas:

1. Nustatytinis požiūris į pokyčių valdymą.
2. Plėtotinis požiūris į pokyčių valdymą.

Strateginių pokyčių valdymas organizacijoje apima du glaudžiai susijusius lygmenis - tai organizacinis, kuris būdingas nustatytinei metodologijai ir plėtotinei metodologijai būdingas individo lygmuo. Anot Vanago (2007), „nustatytiniame požiūryje vyrauja normiškumas, griežtas nustatytų taisyklių laikymasis, derinimas, kontrolė ir ganėtinai nepaslanki kaita“ (p. 317):, tuo tarpu plėtotinis požiūris pasižymi kūrybiškumu, „nėra griežtai laikomasi taisyklių, todėl pokyčių kaita paprastai yra greita, atsižvelgianti į pasikeitusią išorės aplinką“ *(ten pat)*. Su šiais dviem metodologianiais požiūriais siejamos įvairios strateginių pokyčių valdymo principinės schemos, kitaip dar vadinamos pokyčių valdymo modeliais.

Kanter ir Lewin modeliai – populiariausi nustatytinės metodologijos modeliai. Kanter modelyje skiriamos trys pokyčių valdymo proceso pakopos, kurių pavadinimai sutapatinami su pokyčių formų pavadinimais:

1. Organizacijos identiškumo pasikeitimas, keičiantis aplinkai;
2. Perėjimo ir koordinavimo problemos, keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms;
3. Organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010, p. 94).

Komentuodamas Kanter, arba kitaip vadinamą nustatytinį trijų pakopų modelį, Vanagas (2007) pažymi, kad: „organizacija turi reaguoti, kai keičiasi jos aplinka, todėl kartu keičiasi ir jos tapatumas. Be to, kartais tenka įveikti tam tikromis gyvavimo fazėmis susidariusias krizines situacijas, net

kontroliuoti radikalius vadovavimo poslinkius, pavyzdžiui, kai pasirenkant ir įgyvendinant naują strategiją keičiasi ir organizacijos vadovybė“ (p. 317). Šis modelis strategijos planavimo modelis, kuriame nesigilinama į pokyčių procesą bei žmonių, valdančių pokyčius kompetenciją, o tiesiog yra išvardijamos galimos strategijos.

Lewin įšaldomų ir neįšaldomų nuostatų arba dar vadinamas trijų žingsnių pokyčio proceso modelis taikomas analizuojant nuosekliai besiplėtojantį pokyčių valdymo procesą. Modelyje išskiriami trys pagrindiniai žingsniai:

1. Nuostatų atsisakymas;
2. Perėjimas į naują lygmenį;
3. Naujų nuostatų įtvirtinimas (Vanagas 2007, p. 317)

Šiame modelyje akcentuojama, kad pirmosios fazės metu atsiranda poreikis keistis. Pokyčių būtinumą nusako problemos, su kuriomis susiduria organizacijos. Antrosios fazės įgyvendinimas užtikrinamas įtikinus personalą, kad nauja sistema duos geresnių rezultatų. Šios fazės metu imamas keisti individų elgesys arba organizacinis procesas. O trečioji fazė įgyvendinama tada, kai labiausiai pokyčių veikiami darbuotojai priima pokyčius kaip naują būseną (Vanagas, 2007).

Šie du nustatytinės metodologijos modeliai pokyčius įvardina kaip procesą, organizacijos reakciją į aplinkybių pasikeitimus aplinkoje. Nors Pabedinskaitė, Vitkauskas (2010) išskiria keletą trūkumų, pažymėdami kad naudojant šiuos modelius sunku nustatyti, kada jau galima pereiti į kitą būseną, nes kartais visos būsenos gali vykti vienu metu, o nuolat kintant organizacijos aplinkai, klaidinga pereiti į „įšaldymo“ būseną. Tačiau tradicinėse viešojo sektoriaus organizacijose, kurioms būdingas biurokratinis valdymas, turėtume taikyti su nustatytine metodologija susijusius modelius.

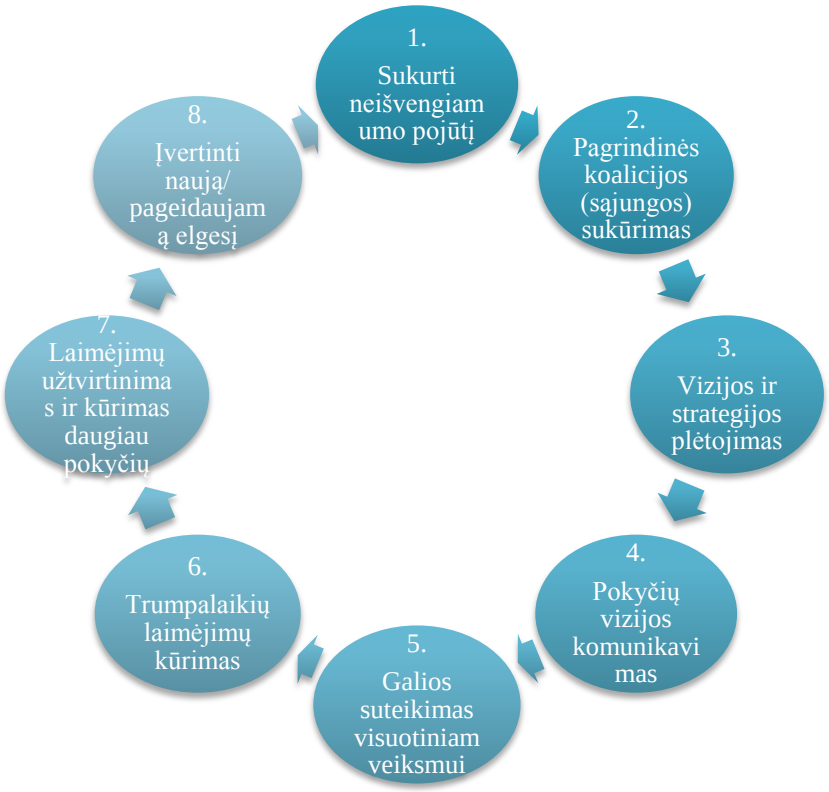
Vienas tokių, nustatytinės metodologijos modelių, kuriuos viešojo sektoriaus organizacijose siūlo taikyti Vanagas (2007) yra Kotter (1995) aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis (žr. 2 pav.), kurio esmė padėti organizacijoms išvengti nesėkmių bei greitai prisitaikyti prie pokyčių. Videikienė, Šimanskienė (2014) pažymi, kad įgyvendinti šį modelį labai svarbu išvengti darbuotojų priešinimosi pokyčiams priežasčių, kurių, autorės išskiria net keturias:

1. Nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas susidomėjimas pokyčiais kai dažniausiai žmonės orientuojasi tik į savo, o ne į visos organizacijos interesus.

2. Klaidingas supratimas ir pasitikėjimo stoka, kai žmonės priešinasi pokyčiams tada, kai nesupranta jų esmės.

3. Skirtingi įvertinimai, kai darbuotojai priešinasi pokyčiams tik dėl to, kad situaciją vertina skirtingai nei jų vadovai, inicijuojantys pokyčius.

4. Nepakantumas pokyčiams, kai žmonės priešinasi, nes bijo, jog nepajėgs prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus reikalavimus (Videikienė, Šimanskienė, 2014, p.110).



Šaltinis: sudaryta pagal Vanagas, 2007.

2 pav. Kotter (1995) aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis

Mokslinėje literatūroje plačiausiai analizuoti plėtotinei metodologijai būdingi pokyčių valdymo modeliai apima besimokančios organizacijos modelį ir strateginių pokyčių penkių veiksmų teoriją. Besimokančios organizacijos modelis taikomas tuomet jei organizacija nepasirenka staigių ir netikėtų pokyčių. Ji turi turėti pakankamai laiko ir išteklių nuolatiniam mokymuisi, eksperimentavimui, nes laikomasi nuomonės, kad tokioje organizacijoje pokyčiai vyksta nuolatos. (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010), (Vanagas, 2007).

Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija orientuojasi į faktų apie strateginių pokyčių situaciją surinkimą ir struktūrizavimą. Modelyje išskiriami tokie svarbiausi veiksniai, lemiantys valdymo sėkmę:

1. Nuolatinis aplinkos vertinimas,
2. Strateginių pokyčių valdymas, susijęs su priimtiniausiu valdymo stiliumi,
3. Strateginių ir veiklos pokyčių siejimas,
4. Žmonių išteklių valdymas,
5. Pokyčių valdymo darna, siejanti visus prieš tai išvardytus veiksnius (Vanagas, 2007, p. 318).

Nors literatūroje pateikti pokyčių valdymo modeliai yra ganėtinai skirtingi, tačiau visus juos apibendrinus galime pastebėti, kad pokyčių valdymo turinį sudaro keletas tarpusavyje susijusių elementų, kuriuos savo moksliniame darbe įvardija Vanagas (2007):

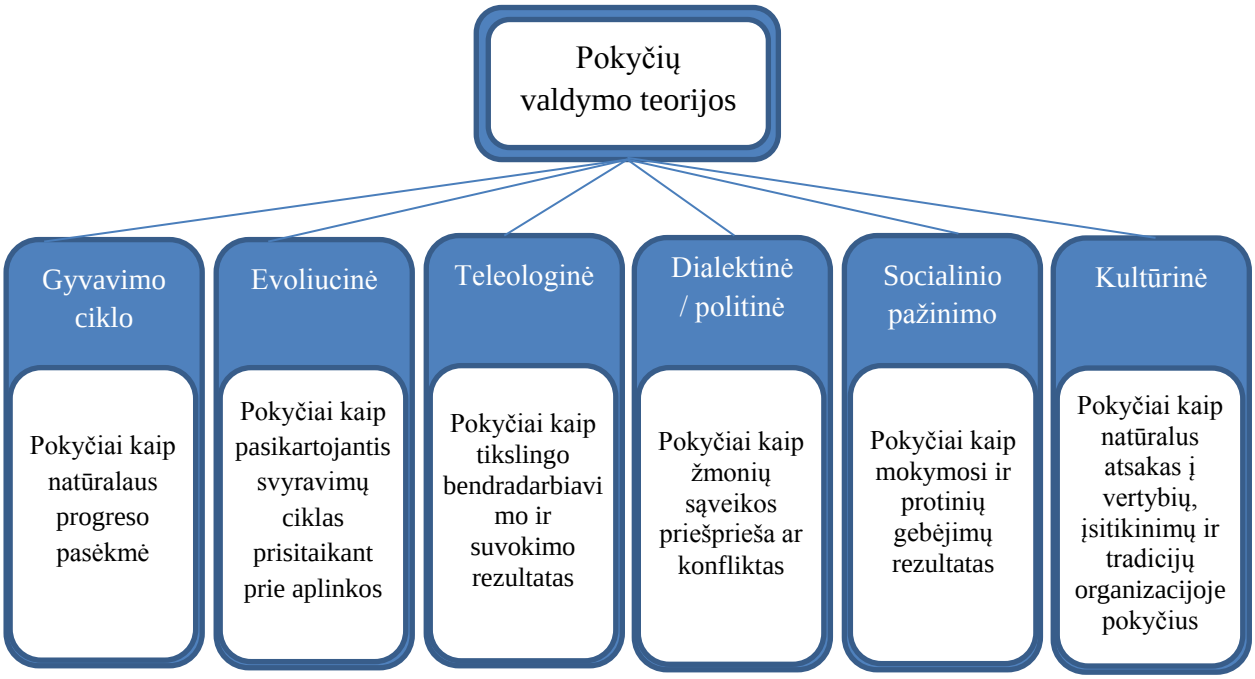
1. Pokyčiams valdyti reikia žinių, noro ir ketinimų keistis, įgūdžių, gebėjimų, kaip keistis;

2. Pokyčių valdymo turinys sudaromas remiantis psichologija, ekonomika, verslo administravimu, organizacine elgsena ir t.t.;

3. Pokyčių valdymo uždavinys yra kaip įmanoma geriau įgyvendinti naujus metodus arba atsakyti į išorės pokyčius;

4. Pokyčių valdymo turinį sudaro modeliai, metodai, gebėjimai, reikalingi praktikoje (p. 318).

Analizuodami mokslinę literatūrą, galime pastebėti, kad egzistuoja nemažai pokyčių valdymo teorijų, kurios nuo pokyčių valdymo modelių skiriasi tuo, kad yra abstraktesnės ir pokyčių valdymą aiškina kaip reiškinį. Žemiau pateiktas paveikslėlis (žr. 3 pav.) iliustruoja keletą pagrindinių teorijų, kurias išskiria Ven et. al. (1995), Kezar (2001). Nors teorijos yra ganėtinai skirtingos tačiau jas vienija keletas aspektų: teleologinę ir socialinio pažinimo pokyčių valdymo teorijas mes galėtume priskirti prie planuotų pokyčių, nes juose pokyčius inicijuoja pati organizacija, tuo tarpu gyvavimo ciklo, evoliucinė, dialektinė/politinė, kultūrinė galėtų būti priskiriamos prie neplanuotų pokyčių nulemtų teorijų. Taip pat galime pastebėti kad tam tikros pokyčių valdymo teorijos turi panašumų su seniau aptartais pokyčių valdymo modeliais ir neretai mokslinėje literatūroje tiek pokyčių valdymo teorijos, tiek ir modeliai vartojami kaip sinonimai.



Šaltinis: sudaryta pagal Ven et. al., 1995, Kezar, 2001

3 pav. Pokyčių valdymo teorijų klasifikacija

Apibendrinus pateiktą informaciją galime teigti, kad pokyčių valdymas viešajame sektoriuje yra gana kompleksiškas ir sudėtingas procesas. Pokyčių pobūdis yra labai įvairus, todėl egzistuoja nemažai pokyčių valymo modelių ir teorijų, kurias sėkmingai adaptavusi kiekviena organizacija gali rasti tinkamiausią metodą. Liukinevičienė (2013) pažymi, kad tradicinėse viešojo sektoriaus organizacijose, kuriose vyrauja vertikali valdymo struktūra,

griežtas funkcijų pasidalijimas, egzistuoja vertikalus ryšys su pavaldžiomis institucijomis. Atskiroms institucijoms tampa sunku inicijuoti visai sistemai naudingus pokyčius arba priešintis priimamiems sprendimams. Ji taip pat pažymi, kad lyginant su privačiu viešajame sektoriuje pokyčiai yra sudėtingesni. Jie paprastai turi didžiulį poveikį visuomenei. Nepasiteisinusių pokyčių išlaidos viešajame sektoriuje gali būti daug didesnės nei privačiame.

Įgyvendindami pokyčius niekada nežinome koks bus rezultatas. Pokyčių valdymas nėra lengvas procesas. Nemažai tyrėjų bando pateikti veiksnių, darančių įtaką pokyčių sėkmei priežastis. Beck, Bruderl (2008) pažymi, kad sėkmingai įgyvendinti pokyčiai sustiprina organizacijos taisykles, kartu sustiprindami ir pokyčių procesą. Laikomasi nuomonės, kad pokyčių sėkmė priklauso nuo trijų faktorių:

1. Pokyčių tikslas ir struktūra – ką keisime ir kokiomis priemonėmis?
2. Organizacijos narių apjungimas ir įtraukimas į pokyčių procesą. Pokyčių projektai gali būti sėkmingai įgyvendinti tik tuo atveju, jei pokyčių dalyviai šiuos pokyčius remia (Picot, Baumann, 2009).
3. Požiūris į permainas - priežastys, kurių pagrindu vyksta pokyčiai ir jų diegimo eiga. (Burnes ir Jackson, 2011; Carter, 2008).

Kaip pažymi Lodienė (2005) valdant pokyčių procesą būtini trys aspektai: žinios (ką ir kaip keisime?), noras keisti bei įgūdžiai ir sugebėjimai (kaip tai darysime?). Tik jei visi šie elementai sudarys darnią visumą ir egzistuos kartu, atsiras prielaida pokyčius įgyvendinti sėkmingai.

Vienas iš dažniausiai akcentuojamų sėkmingų pokyčių veiksnių yra vadovo vaidmuo. Rakšnys ir Valickas (2016) pažymi, kad viešojo sektoriaus institucijų efektyvus pokyčių valdymas pirmiausiai yra neatsiejamas nuo institucijų vadovų. Jie atsakingi už darbuotojų įtikinimą dėl neišvengiamų pokyčių bei rizikos identifikavimą, jos prisiėmimą ir rizikos valdymo priemonių nustatymą (Ruževičius, Klimas, 2009; Pundzienės ir kt.,2007). Neretai mokslinėje literatūroje pažymima, kad asmuo atsakingas už pokyčių valdymą turi pasižymėti asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip lyderystė.

Ruževičius ir Klimas (2009) pateikia kitokius sėkmingo pokyčių valdymo elementus. „Pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ sudarydami sistemą ir išlaikydami balansą tarp visų šių elementų užtikrina pokyčių sėkmę. Pažymima, kad šių elementų sistemos darną užtikrina keletas svarbių veiksmų:

1. Operatyvus darbuotojų informavimas apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus ir priežastis, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas ir jų sprendimo būdus.
2. Visuotiniai organizacijos narių susirinkimai, kurių metu analizuojami kaip tenkinami darbuotojų poreikiai.
3. Darbuotojų skatinimas matyti individualius, skyriaus ir visos organizacijos kaip sistemos pokyčių tikslus.

Pokyčių įgyvendinimo sėkmei labai svarbus tampa individualus organizacijos narių pasiruošimas pokyčiams. Teigiamai vertinamas darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą ir vykdymą, taip pat pabrėžiama, kad labai svarbus pokyčių poreikio suvokimas. Pasipriešinimas pokyčiams yra neišvengiamas, jei individai jaučia, kad pokyčiai įtakos situacijos pablogėjimą, o netinkamas pokyčių valdymas gali tam sudaryti sąlygas. Todėl labai svarbi gera komunikacija, vadovo pastangos aiškinant pokyčių naudą organizacijai.

Apibendrinus analizuotą medžiagą galime pažymėti, kad pokyčių įgyvendinimo sėkmei daug įtakos turi ne tik teisingo pokyčių valdymo modelio pasirinkimas, tačiau labai svarbus vadovo vaidmuo bei pačių darbuotojų požiūris į pokyčius. Viešojo sektoriaus organizacijose pokyčių įgyvendinimo sėkmė ypatingai svarbi. Pokyčiai paprastai turi didžiulį poveikį visuomenei, o nesėkmės atveju nepasiteisinusių pokyčių išlaidos yra didesnės lyginant su privačiu sektoriumi. Norint išvengti šių nesėkmių labai svarbu įvertinti riziką. Rizikos išvengti arba ją valdyti padeda organizacijoje sėkmingai veikianti vidaus kontrolės sistema.

1.2. Vidaus kontrolės ir vidaus audito įtaka pokyčių įgyvendinimui

Egzistuoja glaudus ryšys tarp vidaus kontrolės sistemos ir pokyčių valdymo. Mokslininkai Herriau, Touchais (2015) pažymi, kad mokslinėje literatūroje ši tema retai analizuojama. Kontrolės sistema dažniausia nagrinėjama primityviausiu aspektu - kaip instrumentas, padedantis organizacijos vadovybei pasiekti tikslų. Kontrolės sistema yra veiksminga pokyčių skatinimo ir valdymo priemonė. Kontrolė padeda struktūrizuoti pokyčius, skatindama atitinkamą elgesį. Nuo vadovų naudojamų kontrolės įrankių priklauso pokyčiai bus įgyvendinti sėkmingai ar ne. Autoriai pažymi, kad vidaus kontrolės sistema dažnai siejama su tokiais žodžiais kaip „drausmė“, „apribojimai“. Vidaus kontrolės sistema neinicijuoja pokyčių ir nesukuria eksperimentinės pokyčių įgyvendinimo aplinkos. Kad skatintų pokyčius organizacijoje VKS turėtų sukurti tokią aplinką, kurioje darbuotojai bendrautų, diskutuotų, vienas kitam prieštarautų ir tos diskusijos skatintų pokyčių atsiradimą. Kontrolė galėtų būti įrankiu, kurį naudoja visi darbuotojai, norėdami valdyti ir kurti pokyčius. Tai skatintų juos imtis iniciatyvos ir eksperimentuoti, o individualus ir organizacinis mokymasis yra būtinas norint įgyvendinti pokyčius. Taip pat turėtų egzistuoti tokios skatinimo priemonės, kurios būtų orientuotos ne į rezultatus, bet į naujų iniciatyvų įgyvendinimą, leistų darbuotojams prisiimti atsakomybę.

Kalbėdami apie pokyčių valdymą viešojo sektoriaus organizacijose mes minėjome, kad pokyčių valdymas suprantamas kaip pasikartojantis procesas, kuomet organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą, tam kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai ir įgyvendinta vizija. Vidaus kontrolės sistemos vaidmuo organizacijoje yra labai panašus, ji yra skirta ne tik įvairių su įmonės veikla susijusių rizikų valdymui bet ir kompleksinių priemonių visuma skirta numatytiems organizacijos tikslams pasiekti. Kad

pokyčiai organizacijoje būtų įgyvendinti sėkmingai ir būtų pasiekti organizacijos tikslai, labai svarbus tampa audito vaidmuo.

1.2.1. Vidaus kontrolės sistemos samprata ir elementai

Vidaus kontrolė užima svarbią vietą kiekvienoje organizacijoje. Nuo efektyvios vidaus kontrolės priklauso ne tik finansiniai, bet ir veiklos ir valdymo rodikliai. „Vidaus kontrolė nėra atskiras procesas, esantis šalia institucijos veiklos. Tai dinamiška kompleksinė vadovybės ir darbuotojų veikla, vykdoma nuolat prisitaikant prie pokyčių, integruota į institucijos darbą“. (Valstybės kontrolė [VK], 2017). Anksčiau minėjome, kad sparčiai besikeičiant politiniams, ekonominiams, socialiniams ir technologiniams veiksniams vis svarbesnis tampa audito vaidmuo. Tačiau reikėtų pabrėžti, kad organizacijos reaguodamos į šiuos veiksnius yra priverstos keisti požiūrį ir į vidaus kontrolę, kuri tam tikrų taisyklių ir procedūrų pagalba leidžia organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų. Giriūnas (2011) pažymi, kad: „vidaus kontrolė yra neatsiejama įmonės valdymo sistemos dalis, skirta įvairių su įmonės veikla susijusių rizikų valdymui“ (p. 99).

Organizacijų vidaus kontrolės sistema vis dažniau tampa ir mokslinių tyrimų objektu. Labiausiai Lietuvos mokslininkų tarpe šiuo klausimu pasižymėjo Bičiulaitis (2001) atlikęs didžiausių Lietuvos įmonių vidaus kontrolės būklės įvertinimą bei Kanapickienė (2001), sukūrusi vidaus kontrolės sistemos modelį ir vertinimo metodiką smulkioms ir vidutinėms įmonėms. Savo monografijoje vidaus kontrolės sistemos klausimą nagrinėja ir Mackevičius (2001). Jis taip pat pažymi, kad vis didėja praktinė ir teorinė tyrimų vidaus kontrolės sistemos klausimu reikšmė. Įmonės vis dažniau susiduria su nepatirtomis rizikomis, kurių valdymui reikia panaudoti naujas ir efektyvias vidaus kontrolės sistemas.

Vidaus kontrolės sistema (toliau VKS) yra kompleksinių priemonių visuma skirta numatytiems organizacijos tikslams pasiekti. Mokslinėje literatūroje ir norminiuose teisės aktuose nėra vieningo kontrolės sistemos apibrėžimo, tačiau siekiant išanalizuoti ir suprasti jos naudą ir reikšmę organizacijai būtina atlikti sąvokų analizę.

Analizuodami VKS sąvoką, iš pradžių galime pabandyti išsiaiškinti „kontrolės“ ir „sistemos“ sampratas atskirai. Vadybiniu požiūriu kontrolė suprantama kaip vienas iš vadybos proceso elementų, reiškiančių darbų eigos arba jų rezultatų palyginimą su numatytais (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Mackevičiaus (2003) teigimu kontrolė – tai planinių ir kitų parametrinių užduočių palyginimas su faktinėmis. Tuo tarpu „sistema“ suprantama, kaip: „organizuota, sudėtinga elementų visuma, kurioje visi elementai ir aplinka yra susiję tarpusavio ryšiais ir sąveikauja vieni su kitais“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 70). Sudėjus kontrolės ir sistemos sąvokų apibrėžimus galime pastebėti, kad kontrolės sistema nusako tarpusavyje susijusių elementų veikimo patikrinimą. Vien vadybinio sąvokų išaiškinimo nepakanka, būtina suprasti kaip aiškinama VKS samprata norminiuose dokumentuose.

Išsamiausiai vidaus kontrolės sistemą apibrėžia Lietuvos Respublikos Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas pažymėdamas, kad vidaus kontrolė tai: „viešojo juridinio asmens vadovo sukurta visų kontrolės rūšių sistema, kurios dėka siekiama užtikrinti viešojo juridinio asmens veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi bei su visa tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą“ (LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas [LR VKVAĮ], 2002). Labai panašiai vidaus kontrolė aiškinama ir Vidaus audito rekomendacijose, kuriose VKS yra suprantama kaip procesas, kurį lemia viešojo juridinio asmens vadovybė bei kiti organizacijos darbuotojai ir kurios tikslas yra užtikrinti, kad:

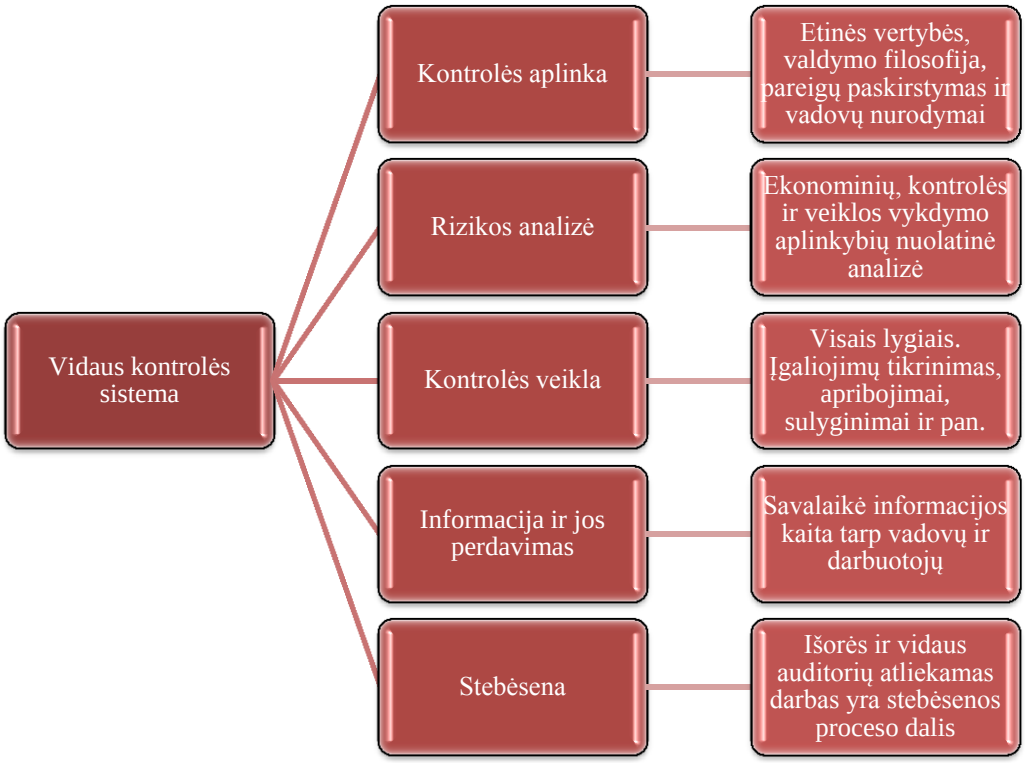
1. Veikla yra teisėta, efektyvi, ekonomiška, rezultatyvi ir skaidri;
2. Finansinė informacija ir ataskaitos yra patikimo ir išsamios;
3. Laikomasi įstatymų nuostatų;
4. Vykdomi strateginiai bei kiti veiklos planai;
5. Rizikos veiksniai valdomi efektyviai (Vidaus audito rekomendacijos [VAR], 2003).

Planavimas, įgyvendinimas, priežiūra ir stebėsena yra esminės vidaus kontrolės sudedamosios dalys. Vidaus kontrolė – tai procesas, kuriuo institucija vadovaujasi savo veikloje, kad efektyviai ir rezultatyviai įvykdytų savo misiją. Pažymima, kad vidaus kontrolė neturėtų būti laikoma valstybinėse institucijose veikiančia atskira, specializuota sistema. Vietoj to, vidaus kontrolė turėtų būti laikoma neatsiejama kiekvienos sistemos, kurią vadovybė naudoja savo veikloje, dalimi (TAAIO GOV 9120, 2001). Taip pat labai svarbu paminėti, kad vidaus kontrolė nėra statiška, ji yra dinamiška, ir nuolat prisitaikanti prie organizacijos pokyčių (TAAIO GOV 9100, 2001).

Nors vidaus kontrolė yra suprantama kaip sistema su bendra organizacijos kultūra bei individualia kontrolės veikla, kurią įgyvendina kiekvienas organizacijos darbuotojas, tačiau už vidaus kontrolę tiesiogiai yra atsakinga organizacijos vadovybė. Ji yra įgaliota nuspręsti kokie bus taikomi kontrolės metodai, kad būtų įgyvendinti organizacijos uždaviniai ir pasiekti organizacijos tikslai. Tam, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai, organizacijos valdymas turi funkcionuoti efektyviai ir apimti tokias sritis:

1. Vykdomų programų planavimą, organizavimą, valdymą ir kontroliavimą;
2. Naudojamų išteklių valdymą bei jų valdymo atitikimą įstatymams ir poįstatyminiams aktams;
3. Išteklių apsaugą nuo švaistymo, praradimų ir netinkamo naudojimo;
4. Veiklos vertinimą ir priežiūrą;
5. Programos bei veiklos atitiktį tikslams;
6. Duomenų tinkamumo juos gaunant ir naudojant patikrą (VAR, 2003, p. 61).

Vidaus kontrolės tikslas yra užtikrinti, kad vidaus kontrolės procedūros ir organizacijos valdymas anksčiau išvardintose srityse veikia efektyviai. Šiuolaikinės kontrolės sistemos modelį geriausiai iliustruoja žemiau pateiktas paveikslas (žr. 4 pav.). Modelyje išskiriami pagrindiniai kontrolės sistemos elementai, kuriuos įgyvendinat organizacija gali pasiekti savo tikslų. Tokį VKS modelį su penkiais elementais savo darbe, atlikę mokslininkų išskirtų VKS elementų analizę ir susisteminę gautus rezultatus, pateikė ir Giriūnas ir Mackevičius (2013).



Šaltinis: sudaryta pagal Vidaus audito rekomendacijos, 2003, p. 17.

4 pav. Vidaus kontrolės sistemos modelis

Nors mokslinėje literatūroje galime pastebėti, kad yra sukurti tokie modeliai, kuriuos pritaikius organizacijoje galime užtikrinti sėkmingą vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą, tačiau kaip pažymi Giriūnas (2011) daugelis organizacijos vadovų nepakankamai dėmesio skiria užtikrinti efektyvią vidaus kontrolės sistemą organizacijoje, o nemažai vadovų net nežino pagrindinių vidaus kontrolės sistemos sukūrimo principų.

Labai svarbu paminėti, kad norėdami sukurti ir įdiegti efektyvią vidaus kontrolę mums būtina atlikti išorinių ir vidinių institucijai kylančių rizikų vertinimą. Būtina rizikos vertinimo sąlyga yra aiškių, nuoseklių institucijos siekinių, t. y. siektinų uždavinių arba tikslų, nustatymas. (TAAIO GOV 9120, 2001). Giriūnas (2011) pažymi, kad: „vidaus kontrolė yra neatsiejama įmonės valdymo sistemos dalis, skirta įvairių su įmonės veikla susijusių rizikų valdymui“ (p. 99). Daugeliu atžvilgiu organizacijos rizikos valdymas gali būti traktuojamas kaip natūrali vidaus kontrolės modelio

evoliucija. Dauguma organizacijų siekia visiškai pritaikyti vidaus kontrolės modelį prieš įgyvendindamos organizacijos rizikos valdymo koncepcijas. Tad galime sakyti, kad vidaus kontrolė yra sudedamoji organizacijos rizikos valdymo dalis (TAAIO GOV 9130).

1.2.2. Vidaus audito samprata ir ryšys su vidaus kontrolės sistema

Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis intensyvūs pokyčiai politiniame, ekonominiame ir technologiniame kontekste kelia naujus iššūkius atskiroms įmonėms ir organizacijoms. Organizacijos, reaguodamos į aplinkos pokyčius, stengiasi jas modernizuoti ir transformuoti taip, kad būtų patenkinti ne tik klientų, bet ir darbuotojų poreikiai ir pasiekti organizacijos tikslai. Kad pokyčiai organizacijoje būtų įgyvendinti sėkmingai ir atneštų didžiausią naudą, labai svarbus tampa audito vaidmuo.

Audito sąvoka tapo įprasta naudoti „revizijos“ ar „patikrinimo“ sinonimu. Kaip pažymi Daujotaitė ir kt. (2012): „Auditas – viena iš seniausių ir gana svarbių valstybės funkcijų“ (p.21). Audito atsiradimą labai pagreitino rinkos ekonomikos augimas bei tarp įmonių vykstanti konkurencinė kova. Anot J. Mackevičiaus (2001) paprasčiausiai ir dažniausiai audito teorijoje ir praktikoje auditas suprantamas kaip tam tikra kontrolės forma, kurios metu tikrinami tam tikri objektai. Pažymima, kad objektų tikrinimas yra nepriklausomas, nes jį atlieka tam įgalioti asmenys – auditoriai. Auditas dažniausiai sietinas su finansinių ataskaitų tikrinimu, kurių metu auditoriai nustato ar jos teisingai sudarytos ir ar atspindi tikrąją įmonės finansinę būklę. Atlikus tokį įmonės finansinės būklės patikrinimą, auditoriai pareiškia nuomonę apie finansines ataskaitas, kuri suformuojama kaip audito išvada.

Nagrinėdami audito sampratą labai svarbu apžvelgti ne tik Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų požiūrį į auditą, tačiau ir apibrėžti teisinę bazę, kuri reglamentuoja audito sistemą. Kalbėdami apie audito atsiradimo sąlygas turime pažymėti, kad skirtingose šalyse auditas atsirado skirtingu laiku, tam įtakos turėjo skirtingos ekonominės ir politinės sąlygos. Lietuvoje plėtoti audito sistemą sąlygos atsirado tik atkūrus nepriklausomybę. Labai svarbi Lietuvos auditoriams 1999 m. birželio 15-oji, kuomet buvo priimtas pagrindinis auditorių darbą reglamentuojantis dokumentas – Lietuvos Respublikos audito įstatymas. Lietuvoje nepriklausomo audito sistema galime sakyti buvo suformuota 2000-2001-aisiais metais. Lietuvos Respublikos (toliau LR) Vyriausybė priėmė teisės aktus, kuriais remiantis valstybės institucijose ir įmonėse buvo sukurta vidaus kontrolės ir vidaus audito sistema. 2002-ųjų m. gruodžio 10 d. buvo priimtas LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, kuriame nurodoma apie vidaus audito tarnybų, valstybinio sektoriaus įmonėse, įsteigimo privalomumą ir būtinumą. Kaip rašo Mackevičius (2001): „Audito teisinės bazės pagrindą sudaro Audito įstatymas ir Auditorių profesinės etikos kodeksas“ (p. 38). Įstatyme nustatyti pagrindiniai vidaus kontrolės ir vidaus audito funkcionavimo teisiniai pagrindai, tikslai bei vadovybės kompetencija, siekiant, kad

veiktų šio įstatymo reglamentuojama vidaus kontrolė. Profesinės etikos taisyklėse apibrėžtos pagrindinės normos ir principai, kurių savo darbe privalo laikytis vidaus auditoriai.

Auditas negali būti atliekamas chaotiškai, savo veikloje auditoriai turi vadovautis normatyviniais teisės dokumentais, kuriuos aptarėme anksčiau bei tam tikromis taisyklėmis, kurios nurodo kaip turi būti atliekamas auditas. Audito metodinės bazės pagrindu yra įvardijami nacionaliniai audito standartai. Lietuva nebuvo sukūrusi audito standartų, tačiau sėkmingai išvertusi į lietuvių kalbą ėmė taikyti tarptautinius audito standartus, kuriuos rengia Tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacija (INTOSAI).

Mokslinėje literatūroje auditą, kaip ir kitus nagrinėjamus objektus, galima klasifikuoti pagal įvairius požymius. Mackevičius (2001) pažymi, kad teoriškai auditas skirstomas pagal funkcinį požymį, apimtį ir atlikėjus, privalomumą ir atlikimo laiką. Šiuo atveju mums aktualus audito skirstymas pagal apimtį ir atlikėjus. Mokslinėje literatūroje ir praktikoje egzistuoja trys audito rūšys: vidaus, išorės ir valstybinis auditas. Nagrinėjamame darbe mums aktualus vidaus auditas, kuris yra vidaus kontrolės sistemos dalis, todėl jam ir skirsime didžiausią dėmesį.

„Vidaus auditas jau keletą dešimtmečių yra labai populiarus daugelio pasaulio šalių viešojo sektoriaus institucijose. Jis vis dažniau traktuojamas kaip veiksminga institucijos valdymo sistemos priemonė, padedanti išvengti klaidų, nuostolių ir įvairių pažeidimų, geriau organizuoti pavaldinių darbą, išsiaiškinti vidaus rezervus ir taupyti“. (TAAIO GOV 9100, 2001, p.71). Lietuvoje vidaus auditas sąlyginai nauja viešojo sektoriaus organizacijų vidaus kontrolės forma, praktiškai pradėtas įgyvendinti tik 2000-aisiais metais.

Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme nurodyta, kad vidaus auditas – „Viešojo juridinio asmens vidaus kontrolės sistemos dalis, kurios dėka, vidaus auditoriams vykdant nepriklausomą, objektyvią tyrimo, vertinimo ir konsultavimo veiklą, siekiama užtikrinti viešojo juridinio asmens veiklos gerinimą“ (VKVAĮ, 2002). Vidaus audito reikalavimuose pateiktas dar detalesnis ir gerokai išsamesnis vidaus audito apibrėžimas: „Vidaus auditas – nepriklausoma ir objektyvi tikrinimo, vertinimo ir stebėjimo veikla, kurios pagrindinis tikslas – vertinti ir skatinti gerinti valstybės institucijos rizikos veiksnių valdymą, vidaus kontrolę ir priežiūrą, taip pat prireikus konsultuoti valstybės instituciją, kaip geriau jai pasiekti nustatytuosius tikslus“ (VAR, 2001). Tarptautiniai vidaus audito standartai pateikia tokį apibrėžimą: „Vidaus auditas yra nepriklausoma, objektyvi užtikrinimo ir konsultavimo veikla, skirta kurti pridėtinę vertę organizacijai ir padėti gerinti jos veiklą. Vidaus auditas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, sistemingai ir visapusiškai vertindamas ir padėdamas gerinti organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų veiksmingumą“ (Tarptautiniai vidaus audito profesinės praktikos standartai [VAS], 2017, p. 13 p.). Matome, kad įstatymuose ir kituose norminiuose dokumentuose nėra vieningo vidaus audito apibrėžimo, tačiau

aiškiai suprantama, kad audito tarnyba būtina, kuriant pridėtinę vertę organizacijoje ir siekiant įgyvendinti jos tikslus.

Lietuvos mokslinėje literatūroje vidaus audito tematiką savo darbuose nagrinėjo tokie mokslininkai kaip Daujotaitė (2012), Mackevičius (2001), Lakis (2007), Puškorius (2004) ir kiti. Anksčiau, kaip teigia Mackevičius (2002), vidaus audito tematika buvo mažai nagrinėjama, tačiau dabar mokslo atstovai vis labiau stengiasi suprasti vidaus audito tarnybos vietą organizacijos valdymo struktūroje. Kaip pažymi Juškevičienė (2005) vidaus auditas yra ypatingai svarbus kiekvienos valstybinės institucijos ar įstaigos atmosferai. Mackevičius (2002) siekdamas parodyti šiuolaikinį požiūrį į vidaus auditą išskyrė keletą elementų, padėsiančių geriau suprasti jo vaidmenį organizacijoje. Panašius vidaus audito elementus išskiria ir Kačergienė (2005):

1. **Vidaus auditas kaip organizacijos rezultatų gerinimo elementas**. Manoma, kad vidaus audito tarnybos vieta įmonės valdymo struktūroje priklauso nuo jos indėlio ir įtakos įmonės veiklos rezultatams. Pažymima, kad vidaus audito tarnybos indėlis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus turi būti ne tik apčiuopiamas ir konkretus, bet ir jos atliekamas funkcijas turi paremti ir pripažinti kiti organizacijos padaliniai.

2. **Vidaus auditas kaip vertinimo funkcija.** Autorius pažymi, kad keitėsi vidaus audito supratimas, seniau jis buvo suvokiamas kaip tam tikro objekto tikrinimas, o dabar šis terminas keičiamas tyrimu, o tai reiškia, kad objektas nagrinėjamas giliau ir visapusiškiau ir tokia analizė sudaro prielaidas teisingam nagrinėjamo objekto vertinimui.

3. **Vidaus auditas kaip objektyvaus garantavimo veikla.** Labai svarbus šioje vietoje tampa atrankos į vidaus audito tarnybą aspektas. Steigiant vidus audito tarnybą būtina atlikti kruopščią pretendentų atranką. Be jau būtinų auditoriaus savybių, tokių kaip profesionalumas, nepriklausomumas, sąžiningumas, objektyvumas, kruopštumas bei pareigingumas pretendentai turi pasižymėti ir tokiomis labai svarbiomis savybėmis kaip atidumas, dėmesingumas, taktiškumas, santūrumas, komunikabilumas bei savitvarda.

4. **Vidaus auditas kaip konsultavimo veikla.** Pasaulinė praktika parodė, kad vidaus auditoriaus vaidmuo labai platus, aprėpiantis visas įmonės veiklos sritis ir padalinius, jis bendrauja su visais įmonės darbuotojais ir žino visas problemas, todėl jis kaip niekas kitas gali pateikti įmonės vadovybei pasiūlymus kaip mažinti riziką bei gerinti veiklos rezultatus ir taip atlikti įmonės vadovybės konsultavimo vaidmenį.

5. **Vidaus auditas kaip įmonės veiklos strategijų ir perspektyvų numatymo priemonė.** Vidaus auditas nebūtų efektyvus jei tikrintų tik jau įvykusius faktus. Vidaus audito metu yra išaiškinami ne tik organizacijos veiklos rezultatai bei nustatomi teigiami ir neigiami jiems turintys įtakos veiksniai, bet ir atskleidžiami konkrečių veiklos sričių dėsningumai. Ši informacija yra vertinga organizacijos strategijai ir perspektyvom numatyti.

6. **Vidaus auditas kaip įmonės operatyvinės veiklos gerinimo priemonė.** Vidaus auditas negali būti atliekamas chaotiškai, labai svarbu, kad jis būtu sistemingas ir disciplinuotas. Pabrėžiama, kad operatyvinis auditas atliekamas procesų vyksmo metu visą operatyvią informaciją teikiant organizacijos vadovybei.

7. **Vidaus auditas kaip trijų e koncepcija.** Efektyvumo, ekonomiškumo, ir rezultatyvumo koncepcija visų pirma apibrėžia tas vidaus audito sritis, kurias turi tirti auditoriai. Jie turi palyginti veiklos rezultatus su turimais ištekliais, nustatyti, kaip taupiai buvo naudojami ištekliai bei palyginti gautus rezultatus su numatytais planais, organizacijos tikslais. Pagrindinė vidaus audito funkcija – informuoti organizacijos vadovybę apie nustatytas problemas, o organizacijos vadovybės – atsižvelgiant į auditorių rekomendacijas, sukurti gerai veikiančią vidaus kontrolės sistemą.

8. **Vidus auditas kaip apsaugos nuo apgaulių priemonė.** Apgaulės gali įvykti visur ir visada, tačiau labai svarbu, kad organizacijoje būtų sukurta tokia vidaus kontrolės ir vidaus audito sistema, kuri užkirstų kelią pasireikšti apgaulėms būsimoje veikloje ateityje.

9. **Vidaus audito sistemos lankstumas.** Lankstumas pasireiškia jos galimybe lengvai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir aplinkybių. Tačiau prieš tai svarbu įvertinti darbuotojų požiūrį į kontrolę ir reakciją į vidaus auditą.

Išnagrinėjus vidaus audito sampratą, galime daryti išvadą, kad šiuolaikinei organizacijai, norint išsilaikyti permainingomis, greitai besikeičiančiomis ir naujus iššūkius atnešančiomis sąlygomis būtina vidaus audito tarnyba. Kaip išsiaiškinome anksčiau vidaus auditas yra vidaus kontrolės sistemos dalis, kuris vykdydamas savo nepriklausomą, objektyvią, vertinimo, tyrimo ir konsultavimo veiklą, siekia gerinti viešojo juridinio asmens veiklą. Vidaus auditas prižiūri, kad vidaus kontrolės sistema funkcionuotų ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai.

1.2.3. Rizikos veiksniai įgyvendinant pokyčius organizacijoje

Visos organizacijos, nepaisant jų dydžio, struktūros ar prigimties susiduria su rizika. Remiantis vidaus audito rekomendacijomis: „Rizika – bet kokio įvykio tikimybė, sąlygojama veiksmų arba neveikimo, kurie gali atneši nuostolių arba pakenkti organizacijos įvaizdžiui, arba kurie gali trukdyti siekti organizacijos užsibrėžtų uždavinių ir tikslų“ (VAR, 2001).

Efektyvi vidaus kontrolės sistema sumažina tikimybę, kad tikslai nebus pasiekti. Tačiau visada išliks rizika, kad vidaus kontrolė bus prastai organizuota ar neveiks kaip numatyta. Keletas veiksnių ribojančių vidaus kontrolės efektyvumą: žmogiškasis faktorius, išteklių apribojimai bei organizaciniai pokyčiai ir vadovybės požiūris.

Organizaciniai pokyčiai ir vadovybės požiūris gali turėti esminės įtakos vidaus kontrolės efektyvumui ir sistemą įgyvendinantiems darbuotojams. Taigi vadovybė turi nuolat peržiūrėti ir atnaujinti kontrolės priemones, informuoti darbuotojus apie pokyčius ir rodyti pavyzdį įgyvendindama

šias kontrolės priemones. Lakis (2007) pastebi, kad vidaus kontrolė nepajėgi greitai prisitaikyti prie permainų, vykstančių įmonėje ir už jos ribų. Kontrolė yra antrinė, ji derinama prie realybės, kontroliuojama veikla kinta ankščiau negu kontrolė. Kontrolė nustato ir vertina naujas ūkines operacijas ir įvykius, bet niekuomet jų neinicijuoja.

Kalbant apie vidaus kontrolės elementų įtaką pokyčių valdymui reikia pažymėti, kad vidaus kontrolė yra dinamiškas procesas, kurį būtina nuolat pritaikyti prie organizacijos rizikos veiksnių ir pokyčių, reikalinga vidaus kontrolės sistemos stebėsena, užtikrinanti, kad vidaus kontrolė neatsiliktų nuo pasikeitusių tikslų, aplinkos, išteklių ir rizikos.

Kiekviena organizacija susiduria su tam tikra rizika, ji gali būti vidinė ar išorinė, bet labai svarbu nuolatinė rizikos analizė. Organizacija sprendžia kaip bus kovojama su rizika ji bus toleruojama, perduodama, nutraukiama ar mažinama. Pažymima, kad visos rizikos pašalinti neįmanoma, tačiau labiau tikėtina, kad organizacijos, aktyviai nustatančios ir valdančios riziką, bus geriau pasirengusios greitai sureaguoti, jei kas nors bus blogai, ir apskritai reaguoti į pokyčius (TAAIO GOV 9100, 2001, Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės). Rizikos valdymas suprantamas kaip: „Rizikos nustatymo, įvertinimo, rizikos sumažinimo iki priimtino lygio bei to lygio palaikymo procesas“ (VAR, 2001).

Vanagas (2007) kalbėdamas apie permainas pažymi, kad mažiausiai rizikos kelia inicijuotos permainos, kurias lemia pats žmogus, o ne pasikeitusi aplinka. Nepatikrinti pokyčių įgyvendinimo būdai didina nesėkmės riziką (Oškutienė, Korsakienė, 2012). Tad norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje geriau juos inicijuoti patiems.

Mokslinėje literatūroje dažniausios nepritarimų pokyčiams priežastys, kurios gali būti įvardijamos kaip rizikos veiksniai, trukdantys įgyvendinti pokyčius, yra: pokyčių nesupratimas, konservatyvumas, baimė prarasti statusą, baimė prarasti galią, nepasitikėjimas savo kompetencija, darbo masto padidinimas (Vienažindienė, Čiarnienė 2007). Kalbant apie problemas, dažniausiai stabdančias pokyčių diegimą viešajame sektoriuje Strazdas ir kt. (2010) išskiria:

- sudėtingas pokyčių rezultato matavimas;
- menkas rizikos toleravimas;
- tiesioginės konkurencijos stoka;
- darbuotojų nuostata priešintis pokyčiams.

Anot Zakarevičiaus (2006) pokyčių įgyvendinimo kliūtis galima klasifikuoti į keturias grupes:

1. ekonominio pobūdžio kliūtys (lėšų trūkumas);
2. techninio-technologinio pobūdžio kliūtys;
3. vadybinio pobūdžio kliūtys (nelanksti organizacinė struktūra, vadovavimo stilius, personalo kvalifikacija;

4. socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtys (psichologinis mikroklimatas, baimė įgyvendinti pokyčius).

Kitas svarbus aspektas, kalbant apie pokyčių įgyvendinimo kliūtis, yra nenuoseklus pokyčių valdymo procesas. Jau seniau aptarėme Kotter (1995) aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelį, kuriame nurodomi nuoseklūs pokyčių valdymo žingsniai, kuriuos įgyvendinus, galime sėkmingai valdyti pokyčius, o tam tikrų žingsnių praleidimas tik sukuria iliuziją, kad pokyčiai vyksta greičiau.

Matome, kad norint užtikrinti pokyčių sėkmę, svarbus ne tik pokyčių iniciatorių supratimas kaip valdyti rizikas norit sėkmingai įgyvendinti pokyčius, bet labai svarbus ir darbuotojų požiūris į pokyčius. Žmogus iš prigimties nėra linkęs į naujoves, todėl dažniausiai priešinasi joms. Labai svarbu suprasti galimas darbuotojų reakcijas į pokyčius ir įvertinti galimas grėsmes, kurios laukia jei nesugebėsime suvaldyti pasipriešinimo pokyčiams rizikos.

Videikienė ir Šimanskienė (2014) analizuodamos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis, reikšmingiausiais veiksniais įvardija emocinius ir psichologinius aspektus. Žemiau pateikiamos dažniausiai pasitaikančios pasipriešinimo priežastys:

1. nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas susidomėjimas pokyčiais;
2. klaidingas supratimas ir pasitikėjimo stoka;
3. skirtingi darbuotojų ir vadovų situacijos įvertinimai;
4. nepakantumas pokyčiams (p.110).

Nepaisant anksčiau įvardintų priežasčių, pažymima, kad neretai darbuotojai priešinasi pokyčiams net tada, kai suvokia, jog jie yra naudingi ir reikalingi. Kaip teigia Videikienė ir Šimanskienė (2014) „paprastai priešinamasi ne techniniams pasikeitimams, o daugiausia sociologinėms savitarpio santykių korektyvoms, kurios, individų įsitikinimu, kelia grėsmę materialinei ir dvasinei gerovei“ (p. 111).

Apibendrinus išanalizuotą medžiagą galime teigti, kad visos organizacijos susiduria su tam tikra rizika, ji gali būti vidinė ar išorinė, bet labai svarbu nuolatinė rizikos analizė ir jos valdymas. Kalbant apie pokyčių įgyvendinimo kliūtis, rizikas, kad pokyčiai nebus įgyvendinti sėkmingai, galime pažymėti, kad pasipriešinimas pokyčiams yra gana natūralus reiškinys. Akcentuotinas yra įvairių formų darbuotojų pasipriešinimas, tad labai svarbu kaip organizacijos vadovybė susidūrusi su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, sugebės pritaikyti tinkamas metodikas ir nukreipti pasipriešinimo energiją pokyčių įgyvendinimui. Ne tik neigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius įvardijamas kaip galima kliūtis pokyčiams įgyvendinti, bet pažymimas ir vadovų nelankstumas, silpna lyderystė ar nenuoseklus pokyčių valdymas. Efektyvi vidaus kontrolės sistema taip pat sumažina tikimybę, kad tikslai nebus pasiekti, tačiau visada išlieka rizika, kad vidaus kontrolė bus prastai organizuota ar neveiks kaip numatyta.

2. POKYČIŲ VALDYMO, VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS IR VIDAUS AUDITO YPATUMAI KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE

2.1. Krašto apsaugos sistemos ir jos veiklos specifikos apžvalga

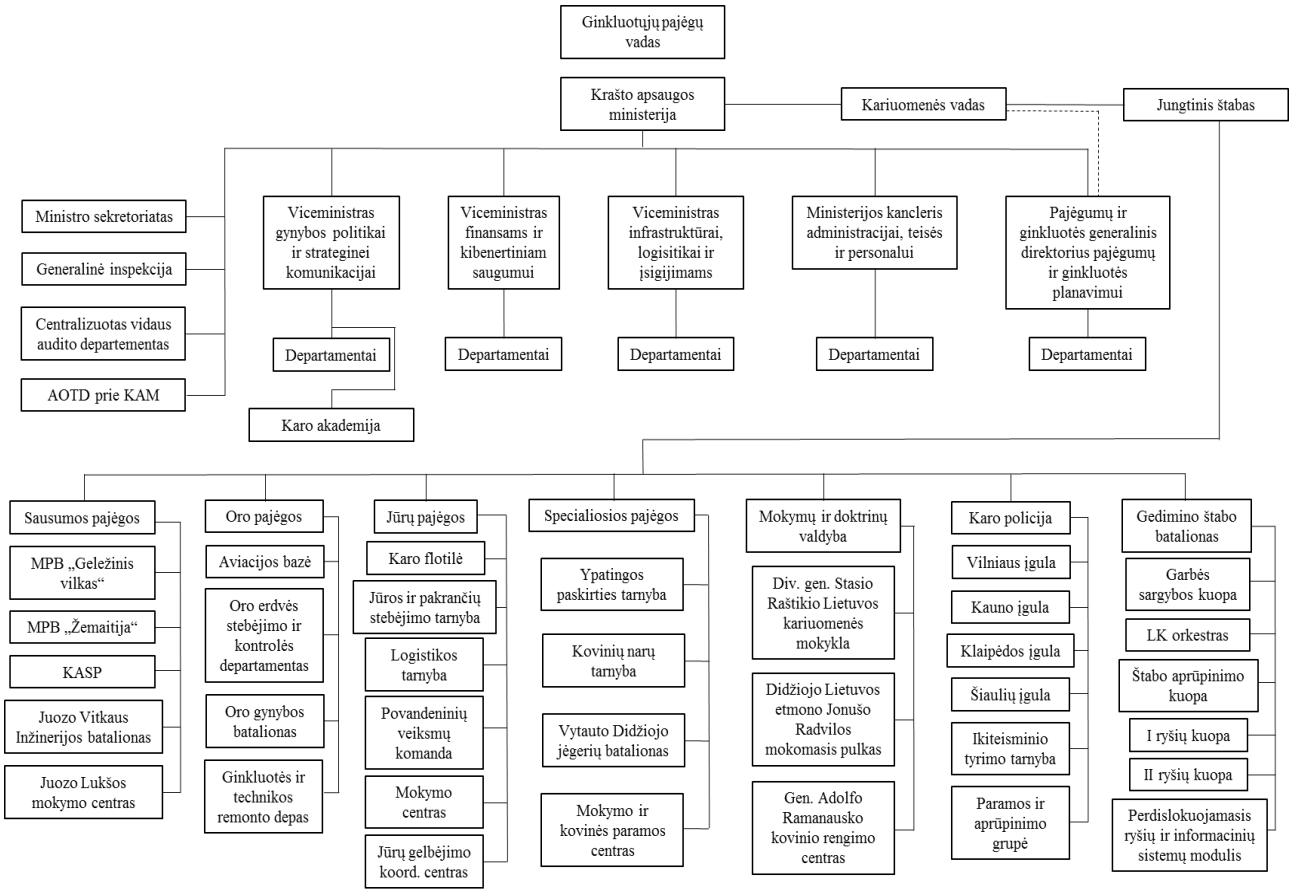
Lietuvos valstybė atgavus nepriklausomybę, siekdama įgyvendinti valstybingumo statusą bei jos funkcijas 1990 m. pradėjo kurti valstybės apsaugos instituciją. Vyraujant tuometinėm antikariškom Aukščiausiosios Tarybos deputatų nuostatom, tais pačiais metais, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, suvokdama, kad nuo nacionalinio saugumo ir laisvės, priklauso visų kitų vertybių išsaugojimas, įsteigė Krašto apsaugos departamentą, kuris savo funkcijas vykdė iki 1991 m. spalio mėn. ir jį likvidavus sekančių metų pradžioje įsteigta Krašto apsaugos ministerija (toliau – KAM). Tik 1993 metais buvo įgyvendinta krašto apsaugos sistemos reorganizacija ir galutinai suformuota Lietuvos kariuomenės struktūra, kuri buvo krašto apsaugos sistemos (toliau – KAS) pamatas (Krašto apsaugos ministerija [KAM], 2017).

KAS – pagrindinė Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo sistemos dalis, pavaldi Lietuvos Respublikos Vyriausybei, kurios pagrindai ir ypatybės yra apibrėžtos įstatymais. Vienas pagrindinių įstatymų, reglamentuojančių veiklą yra krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (KASOKTĮ), kuriame KAS apibrėžia kaip: „institucijų visuma, kurios paskirtis yra saugoti ir ginti Lietuvos suverenitetą, jos teritoriją, įskaitant jūrą ir išimtinę ekonominę zoną, neliečiamybę bei vientisumą, taip pat tarptautinius gynybos ir karinio bendradarbiavimo įsipareigojimus, kitas susijusias funkcijas“ (Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas [KASOKTĮ], 1998).

Šiuolaikinė Lietuvos karinė doktrina nacionalinį saugumą apibrėžia kaip: „Valstybės klestėjimo pagrindą, sudarantį prielaidas konstitucinės santvarkos funkcionavimui, visuomenės gerovei, žmogaus teisių ir laisvių apsaugai“ (Lietuvos karinė doktrina [LKD], 2016, p. 16). Pirmasis ir svarbiausias dokumentas nurodantis, kad Lietuvos valstybė yra nepriklausoma demokratinė respublika ir niekas negali varžyti ar riboti Tautos suvereniteto, yra Lietuvos Respublikos konstitucija. Vėliau sekė ir pirmasis priimtas įstatymas, susijęs su šalies nacionaliniu saugumu, jo užtikrinimo pagrindais – Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas.

Visais laikais kariuomenė ir valstybė buvo neatsiejama. Nuo pirmųjų Lietuvos kariuomenės institucijų bei dalinių įsteigimo praėjo daugiau kaip ketvirtis amžiaus. Besikeičianti saugumo situacija, ekonominė padėtis, modernėjanti aplinka ir besivystanti mokslo pažanga privertė nuolat tobulinti KAS. Svarbu paminėti, kad KAS per vos daugiau kaip dešimtmetį atsikratė sovietinio palikimo ir padarytos įtakos, pertvarkė organizacinę struktūrą, atnaujino karininkų korpusą, sukūrė ir įtvirtino ginkluotųjų pajėgų kontrolės mechanizmą (Novagrockienė, 2004). Žemiau pateikiama šiuolaikinė KAS struktūra (žr. 5 pav.), kuriai vadovauja krašto apsaugos ministras, kurį pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Respublikos Prezidentas – vyriausiasis

valstybės ginkluotųjų pajėgų vadas. KAS funkcionavimui reikalinga ne tik kariuomenė ir jai vadovaujanti Krašto apsaugos ministerija (toliau – KAM), bet ir kitos svarbios institucijos, kurios atlieka valdymo, planavimo, kontrolės ir reguliavimo, apsaugos ir kt. funkcijas.



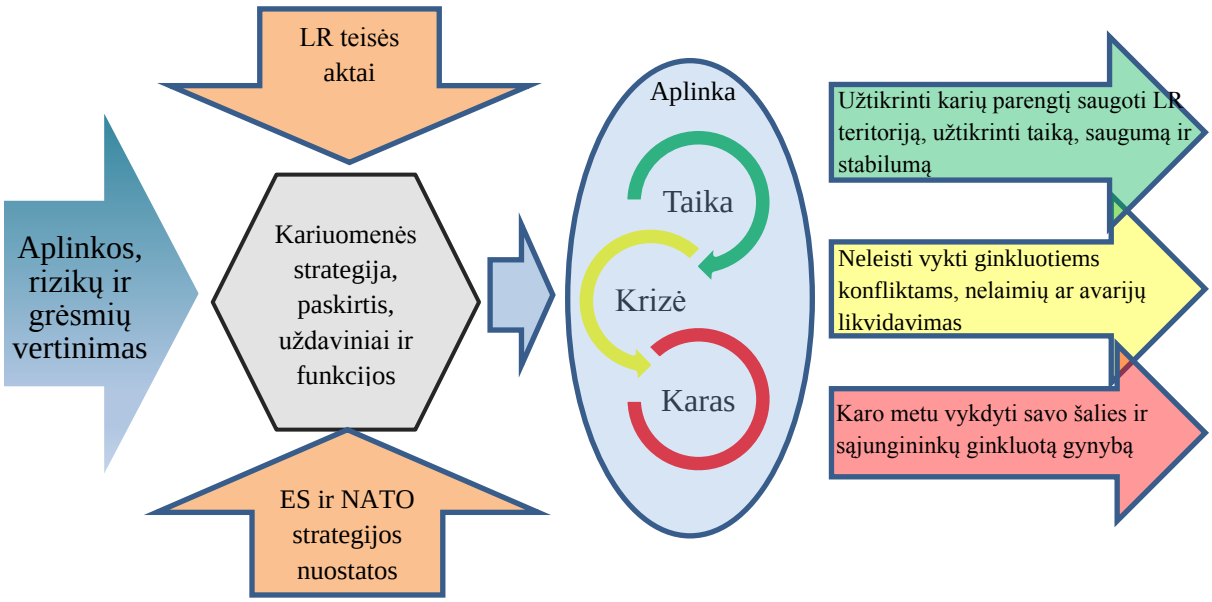
Šaltinis: sudaryta pagal Krašto apsaugos sistemos ir Lietuvos kariuomenės struktūra, 2017.

5 pav. Krašto apsaugos sistemos struktūra

Dabartinei organizacinei struktūrai susiformuoti prireikė ne vienos restruktūrizacijos ir nuolatinio prisitaikymo prie besikeičiančios aplinkos, tokios kaip demokratinė sistema, jos vertybės, kultūra ir kolektyvinės gynybos politika. Novagrockienė (2004) teigia, kad daugiausiai įtakos kokybiniams pokyčiams atsirasti turėjo 2002 m. gautas oficialus kvietimas tapti NATO nare. Svarbu paminėti, kad KAS pokyčiai buvo netolygūs ir gana dinamiški. KAM asignavimai ir personalo pokytis rodo, kad bendras kariuomenės didėjimas buvo iki 2002-2003 m., toliau sekė mažėjimas iki pat 2012-2013 m. Tam įtakos turėjo nepakankamas grėsmių vertinimas, prasta ekonominė situacija bei požiūris į kariuomenės poreikį (KAM, 2017).

Krašto apsaugos sistemos funkcijos ir veikla

KAS – nuolat besikeičianti kompleksinė sistema. Remiantis organizacine struktūra ir atsižvelgiant į esminių funkcijų skirtumus galima išskirti dvi pagrindines KAS dalis, tai yra KAM ir Lietuvos kariuomenė. Kaip ir kiekvienos Lietuvos Respublikos valstybės įstaigos veikla, taip ir KAM, apibrėžta ir patvirtinta nuostatais. Pirmiausia, tai institucija priimanti aukščiausius sprendimus KAS, kurie formuoja gynybos politiką, organizuoja jos įgyvendinimą, formuoja nacionalinio saugumo ir gynybos interesus. Tai nacionalinio saugumo strategiją kurianti institucija (KASOKTĮ, 1998). Tuo tarpu kariuomenė planuoja ir vykdo operacinio ir taktinio lygmens užduotis ir funkcijas, kurios apima valstybės teritorijos apsaugą, kovinio rengimo vykdymą ir dalyvavimą tarptautinėse operacijose, pagalbos teikimą kitoms valstybės institucijoms bei esant būtinybei vykdo kitų NATO sąjungininkių gynybą. Kariuomenė yra pasirengusi vykdyti visas jai keliamas užduotis, tačiau jų vykdymas priklauso nuo strateginių sprengimų, kuriuos priima KAM arba LR Seimas, kurių sprendimus paprastai įtakoja aplinka. Žemiau pateikiama kariuomenės funkcionavimo krypties percepcija (žr. 6 pav.).



Šaltinis : sudaryta pagal Lietuvos gynybos politikos baltoji knyga, 2017 ir Lietuvos karinė doktrina, 2016.

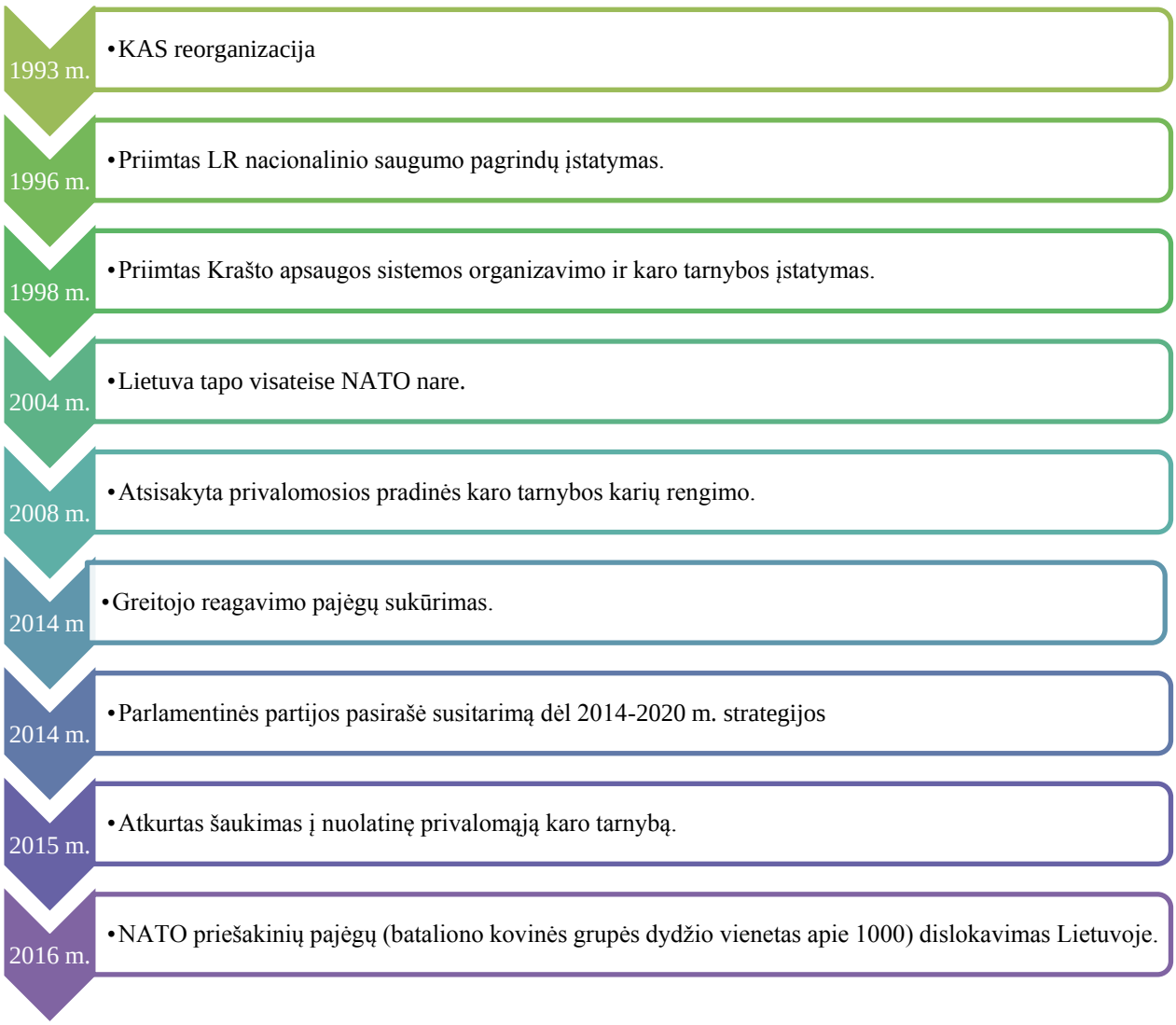
6 pav. Kariuomenės funkcionavimo krypties percepcija

Tam, kad Lietuvos kariai galėtų vykdyti savo tiesiogines užduotis, iki tol privalo praeiti procesas, apimantis įvairius reguliavimus ir analizės veiksmus. Prieš patvirtinant Lietuvos kariuomenės strategines gaires, pirmiausia atsižvelgiama į Lietuvos gynybos politikos tikslus, nacionalinį ir tarptautinį saugumą apimančius teisės aktus (LR karinė strategija, 2016, p. 3) Tuomet yra vertinamas aplinkos saugumas ir rizikos veiksniai. Ypatingai didelis dėmesys yra skiriamas Rusijos karinės galios vertinimui, toliau – vidaus ir tarptautinio saugumo problemoms spręsti, tokioms

kaip nereguliarios ginkluotos formuotės, regioninės krizės, informacinės atakos, kitų valstybių žvalgyba Lietuvoje, kibernetinės atakos, energetinio saugumo iššūkiai, terorizmas, gamtinės katastrofos ar stichinės avarijos (LR karinė strategija, 2016, p. 5-6). Be grėsmių kario veiklai daro įtaką aplinka, kurioje jis veikia. Aplinkos stadijas paprastai sudaro trys etapai, pirma – taika, kuria galima vadinti šiandieninę aplinką. Jos metu kariuomenės vienetai vykdo karinį rengimą, treniruojasi veikti antros ir trečios aplinkos stadijos metu. Antra – krizė, tai kai vyksta įvairių grupuočių ar grupių asmenų ginkluoti konfliktai, taip pat įvairios gamtos sukeltos katastrofos ar avarijos, kurių padariniai yra katastrofiški. Tai gali vykti ne tik Lietuvoje bet ir kitoje valstybėje, pavyzdžiui kaip vyko karinės operacijos Afganistane. Trečia – karo aplinka, tai kai paskelbta karo padėtis Lietuvoje arba vienoje iš NATO narių teritorijoje ir reikia kovoti ginklu. Remiantis šiuolaikinių konfliktų pavyzdžiais galima teigti, kad ribos tarp aplinkos stadijų vis labiau nyksta, kadangi konfliktuojančios valstybės oficialiai stengiasi nepripažinti karo, ypač tada kai karinės operacijos vykdomos kitos valstybės teritorijoje. Taip sumažinant tarptautinį pasmerkimą ir sušvelninant neigiamas galimas pasekmes (LKD, 2016).

Esminiai pokyčiai krašto apsaugos sistemoje

Lietuvos nepriklausomybės laikotarpiu, šalies krašto apsaugos sistema, reaguojant į įvairiausius aplinkos ir vidaus veiksnius, buvo nuolat tobulinama ir restruktūrizuojama. Įvairūs pokyčiai apėmė visą KAS, tačiau tik keli buvo esminiai pokyčiai, kurių atsiradimas padarė daugiausiai įtakos nacionalinio saugumo vystymuisi. Šiuos esminius pokyčius galima vadinti strateginiais (žr. 7 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal KAM istorija, 2017, Veiklos efektyvumo didinimo ir valdymo tobulinimo sprendimai krašto apsaugos ministro valdymo srityje 2008-2012 metais, KAS 2015-2016 m. veiklos ataskaita

7 pav. Esminiai pokyčiai KAS

Pirmasis svarbus reorganizavimas įvyko 1993 m. Šių pokyčių tikslas buvo gerinti KAS veiklą ir tobulinti valdymą. KAS buvo suskirstyta į:

- ministeriją;
- Krašto apsaugos sistemą aptarnaujančias tarnybas;
- ginkluotąsias pajėgas;
- Civilinės saugos departamentą.

KAM, kaip ir kitose viešojo administravimo įstaigose, įsigaliojo naujai patvirtinti etatai, kurie apibrėžia personalo skaičių organizacijoje ir leidžia lengviau kontroliuoti personalą. Tais pačiais metais buvo galutinai suformuota kariuomenės struktūra ir sudėtis, įsteigta iki tol neegzistavusi Lietuvos kariuomenės vado institucija. Tokie sisteminiai pokyčiai palietė ir vadovavimo organus, Jungtinis štabas reorganizuotas į Ginkluotųjų pajėgų štabą, išbrauktas iš KAM sudėties ir perduotas kariuomenės vado pavaldumui. Kitas svarbus pokytis įvykęs reorganizacijos metu tai – KAM

Vyriausiosios inspekcijos įsteigimas. Šis ministrui pavaldus kontrolę užtikrinantis insitutas buvo atsakingas už KAS padalinių kovinės parengties, aprūpinimo ir kitos karinės veiklos kontrolę bei teisinių reglamentų laikymąsi (KAM, 2017).

Reformos ir reorganizacijos KAS buvo dažnas reiškinys, kurias inicijuodavo tuo metu esanti politinė valdžia. To priežastis – aiškių plėtros perspektyvų ir strategijos nebuvimas. Tai reiškia, kad organizacija neturėjo valdymo sprendimų, kurie padeda spręsti problemas ir skatina KAS prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų. Siekiant efektyviai ir racionaliai tobulinti KAS, 1996 m. Seimas priėmė LR Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymą ir 1998 m. Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymą, kurie įtvirtino kertines KAS plėtros gaires gana tolimai ateičiai (KAM, 2017) bei numatė, kad integracija į Europos ir transatlantines struktūras yra prioritetinis Lietuvos užsienio politikos tikslas (Užsienio reikalų ministerija [URM], 2013).

Lietuva nuo 1994 m. siekė tapti Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos (toliau – NATO) nare. Tuometinė valdžia išsiuntė oficialų prašymą NATO vadovybei priimti į Aljansą. Stabilumas ir saugumas – kiekvienos demokratinės valstybės vienas iš pamatinių vertybių, todėl narystė šioje organizacijoje buvo ir yra gyvybiškai svarbi Lietuvai, kadangi vienai valstybei sudėtinga būtų pasikliauti savo gynybos pastangomis bei ekonominiais resursais užtikrinti nacionalinį saugumą (URM, 2013).

Po Lietuvos įstojimo į NATO, iki tol vyravusios nacionalinės grėsmės tapo subnacionalinėmis, keitėsi kariuomenės misija, kario įvaizdis ir profesijos pobūdis. Privalomosios pradinės kario tarnybos (toliau – šauktinių) sugebėjimai ir galimybės neatitiko tuometinių besiplėtojančių vertybių (Novagrockienė, 2010). Taip pat, galima pažymėti jog viena iš priežasčių lėmusių atsisakyti šauktinių buvo tai, jog kariuomenės planavimas buvo orientuotas į struktūros išlaikymą bet ne vystymą ir tobulinimą (Lietuvos kariuomenės transformacijos plano gairės, 2007). Kitas svarbus aspektas lėmęs šiuos pasikeitimus KAS – technologinis veiksnys. Kariuomenės profesionalizacija neatsiejama nuo naujų technologijų diegimo, dalyvavimo įvairiose operacijose ir moderniausios ginkluotės naudojimo ir šiuo atveju galima daryti išvadą jog profesionalaus kario gabumai yra aukštesni nei šauktinio (Novagrockienė, 2004).

NATO narių buvimas Aljanse užtikrina kolektyvinę gynybą, tačiau neužtikrina, jog grėsmės valstybėms nebeliktų. Lietuvos nacionalinį saugumą apsunkina sunkiai prognozuojama Rusija, kuri vykdo agresyvią užsienio politiką, negerbia kitų valstybių suverenumo (Vidaus saugumo departamentas [VSD], 2014). 2014-ųjų metų įvykiai Ukrainoje sukrėtė visas Europos demokratines vertybes puoselėjančias valstybes, ir privertė iš naujo įvertinti galimų agresorių grėsmę nacionaliniam saugumui ir valstybingumui. KAS vadovybė reaguodama į grėsmių lygį sukūrė greito reagavimo pajėgas, kurių tikslas – greitai reaguoti į iškilusias grėsmes bei incidentus. Kartu su šių pajėgų

sukūrimu buvo patvirtintos tam tikros įstatymų pataisos leidžiančios kariui panaudoti ginklą ne tik savigynai kaip buvo iki tol, bet ir grėsmių neutralizavimui, kurios nėra įprastos agresijos apibrėžimas.

Naujų pajėgų sukūrimas – ne vienintelė Lietuvos reakcija į iškilusias grėsmes. Lietuvos Respublikos Seime atstovaujamos politinės partijos pasirašė susitarimą dėl užsienio, saugumo ir gynybos politikos strateginių gairių. Šio susitarimo tikslas – modernizacijos krypčių numatymas, strateginio bendradarbiavimo stiprinimas, lėšų didinimas, priimančiosios šalies paramos sąjungininkams užtikrinimas ir tarptautinių įsipareigojimų vykdymas. Šie pokyčiai leido kryptingai siekti stabilesnio saugumo situacijos regione užtikrinimo ir imtis efektyvesnių atgrasymo veiksmų. (LR seime atstovaujamų politinių partijų susitarimas dėl 2014-2020 metų LR užsienio, saugumo ir gynybos politikos strateginių gairių, 2014, p. 3-4)

Geopolitinė situacija vertė KAS vadovybę ir LR seimą imtis tolimesnių siekių stiprinant šalies saugumą. Iškilus nacionalinės grėsmės pavojui, Lietuvos kariuomenė bus pirmoji, kuri sureaguos ir pagal NATO susitarimą tikėsis sąjungininkų pagalbos. Galima daryti prielaidą, kad laikas, per kurį sąjungininkai atsiras reikiamoje vietoje, bus toks, kokį numato NATO greitojo reagavimo pajėgų nuostatai. Tačiau svarbu paminėti tai, kad agresorės, tai yra Rusijos, karinė galia yra viena didžiausių pasaulyje, todėl savarankiškos gynybos trukmė yra kritinis aspektas. Šiam tikslui pasiekti vien esamos kariuomenės nepakanka, todėl labai svarbu valstybei plėsti gynybinius pajėgumus ir suformuoti parengtąjį personalo rezervą, kuris gebėtų veikti jau esamų vienetų sudėtyje taip visiškai sukomplektuojant kariuomenės vienetus bei turėti rezervą, kuris atstatytų prarastus pajėgumus. 2015 m. buvo priimtas sprendimas grąžinti privalomąją pradinę karo tarnybą, kurios dėka bus sparčiau užpildomas reikalingas rezervo karių skaičius ir sustiprinti gynybiniai pajėgumai (Lietuvos Respublikos Seimas [LRS], 2015).

Dar 2004 m. rugsėjo mėn. vykusiame NATO vadovų susitikime viena iš pagrindinių temų buvo Rusijos grėsmė prieš Ukrainą. Tuo metu buvo priimtas NATO parengties veiksmų planas, kuriame numatyta stiprinti gynybą ir vykdyti atgrasymą šiuo metu pažeidžiamiausiose Aljanso regionuose – Baltijos šalyse ir Lenkijoje. 2016 m. buvo patvirtintas sprendimas skirti šiose šalyse daugianacionalinius karinius vienetus taip įdedant daugiau pastangų į stabilumo plėtrą prie NATO sienų. Taip pat svarbu paminėti, kad atvykstančiam priešakinių pajėgų daliniui, Lietuva įsipareigojo užtikrinti priimančiosios šalies paramą – sudaryti sąlygas kovinio rengimo vykdymui (URM, 2013).

Apibendrinant įvykusius esminius pokyčius KAS galima teigti, kad labiausiai lemiantys veiksniai įtakojantys sprendimams buvo narystė NATO bei padidėjusi grėsmė nacionaliniam saugumui. Didžiausi pakitimai apėmė įstatyminių dokumentų priėmimas bei personalo politika.

2.2. Vidaus audito ypatumai krašto apsaugos sistemoje

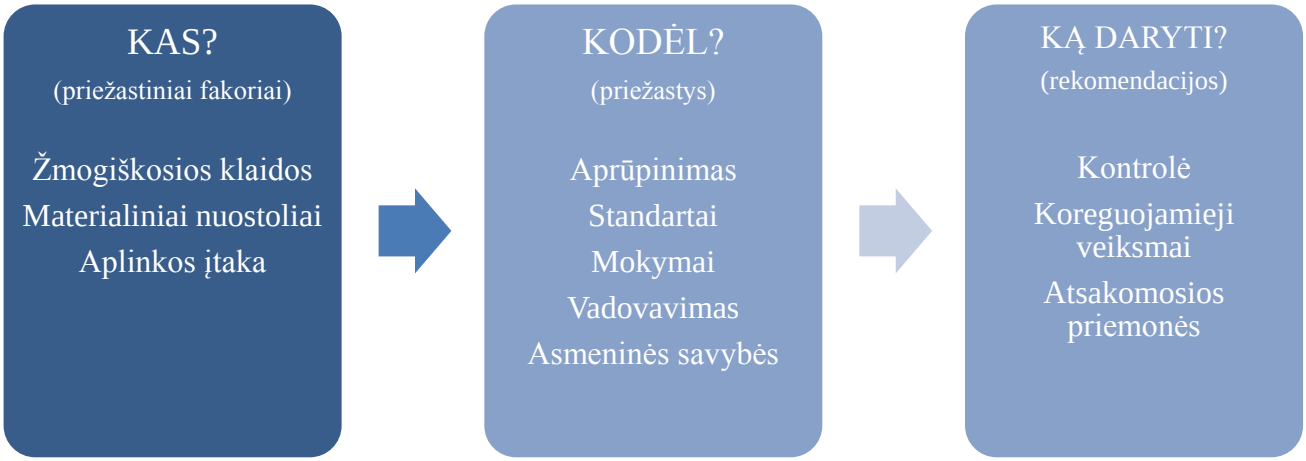
Vidaus auditas labai svarbus instrumentas, padedantis organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų. Svarbiausias audito tikslas - yra padėti gerinti audituojamo subjekto veiklą. Vidaus auditas tikrina ir vertina organizacijos veiklą, valdymą, organizacijos vidaus kontrolės sistemą, jos efektyvumą, teikia audito ataskaitas organizacijos vadovui, kuris turi užtikrinti nepriekaištingą vadovavimą organizacijai.

Krašto apsaugos sistemoje seniau egzistavo du atskiri auditai: kariuomenės vidaus audito departamentas, kuris auditavo kariuomenės dalinius, bei Krašto apsaugos ministerijoje veikianti audito tarnyba, kuri vykdė ministerijos ir jai pavaldžių departamentų auditą. 2010-aisiais metais siekiant optimizuoti vidaus audito organizacinę struktūrą ir centralizuoti funkcijas buvo sujungti LK ir KAM vidaus audito departamentai, įsteigtas KAM Centralizuotas vidaus audito departamentas. Šiuo metu departamente funkcionuoja trys skyriai: finansinio audito, resursų efektyvumo audito bei veiklos ir valdymo audito skyriai. Savo darbe auditoriai vadovaujasi ne tik bendraisiais ir nacionaliniais norminiais veiklos audito ir KAS teisės aktais bei reikalavimais bet ir pagrindines kariuomenės vidaus audito organizavimo ir vykdymo procedūras reglamentuojančiomis Krašto apsaugos ministerijos Centralizuoto vidaus audito departamento vidaus audito metodikomis, kurios buvo patvirtintos 2010 m. (2010 m. balandžio 13 d., Nr. V-368).

Centralizuotas kariuomenės vidaus audito departamentas vykdydamas savo funkcijas tikrina ir vertina:

- **vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą** (nustatytų vidaus taisyklių, nuostatų, vidaus kontrolės procedūrų veiksmingumą, pakankamumą ir jų laikymąsi, organizacinės struktūros optimalumą, funkcijų pasiskirstymo, žmogiškųjų išteklių panaudojimo racionalumą ir kt.), rizikos veiksnių valdymo efektyvumą;
- **veiklos atitiktį Lietuvos Respublikos įstatymams**, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimams, kitiems norminiams teisės aktams;
- **strateginių, veiklos ir kitų planų, programų įgyvendinimą**, veiklos atitiktį jų tikslams ir uždaviniams, Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojų programų vykdymą, joms skirtų lėšų ir valstybės turto panaudojimo optimalumo, ekonomiškumo, rezultatyvumo, efektyvumo požiūriais;
- **lėšų, gautų iš užsienio institucijų, administravimą ir panaudojimą;**
- **finansinių ir veiklos ataskaitų duomenų teisingumą**, apskaitos informacijos tinkamumą, objektyvumą, pateikimą nustatyta tvarka ir laiku;
- **turto apskaitą ir apsaugą**;
- **informacinių sistemų saugumą**, veiksmingumą ir informacinių sistemų projektus ir kt. (KAM, 2017)

Matome, kad viena pagrindinių vidaus audito departamento funkcijų yra VKS tikrinimas ir vertinimas. Labai svarbus VKS sistemos elementas yra rizikos vertinimas. Rizikos valdymą galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu identifikuojamos, įvertinamos, stebimos ir kontroliuojamos visos patiriamos rizikos. Autoriai Adame, Maj Ryan (2015) pateikia modelį (žr. 5 pav.), orientuotą į rizikos valdymą kariuomenėje. Tačiau jie priduria, kad šis modelis, kuriame pagrindinės dedamosios yra rizikų identifikavimas, įvertinimas ir kontrolė, gali būti sėkmingai pritaikytas bet kurioje organizacijoje, kuri susiduria su rizikomis ir nori sėkmingai jas valdyti.



Šaltinis: adaptuota pagal Adame, Maj Ryan, 2015, p. 8-9.

8 pav. Rizikos valdymo karinėse struktūrose modelis

Kariuomenės vidaus auditas yra specifinė sritis, todėl mokslinės literatūros šia tematika yra labai mažai. Kariuomenės audito klausimą mokslinėje literatūroje nagrinėjo Pitrėnaitė (2005). Ji pažymėjo, kad kariuomenės auditas vadovaujasi tais pačiais principais kaip ir kiti auditai. Pagrindinis, kad savo darbo praktikoje auditoriai taip pat taiko 3 E koncepciją. Vykdydami auditą kariuomenėje, kaip ir kitoje organizacijoje, veiklos auditas numato jo planavimą, organizavimą, vykdymą ir pažangos stebėjimą. Mokslininkė pažymi, kad norėdami įvertinti kariuomenės veiklos rezultatą, pirmiausia būtina įvertinti specifinį jos veiklos produktą, o tai padaryti yra ganėtinai sudėtinga taikos sąlygomis, nes iš esmės jis suprantamas kaip bendro naudojimo paslauga, kurią kariuomenė visuomenei suteikti gali tik nepaprastosios ar karo padėties atveju. Šiek tiek paprasčiau yra kariuomenės veiklą vertinti lėšų panaudojimo aspektu. Įvertinti ar kariuomenės pasirengimo uždaviniams įgyvendinti skirtos lėšos panaudotos efektyviai, ekonomiškai ir veiksmingai (Pitrėnaitė, 2005).

Kitas svarbus aspektas, kurį išskiria Pitrėnaitė (2005) – tai kariuomenės kovinis rengimas. Pabrėžiama kad kovinio rengimo auditas yra ganėtinai sudėtingas procesas, kuriame būtinas teisingas vertinimo kriterijų nustatytas, o taip pat akcentuojama ir auditorių kompetencija. Norint atlikti auditą tokioje specifinėje organizacijoje kaip kariuomenė, neužtenka vien kariuomenės veiklą

reglamentuojančių teisės aktų supratimo, be visų auditoriui būtinų žinių, privalu kad jis būtų turėjęs patirties karinėje tarnyboje. Kariuomenė yra specifinę veiklą vykdanti organizacija, todėl ir joje dirbantys auditoriai turėtų būti universalūs specialistai, kurie sugebėtų įvertinti bet kurią karinių vienetų veiklos sritį.

Pitrėnaitė (2005) atkreipia dėmesį, kad audito poveikis labai priklauso nuo karinio vieneto vadovybės požiūrio į atliekamą auditą ir visą vidaus kontrolės sistemą. Jei dalinio vadovybė auditą suprastų kaip reviziją, kurios pagrindinis tikslas – rasti ir nubausti pažeidėjus, tuomet labai apsunkėtų pats audito procesas, o pažangos stebėjimo metu pateiktos rekomendacijos būtų įgyvendintos formaliai. Priešingu atveju jei karinio vieneto vadovybė skatina vidaus kontrolės sistemos veiksmingumą, ji kartu su auditoriais ieškos problemų sprendimo būdų. Tad labai svarbu, kad tokioje specifinėje organizacijoje kaip kariuomenė audituojamųjų požiūris į auditorius būtų kuo palankesnis.

Apibendrinus pateiktą informaciją galime pastebėti, kad vidaus auditas KAS yra lygiai toks pat kaip ir kitose organizacijose. Pagrindinės audito funkcijos ir veikla orientuota į tuos pačius aspektus, tik dėl savo veiklos specifiškumo kariuomenės auditoriams keliami kitokie reikalavimai. Kaip aptarėme anksčiau pagrindinė vidaus audito funkcija yra tikrinti vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą ir rizikos veiksnių valdymo efektyvumą. Todėl vėliau aptarsime kaip pokyčių valdymo kontekste funkcionuoja kariuomenės vidaus kontrolės sistema ir koks yra auditorių vaidmuo.

2.3. Pokyčių įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje modelis vidaus kontrolės sistemos požiūriu

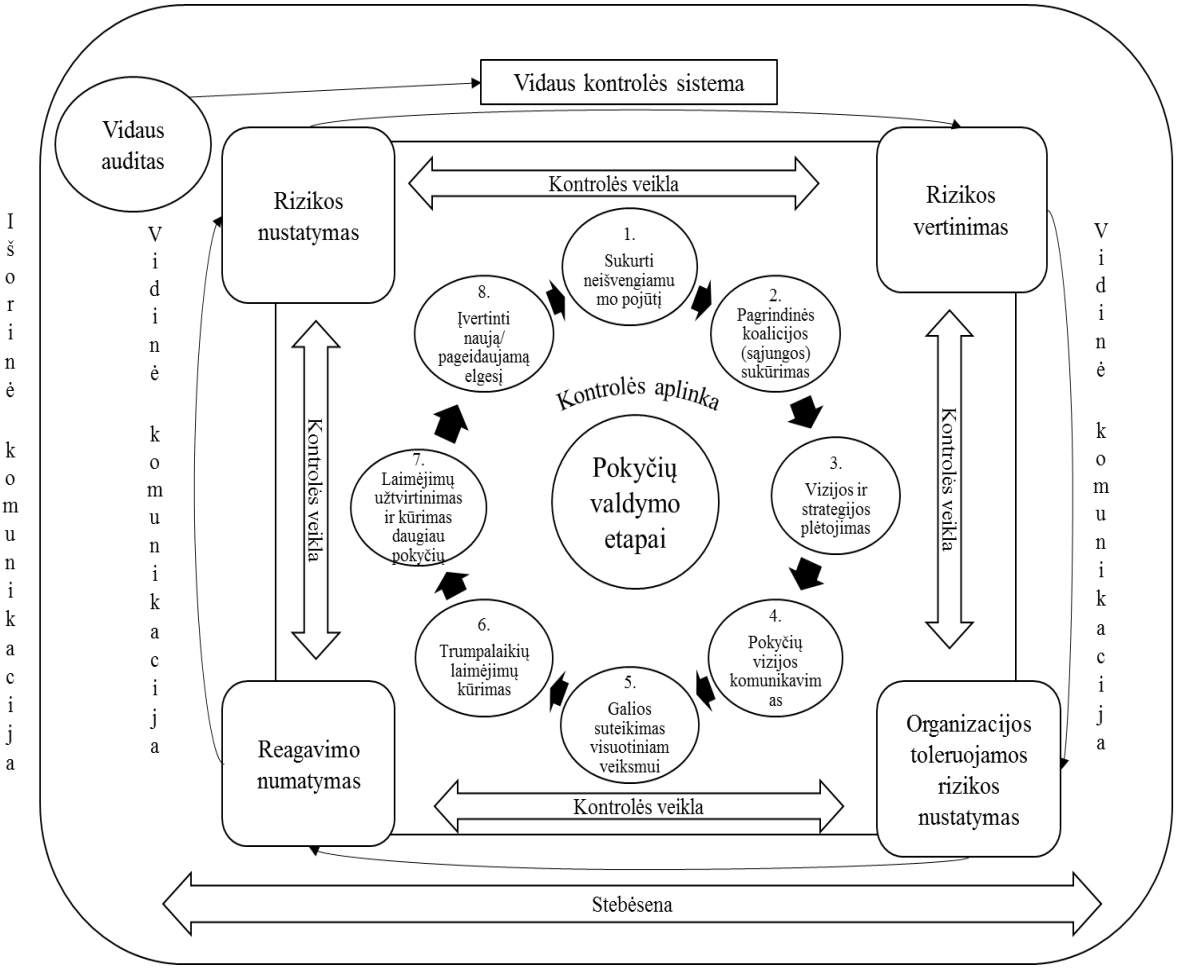
Išanalizavus teorines pokyčių, pokyčių valdymo ir vidaus kontrolės sistemos bei vidaus audito nuostatas, įvertinus KAS veikimo ypatumus, siekiant efektyvaus ir rezultatyvaus pokyčių įgyvendinimo, suformuotas vidaus kontrolės sistemos vaidmens įgyvendinat pokyčius modelis (žr. 9 pav.). Modelis skirtas analizuoti pokyčių valdymą ir vidaus kontrolės sistemos ryšį viešojo sektoriaus organizacijose.

Matome, kad įgyvendinat pokyčius organizacijoje labai svarbūs visi VKS elementai. VKS pagrindą sudaro kontrolės aplinka, joje vyksta pokyčių valdymo etapai. Prieš įgyvendinant pokyčius vykdomas rizikos valdymas, iš pradžių nustatoma rizika, vykdomas jos vertinimas, nustatoma organizacijos toleruojama rizika ir atliekamas reagavimo nustatymas. Atlikus šiuos žingsnius, vykdoma kontrolės veikla, nustatomos procedūros rizikai suvaldyti. Informavimas ir komunikacija pokyčių valdymo metu vyksta nuolatos horizontaliai, vertikaliai ir įstrižai. Šis VKS elementas labai svarbus, turi būti vykdomas ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje. Kaip ir komunikacija, taip ir stebėsena turi būti vykdoma nuolatos. Pats pokyčių valdymas apibūdinamas kaip pasikartojantis

procesas, įgyvendinus pokyčius pradedamas naujų iniciatyvų įgyvendinimo procesas, todėl šis modelis atspindi procesų nenutrūkstamumą ir vidaus kontrolės elementų įtaką pokyčių valdymui.

Vidaus auditas vykdo VKS stebėseną, jos vertinimą ir teikia rekomendacijas dėl jos tobulinimo. VKS kuria organizacijos vadovybė, tačiau už jos funkcionavimą yra atsakingi visi organizacijos darbuotojai. Todėl vidaus auditas modelyje pateikiamas kaip vidaus kontrolės sistemos dalis.

Pokyčių įgyvendinimo eigoje vidaus kontrolės sistemos elementai daro įtaką kiekvienam pokyčių valdymo etapui. Šiame modelyje buvo siekiama parodyti VKS įtaką pokyčių valdymui ir vidaus audito vaidmenį pokyčių įgyvendinimo eigoje.



9 pav. Vidaus kontrolės sistemos vaidmens įgyvendinat pokyčius modelis

3. VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VAIDMENS ĮGYVENDINANT POKYČIUS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE VERTINIMAS

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo metodas. Siekiant nustatyti vidaus kontrolės sistemos vaidmens įgyvendinant pokyčius modelio taikymą, buvo pasirinktas **pusiau struktūrizuoto grupinio ekspertų interviu** ir **dokumentų analizės** metodai. Dokumentų turinio analizės metodas pasirinktas siekiant nustatyti kokie esminiai pokyčiai buvo įgyvendinti KAS ir kaip jie buvo valdomi. Pasirinktas metodas leidžia objektyviai ir sistemiškai išnagrinėti dokumentus ir daryti patikimas išvadas, atskleisti ir susisteminti objektyvią informaciją. Anot Tidikio (2003) metodo esmė yra atrinkti informaciniame masyve tyrimui įdomią ir prasmingą informaciją. Dokumentų turinio analizė leidžia surinkti pakankamai informacijos apie iškeltos problemos sprendimo būdus, taip pat šios analizės dėka vėliau galima kryptingai taikyti kitus tyrimo metodus, tokius kaip grupinio ekspertų interviu metodą, ir taip siekti tikslesnių ir objektyvesnių rezultatų. Naudojant pasirinktą metodą buvo galima palyginti įvairius dokumentus, teisės aktus, duomenis ir tyrimų rezultatus. Turinio arba Kontent analizės metodas pasižymi pakankamu nagrinėjamų duomenų reprezentatyvumu, tačiau ne visada galimas prieinamumas prie svarbių dokumentų dėl ribotos informacijos ar galiojimo termino, o taip pat pasirinkto teksto duomenys ne visada gali būti tikslūs ir patikimi.

Greta kiekybinių tyrimo metodų buvo taikomas ir kokybinis pusiau struktūrizuotas grupinio ekspertų interviu metodas. Kaip pažymi Tidikis (2003) interviu metodas yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų ir garantuoja didesnį patikimumą negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai. Pusiau struktūrizuotas grupinis ekspertų interviu naudotas, kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas, kuomet specialistų, galinčių suteikti reikalingą informaciją tyrimui atlikti yra nedaug. Šio tyrimo metodo privalumas, kad vienu metu apklausiama nedidelė grupė asmenų, interviu vedamas kaip pokalbis - diskusija iš anksto numatyta tema pagal pasiruoštą planą. Grupinio interviu metu galima surinkti išsamią ir patikimą informaciją apie tiriamąjį objektą.

Interviu priskiriamas kokybinės informacijos metodams. Jame akcentuojamas turinio gilumas, išsamumas ir interpretacija, o ne kiekybiniai parametrai, kurie yra būdingi kiekybiniams tyrimo metodams. Kaip teigia Tidikis (2003), kokybinis tyrimas leidžia nagrinėti naujus procesus ar reiškinius, masiškai nepaplitusius socialinių pokyčių sąlygomis.

Empirinis tyrimas buvo atliktas Krašto apsaugos ministerijos Centralizuotame vidaus audito departamente 2017 m. lapkričio mėn. 19 d. Kokybinio tyrimo tikslas buvo įvertinti vidaus kontrolės sistemos vaidmenį įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje. Šiam tikslui įgyvendinti buvo iškelti šie uždaviniai:

1. Atlikti pusiau struktūrizuotą ekspertų grupinį interviu;

2. Išanalizuoti krašto apsaugos sistemos vidaus kontrolės sistemos vaidmenį įgyvendinant pokyčius;

3. Numatyti krašto apsaugos sistemos pokyčių valdymo teorines ir praktines tobulinimo galimybes.

Grupinio interviu klausimai buvo suformuluoti remiantis teorinėje magistro darbo dalyje nagrinėtais aspektais ir sukurtu vidaus kontrolės sistemos įgyvendinant pokyčius modeliu. Prieš empirinį tyrimą buvo gautas Krašto apsaugos ministerijos Centralizuoto vidaus audito departamento direktorės leidimas. Empirinio tyrimo metu visi respondentai dalyvauti sutiko savanoriškai, jie buvo apklausiami grupinio interviu metu. Respondentams buvo garantuojama, kad tyrimo duomenys bus panaudoti tik magistriniame darbe, apklausiamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir turiniu. Interviu pradžioje respondentai buvo perspėjami, kad pokalbis bus įrašomas į diktofoną ir buvo gautas jų sutikimas įrašinėjimui.

Atlikus empirinį tyrimą gautiems duomenims apdoroti pasitelktas kokybinės turinio analizės metodas. Grupinio interviu metu gautų atsakymų duomenys buvo transkribuoti, sisteminami ir apdorojami. Atsakymų tekstuose buvo išskiriamos esminės kategorijos (subkategorijos), vykdomas kategorijų interpretavimas ir pagrindimas respondentų pateiktomis atsakymų ištraukomis. Apibendrinus gautus respondentų atsakymus pateikti siūlymai, kuriose nurodomos priemonės, galinčios pašalinti problemą. Pusiau struktūrizuoto grupinio tyrimo metu dalyvavo 5 skirtingą darbo stažą, amžių ir pareigas turintys darbuotojai. Ekspertų charakteristikos pateiktos žemiau esančioje lentelėje (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu socio–demografiniai ekspertų duomenys

Nr.	Eksperto kodas	Darbo stažas
1	CVAD-1	19 m.
2	CVAD-2	18 m.
3	CVAD-3	8 m.
4	CVAD-4	10 m.
5	CVAD-5	13 m.

Siekiant užtikrinti tyrime dalyvavusių darbuotojų anonimiškumą, dalyvių vardai ir pavardės buvo užkoduoti skaičiais ir raidėmis, o dėl nedidelio darbuotojų skaičiaus pareigos prie ekspertų kodų nebuvo pateiktos. Ekspertų kodai sudaryti sutrumpinus darbovietės pavadinimą CVAD – Centralizuotas vidaus audito departamentas ir priskirti konkretų asmenį identifikuojantys skaičiai. Grupiniame interviu dalyvavo respondentai užimantys direktorės, vedėjos ir vyr. specialistų pareigas iš finansinio audito, resursų efektyvumo audito ir veiklos ir valdymo audito skyrių. Apklausoje išskirtinai dalyvavo tik moterys.

Interviu metu respondentams buvo pateikti 6 struktūrizuoti klausimai (žr. 4 lent.), kurių metu buvo siekiama išryškinti vidaus audito, kaip vidaus kontrolės sistemos dalies vaidmenį pokyčių įgyvendinimo kontekste, išsiaiškinti vidaus kontrolės sistemos vaidmenį įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje, bei nustatyti ar krašto apsaugos sistemoje vidaus audito ir vidaus kontrolės sistemos požiūriu pokyčiai buvo įgyvendinti sėkmingai. Kadangi grupinis interviu buvo pusiau struktūrizuotas be lentelėje išvardintų klausimų buvo klausiami ir kiti papildomi klausimai, padedantys pasiekti tyrimo tikslą ir uždavinius.

4 lentelė. Tyrimo instrumento sandara

Nr.	Klausimai
1	Koks, jūsų požiūriu, turėtų būti audito vaidmuo inicijuojant ir įgyvendinat pokyčius?
2	Kokią įtaką daro vidaus kontrolės sistema įgyvendinant pokyčius? (Kiek vidaus kontrolės sistema lemia/gali lemti pokyčių sėkmę?)
3	Kaip vertinate 2007 m. pradėtų pokyčių pagal transformacijos planą įgyvendinimo KAS sėkmę?
4	Kokios, jūsų požiūriu, įgyvendinant pokyčius daromos svarbiausios klaidos vidaus kontrolės požiūriu?
5	Ar įgyvendinant transformacijos planą audito tarnyba teikė rekomendacijas? Jei taip tai kokias? kaip vertinate jų įgyvendinimą?
6	Kaip būtų galima tobulinti pokyčių planavimo, įgyvendinimo procesą?

3.2. Svarbiausių pokyčių krašto apsaugos sistemoje analizė

Norėdami išsiaiškinti kokie esminiai pokyčiai KAS vyko ir kaip jie buvo valdomi buvo atlikta dokumentų analizė: išanalizuotos viešai pateikiamos metinės veiklos ataskaitos (2010–2016 m.), ministrų gairės (2012–2017 m.) strateginiai veiklos planai (2012–2014 m., 2014–2016 m., 2016–2018 m.) (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Planavimo ir strateginių dokumentų analizė

Nr.	Dokumento pavadinimas	Dokumentų skaičius
1	KAM veiklos ataskaitos	7
2	KAM veiklos planai	4
3	KAM veiklos prioritetai	1
4	KAS strateginis veiklos planas	4
5	Krašto apsaugos ministro gairės	2
6	LR Karinė strategija	1
7	Lietuvos gynybos politikos Baltoji knyga	1

Atliekant dokumentų vertinimą buvo siekiama išanalizuoti kaip kasmetiniuose veiklos planuose įvardinti tikslai buvo pasiekti vertinant metines veiklos ataskaitas. Buvo analizuojami ne tik planavimo, bet ir strateginiai dokumentai, stebima ar sutampa pagrindiniai tikslai ir iškelti uždaviniai.

Pažymėtina, kad priklausomai nuo politinės valdžios, įgyvendinamų programų kaitos tiek strateginius tiek ir planavimo dokumentus sunku palyginti, nes atsižvelgus į naujus pokyčius, strateginiai dokumentai nuolatos peržiūrimi ir koreguojami, todėl programos nutraukiamos, koreguojamos arba būna įgyvendintos.

KAS strateginiai veiklos planai turi tris pagrindinius strateginius tikslus, o kiekvienam strateginiam tikslui numatytos jį įgyvendinančios programos ir nustatyti vertinimo kriterijai. Programa „Krašto apsaugos politikos formavimas ir jos įgyvendinimo organizavimas“ įgyvendiną krašto apsaugos ministro prioritetą: „Veiklos efektyvumą didinančios priemonės“, kuriame vienas iš programos tikslų yra įgyvendinti KAS pokyčių projektus. Šie projektai pasirinkti analizuoti todėl, kad atspindi pagrindines pokyčių sritis KAS, yra ilgalaikiai ir tęstiniai, orientuoti į veiklos efektyvumą, todėl galime palyginti kaip jie keitėsi ir kaip buvo įgyvendinti.

Siekiant aiškiai ir vienodai reglamentuoti pokyčių valdymą KAS mastu, 2010 metais buvo patvirtinta KAS pokyčių valdymo proceso dokumentacija ir 19 KAS pokyčių projektų (iš jų vienas įgyvendintas ir vienas nebevykdomas KAM vadovybės sprendimu). Šiais pokyčių projektais siekiama tobulinti sprendimų priėmimo procesą bei veiksmingiau naudoti išteklius:

1. KAS personalo valdymo sistemos reforma;
2. Karo prievolės sistemos pertvarka;
3. Infrastruktūros valdymo srities optimizavimas;
4. KAS pokyčių valdymo reglamentavimas (projektas įgyvendintas 2010 m.);
5. KAS sveikatos priežiūros reforma;
6. Strateginio ir veiklos planavimo reforma;
7. LKA reforma;
8. Jungtinio štabo ir pajėgų štabų reforma (2011 m. projektas nutrauktas);
9. Resursų valdymo informacinės sistemos diegimas;
10. Finansinių ištekių valdymo reforma;
11. Karinių pirkimų srities reforma;
12. Gynybos politikos ir tarptautinių ryšių srities reforma;
13. Logistikos sistemos reforma;
14. Pajėgumų planavimo sistemos sukūrimas;
15. RIS valdymo srities reforma;
16. Judėjimo kontrolės centro likvidavimas;
17. Teisėkūros sistemos analizė;
18. Viešųjų ryšių ir renginių organizavimo srities reforma;
19. Mokymo ir personalo valdybos reforma.

Išanalizavus metinius veiklos planus 2010-2016 m. (žr. 6 lent.) galime matyti, kad ne visi KAS pokyčių projektai buvo įgyvendinti laiku ir sėkmingai. Nepaisant to, kad 2015-ųjų metų KAS veiklos ataskaita pažymi, kad LR Vyriausybės programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės, už kurias buvo atsakinga KAM, buvo įgyvendinta laiku, tačiau analizės metu galėjome pastebėti, kad dalis pokyčių projektų nėra aprašyti metinėse veiklos ataskaitose, todėl neaišku ar jie vis dėl to buvo įgyvendinti.

Nepasiektų ar viršytų vertinimo kriterijų reikšmių priežastys dažniausiai įvardijamos ekonominės tendencijos ar riboti finansiniai ištekliai. Politinė, karinė, teisinė aplinka taip pat yra priskiriami prie veiksnių, darančių įtaką pokyčių įgyvendinimui. 2013 m. vykdomą Logistikos reformą pagal 2014–2016 m. strateginį veiklos planą buvo planuota įgyvendinti 2014-aisiais metais, tačiau KAM įkūrus Logistikos departamentą, sutarta naujai įvertinti logistikos sistemos reformos tikslus ir tolesnę eigą, todėl projektą buvo numatyta tęsti 2015-aisiais metais. Norėdami išsiaiškinti ar projektas 2015-aisiais metais buvo įgyvendintas sėkmingai, metinėje veiklos ataskaitoje daugiau duomenų neradome, tik patį faktą, kad visi pokyčių projektai buvo baigti ir įgyvendinti sėkmingai.

Iš pateiktos lentelės (žr. 6 lent.) matome, kad KAS sveikatos priežiūros reformos projektas 2014-aisiais metais taip pat nebuvo įgyvendintas ir buvo perkeltas vykdymui 2015-aisiais metais. Pagrindine priežastimi įvardijama besikeičianti įstatyminė bazė, dėl kurios nurodyto projekto nebuvo galima įgyvendinti laiku. Tačiau ne visi pokyčių projektai patyrė nesklandumų.

Analizuojant dokumentus pastebėjome, kad 2012 metais vykdomų KAS pokyčių projektų, skirtų tobulinti sprendimų priėmimo procesą ir veiksmingai naudoti išteklius, buvo įgyvendinta daugiau nei planuota, dėl projektų įgyvendinimo grafiko koregavimo.

Apibendrinus analizuotą medžiagą, galime matyti, kad KAS įgyvendina pokyčius, tačiau ne visi jie yra sėkmingi. Pagrindiniai pokyčiams įtaką darantys veiksniai įvardijami kaip prasta finansinė situacija, politinė ir teisinė aplinka. Aptarus konkrečius pokyčių projektus KAS, kurie orientuoti į veiklos efektyvumą, svarbu išsiaiškinti ir kokiais principais, norėdama padidinti veiklos efektyvumą vadovaujasi KAM.

6 lentelė. KAS pokyčių projektai ir jų įgyvendinimas

Metai	KAS pokyčių projektai	Metinis planas	Įgyvendinta
2010	1. KAS pokyčių valdymo reglamentavimas	patvirtinta 19	1 įgyvendintas
2011	2. Personalo valdymo sistemos reformos; 3. KPAT reformos; 4. LK Mokymo ir doktrinų valdybos optimizavimas; 5. JKC centro funkcijų optimizavimas	5 planuoti	1 atšauktas, 4 įgyvendinti

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

2012	6. Infrastruktūros valdymo srities optimizavimas; 7. Strateginio ir veiklos planavimo reforma; 8. Karinių pirkimų srities reforma; 9. RIS valdymo srities reforma; 10. Gynybos politikos ir tarptautinių ryšių srities reforma; 11. Teisėkūros sistemos analizė; 12. Pajėgumų planavimo sistemos sukūrimas; 13. LKA reforma; 14. Finansinių išteklių valdymo reforma.	5 planuoti	9 įgyvendinti
2013	15. Logistikos reforma	1 planuotas	0 įgyvendinta
2014	16. KAS sveikatos priežiūros reforma; Logistikos sistemos reforma	2 planuoti	0 įgyvendinta
2015	KAS sveikatos priežiūros reforma; Logistikos sistemos reforma	įgyvendinta 100 proc.	įgyvendinta 100 proc.

Vadovaudamiesi 2012-2014 metų strateginiu KAS planu, KAM, siekdama didinti veiklos efektyvumą įsipareigojo:

- **Savo veikloje orientuotis į vartotoją**. Siekti, kad vidaus ir išorės vartotojai gautų aukščiausios kokybės paslaugas ir informaciją.
- **KAS vadovybės lygiu nustatyti viziją**, tikslus, uždavinius ir skleisti juos visiems padaliniams.
- **KAS veiklą reglamentuoti ir vadyti kaip nenutrūkstamus veiklos procesus**, skirtus sukurti tiksliai įvardintą rezultatą. Aiškiai apibrėžti kiekvieno darbuotojo pareigas, atsakomybę ir atskaitomybę kiekviename veiklos procese. Įvertinti svarbiausių veiklos sričių pajėgumus, skiriant reikiamą dėmesį institucijos ištekliams ir veiklai ir įvertinti veiklos riziką ir pasekmes.
- **Taikyti sisteminį požiūrį į veiklos valdymą**.
- **Nuolat gerinti KAS veiklos kokybę visais lygmenimis**, nedelsiant šalinti pastebėtus veiklos trūkumus.
- **Priimant sprendimus remtis tik objektyviais faktais.** Efektyviai ir greitai skleisti informaciją apie priimtus pokyčius, kad ji laiku pasiektų KAS padalinius ir kiekvieną darbuotoją
- **Kurti abipusiškai naudingus santykius su vidaus ir išorės tiekėjais,** taip didinant pridėtinės vertės sukūrimo galimybę.
- **Formuoti nuolat besimokančią organizaciją**.

Galime matyti, kad visi veiklos efektyvumą skatinantys darbo principai yra glaudžiai susiję su veiksminga vidaus kontrolės sistema. Čia atsispindi tokie vidaus kontrolės sistemos elementai kaip vidinė ir išorinė komunikacija, rizikos valdymas, teigiama institucijos aplinka, skatinanti keistis ir tobulėti, kontrolės procedūros bei stebėsena.

Kalbėdami apie pokyčius, galime matyti, kad KAM akcentuoja efektyvią ir greitą informacijos sklaidą. Labai svarbu, kad darbuotojai būtų supažindinti su naujovėmis ir kad suprastų, kodėl pokyčiai yra naudingi ne tik visai organizacijai, bet ir kiekvienam darbuotojui. Užtikrinus šį principą, pokyčių valdymas bus sklandesnis, veikla efektyvesnė ir bus pasiekti teigiami rezultatai.

KAM 2014-aisiais metais įgyvendino Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programą, pagal kurią tęsė procesinio ir projektinio valdymo metodų diegimą. Programoje vadovaujamasi nuostata, kad projektinei veiklai atlikti, kuomet įgyvendinami pokyčiai, bus taikomi projektinio valdymo principai, o rutininės veiklos procesams bus taikomi procesinio valdymo principai. Tad iš šios programos matome, kad pokyčius, kuriuos ministerija įgyvendina, galime vertinti per projektinio valdymo prizmę.

Kalbėdami apie pokyčius KAS galėtume išskirti 2007 m. pradėtą įgyvendinti Gynybos reformą, kuria remiantis buvo sudarytas detalus konkrečių tikslų ir uždavinių planas, kitaip dar vadinamas transformacijos planu. 2014–2016 metų strateginiame veiklos plane numatyta įvertinti transformacijos procesą ir parengti LK transformacijos planą. Remiantis 2014–2019 metų ministro gairėmis taip pat numatyta tęsti transformaciją ir atnaujinti transformacijos plano įgyvendinimą. Galime matyti, kad transformacijos planas vis dar yra įgyvendinamas. Todėl norėdami išanalizuoti ne tik pokyčių atsiradimo KAS priežastis, sėkmės ir nesėkmės veiksnius, bet ir audito vaidmenį pokyčių kontekste ir jų požiūrį į numatytus pokyčius transformacijos plane toliau atliksime grupinį ekspertų interviu.

3.3. Pusiau struktūrizuoto grupinio interviu tyrimo rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti vidaus kontrolės sistemos vaidmenį įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje buvo taikytas ekspertų grupinio interviu metodas. Interviu duomenis analizuoti taikyta kokybinė turinio analizė. Duomenys buvo suskirstyti į atskirus teiginius, kitaip dar vadinamus empiriniais indikatoriais. Toliau duomenys buvo sisteminami ir kategorizuojami, t. y. suskirstyti į subkategorijas ir kategorijas.

Empirinio tyrimo metu respondentai pateikė 90 teiginių. Apdorojus duomenis gauta 20 subkategorijų ir jos sugrupuotos į 4 kategorijas: „vidaus audito vaidmuo įgyvendinant pokyčius“, „pokyčių atsiradimo priežastys“, „pokyčių sėkmės priežastys“, „nesėkmingų pokyčių priežastys“.

Pirmuoju klausimu („Koks, jūsų požiūriu, turėtų būti audito vaidmuo inicijuojant ir įgyvendinat pokyčius?“) buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų požiūrį į vidaus audito vaidmenį pokyčių kontekste. Pirmoje kategorijoje „vidaus audito vaidmuo įgyvendinant pokyčius“ (žr. 7 lent.) buvo išskirtos keturios subkategorijos: „įstatyminė bazė“, „rizikų vertinimas“, „rekomendacijų teikimas“, „vidaus kontrolės sistemos tobulinimas“.

7 lentelė. Vidaus audito vaidmuo įgyvendinant pokyčius

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
1. Vidaus audito vaidmuo įgyvendinant pokyčius	1.1 Įstatyminė bazė	*„Jūs tikriausiai žinote, kad pagal audito įstatymą mes negalime kištis į veiklą ir mes į ją nesikišame“.CVAD-1* *„Auditas valdyme nedalyvauja vertinant pokyčius vadovybė gali samdyti kitus, bet ar tada nebus per brangi VKS?“. CVAD-2* *„Audito įstatyme aiškiai apibrėžta, kad auditas nedalyvauja ir negali dalyvauti valdyme, o pokyčių iniciavimas yra valdymo procesas. <..> Auditas pagal įstatymą kas trejus metus vertina VKS. Įvertinam viską kas buvo tam trijų metų laikotarpy, buvo pokyčiai ar nebuvo, atsirado jie, jei buvo pokyčiai tai kokį rezultatą jie davė“.CVAD-4*
	1.2. Rizikų vertinimas	*„Auditas tik vienas iš daugelio kurie vertina riziką, yra ir kiti departamentai“. CVAD-3* *„Auditas įtakoja pokyčius, mes nustatom VKS atitinkamas rizikas audito metu ir teikiam rekomendacijas numatyti VKS priemones ir procedūra, kad tas rizikas sumažinti ar panaikinti“. CVAD-4*
	1.3. Rekomendacijų teikimas	*„Rašome savo pastebėjimus ir rekomendacijas“. CVAD-1* *„Auditas prieš įgyvendinat pokyčius galėtų pateikti vertinimo išvadas, kokia bus nauda institucijai. Eigoje vertinti kaip pokyčiai įtakoja tam tikrą situaciją nebūtų kaip, nes nėra atspirties taško, neišku ką ateityje tas produktas sukurs. <...> Įgyvendinus tam tikrą pokytį, kai yra kažkoks rezultatas, auditorius gali įvertinti, pasakyti, kad tas pokytis turi vienokią ar kitokią įtaką tam rezultatui. <...>Auditas nedalyvauja sprendimų priėmime ir pokyčiuose, bet jeigu <...>būtų sudarytas pokyčių planas auditorius irgi galėtų pateikti išvadą“. CVAD-2* *„Auditas neinicijuoja jokių įgyvendinimo procesų tik teikia rekomendacijas dėl vidaus kontrolės sistemos tobulinimo“. CVAD-4*
	1.4. Vidaus kontrolės sistemos tobulinimas	*„VKS adaptuojasi pastoviai, ji nėra tokia visai stabari <...> ir mes tam turim įtakos jeigu pamatom, kad jinai trukdo tai rekomenduojam kažką tai tokio pakeisti ar patobulinti. <...> vidaus kontrolės sistema būtina pokyčiams, be jos negali vykti“. CVAD-1* *„Auditas neinicijuoja jokių įgyvendinimo procesų tik teikia rekomendacijas dėl vidaus kontrolės sistemos tobulinimo“. CVAD-4*

Empirinio tyrimo metu beveik visi respondentai akcentavo, kad vidaus audito tarnybos veiklą reglamentuoja vidaus audito įstatymas, kuriame aiškiai apibrėžtos vidaus audito funkcijos ir veikla. CVAD-1, CVAD-2 ir CVAD-4 pažymėjo, kad vidaus audito departamentas nedalyvauja ir negali dalyvauti valdyme, sprendimų priėmime, o pokyčių iniciavimas būtų valdymo proceso dalis. Jie taip pat išreiškė mintį, kad pokyčių vertinimui institucijos vadovybė galėtų samdyti nepriklausomus ekspertus, bet tokiu atveju reikėtų įvertinti ar tuomet VKS nebus per brangi.

Kaip pažymėjo respondentai, vadovaujantis audito įstatymu, auditas vertina riziką, teikia rekomendacijas numatyti vidaus kontrolės sistemos priemones kaip tą riziką sumažinti arba pašalinti. Respondentas CVAD-3 pažymėjo, kad vidaus audito tarnyba nėra vienintelis padalinys, vertinantis riziką. Rizikos vertinimą vykdo ir kiti KAS departamentai. Tačiau audito rizikos vertinimas daugiau susijęs su VKS tobulinimu.

Iš respondentų atsakymų galime matyti, kad vidaus auditas neinicijuoja pokyčių, tačiau tam turi nemažai įtakos. Vykdydamas rizikos vertinimą ir teikdamas vadovybei rekomendacijas dėl VKS tobulinimo, auditas prisideda prie vienokių ar kitokių pokyčių atsiradimo. Tačiau kaip pažymi CVAD-2 respondentas, auditas galėtų vykdyti pokyčių vertinimą prieš juos įgyvendinant, t.y. jei institucijos vadovybė pateiktų pokyčių planą audito tarnybai, atitinamai ji galėtų pateikti vertinimo išvadas, kokią naudą institucijai atneš įgyvendinti pokyčiai. Kitas pokyčių vertinimas būtų galimas po pokyčių įgyvendinimo, kuomet numačius rezultatą galime įvertinti kokią įtaką jam padarė atitinkami pokyčiai. Respondentas pažymi, kad pokyčių eigoje vykdyti pokyčių vertinimą, kaip pokyčiai daro įtaką tam tikrai situacijai būtų sudėtinga, nes trūktų atspirties taško ir neaišku koks bus rezultatas pokyčių pabaigoje.

Išanalizavę mokslinę literatūrą pastebėjome, kad VKS turi būti lanksti ir prisitaikyti prie pokyčių. Empirinio tyrimo metu, mes tik patvirtinome šį teiginį. Respondentas CVAD-1 pažymėjo, kad VKS yra adaptuojama nuolatos. Tam įtakos turi ne tik pokyčiai, kurių kontekste keičiasi ir VKS, bet ir audito rekomendacijos. Auditas kas trejus metus vykdo VKS vertinimą, kurio metu įvertina per šį laikotarpį vykdytą veiklą, jei buvo vykdyti pokyčiai, tai vertina kokį rezultatą jie davė. Jei įgyvendinti pokyčiai turėjo neigiamos įtakos, audito tarnybą teikia rekomendacijas vadovybei, kad VKS nefunkcionuoja ir ši turi numatyti priemones ir procedūras, užtikrinančias, kad VKS funkcionuotų, o rizika būtų eliminuota.

Grupinio interviu metu antruoju klausimu („Kokią įtaką daro vidaus kontrolės sistema įgyvendinant pokyčius? Kiek vidaus kontrolės sistema lemia/gali lemti pokyčių sėkmę?) buvo norima išsiaiškinti ar vidaus kontrolės sistema daro įtaką pokyčiams ir ar ji gali daryti įtaką pokyčių sėkmei. Trečiąjį klausimą („Kaip vertinate 2007 m. pradėtų pokyčių pagal transformacijos planą įgyvendinimo KAS sėkmę?“) buvo siekiama išsiaiškinti kaip ekspertai vertina konkrečių pokyčių, kurie buvo įgyvendinami krašto apsaugos sistemoje sėkmę. Klausimas apie gynybos reformą buvo pasirinktas, nes įgyvendinti pokyčiai apimties požiūriu buvo esminiai, o vertinant kompleksiškumo požiūriu buvo sisteminiai, keičiantys organizacijos, kaip sistemos, parametrus. Tad išanalizavus ekspertų atsakymus, buvo išskirta antroji kategorija „pokyčių atsiradimo priežastys“ (žr. 8 lent.), kurią sudarė šešios subkategorijos: „politinė situacija“, „grėsmės iš išorės“, „ekonominė situacija“, „teisinė situacija“, „vadovybės iniciatyva“, „skandalai“. Taip pat antrasis ir trečiasis klausimai leido išskirti trečiąją kategoriją „pokyčių sėkmės priežastys“ (žr. 9 lent.) su keturiomis subkategorijosmis: „VKS ir jos elementai“, „finansiniai resursai“, „žmogiškieji ištekliai“ ir „visuomenė“.

8 lentelė. Pokyčių atsiradimo priežastys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
2. Pokyčių atsiradimo priežastys	2.1 Politinė situacija	*„Pokyčiai ateina nuo politinės situacijos. <...> keičiasi politiniai, kaip sakyti, įvaizdžiai, tiek keičiasi ir transformacijos visos“. CVAD-1* *„Transformacijos planas ne pokytis – politinis sprendimas“. CVAD-2* *„Sistemoje pokyčiai vyksta ištisai, politiniai, geopolitiniai“. CVAD-5*
	2.2 Grėsmės iš išorės	*„Pokyčiai ateina nuo grėsmių vertinimo iš išorės. Įvertinus grėsme, planuojami pajėgumai ir atsižvelgiant į tai vyksta pokyčiai. <...> Čečėnijos karas, Ukrainos karas įtakojo pokyčius <...> karai turi įtakos struktūriniams pokyčiams“. CVAD-1* *„Pokyčius įtakoja pasikeitusi geopolitinė situacija, grėsmės“. CVAD-3* *„Grėsmės valstybėje kiekvienais metais atsiranda kitos ir pagal tas grėsmes mes formuojame savo pajėgumus ir iš pajėgumų ateina į pirkimus į veiklą į valdymą ir viską“. CVAD-5*
	2.3 Ekonominė situacija	*„Pokyčius <..> finansai riboja“. CVAD-3* *„Pokytis be pinigų ir be žmonių resursų nevyksta“. CVAD-4*
	2.4 Teisinė situacija	*„Pokytis kai atsiranda teisiniai, ekonominiai, politiniai svertai“. CVAD-2*
	2.5 Vadovybės iniciatyva	*„Pokyčius įgyvendina institucijos vadovas“. CVAD-2*
	2.6 Skandalai	*„Po auksinių šaukštų skandalo pokyčiai pirkimuose, agentūra kuriama, bet įvertinti kokie pokyčiai bus teigiami ar ne, bus galima matyti tik po kurio laiko. o dabar institucijos ir pavaldūs padaliniai dedasi, tvarkosi savo funkcijas, čia bus didelis pokytis mūsų sistemai“. CVAD-5*

Empirinio tyrimo metu respondentai nenoriai kalbėjo apie konkrečius pokyčius KAS. Jie paminėjo, kad galės į klausimus atsakyti kompetencijos ribose, nepažaidžiant saugumo reikalavimų ir neatskleidžiant įslaptintos ar jautrios informacijos. Tačiau į konkretų klausimą apie 2007 metais pradėtą įgyvendinti gynybos reformos transformacijos planą, ekspertai CVAD-1, CVAD-2 ir CVAD-5 paminėjo, pokyčiai, kurie įgyvendinami KAS yra nulemti politinių sprendimų. Įgyvendinami pokyčiai yra labai dinamiški ir kiekvienais metais gali keistis, priklausomai nuo politinės valdžios. Konkrečiai kalbant apie transformacijos planą, į klausimą apie pokyčių įgyvendinimo sėkmę respondentai atsakė, kad transformacijos planas jau nebeegzistuoja, kad planai KAS nėra ilgalaikiai, jiems daro įtaką pokyčių atsiradimo priežasčių kategorijoje esančios subkategorijos. O apie transformacijos plano įgyvenimą ekspertai negalėjo pateikti aiškaus atsakymo, dvejodami pažymėjo, kad galimai šis planas nebuvo visiškai įgyvendintas. Uždavus papildomą klausimą, „Ar audito tarnyba atliko transformacijos plano uždavinių įgyvendinimo vertinimą?“ respondentas CVAD-1, pažymėjo, kad auditas šiuo klausimu nebuvo atliktas.

Grėsmių vertinimas arba pagal vidaus kontrolės sistemą rizikos vertinimas sudaro prielaidas atsirasti naujiems pokyčiams. Šis aspektas labai aktualus KAS. Grėsmės valstybei kiekvienais metais keičiasi, todėl labai svarbus jų vertinimas. Už grėsmių ar rizikos vertinimą atsakinga ne tik vidaus audito tarnyba bet ir kitos KAS institucijos, tokios kaip karinė žvalgyba. Atsižvelgus į grėsmės

planuojami pajėgumai, vykdomi struktūriniai pokyčiai, nauji pirkimai, o šiems didelės įtakos turi finansinė situacija.

2008 m. įvykusi finansinė krizė padarė įtakos ir KAS asignavimams, nuo 1,1 proc. BVP skiriamo krašto apsaugos sistemai iki 2014 m. biudžeto išlaidos pasiekė žemiausią ribą ir sudarė 0,77 proc. BVP. Suprantama, kad suprastėjusi ekonominė situacija ribojo pokyčių mastą ir tempą. Tuo laikotarpiu atsiradę pokyčiai, kad ir transformacijos planas negalėjo būti visiškai įgyvendinti dėl nepalankios finansinės situacijos ir lėšų trūkumo. Tačiau nerami geopolitinė situacija privertė iš įvertinti valstybės pajėgumus, gynybinius planus, atlikti rizikos vertinimą ir iš naujo sudėlioti prioritetus, skiriant daugiau lėšų KAS.

Respondentas CVAD-2 kalbėdamas apie pokyčius pateikė idėją, kad ne viskas kas vyksta gali būti laikoma pokyčiais. Jo nuomone vieno padalinio perkėlimas į kitą vietą nėra pokytis. Jis pažymėjo, kad pokytis įvyksta tada, kuomet atsiranda teisiniai, ekonominiai ir politiniai svertai. Teisinė aplinka yra KAS pagrindas, tad bet koks didesnis pokytis reikalauja teisinio veiklos reglamentavimo.

Jau atsakinėdami į pirmąjį klausimą respondentai pažymėjo, kad jie nedalyvauja ir negali dalyvauti veikloje, tad penktoji subkategorija ir pažymi, jog pokyčius organizacijoje įgyvendina vadovybė. Auditas teikia rekomendacijas kas trukdo dirbti ir kokius pokyčius reiktų įdiegti, kad būtų geriau, o vadovas įvertinęs išteklius, nusprendžia kokiomis priemonėmis tai padarys.

Mokslinėje literatūroje matėme, kad viena iš pokyčių atsiradimo priežasčių yra skandalai. Ne išimtis ir pokyčiai KAS. Pastaraisiais metais garsiai nuskambėjęs „auksinių šaukštų“ skandalas sukėlė rezonansą visuomenėje ir po šio skandalo KAM vadovybė priėmė sprendimą įkurti atskirą centralizuotą viešųjų pirkimų tarnybą.

Išanalizavę pokyčių atsiradimo priežastis galime išskirti trečiąją kategoriją ir grupinio interviu metu įvardintus pokyčių sėkmės veiksnius. Kaip jau minėjome anksčiau pokyčių sėkmės veiksniai išsikristalizavo uždavus respondentams antrą ir trečią klausimus („Kokią įtaką daro vidaus kontrolės sistema įgyvendinant pokyčius? Kiek vidaus kontrolės sistema lemia/gali lemti pokyčių sėkmę?“ ir „Kaip vertinate 2007 m. pradėtų pokyčių pagal transformacijos planą įgyvendinimo KAS sėkmę?“). Respondentų atsakymai pasiskirstė į keturias subkategorijas: „VKS ir jos elementai“, „finansiniai resursai“, „žmogiškieji ištekliai“, „visuomenė“, kurios matosi žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Pokyčių sėkmę lemiančios priežastys ir įtaką darantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
3. Pokyčių sėkmės priežastys	3.1 VKS ir jos elementai	*„Pokyčių sėkmei turi vidaus kontrolės sistemos aplinka ir visos sudedamosios dalys. Kiekvienas VKS elementas daro tiesioginę ar netiesioginę įtaką pokyčiams. Pokyčiams daugiausia įtakos turi kontrolės aplinka ir rizikos vertinimas. Stebėsena ir jos vertinimas taip pat gal ir turi dalinai kažkokios įtakos, bet pagrinde rizikos vertinimas ir pati aplinka kaip ji yra sukurta“. CVAD-4*
	3.2 Finansiniai resursai	*„Pokytis be pinigų ir be žmonių resursų nevyksta“. CVAD-4* *„Resursai būtini pokyčius įgyvendinti“. CVAD-2*
	3.3 Žmogiškieji ištekliai	*„Pokytis be pinigų ir be žmonių resursų nevyksta“. CVAD-4*
	3.4 Visuomenė	*„Sėkmę vertina visuomenė, tu jos nei pamatuosi, nes vienam sėkmė kitam nesėkmė“. CVAD-4* *„Nėra rodiklių išmatavimo. Galbūt statistikos departamentas galėtų kažkokius indeksus paskaičiuoti <...>“. CVAD-5*

Vidaus kontrolės sistema užtikrina, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti, todėl ji vaidina svarbų vaidmenį ir įgyvendinat pokyčius. Gerai veikianti VKS sudaro palankias sąlygas sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Respondentas CVAD-4 pažymi, kad didžiausią įtaką pokyčiams turi rizikos vertinimas ir kontrolės aplinka. Išsamus rizikos įvertinimas leidžia parinkti teisingas kontrolės procedūras ir padeda suvaldyti rizikas ir išvengti nesėkmių, bet suprantama, kad pats pagrindas yra kontrolės aplinka. Empirinio tyrimo ekspertai tik patvirtina, kad egzistuoja glaudus ryšys tarp VKS ir sėkmingai įgyvendintų pokyčių.

Respondentai CVAD-2 ir CVAD-4 pažymi, kad pokyčiai negalimi be finansinių resursų ir žmogiškųjų išteklių. Reikėtų paminėti, kad šie du veiksniai yra glaudžiai susiję ir turi didelės įtakos pokyčių sėkmei. Jei turėsime pakankamai finansinių išteklių, bet nebus žmonių, galinčių juos panaudoti įgyvendinat pokyčius arba atvirkščiai, turėsime žmonių, bet neturėsime lėšų, negalėsime sėkmingai įgyvendinti pokyčių.

Empirinis tyrimas buvo atliktas viešojo sektoriaus institucijoje, todėl jos teikiamą naudą, produktą vertina visuomenė. Kalbant apie pokyčių sėkmę, respondentai CVAD-5 ir CVAD-4 pažymėjo, kad jiems, kaip ekspertams yra sudėtinga išmatuoti pokyčių įgyvendinimo sėkmę, nes nėra aiškių rodiklių, kaip tai padaryti. Kas vienam yra sėkmė, kitam gali būti nesėkmė, todėl geriausiai tai galėtų įvertinti paslaugos gavėjai – tai yra visuomenė. Tik ji gali pasakyti ar yra patenkinta teikiamų paslaugų kokybe ir ar įgyvendinti pokyčiai buvo sėkmingi.

Aptarus pokyčių sėkmės veiksnius, galime išskirti ir nesėkmingų pokyčių priežastis. Norint tai išsiaiškinti buvo suformuluotas ketvirtasis klausimas („Kokios, jūsų požiūriu, įgyvendinant pokyčius daromos svarbiausios klaidos vidaus kontrolės požiūriu?“). Apdorojus duomenis buvo išskirta ketvirtoji kategorija „pokyčių nesėkmės priežastys“ (žr. 10 lent.), kurią sudaro šešios subkategorijos:

„darbuotojų kompetencijos stoka“, „pasipriešinimas pokyčiams“, „motyvacijos stoka“, „vadovavimo stilius“,.„neįvertintos rizikos“, „ekonominio naudingumo stoka“.

10 lentelė. Nesėkmingų pokyčių priežastys ir įtaką darantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
4. Pokyčių nesėkmės priežastys	4.1 Darbuotojų kompetencijos stoka	*Minusas – žmonių kompetencijos ir jų nesugebėjimas įgyvendinti pokyčius, negebėjimas greitai orientuotis ir persikvalifikuoti pagal naujus reikalavimus. CVAD-2*
	4.2 Pasipriešinimas pokyčiams	*Žmogiškieji ištekliai, žmogus iš prigimties nėra suinteresuotas į pokyčius, jis nori stabilumo, menkiausias pokytis duoda neigiamas emocijas kurios trukdo žmogiškajam faktoriui, o kiek tai turi įtakos VKS? kaip tai išsikomponuoja?taip, tai gali turėti ir neigiamos įtakos VKS. CVAD-2*
	4.3 Motyvacijos stoka	*Prieš bet kokius pokyčius nėra motyvuojami žmonės. Turi būti darbuotojų motyvacija pokyčius daryti. Pas mus to nėra, nenumatyta kaip tai padaryti. CVAD-2*
	4.4 Vadovavimo stilius	*Vadovo filosofija jei diktatoriška, agresoriška, jis nemotyvuos žmonių. Ar vadovas lyderis, priklauso nuo vadovo filosofijos. Niekas darbuotojui nesako kokie numatomi pokyčiai, nemotyvuoja nei darbuotojų nei visuomenės. CVAD-2*
	4.5 Neįvertintos rizikos	*Neigiamos įtakos gali turėti neįvertinta rizika. CVAD-3 Priklauso nuo pokyčio apimties, reikšmės lygio, nuo darbuotojų kurie įgyvendina tuos pokyčius. Nepasakyčiau kad klaidos, bet neįvertinti aspektai kurie gali turėti neigiamos įtakos galutiniam rezultatui, kitaip tariant tos pačios rizikos, ne visos rizikos įvertintos arba dalinai. CVAD-4*
	4.6 Ekonominio naudingumo stoka	*Niekas neskaičiuoja ekonominiu naudingumu grįstų alternatyvų, kokią naudą duos pokyčiai? Niekas neskaičiuoja to, o tai gali turėti neigiamos įtakos VKS. CVAD-2 Gali būti taip kad pokytis nėra ekonomiškai paskaičiuotas ir pagrįstas. Kokią naudą duos tas pokytis neapskaičiuota. Mes išleisim pinigus, nes joks pokytis be pinigų ir be žmonių resursų nevyksta. CVAD-5* *Panaudojam žmogiškuosius resursus, dirba komanda, mokam atlyginimus, naudojam šviesą, elektrą ir pasirodo produktas netinkamas naudojimui.CVAD-4*

Išanalizavus respondentų patektus atsakymus galime matyti, kad pokyčių sėkmei didelės įtakos turi darbuotojai dirbantys organizacijoje. Respondentas CVAD-2 pažymi, kad žmonių nesugebėjimas greitai prisitaikyti prie naujos situacijos, persikvalifikuoti gali lemti pokyčių nesėkmę. Tiek išanalizavę mokslinę literatūrą, tiek ir atlikę empirinį tyrimą matome, kad labai svarbu darbuotojus supažindinti su pokyčiais, priešingu atveju vadovai gali sulaukti nepasitenkinimo ir pasipriešinimo pokyčiams.

Antroji subkategorija atspindi žmonių prigimtinį norą priešintis naujovėms. Vertinant pokyčius psichologiniu aspektu, galime pažymėti, kad žmonėms ar darbuotojams patinka stabilumas, todėl dažniausiai į bet kokias naujoves jie reaguoja neigiamai, turi išankstinę nuomonę, kad pokyčiai yra nereikalingi ir neįvertina kokią naudą jie gali atnešti. Respondentas CVAD-2 pažymi, kad pokyčių kontekste atsiradusios neigiamos žmonių emocijos gali turėti neigiamos įtakos ir VKS. Šiuo atveju labai svarbus tampa vadovo, kaip pokyčių iniciatoriaus vaidmuo.

Teisingos motyvacinės priemonės galėtų pasitarnauti siekiant užsibrėžtų tikslų ar vykdant pokyčius. Kaip išskiria respondentas CVAD-2, prieš pokyčius nėra motyvuojami žmonės. Nėra informuojama, kokią naudą pokyčiai atneš organizacijai ir kiekvienam jos darbuotojui, todėl vadovams, kaip geriems vadybininkams, labai svarbu sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą.

Darbuotojų motyvacijai bei geram mikroklimatui organizacijoje daug įtakos turi vadovo filosofija ir vadovavimo stilius. Vadovavimo stilius yra vienas iš vidaus kontrolės aplinkos elementų. Kontrolės aplinka formuoja organizacijos klimatą ir darbuotojų supratimą apie kontrolę. Kalbant apie vadovus KAS svarbus tampa vadovo, kaip lyderio aspektas. Yra siekiama, kad KAS tarnautų ir vadovautų lyderio savybių turintys asmenys, prie tokio siekio labai prisideda ir mokymosi įstaigos, tokios kaip Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, kurioje yra net speciali lyderio ugdymo programa. Tad vadovo vaidmuo įgyvendinant pokyčius yra labai svarbus ir daro didelę įtaką tiek motyvacinei sistemai, tiek ir darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams.

Neigiamos įtakos pokyčiams gali turėti ir neįvertinta rizika. Anksčiau kalbėjome, kad pokyčių sėkmei didelę įtaką turi rizikos valdymas, o jos neįvertinimas arba tik dalinis įvertinimas gali turėti neigiamos įtakos pokyčių sėkmei. Rizikos vertinimą padeda atlikti vidaus audito tarnybą, bet organizacijos vadovybė turi užtikrinti priemones, kurios panaikins riziką arba padės ją suvaldyti.

Respondentai CVAD-2, CVAD-4 ir CVAD-5 empirinio tyrimo metu kaip galimą pokyčių nesėkmės priežastį įvardijo ekonominio naudingumo stoką įgyvendinant pokyčius. Jie nėra ekonomiškai pagrįsti ir apskaičiuoti. Respondentai pažymi, kad pokyčiai dažnai būna nesėkmingi, nes nėra įvertinti ekonomiškai, kokią naudą atneš konkretus pokytis. Taip pat respondentas CVAD-2 teigia, kad visa tai gali turėti neigiamos įtakos ir VKS.

Uždavus penktąjį klausimą („Ar įgyvendinant transformacijos planą audito tarnyba teikė rekomendacijas? Jei taip tai kokias? ir kaip vertinate jų įgyvendinimą?) ekspertai plačiau šio klausimo nekomentavo, nes jau grupinio interviu metu ekspertai ir CVAD direktorė pažymėjo, kad galės atsakyti į klausimus kompetencijos ribose ir nekomentuos konkrečių planų. Todėl buvo užduotas paskutinis klausimas („Kaip būtų galima tobulinti pokyčių planavimo, įgyvendinimo procesą?“). Pateikus šį klausimą ekspertai dar kartą pažymėjo, kad auditas daryti įtakos pokyčiams negali, nes pagal vidaus audito įstatymą to daryti negalima, tik pažymėjo, kad į pokyčių planavimo ir įgyvendinimo veiklą galėtų būti įtraukta visuomenė.

3.4. Pokyčių įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje vertinimas

Atlikę dokumentų analizę galime teigti, kad KAS įgyvendina nemažai pokyčių. Atsižvelgiant į naujus iššūkius, grėsmes iš išorės, nuolat peržiūrimi ir atnaujinami strateginiai ir planavimo dokumentai, reglamentuojantys KAS veiklą. Tačiau turime pažymėti, kad ne visi KAS vykdomi pokyčiai įgyvendinami sėkmingai. Dėl besikeičiančios saugumo situacijos, politinės valdžios ir teisinės aplinkos labai dažnai pokyčių projektai būna koreguojami arba nebevykdomi. Siekiant efektyviai įgyvendinti veiklą, KAM vadovaujasi naujausiomis viešojo sektoriaus valdymo tendencijomis, siekia užtikrinti sėkmingą vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą.

Kalbėdami apie pokyčius, galime matyti, kad KAM strateginiuose ir planavimo dokumentuose akcentuoja efektyvią ir greitą informacijos sklaidą. Labai svarbu, kad darbuotojai būtų supažindinti su naujovėmis ir kad suprastų, kodėl pokyčiai yra naudingi ne tik visai organizacijai, bet ir kiekvienam darbuotojui. Užtikrinus šį principą, pokyčių valdymas bus sklandesnis, veikla efektyvesnė ir bus pasiekti geresni rezultatai. Tačiau atliekant grupinį ekspertų interviu nustatėme, kad informacijos sklaida nėra užtikrinama pakankamai gerai. Ekspertai nežinojo arba nebuvo informuoti apie strateginiuose dokumentuose įgyvendinamus ar planuojamus įgyvendinti pokyčius. Todėl galime teigti, kad KAM siekdama didinti veiklos efektyvumą nevykdo savo įsipareigojimų ir neužtikrina efektyvios ir greitos informacijos sklaidos apie priimtus pokyčius.

Apibendrinus respondentų duomenis mes galime teigti, kad egzistuoja keletas pokyčių KAS atsiradimo veiksnių, tačiau pagrindinis ir dažniausiai pasitaikantis – politinės vadovybės inicijuoti pokyčiai. Vidaus audito tarnyba neinicijuoja pokyčių, nes pagal įstatymus, ji negali dalyvauti valdyme. Ji vykdo VKS stebėseną, teikia rekomendacijas dėl jos tobulinimo ir kartu su kitais departamentais vykdo rizikos vertinimą KAS. Išanalizavę duomenis išskyrėme sėkmingų ir nesėkmingų pokyčių veiksnius, pažymėdami, kad VKS prisideda prie pokyčių įgyvendinimo sėkmės. Galėtume teigti, kad pagrindiniai pokyčių sėkmės veiksniai yra pakankami finansiniai resursai ir žmogiškieji ištekliai.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad pokyčių valdymas yra pasikartojantis procesas, užtikrinantis pokyčių organizacijoje diegimo sėkmę. Sėkmingam pokyčių valdymui būtinas jų numatymas, įvertinimas, pasiruošimas juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimas valdyti įvairių pokyčių poveikį. Nėra universalių pokyčių valdymo metodų, nes pokyčiai vyksta skirtingose organizacijose ir juos veikia skirtingi veiksniai, tačiau vadovaujantis bendromis metodologinėmis nuostatomis galime rasti ir pritaikyti tinkamiausią pokyčių valdymo būdą. Efektyvus pokyčių valdymas neatsiejamas nuo vidaus kontrolės sistemos, kuri nėra atskiras procesas, esantis šalia institucijos veiklos. Tai dinamiška, kompleksinė vadovybės ir darbuotojų veikla, vykdoma nuolat prisitaikant prie pokyčių ir yra integruota į institucijos darbą. Efektyvi vidaus kontrolės sistema turi užtikrinti, kad pokyčiai įgyvendinami laikantis efektyvumo, ekonomiškumo ir rezultatyvumo principų ir valdoma su pokyčių įgyvendinimu susijusi rizika. Vidaus kontrolės sistemos efektyvumui įtakos turi žmogiškasis faktorius, išteklių apribojimai, organizaciniai pokyčiai ir vadovybės požiūris.
2. Vidaus audito tarnyba vykdydama nepriklausomą ir objektyvią veiklą vertina organizacijos rizikos veiksnių valdymą, vidaus kontrolę ir priežiūrą, konsultuoja vadovybę kaip geriau pasiekti organizacijos tikslus ir gerinti veiklos rezultatus. Vidaus audito metu tikrinami ne tik įvykę faktai, išaiškinami ne tik organizacijos veiklos rezultatai, bet ir atskleidžiami konkrečių veiklos sričių dėsningumai. Šiuo atveju auditas tampa gera priemone organizacijos strategijai ir perspektyvoms numatyti.
3. Krašto apsaugos sistemos vidaus audito tarnyba valdyme nedalyvauja, neinicijuoja ir nevykdo pokyčių vertinimo. Audito metu yra vertinamos rizikos vidaus kontrolės sistemos funkcionavimui ir teikiamos rekomendacijos vadovybei dėl vidaus kontrolės sistemos tobulinimo.
4. Krašto apsaugos sistemoje egzistuoja dvi pokyčių atsiradimo priežastys – tai vidinės, tokios kaip skandalai ir vadovybės iniciatyva, bei išorinės, nulemtos ekonominės, teisinės, politinės situacijos bei grėsmių. Efektyviam pokyčių valdymui labai svarbi vidaus kontrolės sistema, kuri turi užtikrinti, kad pokyčiai įgyvendinami ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai ir yra valdoma rizika, tačiau didžiausią įtaką vis dėl to turi kontrolės aplinka ir rizikos valdymas.
5. Empirinio tyrimo metu surinkti duomenys leidžia teigti, kad Krašto apsaugos ministerija įgyvendino 19 su veiklos efektyvumu susijusių projektų. Vykdydama šiuos projektus/pokyčius ji taikė projektinio valdymo principus. Pažymėtina, kad ne visi pokyčiai buvo įgyvendinti laiku ir sėkmingai, nebuvo suvaldyta su pokyčių įgyvendinimu susijusi rizika.
6. Įgyvendinant pokyčius Krašto apsaugos ministerijoje, trūko pokyčių vertinimo efektyvumo, ekonomiškumo, veiksmingumo aspektu. Audito tarnyba atliko ne visų pokyčių projektų vertinimą.

Ekspertu teigimu, naujų pokyčių atsiradimas ne visada darė įtaką vidaus kontrolės sistemai, atsiradus pokyčiams ji nebuvo tobulinama, todėl galime teigti kad vidaus kontrolės sistema krašto apsaugos sistemoje funkcionuoja ne visiškai efektyviai.

7. Pagrindinės nesėkmingų pokyčių krašto apsaugos sistemoje priežastimis įvardijamos: darbuotojų kompetencijos, motyvacijos įgyvendinti pokyčius stoka, pasipriešinimas pokyčiams, vadovavimo stilius, neįvertintas pokyčių ekonominis naudingumas ir rizikos stoka. Išskiriamos pokyčių įgyvendinimui įtaką darančios priežastys kaip finansiniai, politiniai ir teisiniai aspektai.
8. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad ekspertams trūksta informacijos apie pokyčius ir jų įgyvendinimo eigą. Ekspertai nebuvo informuoti apie strateginiuose dokumentuose nurodytus pokyčių planus.

SIŪLYMAI

1. *Pokyčių iniciatoriams* vadovaujantis gerąja praktika, vadybos žiniomis pasirinkti tokį pokyčių valdymo modelį, kuris būtų tinkamiausias organizacijai ir užtikrintų pokyčių įgyvendinimo sėkmę.
2. *Auditoriams* užtikrinti efektyvios vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą, su pokyčių įgyvendinimu susijusios rizikos valdymą. Vidaus kontrolės sistemos efektyvumui įtakos turi žmogiškasis faktorius, todėl vidaus auditas bendraudamas su darbuotojais gali išsiaiškinti problemas ir pateikti pasiūlymus vadovybei kaip mažinti riziką ir gerinti veiklos rezultatus.
3. *Pokyčių iniciatoriams* būtų tikslinga pateikti pokyčių planus vidaus audito tarnybai, kad įvertintų galimą riziką, susijusią su pokyčių įgyvendinimu.
4. *Auditoriams* vykdyti pokyčių planų vertinimus ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo aspektu, nustatyti su pokyčių įgyvendinimu susijusią riziką ir teikti siūlymus rizikos valdymui. Prieš įgyvendinat pokyčius atlikti ekonominį pokyčių naudingumo vertinimą. Šis vertinimas padėtų išvengti finansinių nesėkmių įgyvendinant pokyčius, padidintų teigiamą visuomenės požiūrį, nes nesėkmingai įgyvendintų pokyčių išlaidos viešajame sektoriuje dažniausiai yra žymiai didesnės, lyginant su privačiu sektoriumi ir paprastai turi didžiulį poveikį visuomenei.
5. *Auditoriams* atlikti pokyčių projektų auditą, lyginant gautus rezultatus su numatytais planais.
6. *Vadovybei* Krašto apsaugos ministerija savo veikloje taiko procesinio ir projektinio valdymo metodus, todėl vidaus audito tarnyboje būtų tikslinga įsteigti procesų audito skyrių, kuris būtų orientuotas į pokyčių auditą.
7. *Pokyčių iniciatoriams/vadovybei* informuoti visus organizacijos narius apie planuojamus įgyvendinti pokyčius, pokyčių įgyvendinimo rezultatus. Periodiškai organizuoti susitikimus su darbuotojais, kurių metu būtų pristatomi nauji pokyčiai. Vykdyti darbuotojų įtraukimą į pokyčių inicijavimo ir valdymo procesą, pabrėžiant pokyčių įgyvendinimo svarbą kiekvienam darbuotojui, skyriui ir visai organizacijai. Sudaryti sąlygas teikti siūlymus dėl veiklos tobulinimo.
8. *Vadovybei* atsižvelgiant į organizacijoje vykstančius pokyčius, nuolat atnaujinti vidaus kontrolės sistemos priemones.
9. *Darbuotojams* sukurti nuolat besimokančios organizacijos aplinką. Būtų tikslinga surengti paskaitą, kurioje psichologiniu požiūriu būtų pristatytos galimos darbuotojų reakcijos į pokyčius, paaiškinta pokyčių svarba ir objektyvus jų neišvengiamumas.

LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė M. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos // *Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, Nr. 1 (14), p. 5-12
2. Badham, R., et. al. An Introduction to the 5M Framework: Reframing // *BAR - Brazilian Administration Review*. – 2015, Vol. 12(1), p. 22–38
3. Beck N.; et. al. Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organisational change // *Academy of Management Journal*. – 2008, Vol. 51(3), p. 413–435
4. Burnes B., Jackson P. Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values // *Journal of Changes Management*. – 2011, Vol. 11 (2), p. 133-162
5. Carter E. Successful Change Requires More Than Change Management // *Journal for Quality & Participation*. – 2008, Vol. 31, p. 20-23
6. Centralizuotas vidaus audito departamentas. Prieiga per internetą: https://kam.lt/lt/struktura_ir_kontaktai_563/ks/272.html?view=details, [žiūrėta 2017 11 02]
7. Daujotaitė D. ir kt. *Veiklos audito teorija ir praktika*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012
8. Daujotaitė D. Finansų kontrolės ir sistemos reforma viešajame sektoriuje // *Viešoji politika ir administravimas*. – 2002, Nr. 2, p. 71-76
9. Denhardt R. B. *Viešųjų organizacijų teorijos*. – Vilnius: Algarvė, 2001.
10. Domarkas, V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*. – 2004, Nr. 7, p. 7–15
11. Dubauskas, G. *Organizacijos elgsena*. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006
12. Dukic, G. Perception and adoption of change management in information institutions: a study from Croatia // *International Journal of Libraries & Information Services*. – 2015, Vol. 65 (3), p. 175– 190
13. Giddens A. *Sociologija*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005
14. Giriūnas L. Clusterization Internal Controlling Functions of the Company Accounts: Theoretical Aspect // Contemporary Issues in Business, Management and Education – Vilnius Gediminas Technical University Press Technika, 2011, p. 98-108
15. Giriūnas L., Mackevičius J. Vidaus kontrolės elementai ir jų vertinimas // *Vadyba. Journal of Management* – Lithuania business university of applied sciences, 2013, Vol. 1 (22), p. 83-88
16. Greitojo reagavimo pajėgų likimas – Seimo rankose // *Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija*. Prieiga per internetą: http://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/72081, [žiūrėta 2017 10 18]

17. Hayes J. *The theory and practice of change management* – Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010
18. Herriau C, Touchais L. The Role of Control Systems in the Process of Change: Application to a Family Business Succession // *Journal of Change Management, University of Rennes*, 2015, Vol. 15, No. 1, p. 19–42
19. Herrmann, P., Nadkarni, S. Managing strategic change: The duality of CEO personality // *Strategic Management Journal* – 2014, 35 (9), p. 1318–1342
20. Hurn, B. J. Management of change in a multinational company // *Industrial & Commercial Training* – 2012, 44 (1), p. 41–46
21. Juškevičienė S. Vidaus audito tarnybos savivaldybėje atsiradimo priežastys ir požiūris į vidaus auditą // *Jaunųjų mokslininkų darbai* – 2005, Nr. 1 (5), p. 132-135
22. Kačergienė V. *Audito atsiradimas. Vidaus auditorių institutas* – Vilnius, 2005
23. Kezar, A. J. Understanding and facilitating organizational change in the 21st century: recent research and conceptualizations // *ERIC Publications – 2001, Vol. 28, Nr. 4, p. 1-8*
24. Klimas, D., Ruževičius, J. Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai // *Verslo ir teisės aktualijos* – 2009, T.4, p. 73
25. Korsakienė, R. Organizacinių pokyčių valdymas: Teoriniai ir praktiniai aspektai // *Verslas: teorija ir praktika* – 2006, Nr. 4, p. 237–242
26. Krašto apsaugos ministerijos asignavimai // *Krašto apsaugos ministerija*. Prieiga per internetą: http://kam.lt/lt/veikla_576/biudzetas_538.html [žiūrėta 2017 10 20]
27. Krašto apsaugos ministerijos istorija // *Krašto apsaugos ministerija*. Prieiga per internetą: http://kam.lt/lt/veikla_576/ministerijos_istorija_580.html [žiūrėta 2017 10 20]
28. Krašto apsaugos ministerijos struktūra // *Krašto apsaugos ministerija*. Prieiga per internetą: https://kam.lt/lt/struktura_ir_kontaktai_563/struktura_564.html [žiūrėta 2017 11 02]
29. Krašto apsaugos sistemos personalo kaita // *Krašto apsaugos ministerija*. Prieiga per internetą: https://kam.lt/lt/personalo_politika_512/skaiciai_ir_faktai_537.html [žiūrėta 2017 10 23]
30. Krupavičius, A. *Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos* – Mokslo studija, Vilnius: BMK leidykla, 2013
31. Kuipers B. S., et. al. The management of change in public organizations: a literature review // *Public Administration*. – 2014, Vol. 92, No. 1, p. 1–20
32. Kulberga, I. Professional competence of changes implementation in business management in Latvia // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* – 2011, Nr. 57, p. 51–62
33. Lakis V. *Audito sistema: raida ir problemos* – Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla, 2007
34. Lane, J-E. *State Management* – London: Routlege, 2009

35. Lietuvos kariuomenė. *Lietuvos karinė doktrina* – Vilnius, Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdyba, 2016
36. Lietuvos narystė Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacijoje // *Užsienio reikalų ministerija*. Prieiga per internetą: https://www.urm.lt/default/lt/uzsienio-politika/uzsienio-politikos-prioritetai/lietuvos-saugumo-politika/nato [žiūrėta 2017 10 23]
37. Lietuvos Respublikos audito įstatymas 1999 m. birželio 15 d. Nr. VIII-1227. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9845F775C518 [žiūrėta 2017 10 05]
38. Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992 m. lapkričio 2 d. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm [žiūrėta 2017 10 22]
39. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, 1998 m. gegužės 5 d. Nr. VIII-723. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.15C705E93776 [žiūrėta 2017 10 15]
40. Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamentas, Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos // *Lietuvos Respublikos Valstybės saugumo departamentas Grėsmių nacionaliniam saugumui vertinimas* – 2016 m. p. 3
41. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, 2002 m. gruodžio 10 d. Nr. IX-1253. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F789235C18BB [žiūrėta 2017 10 12]
42. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerijos nuostatų patvirtinimo 1998 m. liepos 23 d. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.BB00692EB761/VWSsGEvlLm [žiūrėta 2017 10 15]
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl strateginių veiklos planų, 2009 m. vasario 18 d. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.292FAEBCC11F [žiūrėta 2017 10 14]
44. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl valstybės įmonių ir įstaigų vidaus audito 2000 m. vasario 7 d. Nr. 127. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.5F810E976A5E [žiūrėta 2017 10 15]
45. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl vidaus audito reikalavimų patvirtinimo 2001 m. rugsėjo 19 d. Nr. 1116. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.91119AD9EFBF/TAIS_166956 [žiūrėta 2017 10 14]
46. Liukinevičienė, L. *Lyderystė viešajame valdyme. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos.* – Mokslo studija. Vilnius: BMK leidykla, 2013
47. Lodienė D. Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai:* – 2005, Nr. 33, p. 99-109

48. LR seime atstovaujamų politinių partijų susitarimas dėl 2014-2020 metų LR užsienio, saugumo ir gynybos politikos strateginių gairių. 2014 m kovo 29 d. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/docs2/RIGVVKWU.PDF [žiūrėta 2017 11 03]
49. Mackevičius J. *Valdymo apskaita: koncepcija, metodika, politika* – Vilnius: TEV, 2003
50. Mackevičius J. *Auditas:terorija, praktika, perspektyvos* – Vilnius: Spauda, 2001
51. Mackevičius J. *Valstybės įstaigų vidaus auditas (II-asis modulis)* – Vilnius: finansų ministerijos mokymo centras, 2002
52. Melnikas B., Smaliukienė R. *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga* – Vilnius, Generolo Jono Žemaičio LKA, 2007
53. Moran, J. W., Brightman, B. K. Leading organizational change // *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* – 2000, 12 (2), p. 66–74
54. Nograšek, J. Change management as a critical success factor in e-government implementation // *Business Systems Research* – 2011, 2 (2), p. 13–24
55. Novagrockienė J. Kariuomenės transformacija XXI amžiuje: Lietuvos atvejis // *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija* – 2004, p. 197-214
56. Novagrockienė J. Kario profesijos įvaizdis Lietuvoje; karių, visuomenės ir jaunimo požiūris // *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija* – 2010, p. 193-216
57. Oškutienė, R., Korsakienė, R. Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis // *Mokslas – Lietuvos ateitis* – 2012, 4 (3), p. 197–204
58. Pabedinskaitė A. ir Vitkauskas R. Change management in contemporary organizations: a systematic approach. // *Public Administration*. – 2010, Vol. 3/4, p. 94-99
59. Palidauskaitė J. *Viešojo administravimo etika*. – Kaunas: Technologija, 2001
60. Picot, A.; Baumann, O. The relevance of organization theory to the field of business and information systems engineering // Business & Information Systems Engineering – 2009, 1 (1), p. 62–69
61. Pitrėnaitė B. Kariuomenės veiklos audito specifika // *Viešoji politika ir administravimas*. – 2005, Nr. 14, p. 62-72
62. Pundzienė, A., et. al. Managers change communication competence links with the success of the organisational change // *Engineering economics* – 2007, 4 (54), p. 61–69
63. Raipa A. XXI a.viešojo valdymo modernizavimo reformų kryptys ir tendencijos // *Viešoji politika ir administravimas*. – 2015, Nr. 14(2), p 307-320
64. Raipa A., Jurkšienė R. Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas // *Public policy and administration*. – 2013, T. 12, Nr. 2 / 2013, Vol. 12, No 2, p. 226–235

65. Rakšnys A. V., Valickas A. Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste // *Viešoji politika ir administravimas* – 2016, T. 15, Nr. 4, p. 687–701
66. Salvador D. Adame, Maj Ryan T. Kranc. Perspective changes and risk management // *Infantry* – 2015, Vol. 104 Issue 1, p 8-9
67. Seimas penkeriems metams sugrąžino privalomąją pradinę karo tarnybą // *Lietuvos Respublikos seimas*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4445&p_k=1&p_d=155568 [žiūrėta 2017 11 03]
68. Stasytytė V., Aleksienė L. Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse // *Verslas: Teorija ir praktika* – 2015, 16 (2), p. 140–148
69. Stoškus S, Beržinskienė S. *Vadyba* – „Technologija“, 2005
70. Stoškus, S., Beržinskienė D. *Pokyčių valdymas* – Šiaulių universiteto leidykla, 2005
71. Strazdas, R., et. al. Inovacijų valdymas viešojo administravimo institucijose // *Viešasis administravimas*, 2010, 3/4, p. 68-70
72. Svilaitė A. Pasipriešinimo pokyčiams valdymas // *Mūsų socialinis kapitalas - žinios: jubiliejinė 11-oji studentų mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga* – Kauno technologijos universitetas. Panevėžio institutas. Studentų mokslinė draugija. Kaunas, Technologija, 2011, p. 144-147
73. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* – Lietuvos teisės universitetas, 2003
74. Trofimovas V., Valackienė A. Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas // *Organizacijų vadyba sisteminiai tyrimai* – 2015, Nr. 73, p. 121-141
75. Valackienė A., Žostautienė D. Changes Management as the Presumption for Business Continuity // *Changes in Social and Business Environment*: *The 5th International Conference* – 2013, p. 207-212
76. Valstybės kontrolė // *Valstybinio audito ataskaita ar sudarytos sąlygos viešojo sektoriaus vidaus kontrolės sistemai efektyviai veikti* – 2017 m. kovo 29 d. Nr. VA-P-50-3-6
77. Van de Ven et al. Breakdowns in Implementing Models of Organization Change // *Academy of Management Perspectives.* – 2011, Vol. 25 Issue 3, p 58-74
78. Van De Ven, et al. Explaining development and change in organizations // *Academy of Management Review* – 1995, 20 (3), p. 510–540
79. Vanagas R. Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* – MRU, 2007. 2 (9), p. 315-323
80. Vidaus audito rekomendacijos // *Lietuvos Respublikos finansų ministerija.* Prieiga per internetą:

https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/LT_ver/Veiklos_sritys/Vidaus_auditas_ir_finans%C5%B3_kontrol%C4%97/VA_rekomendacijos.pdf [žiūrėta 2017 10 08]

81. Vidaus audito profesinės praktikos standartai (Standards for the Professional practice of internal auditing) // *Vidaus auditorių institutas.* Prieiga per internetą: https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Lithuanian.pdf [žiūrėta 2017 10 28]
82. Vidaus kontrolė: valstybinių institucijų atskaitomumo pagrindo sukūrimas // *TAAIO profesinių standartų komitetas.* Prieiga per internetą: https://www.vkontrole.lt/INTOSAI_standartai/INTOSAI_GOV_9120_LT.pdf [žiūrėta 2017 10 12]
83. Videikienė S., Šimanskienė L. Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* – 2014. p. 107-120
84. Vienažindienė, M.; Čiarnienė, R. The changes of public organizations human resources management: theoretical aspect // *Economics and Management* – 2007, 12: 660
85. Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės – išsamesnė informacija apie organizacijos rizikos valdymą // *Tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacija*. Prieiga per internetą: https://www.vkontrole.lt/INTOSAI_standartai/INTOSAI_GOV_9130_LT.pdf [žiūrėta 2017 10 12]
86. Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės // *Tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacija.* Prieiga per internetą: https://www.vkontrole.lt/INTOSAI_standartai/INTOSAI_GOV_9100_LT.pdf [žiūrėta 2017 10 13]
87. Zakarevičius P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės* – Kaunas, VDU, 2003
88. Zakarevičius, P. Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.* – 2006,. Nr. 38, p. 183-194

Ramanauskienė V. *Vidaus kontrolės sistemos vaidmuo įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje* / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. B. Pitrėnaitė – Žilėnienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2017

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas pokyčių valdymo, vidaus kontrolės sistemos ir vidaus audito ryšys, atlikus mokslinės literatūros ir šaltinių analizę parengtas pokyčių įgyvendinimo modelis vidaus kontrolės sistemos požiūriu, kuris, remiantis ekspertiniu vertinimu, buvo empiriškai tikrinamas Krašto apsaugos ministerijoje. Pirmame skyriuje remiantis įvairių autorių požiūriu nagrinėjami pokyčių valdymo ir vidaus kontrolės sistemos ryšiai. Antrame darbo skyriuje yra nagrinėjami pokyčių valdymo, vidaus kontrolės sistemos ir vidaus audito ypatumai krašto apsaugos sistemoje, pateikiamas pagal išanalizuotas teorines nuostatas sukurtas vidaus kontrolės sistemos įgyvendinant pokyčius modelis. Trečiajame skyriuje atliekamas vidaus kontrolės sistemos ir vidaus audito vertinimas įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje, susisteminami ekspertinio tyrimo metu gauti duomenys, iškeliamos empirinio tyrimo metu išryškėjusios problemos, daromos tyrimo išvados ir pateikiami siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: vidaus kontrolės sistema, vidaus auditas, pokyčių valdymas.

Ramanauskienė V. *The Role of the Internal Control System in Implementing the Changes in the National Defence System* / Performance Audit master thesis. Supervisor Prof. Dr. B. Pitrėnaitė - Žilėnienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Business, 2017

ANNOTATION

The Master's thesis analyzes and evaluates the relationship between change management, internal control system and internal audit. Following the analysis of scientific literature and sources an implementation model from the point of the internal control system has been made, which, according to expert judgment, has been empirically verified in the Ministry of National Defence. The first chapter, based on the views of various authors, addresses the relationship between change management and the internal control system. The second chapter analyzes the peculiarities of change management, internal control system and internal audit in the National Defence System (NDS). It presents a model of internal control system implementation changes in accordance with the analyzed theoretical provisions. The third chapter deals with the assessment of the internal control system and internal audit during the implementation of changes in NDS. It also organizes the data obtained from the expert research, reveals the problems raised in the empirical research, presents the suggestions and the conclusions of the research.

Keywords: internal control system, internal audit, change management.

Ramanauskienė V. *Vidaus kontrolės sistemos vaidmuo įgyvendinant pokyčius krašto apsaugos sistemoje* / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. B. Pitrėnaitė – Žilėnienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2017

SANTRAUKA

Vidaus kontrolės sistemos vaidmens įgyvendinant pokyčius tema yra aktuali šiuolaikinėms viešojo sektoriaus organizacijos, jų darbuotojams, vadovams ir visuomenei. Nedaugelis mokslininkų analizuoja pokyčių įgyvendinimą vidaus kontrolės sistemos požiūriu, tačiau efektyvi vidaus kontrolės sistema padeda sėkmingai valdyti pokyčius, todėl buvo iškelta pagrindinė tyrimo problema – ar vidaus kontrolės sistema užtikrina pokyčių įgyvendinimo KAS sėkmę? Tyrimo objektas – vidaus kontrolės sistema. Tyrimo dalykas – KAS vidaus kontrolės įtaka pokyčių valdymo efektyvumui, ekonomiškumui ir veiksmingumui. Tyrimo tikslas – teoriškai ir empiriškai išanalizuoti ir įvertinti vidaus kontrolės sistemos ir vidaus audito vaidmenį įgyvendinant pokyčius KAS. Šiam tikslui pasiekti buvo suformuluoti keturi uždaviniai: išanalizuoti pokyčių valdymo ir vidaus kontrolės sistemos teorines nuostatas, nustatyti vidaus audito vaidmenį įgyvendinant pokyčius KAS, išnagrinėti pokyčių KAS įgyvendinimo rezultatus vidaus audito ir vidaus kontrolės sistemos požiūriu, ištirti pokyčių valdymo KAS problemas ir pateikti siūlymus jų tobulinimui. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros, dokumentų turinio analizė, pusiau struktūrizuoto grupinio ekspertų interviu metodas, sisteminimo, apibendrinimo lyginimo.

Empirinio tyrimo metu išsiaiškinome, kad efektyvus pokyčių valdymas neatsiejamas nuo vidaus kontrolės sistemos, kuri turi užtikrinti, kad pokyčiai įgyvendinami laikantis efektyvumo, ekonomiškumo ir rezultatyvumo principų ir valdoma su pokyčių įgyvendinimu susijusi rizika. Nustatėme, kad vidaus auditas tikrina ne tik įvykusius faktus, bet yra gera priemonė organizacijos strategijai ir perspektyvoms numatyti. Tačiau KAS vidaus audito tarnyba valdyme nedalyvauja, neinicijuoja ir nevykdo pokyčių vertinimo. Pažymėtina, kad ne visi pokyčiai KAS buvo įgyvendinti laiku ir sėkmingai, nebuvo suvaldyta su pokyčių įgyvendinimu susijusi rizika. Įgyvendinant pokyčius Krašto apsaugos ministerijoje, trūko pokyčių vertinimo efektyvumo, ekonomiškumo, veiksmingumo aspektu. Pagrindinės nesėkmingų pokyčių KAS priežastimis įvardijamos: darbuotojų kompetencijos, motyvacijos įgyvendinti pokyčius stoka, pasipriešinimas pokyčiams, vadovavimo stilius, neįvertintas pokyčių ekonominis naudingumas, rizikos stoka. Finansiniai, politiniai ir teisiniai aspektai yra esminiai pokyčių įgyvendinimui įtaką darantys faktoriai.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai dėl efektyvios vidaus kontrolės sistemos įtakos pokyčių įgyvendinimo sėkmei užtikrinti.

Ramanauskienė V. *The Role of the Internal Control System in Implementing the Changes in the National Defence System* / Performance Audit master thesis. Supervisor Prof. Dr. B. Pitrėnaitė - Žilėnienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Business, 2017

SUMMARY

The role of the internal control system in the implementation of change is relevant to contemporary public sector organizations, their employees, executives and the public. Only few researchers have analyzed the implementation of changes from the point of the internal control system, but an effective system of internal control helps to manage changes successfully. Due to that, this main problem of the research has been raised – does the internal control system of NDS ensure the success of the implementation of changes? The object of the research is the system of internal control. The subject of the study is the impact of NDS internal control on the efficiency, cost-effectiveness and effectiveness of change management. The goal of the study is to theoretically and empirically analyze and evaluate the role of the internal control system and internal audit in the implementation of changes in NDS. To achieve this goal, four objectives have been formulated: to analyze the theoretical provisions of the change management and internal control system, to determine the role of internal audit in implementing the changes in NDS, to analyze the results of the implementation of changes in NDS from the point of internal audit and internal control system, to analyze the problems of NDS changes management and submit suggestions for their improvement. Methodology of research: content analysis of scientific literature and documents, semi-structured group expert interview method, systematization, generalization and comparison.

An empirical study has revealed that effective change management is inseparable from the internal control system which must ensure that changes are implemented in accordance with the principles of efficiency, economy and productivity, and manage the risks associated with the implementation of changes. It has been determined that internal audit not only checks the facts, but is a good tool for anticipating organizational strategy and outlooks. However, NDS internal audit service does not engage in governance, initiate or carry out assessment of changes. It should be noted that not all changes in NDS were implemented timely and successfully as well as the risks associated with the implementation of the changes were not managed. Implementation of changes in the Ministry of National Defence was missing the evaluation of changes in terms of efficiency, cost-effectiveness and effectiveness. The main reasons for this failure have been identified as: lack of employee competencies and motivation to implement changes, resistance to changes, leadership style, undervalued economic efficiency of changes, lack of risk. Financial, political and legal issues are fundamental factors in influencing the changes.

The conclusions and suggestions for the effective impact of the internal control system on the success of implementation of changes are presented at the end of the Master's thesis.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMAI

Bendri duomenys apie informantą

_____

(Informanto kodas)

_____

(darbo patirtis (metais))

1. Koks, jūsų požiūriu, turėtų būti audito vaidmuo inicijuojant ir įgyvendinat pokyčius?

2. Kokią įtaką daro vidaus kontrolės sistema įgyvendinant pokyčius? (Kiek vidaus kontrolės sistema lemia/gali lemti pokyčių sėkmę?)

3. Kaip vertinate 2007 m. pradėtų pokyčių pagal transformacijos planą įgyvendinimo KAS sėkmę?

4. Kokios, jūsų požiūriu, įgyvendinant pokyčius daromos svarbiausios klaidos vidaus kontrolės požiūriu?

5. Ar įgyvendinant transformacijos planą audito tarnyba teikė rekomendacijas? Jei taip tai kokias? kaip vertinate jų įgyvendinimą?

6. Kaip būtų galima tobulinti pokyčių planavimo, įgyvendinimo procesą?