MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ANETA GERČAITĖ

STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMOS „NACIONALINĖJE MOKĖJIMO AGENTŪROJE PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė:

Doc. Dr. Malvina Arimavičiūtė

Vilnius, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ANETA GERČAITĖ

STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMOS „NACIONALINĖJE MOKĖJIMO AGENTŪROJE PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS“

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N90003

Vadovė:

Doc. Dr. Malvina Arimavičiūtė

Recenzentas

Atliko:

SOVmns2-01 gr. stud.

A. Gerčaitė

2013-11-21

Vilnius, 2013

Turinys

ĮVADAS 6
1.STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI 10
1.1.STRATEGINIŲ POKYČIŲ SAMPRATA 10
1.2. STRATEGINIŲ POKYČIŲ KLASIFIKACIJA 10
1.3. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO MODELIAI 18
1.4. STRATEGINIŲ POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO PSICHOLOGINIAI ASPEKTAI 25
1.5. POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMOS, PRIEŽASTYS IR ŠALINIMO BŪDAI 27
2. NACIONALINĖ MOKĖJIMO AGENTŪRA PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS 32
2.1. ORGANIZACIJOS VEIKLOS CHARAKTERISTIKA 32
2.2. POKYČIŲ DIEGIMO ATVEJAI NACIONALINĖJE MOKĖJIMO AGENTŪROJE 34
3. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI 36
3.1. TYRIMO METODIKA IR IMTIES NUSTATYMAS 36
3.2. TYRIMO INSTRUMENTARIJAUS PAGRINDIMAS 39
3.3. TYRIMO EIGA 42
3.3.1. ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATŲ ANALIZĖ 42
3.3.2. INTERVIU REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ 58
3.3.3. ANKETAVIMO IR INTERVIU REZULTATŲ PALYGINIMAS 73
IŠVADOS 74
REKOMENDACIJOS 77
LITERATŪRA 79
ANOTACIJA 84
ANNOTATION 85
SANTRAUKA 86
SUMMARY 88
1 PRIEDAS 91
2 PRIEDAS 94
3 PRIEDAS 97

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Strateginių pokyčių definicijos 12
2 lentelė. Strateginių pokyčių ypatumai 16
3 lentelė. Pokyčių įgyvendinimui trukdantys veiksniai 28
4 lentelė. Anketinės apklausos klausimų grupės 39
5 lentelė. Strateginių pokyčių valdymo problemų dimensijos (kiekybinis tyrimas) 40
6 lentelė. Interviu klausimų grupės 41
7 lentelė. Chi-kvadrato skaičiavimas 44
8 lentelė. Koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai 48
9 lentelė. Chi-kvadrato skaičiavimas 48
10 lentelė. Demografiniai duomenys (1) 56
11 lentelė. Demografiniai duomenys (2) 57
12 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo esmės suvokimo vertinimas 58
13 lentelė. Pokyčių reikšmės suvokimo identifikavimas 61
14 lentelė. Pokyčių bruožų nustatymas 63
15 lentelė. Įtakos pokyčių įgyvendinimui nustatymas 65
16 lentelė. Reakcijų į pokyčius nustatymas 66
17 lentelė. Vadovo vaidmens svarbos pokyčių procese įvertinimas 67
18 lentelė. Tobulinimo galimybės, remiantis pokyčių įgyvendinimo patirtimi 69
19 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo patirtis 72

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pokyčių klasifikacija 14
2 pav. Strateginių pokyčių valdymo principinės normos 19
3 pav. Strateginių pokyčių valdymo proceso pakopos 19
4 pav. Pokyčių realizavimo stadijos 21
5 pav. Pokyčių poreikio identifikavimas 42
6 pav. Pokyčių poveikis darbuotojams 43
7 pav. Darbuotojų reakcijos į pokyčius 45
8 pav. Vadovo vaidmuo 46
9 pav. Nuostatų poveikis pokyčių įgyvendinimui 47
10 pav. Veiksniai pokyčių priimtinumui užtikrinti 49
11 pav. Motyvuojantys ir motyvaciją pokyčiams mažinantys veiksniai 50
12 pav. Pokyčius trukdantys veiksniai 51
13 pav. Pokyčių įgyvendinimo strategija 52
14 pav. Pokyčių suvokimas 53
15 pav. Pokyčių tipai 54
16 pav. Informacijos apie pokyčius prieinamumas 55
17 pav. Svarbiausi veiksniai pokyčių įgyvendinime 56

Įvadas

Temos aktualumas. Pastaruoju metu pagreitėjęs gyvenimo tempas, pasikeitusios vertybės, globalėjantys valstybių santykiai, susiformavusi vartotojiška kultūra ir kiti panašūs veiksniai skatina praplėsti valstybių požiūrio ribas, tuo pačiu įpareigodami keistis ir tose valstybėse veikiančias organizacijas. Vykstant nuolatiniams pokyčiams organizacijas supančioje dinamiškoje aplinkoje, keistis bei tobulėti yra priverstos ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus organizacijos, pergalvodamos savo veiklos paskirtį ir teikiamą naudą, tačiau suvaldyti kintančią aplinką labai sudėtinga, todėl pastaruoju metu itin svarbu išmokti tinkamai vadovauti pokyčiams. Pokyčių valdymas organizacijoje yra tyrinėjamas gana plačiai ir įvairiapusiškai, kadangi apima įvairius požiūrius bei išskiria skirtingas jėgas, kurios daro įtaką pokyčių mastui bei greičiui, o atliktų tyrimų rezultatai analizuojami įvairių tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių.

Neatsitiktinai ypatingai didelis dėmesys pastaruoju metu skiriamas būtent viešojo sektoriaus analizei ir su jos rezultatais susijusiam tobulinimui, kadangi viešojo sektoriaus institucijos užima vis svarbesnę poziciją valstybėje bei išaugęs poreikis tenkinti visuomenės poreikius, suteikti aukščiausios kokybės paslaugas bei spręsti iškilusias problemas, verčia organizaciją visada būti pasirengusiai prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Būtina pabrėžti, kad strateginiai pokyčiai vykdomi siekiant prisiderinti ne tik prie išaugusių vartotojų, bet ir prie darbuotojų poreikių. Būtent dėl šios priežasties, vykstančių pokyčių pobūdis dažniausiai būna įvairus, tačiau, bet kokiu atveju, keičiantis vienus ar kitus organizacijos veiklos aspektus.

Lietuvoje tampa norma, kad kiekvienoje organizacijoje ar įstaigoje vyksta nuolatiniai pokyčiai, tačiau tų pokyčių valdymą perpranta ne kiekviena organizacija, kadangi neišvengiamai susiduriama su didesnio ar mažesnio masto darbuotojų pasipriešinimu ar tam tikrais trikdžiais. Taip įvyksta dėl to, kad jie nesuvokia, jog organizacija ir joje dirbantys darbuotojai yra vieninga visuma, neidentifikuoja savęs kaip svarbiausios organizacijos dalies, domisi tik siauromis profesinėmis sritimis, neapsvarstydami vadybinius trūkumus ar pasikeitimų galimybes. Atsižvelgiant į tai, kad pokyčiai lengviau vyksta tose organizacijose, kuriose pokyčiuose dalyvaujantys asmenys suvokia pasikeitimų naudą, tikslą, svarbą, žino kaitos procesų sudėtingumą, pastebimas poreikis darbuotojus supažindinti su pokyčių metu vykstančiais procesais taip nesukuriant darbuotojams streso, kadangi viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai sunkiau prisitaiko prie pokyčių ar naujovių dėl įprastų griežtai reglamentuotų ir nusistovėjusių veiklos standartų.

Lietuvoje turbūt neegzistuoja nei vienos organizacijos ar įstaigos, kurioje nevyktų kokie nors pokyčiai. Nepaisant to, kad tai yra nuolatinis procesas, vis dar pasigendama tinkamos pokyčių įgyvendinimo praktikos (ypač, kuri būtų tiesiogiai susieta ne su privačiu-verslo, o viešuoju sektoriumi), todėl tyrimo tema ir šiandien nepraranda aktualumo.

Temos naujumas. Strateginių pokyčių valdymo poreikis ir svarba nuolatos didėja, ypatingai identifikuodamas problemas, kylančias viešojo sektoriaus institucijose, kadangi kiekviena organizacija savo pobūdžiu yra savita, turi jai būdingą organizacinę struktūrą, bendravimo ir darbo kultūrą, nusistovėjusią tvarką, todėl susidūrusi su pokyčiais kiekviena organizacija ir jos nariai reaguoja skirtingai, kas lemia ir skirtingą strateginių pokyčių valdymo pobūdį bei sudėtingumo lygį. Strateginiai pokyčiai ir jų valdymo galimybės gana plačiai analizuotos savivaldybių ir savivaldos lygmeniu, tačiau kitokio pobūdžio viešojo sektoriaus institucijoms Lietuvoje kol kas skiriama gana mažai dėmesio, todėl tyrimui pasirinkta dar šia tema plačiai neanalizuota viešojo sektoriaus institucija – Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos. Pastaruoju metu išaugus poreikiui plėtoti žemės ūkį ir su juo susijusią kultūrą, Lietuva įsisavina vis daugiau Europos Sąjungos skiriamų lėšų, įgyvendina kaimo plėtros programas. Šiame procese labai svarbų vaidmenį atlieka Nacionalinė mokėjimo agentūra, todėl siekdama tinkamai ir laiku reaguoti į besikeičiančią aplinką ir jos poreikius, ši institucija įgyvendina įvairaus pobūdžio pokyčius, kurių metu tenka susidurti su tam tikromis problemomis. Kadangi tiriamos organizacijos veiklos sritis yra gana specifiška, todėl ankstesnė patirtis, susijusi su viešojo sektoriaus institucijų analize, negali būti pritaikyta šiai institucijai dėl skirtingų veiklos krypčių ir prioritetų. Būtent todėl tema nauja ir aktuali, siekianti palyginti, ar kitokio pobūdžio bei paskirties viešojo sektoriaus institucijose iškylančios problemos įgyvendinant pokyčius yra panašios ir ar įmanomas vienodas problemų sprendimo būdas.

Temos ištirtumas. Strateginių pokyčių valdymo problemos sąvoka yra gana plati ir įvairių šios srities tyrėjų interpretuojama įvairiai bei analizuojama orientuojantis į skirtingus aspektus, todėl siekiant kryptingai valdyti ir identifikuoti įvairaus pobūdžio ir sudėtingumo laipsnio pokyčius, būtina juos struktūrizuoti, tokiu būdu išvengiant pokyčių sukeltų neigiamų pasekmių ir panaudojant stipriąsias pokyčių savybes. Strateginiai pokyčiai ir jų valdymas tyrinėtas gana plačiai tiek užsienio (D. Hurst (1995), J. Farson (2004), E. O. Bold (2011), E. A. Locke (2004), A. Picot ir O. Baumann (2009), R. A. Paton ir J. McCalman (2000) ir kt.), tiek ir Lietuvos autorių (M. Arimavičiūtės (2007/2009), J. Ruževičiaus ir D. Klimo (2009), A. Vasiliausko ir E. Laumenskaitės (2006), R. Vanago (2007), P. Zakarevičiaus (2003), D. Lodienės (2005), L. Ruibytės (2011), R. Oškutienės ir R. Korsakienės (2012), M. Vienažindienės ir R. Čiarnienės (2007) ir kt.), kurie strateginių pokyčių valdyme išskiria nevienodas problemas ir jų sprendimo būdus, tačiau vieningai sutaria dėl strateginių pokyčių valdymo problemų svarbos ir įtakos organizacijos veiklai ir kiekvienam darbuotojui atskirai.

Tyrimo objektas – strateginių pokyčių valdymo problemos. Nagrinėjant iškylančias strateginių pokyčių valdymo problemas viešajame sektoriuje, dažniausiai nurodomi tam tikri pavieniai aspektai, tačiau jų nesusiejimas į bendrą visumą, turinčią tam tikrą tarpusavio ryšį, neleidžia užtikrinti tinkamo šių problemų atsiradimo priežasčių identifikavimo ir problemų sprendimo variantų pateikimo.

Tyrimo problema. Kaip teigia D. Klimas ir J. Ruževičius (2009), pokyčiai, ypač kai jiems nėra tinkamai pasiruošta, neretai yra sunkiai įgyvendinami ir valdomi, ir gali tapti lemtingu, bet nebūtinai teigiamu, organizacijos veiklos tobulinimo išbandymu. Būtent todėl problemą tikslinga identifikuoti kaip klausimą, į kurį bus stengiamasi atsakyti viso tyrimo metu – ***kaip organizacijai išspręsti iškylančias strateginių pokyčių valdymo problemas?***

Tikslas – remiantis išnagrinėta moksline literatūra ir atliktu empiriniu tyrimu, išanalizuoti strateginių pokyčių valdymo problemų atsiradimo priežastis Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos bei pateikti problemų sprendimo būdus.

Uždaviniai:

1. Pateikti strateginių pokyčių bei jų valdymo organizacijoje sampratą;
2. Išanalizuoti pagrindinius galimus strateginių pokyčių valdymo teorinius modelius;
3. Nustatyti dažniausiai pasitaikančius strateginių pokyčių įgyvendinimo trukdžius;
4. Atlikti įvykusių pokyčių valdymo patirties organizacijoje analizę.

Atliekant tyrimą bus tikrinamos šios **hipotezės**:

1. NMA vykdomi strateginiai pokyčiai susilaukia darbuotojų pasipriešinimo arba nepritarimo dėl nepakankamai suteikiamos informacijos apie pokyčių procesą, paskirtį esmę ir rezultatus.
2. NMA vadovai, siekdami darbuotojus motyvuoti pokyčiams bei išvengti stiprių emocinių reakcijų, galinčių trukdyti pokyčių procesui, naudoja netinkamas priemones ir metodus rezultatui pasiekti.

Duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai:

Teoriniai duomenų rinkimo metodai:

1. ***Abstrakcija*** buvo naudojama siekiant atsirinkti tik esminę ir tyrimui aktualią informaciją bei pateikti, atsižvelgiant į temos kontekstą, apibendrintas sąvokas, modelius, klasifikacijas, kategorijas, tyrimo instrumentą ir pan.;
2. ***Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analize*** siekta išsiaiškinti teorinius nagrinėjamos temos aspektus, kurie itin svarbūs atliekant empirinį tyrimą;
3. ***Lyginimas, informacijos sisteminimas*** naudojamas siekiant atrinkti ir pritaikyti tyrimui informaciją, gautą skirtingu istoriniu laikotarpiu ir skirtingų autorių, remiantis nevienodais duomenų rinkimo ar tyrimų atlikimo metodais;
4. ***Apibendrinimas*** padeda suformuoti išvadas, sujungiant tam tikrus objektus pagal būdingus požymius.

Empiriniai metodai:

1. ***Anketine apklausa*** siekiama išsiaiškinti Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos darbuotojų nuomonę apie organizacijoje vykdytų strateginių pokyčių reikšmę, naudą ir poreikį;

2. ***Interviu*** metu siekiama išsiaiškinti strateginius pokyčius inicijavusių asmenų, t.y. Nacionalinės mokėjimo agentūros vadovų (t.y. departamentų direktorių, skyrių ir poskyrių vedėjų) nuomonę apie vykdytus pakeitimus ir jų naudą bei esmę.

Duomenų apdorojimo metodai:

1. ***Gautų statistinių tyrimo rezultatų apdorojimas,*** naudojant Microsoft Excel ir Statgraphics Plus programas su tikslu pateikti susistemintą informaciją, padedančią atrasti tam tikrus ryšius (koreliaciją) tarp tiriamų aspektų ir pan.

Darbo struktūra: šį magistro baigiamąjį darbo sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, anotacija bei santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis), 3 priedai.

Pagrindinės magistro baigiamajame darbe vartojamos sąvokos:

Strateginiai pokyčiai – nusistovėjusios tvarkos pakeitimas nauja bei naujos kompleksinės strategijos parengimas ir pritaikymas organizacijai.

Strateginis valdymas – tikslingas, kryptingas subjekto bandymas paveikti kitus subjektus, siekiant išspręsti tam tikras iškilusias valdymo problemas.

Organizacinė struktūra – tam tikros organizacijos sandara, nurodanti tarpusavyje susijusius elementus, grįžtamąjį ryšį.

Strategija – tai kompleksinių sprendimų rinkinys, skirtas valdymo problemoms spręsti.

Pasipriešinimas pokyčiams – tai tam tikra forma (pvz.: tylėjimas, priekaištai, nedėmesingumas, būrimasis į grupes ir pan.) išreikštas darbuotojų nepritarimas pokyčių programai ir diegimui organizacijoje.

Strateginių pokyčių valdymo problemos – tai tam tikri trikdžiai pokyčių įgyvendinimo procese, trukdantys greitesniam ir paprastesniam pokyčių įdiegimui bei reikalaujantys tinkamai parinkto sprendimo būdo.

1. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Nuolatos besikeičiančioje aplinkoje gyvuojančios organizacijos, siekiančios veikti efektyviai bei patenkinti vartotojų poreikius, yra priverstos derintis prie aplinkos metamų iššūkių ir keisti savo veiklos kryptį, keistis pačios bei apmąstyti pokyčių svarbą organizacijai. Strateginiai pokyčiai ir jų valdymas organizacijoje – gana problematiška ir įvairiapusė sritis, kurią įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai analizuoja ir apibrėžia skirtingai, todėl tai rodo, jog vis dar stinga šios srities tyrimų metodologinių nuostatų tam tikroms veiklos sritims analizuoti. Būtent dėl to su tiriamos organizacijos specifika susiję klausimai, analizuojantys strateginių pokyčių valdymo problematiką, išlieka labai aktualūs iki šių dienų.

1.1. Strateginių pokyčių samprata

Egzistuoja daugybė organizacinių pokyčių sampratų, kurias galima rasti vadybinėje literatūroje, tačiau, kaip nurodo P. Zakarevičius (2003), skiriami du svarbiausi požiūriai į pokyčius. Pirmasis požiūris teigia, kad pokyčius galima traktuoti kaip pasikeitimus, kurie atliekami siekiant pakeisti radikaliai visus ar paprasčiausiai pakeisti vienus organizacijos elgsenos elementus kitais. Tokio pobūdžio pokyčiai dažniausiai yra įgyvendinami dėl organizacijos viduje ir išorinėje aplinkoje vykstančių dinamiškų procesų, įtakojančių keitimosi kryptis ar nustatančių poreikį keistis (tai suplanuoti, iš anksto numatytos krypties pokyčiai). Antrasis požiūris teigia, jog pokyčiais galima vadinti pasikeitimus, vykstančius organizacijos viduje ar ją supančioje išorėje. Tokio pobūdžio pokyčiai vyksta nepaisydami nei organizacijos siekiamų veiklos rezultatų ar kitų rodiklių, nei pačios organizacijos veiklos pobūdžio bei kitų aspektų, susijusių su vadybine sritimi, todėl tokių pokyčių neįmanoma pakeisti ar kaip nors kitaip įtakoti (tai labiau savaiminiai, neplanuoti ir netikslingai nukreipti pokyčiai).

K. Lewin (1954) teigia, kad pokyčiai yra nukrypimas nuo įprastos tvarkos, kurį lemia dvi priešingos jėgos – stabdanti ir skatinanti. Pirmoji jėga, stabdančioji, susiklosto dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, dėl jų negatyvių nuostatų pokyčių atžvilgiu, tiek dėl nepakankamų išteklių tinkamiems pokyčiams įgyvendinti). Antroji jėga yra bene svarbiausia, skatinanti, ir susitelkia ties organizacijos viduje iškilusiu poreikiu keisti veiklos strategiją, koreguoti nusistovėjusią tvarką bei dinamiška aplinka, kuri reikalauja kiekvienos organizacijos, siekiančios kokybės savo veikloje, keistis kartu su besikeičiančia aplinka.

P. Zakarevičiaus (2003) teigimu, sisteminiai pokyčiai, vykstantys organizacijoje, dažniausiai daugiau ar mažiau paliečia visus elementus organizacijoje ir pertvarko esminius organizacijos parametrus, todėl juos galima visada vadinti strateginiais ir organizacijai labai svarbiais pokyčiais.

Kaip teigia E. A. Locke (2004), organizacijoje vykstančių strateginių pokyčių įgyvendinimas – tai naujos strateginės krypties organizacijai parinkimas ir reikiamų organizacinės elgsenos elementų, naujai strateginei krypčiai įgyvendinti, identifikavimas.

P. C. Fiss ir E. J. Zajac (2006) bei N. Rajagopalan ir G. M. Spreitzer (1996) nurodo, kad strateginiai pokyčiai – tai organizacijos prisitaikymas prie išorinės aplinkos, keičiant ne vien tik struktūrą ir procesus, bet ir perorientuojant pačios organizacijos veiklą ar pakeičiant veiklos kryptį.

Anot M. Vienažindienės ir R. Čiarnienės (2007), strateginius pokyčius galima apibūdinti kaip veiklos krypčių ir organizaciją supančios aplinkos naujovių pritaikymą ir įgyvendinimą organizacijoje, pvz. organizacijos sistemos reorganizavimą, restruktūrizavimą. Šios autorės išskiria pagrindines priešinimosi pokyčiams priežastis: netinkamos informacijos pateikimą apie strateginius pokyčius arba nepakankamą pateikimą, konservatyvius įsitikinimus, baimę prarasti užimamą socialinę padėtį-statusą, darbo krūvio padidėjimą ir pan.

Pasak D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009), bet kokie pokyčiai, vykstantys organizacijoje, yra paprasčiausia reakcija į organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje vykstančias permainas, kurios veikia visus organizacijos narius, nepriklausomai nuo vietos, užimamos hierarchinėje struktūroje. Jie teigia, kad „strateginių pokyčių valdymo įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas ir priklauso nuo pokyčių būtinumo, jų įgyvendinimo skubos, veiklos srities ir kitų veiksmų“ (p.77).

M. Arimavičiūtės (2009) bei W. J. Kettinger et al. (1997) teigimu, strateginiai pokyčiai organizacijos keitimosi procese vaidina vieną svarbiausių vaidmenų, nes būtent per strateginius pokyčius organizacija dažniausiai stengiasi įgyvendinti naują strategiją, pakeisti nusistovėjusią organizacijos tvarką nauja. Keičiant organizacijos strategiją ir vyraujančią tvarką, keistis organizacijos atžvilgiu yra skatinami ir darbuotojai.

E. O. Bold (2011) teigimu, pokyčiai inicijuojami tam, kad būtų galima atrasti poreikį organizacijos plėtrai, tačiau nesusikoncentruojant vien tik ties darbuotojais. Pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu siekiama tobulinti organizacijos veiklos procesus.

Strateginiai pokyčiai, R. Gill (2003) nuomone, yra procesas, vedantis organizaciją iš esamos padėties į norimą ateities padėtį, kurio metu susiduriama su įvairaus tipo problemomis.

M. Armstrong ir T. Stephens (2005) teigimu, strateginiais pokyčiais galima laikyti organizacijos ėjimą į priekį, numatytą strateginėje vizijoje ir apsvarstytą galimybių atžvilgiu.

Pasak R. Oškutienės ir R. Korsakienės (2012), strateginius pokyčius būtina planuoti, jie negali vykti savaime ir staigiai, kadangi numatytų pokyčių tikslas – sukurti pagrindą organizacijos ar jos struktūrinės dalies adaptavimuisi prie svarbių organizacijos tikslų, strategijų ir veiklos krypčių pakeitimo.

1 lentelė. Strateginių pokyčių definicijos

Autorius	Šaltinis	Koncepto apibrėžimas
J. Quinn (1980), C. Carnall (1990)	Quinn J. (1980). Strategies for change: Logical Incrementalism Carnall C. (1990). Managing Change in Organizations.	Pokyčiai – tai tokie pasikeitimai, kurie skatina organizaciją tobulinti ar net keisti iš pagrindų tam tikras sritis, kurių pasikeitimams turi įtakos išorinė ar vidinė organizacijos aplinka.
D. Hurst (1995), G. Johnson (1987)	Hurst D. (1995). Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change. Johnson G. (1987). Strategic Change and the Management Process.	Pokyčiai – tai pasikeitimai organizacijos išorinėje ir vidinėje aplinkoje, kurie nevyksta neatsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį, tipą, struktūrą, vadybą ar kitus aspektus. Jų negalima pakreipti kita kryptimi ar tam tikrais būdais taikyti poveikio priemones.
R. Greenberg ir A. Baron (1997)	Greenberg R., Baron A. (1997). Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work, 6 th ed.	Pokyčiai – tai dviejų krypčių (arba nuosekliai planuotas, numatytas, arba savaiminis, neplanuotas) reiškinys organizacijoje, apimantis technologijų, pačios organizacijos struktūros ir joje dirbančių žmonių pokyčius.
J. W. Moran ir B. K. Brightman (2001)	Moran, J. W., Brightman B. K. (2001). Leading organizational change. Career Development International	Strateginiai pokyčiai – tai organizacijos veiklos krypties, struktūros atnaujinimo ir gebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančios išorinės bei vidinės aplinkos sukeltų klientų poreikių patenkinimo procesas.
J. Farson (2004)	Farson J. (2004) Strategic management.	Strateginiai pokyčiai – tai naujos strategijos įgyvendinimo organizacijoje ir nusistovėjusios tvarkos pakeitimo procesas, skatinantis keisti ne tik organizaciją, bet ir organizacijoje dirbančių asmenų nuostatas, vertybes, elgesį.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Autorius	Šaltinis	Koncepto apibrėžimas
A. Vasiliauskas (2004)	Vasiliauskas A. (2004). Strateginis valdymas.	Strateginiai pokyčiai – tai pokyčiai, įgyvendinami suinteresuotų asmenų iniciatyva, siekiant realizuoti organizacijos užsibrėžtus svarbiausius su strateginiais sprendimais susijusius tikslus.
B. Burnes (2004)	Burnes B. (2004) Managing change: A Strategic Approach to organizational Dynamics.	Pokyčiai – tai vienas iš svarbiausių organizacijos gyvensenos elementų, kuris gali pasireikšti tiek strateginiu, tiek ir operatyviniu lygmeniu.
A. Pundzienė (2004)	A. Pundzienė (2004). Managing Organizational Change Insight Into Your Employees	Pokyčiai yra organizacijos transformavimasis iš vienos būsenos į kitą nuolat besikeičiančioje ir nepastovioje aplinkoje.
D. Lodienė (2005)	Lodienė D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas.	Pokyčius, vykstančius organizacijoje, galima apibrėžti kaip svarbius pasikeitimus, susijusius su tokių pagrindinių veiklos rodiklių, kaip misija, vizija, tikslai, keitimu.
E. Laumenskaitė, A. Vasiliauskas (2006)	Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje.	Pokyčiai – tai ne savaime vykstantis procesas, o tam tikrų asmenų inicijuota naujų veiklos metodų ar galimybių paieška, pritaikymas ir įgyvendinimas konkrečiai organizacijai.
M. Vienažindienė ir R. Čiarnienė (2007)	Vienažindienė M., Čiarnienė R. (2007). The changes of public organizations human resources management: theoretical aspect	Pokyčiai – tai naujovių įgyvendinimas organizacijos veikloje.
M. Išoraitė (2012)	M. Išoraitė (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai	Strateginiai pokyčiai – apgalvotai įgyvendinami pasikeitimai organizacijoje, kurie siekia pagerinti organizacijos veiklos procesus ir išvengti neigiamų padarinių.

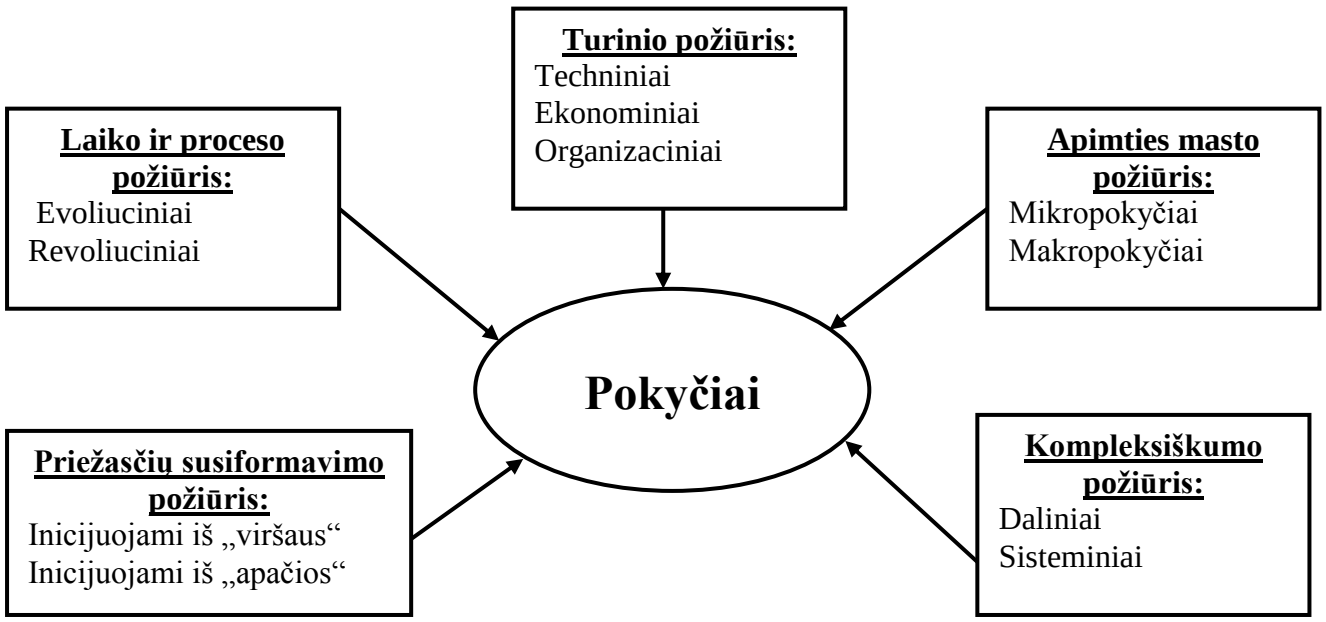
Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant strateginių pokyčių koncepcijų įvairovės, strateginiai pokyčiai pasižymi keliais pagrindiniais bruožais – jie yra gerai ir iš anksto suplanuoti, paliečiantys visus organizacijos aspektus, dažniausiai yra nukreipti į organizacijos struktūros ir veiklos tobulinimą, darbuotojų nuostatų ir elgesio keitimą, įgyvendinami dėl aplinkos poveikio ir tam tikrų asmenų inicijuotų veiksmų. Strateginiai pokyčiai organizacijoje įgyvendinami ne su tikslu pažeisti ar sugriauti esamą tvarką, o ją patobulinti ir padaryti dar efektyvesne, kryptingai tikslinant misijos, vizijos esmę, apsibrėžiant aiškesnius ir lengviau pasiekiamus tikslus bei uždavinius, sukuriant realiai įgyvendinamą organizacijos strategiją bei užtikrinant palankias darbo sąlygas darbuotojams.

1.2. Strateginių pokyčių klasifikacija

Atsižvelgiant į tai, kad mokslinėje literatūroje egzistuoja daug strateginių pokyčių apibrėžimų, todėl galima išskirti ir gana nemažai įvairių pokyčių klasifikacijų, kurios pasižymi tam tikrais bruožais ir strateginius pokyčius analizuoja iš skirtingos perspektyvos. Kiekviena klasifikacija pasižymi jai būdingu strateginių problemų sprendimo, pokyčių įgyvendinimo galimybių suvokimu laiko, turinio, tempo, apimties, sudėtingumo atžvilgiu.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) bei P. Zakarevičius (2003) pokyčius klasifikuoja pagal penkis požiūrius – turinio, apimties masto, kompleksiškumo, priežasčių susiformavimo bei laiko ir proceso (žr. 1 pav.).

1 pav. Pokyčių klasifikacija



Šaltinis: Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.12

Kaip teigia P. Zakarevičius (2003), galima išskirti tris esmines pokyčių formas turinio požiūriu:

- *techninius technologinius pokyčius*, kurie nurodo pasikeitimus dažniausiai gamybinėse sferose, susijusiose su žaliavomis, įrenginiais, aparatūra, technologiniais procesais ir pan.;
- *ekonominius pokyč*ius, kurie susiję su finansinių išteklių panaudojimo, įsigijimo galimybėmis;
- *organizacinius, vadybinius pokyčius*, kuriems būdingi tam tikri pasikeitimus įgyvendinantys procesai organizavimo, įgyvendinimo srityse.

Kadangi šie pokyčiai organizacijose įgyvendinami dažniausiai ir yra vieni svarbiausių organizacijos išlikimui ir tinkamam funkcionavimui užtikrinti, todėl juos galima skirstyti dar į smulkesnes sritis:

- *organizacijos strategijos pokyčius;*
- *veiklos funkcijų ir procesų pokyčius*;
- *organizacinių formų ir struktūrų pokyčius;*
- *organizacijos personalo pokyčius;*
- *veiklos motyvavimo priemonių pokyčius;*
- *organizacinės kultūros pokyčius*.

Laiko ir proceso požiūriu J. Balogun (2001) bei M. Pardo del Val ir C. Martinez Fuentes (2003) išskiria:

- *evoliucinius pokyčius*, kurių vyksmas yra lėtas, atsižvelgiant į tolygiai kintančius tam tikrus organizacijos parametrus;
- *revoliucinius pokyčius*, kurių vyksmo tempas intensyvus ir keičiantis tam tikrus organizacijos elementus.

P. Zakarevičius (2003) nurodo, jog pokyčius galima klasifikuoti ir pagal pokyčių įgyvendinimo iniciatyvos lygį:

- iniciatyva pokyčiams kyla *„iš apačios“* – pokyčių poreikį ir jų kryptį nurodo žemutinės grandies darbuotojai;
- iniciatyva pokyčiams kyla *„iš viršaus“* – pokyčių poreikį ir įgyvendinimo gaires nurodo aukščiausioji vadovybė.

Kompleksiškumo požiūriu analizuojami tokie pokyčiai:

- *daliniai* – kurie vyksta ne visuose, o tik viename ar keliuose iš daugelio organizacijos parametrų;
- *sisteminiai* – tam tikru aspektu turintys įtakos be išimties visiems organizacijos parametrams.

Apimties masto požiūriu pokyčiai gali būti skaidomi į (P. Zakarevičius, 2003):

- *mikropokyčius*, kurie nėra esminiai organizacijos veikloje;

- *makropokyčius*, kurie yra esminiai ir labai svarbūs organizacijos veikloje.

2 lentelė. Strateginių pokyčių ypatumai

	Organizaciniai pokyčiai	**Strateginiai pokyčiai**
Greitis	Lėti arba greiti	Dažniausiai greiti
Gylis	Giluminiai ir paviršutiniški – nekeičiantys nusistovėjusios tvarkos	Esminiai pokyčiai, susiję su nusistovėjusios tvarkos keitimu
Pasipriešinimas pokyčiams	Dažniausiai nestiprūs, nes pokyčiai negiluminiai	Galimas stiprus pasipriešinimas, kuris apsunkina strategijos įgyvendinimą
Rizikos, kurią sukelia pokyčiai, laipsnis	Dažniausiai žemas rizikos laipsnis, kai pokyčiai lėti ir negiluminiai	Galima didelė rizika, nes pokyčiai esminiai, didelio masto, sunku nuspėti, ar vykdomi pokyčiai atneš sėkmę
Organizacijų tipai, kurioms būdingi bruožai	Esminių pokyčių vengia konservatyvios, savo unikalią kultūrą siekiančios išsaugoti organizacijos	Esminius pokyčius labiau priima antreprenerinės, besimokančios, konfigūracine metodologija besivadovaujančios organizacijos

Šaltinis: Vasiliauskas (2004)

Pasak R. Vanago (2007), „kiekvienas vykdomas pokytis turi savo sudėtingumo lygį. Dažniausiai tam tikrų naujų valdymo modelių, inovacijų įdiegimas turi strateginę reikšmę. Todėl tokie pokyčiai yra vadinami strateginiais pokyčiais, nes siejasi su strateginiais organizacijos tikslais“ (p. 316). R. Vanago (2007) teigimu, tarp sąvokų *permainos* ir *pokyčiai* egzistuoja glaudus ryšys, todėl jos vartojamos kaip sinonimai. Permainų procesas organizacijoje remiasi praeities patirtimi, kuri analizuojama tam, kad būtų galima išsiaiškinti veiksnius, darančius įtaką pokyčių atsiradimui ir valdymui organizacijoje, kurie gali būti svarbūs organizacijos ateičiai. Nesvarbu kokioje srityje permainos vyktų, jos, R. Vanago (2007), D. Bamford ir S. Daniel (2005), P. J. Kitchen ir F. Daly (2002), R. Eisenbach et al. (1999) bei J. W. Moran ir B. K. Brightman (2001) teigimu, dažniausiai skirstomos į tris tipus:

1. *Radikalios permainos* – kurios sukuria reikšmingus, didelius, netikėtus ir staigius pasikeitimus. Šiuo atveju didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas tam, kaip žmonės reaguoja į vykstančius pasikeitimus, nes pagal reakcijos sudėtingumą galima nuspręsti kokių tolimesnių veiksmų reikia imtis.

2. *Laipsniškos permainos* – gana nedidelės apimties, atsirandantys egzistuojant tam tikrai situacijai laike, pokyčiai, kurių įgyvendinimas sąlygoja kitų pasikeitimų atsiradimą. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad palaipsniui įgyvendinami tokio pobūdžio pokyčiai ilgainiui gali išsivystyti į didelės apimties ir svarbos pasikeitimus.

3. *Inicijuotos permainos* – tai reakcija ne į pasikeitusią aplinką, o į patį žmogų, jo nuostatas, vertybes ir požiūrį.

Organizacijoms, kurios nori išvengti didelio pasipriešinimo įgyvendinamiems pokyčiams, ir kurioms būdinga viešojo sektoriaus specifika, labiausiai tiktų antro arba trečio tipo permainos, kadangi jos turi įtakos pasipriešinimo pokyčių įgyvendinimo mastui ir sukuria tinkamas sąlygas darbuotojų įtraukimui į jų organizavimą ir įgyvendinimą (R. Vanagas (2007) ir P. J. Kitchen bei F. Daly (2002)).

Pokyčius taip pat galima suskirstyti į *planuotus ir neplanuotus* (P. J. Kitchen ir F. Daly (2002)) bei pagal pokyčių tempą į *greitus ir lėtus pokyčius*. Planuoti pokyčiai siekia paruošti organizaciją adaptacijai prie pasikeitusių organizacijos tikslų, struktūros, veiklos krypčių ar darbo pobūdžio. Planuotiems pokyčiams būdingas struktūrinių inovacijų įgyvendinimas, naujos veiklos politikos, strategijos ar tikslo įgyvendinimas ir pritaikymas organizacijoje, organizacijos klimato ar kultūros keitimas. Planuoti pokyčiai, J. J. Boonstra ir K. M. Bennebroek Gravenhorst (1998) bei J. W. Moran ir B. K. Brightman (2001) teigimu, padeda pasiekti organizacijos užsibrėžtų tikslų. Neplanuoti pokyčiai susiję su kažkieno netektimi, ir dažniausiai juos įgyvendinti reikia skubotai, todėl dažnai šiems pokyčiams yra priešinamasi, kadangi viskas vyksta greitu tempu ir netikėtai. Lėti pokyčiai įgyvendinami tuomet, kai organizacija bijo visą veiklą griaunančio darbuotojų pasipriešinimo permainoms ir kai organizacijos pokyčių įgyvendinimo terminas nėra griežtai apibrėžtas laike. Greiti pokyčiai įgyvendinami tuomet, kai organizacijai skubiai reikia prisitaikyti prie pakitusių aplinkos sąlygų, darančių įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Pasak M. Arimavičiūtės (2007) bei J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008), analizuojant strateginius pokyčius, būtina išskirti esminius pokyčių tipą įtakojančius veiksnius:

- pokyčių sudėtingumą (tai įvairių veiksnių, lemiančių institucijos veiklą, tokių kaip politika, technologijos, socialinė aplinka ir pan., apimtis);
- pokyčių novatoriškumą (tai aplinkos, kurioje veikia institucija ir kurioje vykdomi pokyčiai, išanalizavimo lygis, padedantis suvokti, kokia apimtimi vyksta pokyčiai);
- pokyčių tempą (esant tinkamam tempui, jis sukuria galimybes laiku reaguoti į vykstančius pokyčius bei išvengti su pokyčių įgyvendinimu susijusių problem, ir šis veiksnys priklauso nuo institucijos pasirengimo įgyvendinti pokyčius savo veikloje);
- pokyčių prognozuotinumą (tai yra tam tikras rodiklis, besiremiantis tam tikromis tendencingomis įžvalgomis, padedantis numatyti pokyčius iš anksto).

Apibendrinant galima teigti, kad, pokyčių įgyvendinimo tempas, pobūdis, gylis, turinys priklauso nuo institucijos tipo ir įgyvendinamų pokyčių sudėtingumo laipsnio, tačiau, esant galimybei, organizacijai naudingiau įgyvendinti planuotus pokyčius, nes juos įmanoma suvaldyti bei įtraukti suinteresuotus žmones į pokyčių įgyvendinimo procesą be didelio pasipriešinimo.

1.3. Strateginių pokyčių valdymo modeliai

Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje poreikiui, kaip teigia R. Korsakienė (2006), įtakos gali turėti įvairios tiek vidinės, tiek išorinės priežastys (t.y. nauji technologiniai pasikeitimai, visuotiniai pokyčiai ekonominėje-politinėje arenoje, organizacijos darbuotojų kokybinis augimas, organizacijos struktūros, funkcijų, procesų plėtra ir pan.), kurių paskatintos organizacijos atlieka įvairius pakeitimus tam tikruose organizacijoje vykstančiuose procesuose taip siekiant pasinaudoti teigiamomis pokyčių sukeltomis aplinkybėmis arba panaikinti pokyčių sukeltas potencialias neigiamas pasekmes.

Pokyčių valdymo procesas, pasak J. Bersėnaitės ir kt. (2006), susideda iš trijų neatsiejamų dalių – organizacijos pasirengimo priimti išorinės aplinkos diktuojamus iššūkius, jų valdymo bei atsižvelgimo į kokybės parametrų įgyvendinimą visose organizacijos veiklos srityse ir optimaliausių veiklos būdų pasirinkimą naujai organizacijos vizijai pasiekti ar tikslams įgyvendinti.

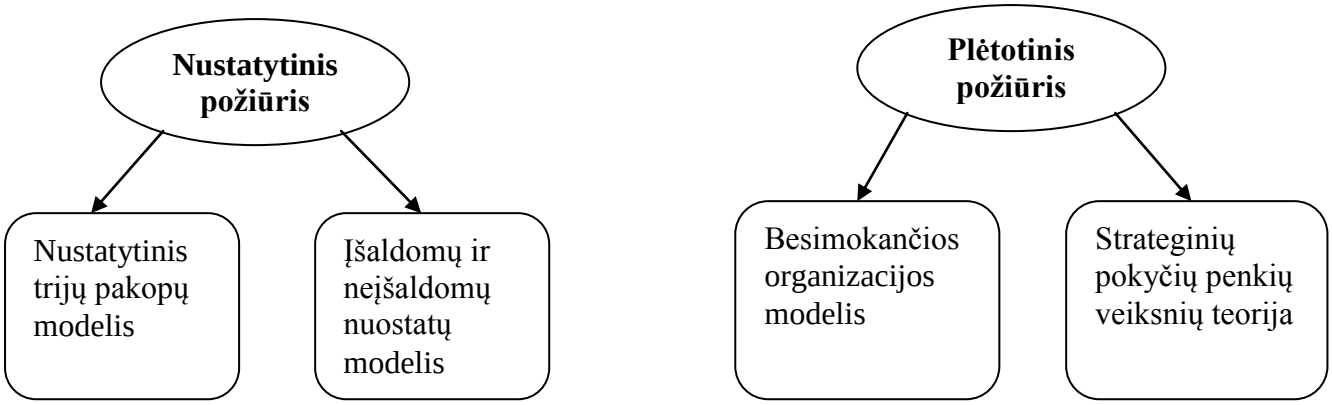
Kaip teigia A. Vasiliauskas (2004), strateginių pokyčių valdymą galima apibrėžti kaip iniciatyviai atliekamą valdymą, kurio metu įgyvendinami tiksliai identifikuoti strateginiai tikslai. Strateginiai pokyčiai dažniausiai yra įgyvendinami dėl naujos tvarkos įvedimo ar pertvarkymo organizacijoje būtinybės.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos dvi pagrindinės strateginių pokyčių valdymo metodologijos – nustatytinė ir plėtotinė. Organizacijoje, besilaikančioje nustatytinės metodologijos principų, strateginiai pokyčiai atliekami tik tokia apimtimi, kokia yra deleguojama „iš viršaus“ (t.y. paskiriama organizacijos lygmeniu pagal pavaldumą). Organizacija, kuri vadovaujasi plėtotinės metodologijos principais, strategines permainas suvokia kaip visiškai naujai sukurtos strategijos įgyvendinimą organizacijoje ne tik organizacijos, bet ir individo (t.y. darbuotojo) lygmeniu, nes į strateginių pokyčių valdymo procesą yra įtraukiami ir darbuotojai, kurie stengiasi atrasti kompromisą bei suderinti požiūrius. Egzistuojant nustatytinės metodologijos požiūriui organizacijoje, strateginiai pokyčiai yra įgyvendinami kur kas lėčiau, nes jam būdingas griežtumas, nepaslankumas, kontrolė, o vyraujant plėtotiniam požiūriui – nėra griežtumo ir ribotumo, kas suteikia galimybę įgyvendinti greitesnius ir paprastesnius pokyčius, sąlygojamus išorinės aplinkos pokyčių.

Pagal vieną iš šių metodologijų buvo sukurti du pagrindiniai strateginių pokyčių valdymo nustatytiniai modeliai – tai Kantero modelis ir Lewino modelis.

Su nustatytiniu ir plėtotiniu metodologiniais požiūriais siejamos įvairios strateginių pokyčių valdymo principinės normos:

2 pav. Strateginių pokyčių valdymo principinės normos

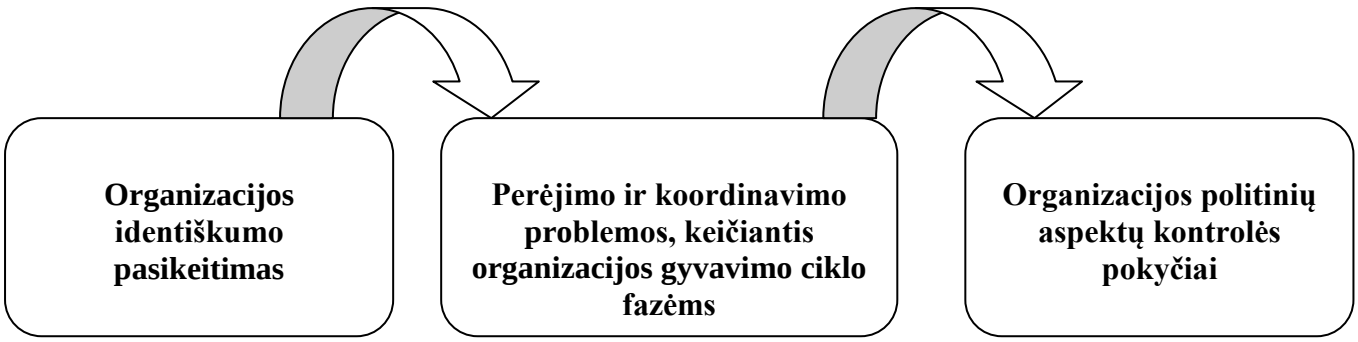


Sudaryta pagal Vanagą (2007)

Vadovaujantis nustatytiniu trijų pakopų modeliu, yra išskiriami trijų tipų strateginiai pokyčiai (pagal Kanterą, žr. 3 pav.):

2. organizacijos identiškumo pasikeitimas;
3. perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms;
4. organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai.

3 pav. Strateginių pokyčių valdymo proceso pakopos



Sudaryta pagal Išoraitę (2012) ir Kanterą (1992)

N. Kantero (1992) modelis apibrėžia tris pagrindines strateginių pokyčių valdymo proceso pakopas, kurios tarpusavyje susieja tris esmines pokyčių formas ir tris žmonių kategorijas, besisiejančias su tomis formomis. Strateginių pokyčių valdymo pakopų pavadinimai atitinka pokyčių formų pavadinimus:

- *Organizacijos identiškumo pasikeitimas*. Organizacija keičiasi tuomet, kai pasikeitimai vyksta ją supančioje aplinkoje. Pavyzdžiui, dažnai organizacijų pokyčiams įtakos turi pasikeitimai

valstybės valdžios ar politikos sistemoje. Manoma, jog tokio tipo pokyčiai dažniausiai būna lėti, išskyrus atvejus, kai keičiasi svarbiausi aplinkos elementai (pvz., po Seimo rinkimų keičiasi politinė padėtis ir pan.). Šioje pokyčių formoje dalyvaujanti žmonių kategorija yra vadinama pokyčių strategais – už vadovavimą strateginiams pokyčiams atsakingi žmonės.

- *Perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms.* Kuo ilgiau egzistuoja organizacija, tuo didesnę plėtros politiką ji įgyvendina, todėl kinta ir organizacijos vidiniai tarpusavio santykiai. Dėl organizacijos plėtros ir perėjimo iš vienos gyvavimo fazės į kitą, pokyčiai, skirti konkrečioms žmonių grupėms organizacijoje, inicijuojami tiesiog savaime, jų įgyvendinimo poreikis susiformuoja natūraliai. Šioje pokyčių formoje dalyvaujanti žmonių kategorija vadinama pokyčių įgyvendintojais, kadangi jie tiesiogiai atsakingi už strateginių pokyčių valdymą ir įgyvendinimą.
- *Organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai*. Gana dažnai organizacijose dėl to, kad vieni individai įgytų tam tikras privilegijas ar didesnę galią sprendimų priėmimo procese, vyksta intensyvi konkurencija tarp tam tikrų individų grupių ar pavienių asmenų. Jeigu tam tikri individai ar jų grupės turi pakankamai galių daryti spaudimą likusiai organizacijos daliai, labai nesudėtinga įgyvendinti tam tikro svarbumo ar apimties pokyčius įgaliojimų srityje. Šioje pokyčių formoje dalyvaujanti žmonių kategorija vadinama pokyčių recipientais, kurie labai rūpinasi pokyčių įgyvendinimo programa, vykstančių pokyčių specifika ir jų pateikimu visiems organizacijos elementams.

Kadangi organizacijos egzistuoja nuolat besikeičiančioje ir reikalaujančioje prisitaikyti prie aplinkos metamų iššūkių aplinkoje, todėl organizacija, įgyvendindama naują strategiją ar keisdama veiklos kryptį, struktūrą ar kitus aspektus, turi keisti ir savo identitetą (M. Pardo del Val ir C. Martinez Fuentes (2003)). Be to, organizacijai vystantis ir įgyvendinant naujai priimtą strategiją, jai tenka susidurti su koordinavimo ar perėjimo į naują lygmenį problemomis, kurios gali sąlygoti krizių atsiradimą. Vėliau, įgyvendinant strategiją, svarbiu aspektu gali tapti privilegijų ar politinių galių perskirstymas, kadangi naujoje strategijoje ar veiklos kryptyje gali būti numatyta iš esmės pakeisti anksčiau priskirtus organizacijai priklausančių asmenų įgaliojimus ar privilegijas.

K. Lewinas (1954) savo teorijoje teigia, „kad visa, kas konkrečiu momentu įvyksta, yra dviejų priešingo poveikio jėgų veikimo rezultatas, o status quo - jų pusiausvyros taškas. Tokia pusiausvyra būdinga visiems fiziniams ar socialiniams procesams, o nukrypimus nuo jos sąlygoja šių jėgų poveikio pasikeitimus. Ši idėja gana svarbi veiksnių (jėgų) identifikavimui ir poveikio projektavimui. Antroji jo idėja labiau siejasi su pačių strateginių pakitimų realizavimo procesu.“ Įšaldomų ir neįšaldomų nuostatų teorija (pagal Lewiną) išskiria tris pagrindinius strateginių pokyčių valdymo etapus (žr. 4 pav.) – nuostatų atsisakymą (atšaldymą), perėjimą į naują lygmenį (įsikišimą) ir naujų nuostatų įtvirtinimą (užšaldymą):

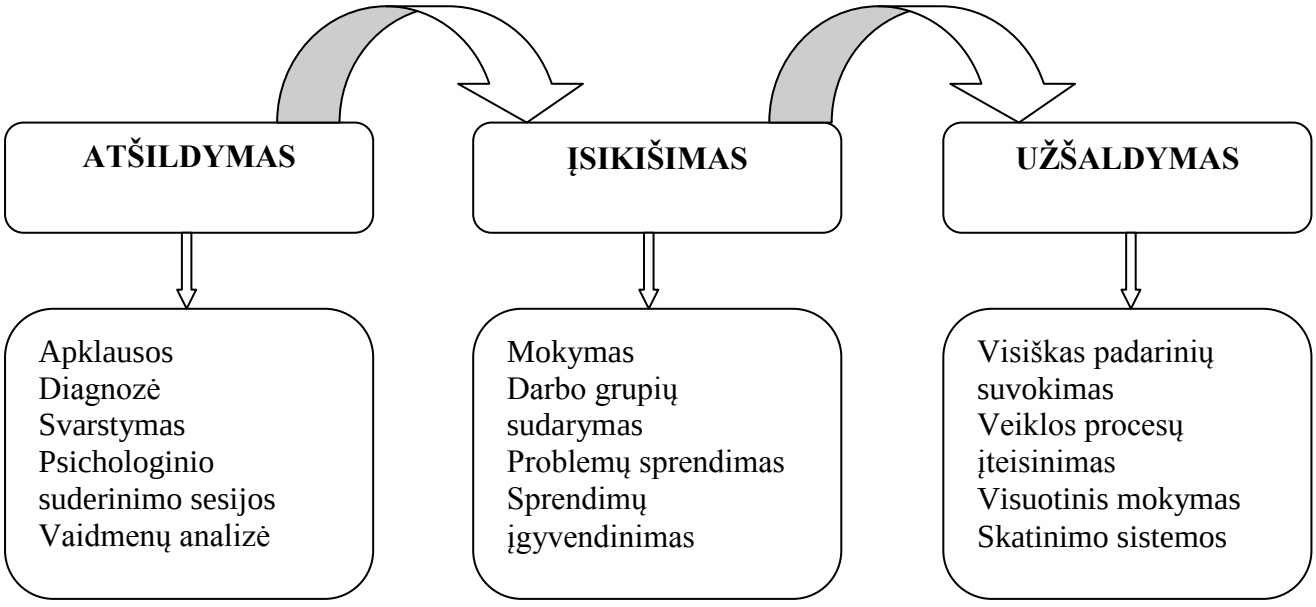
1. atšildymą – tam, kad būtų įmanoma įgyvendinti pokyčius, sena elgsena privalo būti pripažinta (tam pritaria ir J. R. Austin (2009)) kaip netinkama ir keistina, reikėtų atsisakyti seniai įtvirtintų, nusistovėjusių ir organizacijai nebetinkančių ar nenaudingų nuostatų, kuriomis remiasi organizacija ir kiekvienas individas atskirai. Tačiau esminis dalykas tas, kad patys žmonės suprastų poreikį keistis, ir kad pokyčiai nebūtų primetami iš šalies;

2. įsikišimą – šiuo momentu yra ieškoma naujų sprendimų, kuriuos būtų galima įgyvendinti (t.y. vertinamos visos galimos alternatyvos, keičiama organizacijos struktūra, kuriamos naujos vertybinės gairės, kaupiama naujai padėčiai įtvirtinti reikalinga informacija);

3. užšaldymą – kai surandama tenkinanti būsena, tuomet įvyksta tos būsenos užšaldymas naujame lygyje. Šis etapas svarbus tuo, kad jame stiprinami jau priimti sprendimai ir gali būti pradedama skleisti tinkama informacija apie naujos padėties privalumus. Tačiau tam, kad tos nuostatos būtų įtvirtinamos visų su organizacija susijusių asmenų sutikimu, būtina rasti tinkamas priemones šiam tikslui pasiekti (pvz.: lavinti ir informuoti, dalyvauti ir įtraukti, skatinti ir paremti, derėtis ir susitarti, manipuliuoti, priversti ir kt.).

Kaip matyti iš Lewino siūlomo modelio, strateginiai pokyčiai negali būti staigūs, jie turi būti įgyvendinami palaipsniui – atsisakant senos tvarkos ir nuostatų bei priimant naujas, tuo tarpu tasi sukuriant tiek organizacijai, tiek ir darbuotojams adaptacinį laikotarpį, taip sumažinat streso, neigiamų jausmų ir emocijų grėsmę.

4 pav. Pokyčių realizavimo stadijos



Sudaryta pagal Vasiliauską (2004)

D. Klimas ir J. Ruževičius (2009) atšildymo etapą išskirsto į smulkesnes dalis:

- "greičio" padidinimą – siekiama darbuotojus motyvuoti pagrindinių organizacijos uždavinių įgyvendinimui ir problemų sprendimui;

- pokyčių komandos formavimą – suburiama įvairių kompetencijos lygių ir tam tikro emocinio nusiteikimo darbuotojų komanda;
- vizijos ir strategijos detalizavimą – sukuriama nauja, į pokyčių įgyvendinimą orientuota organizacijos vizija ir strategija, tobulinanti organizacijos veiklos parametrus, kurios perteikiamos su pokyčiais organizacijoje susiduriantiems darbuotojams;
- pasiruošimą – tikslų detalizavimą ir reikalingų mokymų organizavimą;
- įgyvendinimo planavimą – išteklių ir kitų pokyčių įgyvendinimui būtinų resursų numatymą;
- vertinimą – esamos situacijos ir organizacijos brandos vertinimą (modeliavimas "kaip yra") bei norimos pasiekti būklės bei brandos įvertinimą (modeliavimas "kaip gali būti").

Įsikišimo etapas skirstomas į tokias sudedamąsias dalis:

- sprendimo priėmimą – siekiamos organizacijos būklės bei brandos įtvirtinimas (modeliavimas "kaip privalo būti");
- pokyčio įgyvendinimo skatinimą – darbuotojai įtraukiami į pokyčių procesą;
- galios pokyčių veiksmams suteikimą – šalinamos įvairios pokyčių įgyvendinimo kliūtys, skatinama ir palaikoma tolimesnė veikla, nurodoma pažanga ir pasiekimai pokyčių įgyvendinimo procese;
- diegimą – siekiama užtikrinti aukštą pokyčių įsisavinimo lygį, suteikiant tam tikrus vaidmenis personalui pokyčių įgyvendinimo procese.

Užšaldymas gali būti išskaidomas į tokius komponentus:

- "greitų pergalių" siekimą – nesudėtingai atliekamų užduočių formavimas, darbuotojų iniciatyvų bei idėjų veiklos ar tam tikrų procesų tobulinimui palaikymas;
- pokyčių įvertinimą – užsibrėžtų ilgalaikėje perspektyvoje tikslų ir ateities gairių beatodairiškas įgyvendinimas;
- pokyčių priemones – matuojamas pokyčių naudingumas ir vertė, pokyčių perkėlimas į organizacinės kultūros lygmenį;
- išplėtimą – pokyčių diegimo iniciatyvos platinimas už organizacijos ribų (D. Klimas, J. Ruževičius, (2009), p. 83).

Šiam Lewino modeliui ir jo skaidymui į tris etapus pritaria ir M.W. Durant (1999), kuris dar nurodo ir kitą Kubler-Ross Grief modelį, dalyvaujantį pokyčių valdyme. Jo idėja – jog pokyčių procese kažko yra atsisakoma, netenkama, todėl į tai labiausiai reaguoja darbuotojai. Jų reakcijos suskirstytos į keturis etapus: neigimą, priešinimąsi, tyrinėjimą ir pritarimą. Teigiama, jog žinant darbuotojų reakcijas į pokyčių procesą, galima kur kas labiau pasirengti galimiems sunkumams. Pirmajame etape patartina padrąsinti darbuotojus pokyčių priėmimui, nurodyti privalumus. Antrajame

etape būtina pasirinkti tinkamą strategiją, kuri padėtų įveikti pasipriešinimą, kadangi bandoma išreikšti garsiai nepasitenkinimą pokyčiais, kuriuos įgyvendina organizacija. Jeigu darbuotojai praranda viltį sustabdyti vykdomus pokyčius, trečiajame etape jie ima jais domėtis, nagrinėti tai, kas nauja ir kas susiję su kiekvieno darbuotojo individuliai pasikeitusia situacija ar darbo pobūdžiu, todėl būtina skatinti elgsenos pasikeitimus. Paskutiniame etape yra susitelkiama į sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.

Besimokančiai organizacijai būdingos nuolatinės permainos, dėl kurių organizacija yra suinteresuota nuolatos mokytis ir išsiaiškinti aspektus, kurie organizacijai ateityje gali būti nenaudingi ar nepriimtini. Kadangi mokymasis – ilgas procesas, todėl šis modelis tinkamas tik tokioms organizacijoms, kurios turi pakankamai nemažus laiko resursus, nes esant poreikiui įgyvendinti staigius strateginius pokyčius, vadovaujantis šiuo modeliu tai atlikti yra neįmanoma.

Strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija apibrėžia penkis pagrindinius vadovo sėkmei įtakos turinčius veiksnius:

- nuolatinį organizacijos aplinkos vertinimą (turi būti nuolatos stebima ir vertinama visą organizaciją ir atskiras jos dalis supanti aplinka ir konkurencinė padėtis rinkoje);
- strateginių pokyčių valdymą, atskleidžiantį organizacijai tinkamiausią valdymo stilių (strateginius pokyčius būtina valdyti, jie negali vykti patys savaime, todėl asmenys, atsakingi už strateginių pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, privalo nustatyti tinkamus būdus bei parinkti tinkamas priemones tiems pokyčiams realizuoti);
- strateginių ir su organizacijos veikla susijusių pokyčių susiejimą (strateginiai pokyčiai negali vykti atsietai nuo visos organizacijos veiklos, kadangi bet kokie įgyvendinami pokyčiai turi įtakos visoms organizacijos sritims);
- žmonių išteklių valdymą (tai apima ir žmones, dirbančius organizacijoje, ir sukauptas žinias, turimus įgūdžius).

Kaip teigia A. Huczynski ir D. Buchanan (1991), M. H. Kavanagh ir N. M. Ashkanasy (2006) bei J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008), vykstant bet kokiems pokyčiams organizacijoje, savaime ir gana natūraliai atsiranda pasipriešinimas naujovėms ir pasikeitimams, tačiau siekiant tinkamai valdyti pasipriešinimą pokyčiams būtina nepamiršti tam tinkamų priemonių:

- *lavinimo / mokymo ir informavimo strategija* (esminis strategijos tikslas – sukurti darbuotojams sąlygas plačiau suvokti strateginio pokyčio reikalingumo priežastis. Vadovai turi dalintis turimomis žiniomis, tikslais su tais individais, kurie bus veikiami pokyčių, o tai turėtų būti atliekama tokiais būdais – specialiomis lavinimo dirbti naujomis sąlygomis programomis, „akis į akį“ konsultavimu, grupiniais susitikimais ir diskusijomis. Darbuotojai turi būti mokomi identifikuoti reikalingų pokyčių egzistavimo problemą, o vadovai turi matyti poreikį išsakyti visus faktus, susijusius su pokyčių įgyvendinimu, tiesiogiai darbuotojams, diskutuoti šia tema bei išgirsti priešingas nuomones);

- *dalyvavimo ir įtraukimo arba jungimosi strategija* (esminis strategijos tikslas – pašalinti visus organizacijos narių nuogąstavimus ir sukurti galimybę kuo platesniam žmonių ratui prisiimti atsakomybę už pokyčių planavimo ir diegimo sėkmę. Ši strategija naudojama tuomet, kai nepakanka informacijos apie pokyčių įgyvendinimą ir kai pokyčių įgyvendinimo sėkmė susijusi ne vien tik su perversmų įgyvendintojais, bet ir su visais kitais organizacijos nariais. Taip pat ši strategija gali sumažinti pokyčių poveikio darbuotojams baimę ir paskatinti jų individualių įgūdžių bei žinių naudojimą ir gali būti naudojama tik ten, kur dalyviai turi pakankamai noro ir žinių prisidėti prie pokyčių planavimo ir įgyvendinimo proceso);
- *skatinimo ir paramos strategija* (pagrindinis strategijos tikslas – paremti pokyčių diegimo procesą ir jame dalyvaujančius organizacijos narius vadovybės skiriamu dėmesiu bei rūpesčiu ir materialinėmis bei moralinėmis skatinimo priemonėmis. Taip pat darbuotojams gali būti teikiami įvairūs patarimai, kad lengviau įveiktų baimes ir nerimą dėl įgyvendinamų pokyčių);
- *derybų ir susitarimo dėl galimo kompensavimo su organizacijos nariais, patiriančiais aiškius nepatogumus dėl naujovės strategija* (esmė – pasiekti bendrą priimtiną kompromisą naudos ir mainų pagalba. Šiuo atveju, pokyčių įgyvendintojai turi aiškiai žinoti pokyčiams besipriešinančių darbuotojų poreikius ir interesus);
- *manipuliavimo ir kooptavimo*[1] *arba aiškios ir užslėptos prievartos strategija* (pagrindinis strategijos tikslas – tam tikromis priemonėmis priversti organizacijos narius pritarti įgyvendinamiems pokyčiams, kai šie privalo būti įgyvendinti greitai ir be tinkamo pasirengimo. Pabrėžiami pokyčių privalumai tam tikrai su pokyčiais susijusiai žmonių grupei ir ignoruojami trūkumai. Kooptavimas įtraukia su pokyčiais susijusius asmenis į sprendimų priėmimo procesą).

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja gana nemažai įvairiais bruožais pasižyminčių strateginių pokyčių valdymo modelių, kurie vienokiu ar kitokiu būdu yra orientuoti į tinkamą pokyčių įgyvendinimą organizacijoje. Tuo tikslu organizacija, atsižvelgdama į jos turimus išteklius ir kitas galimybes bei veiklos pobūdį, pati privalo pasirinkti kelią, kuriuo ji eis įgyvendindama pokyčius ir kokia strategija remsis informuodama bei supažindindama darbuotojus su įgyvendinamais pokyčiais. Tinkamai suplanuoti pokyčiai, parinktos priemonės ir strategija garantuoja sėkmingą strateginių pokyčių įgyvendinimą organizacijoje ir darbuotojų prisitaikymą prie naujai sukurtų sąlygų.

[1] Kooptavimas – tai žmonių įtraukimas į vykstantį procesą. Prieiga per internetą: http://www.zodziai.lt/reiksme%26word%3Dkooptuoti%26wid%3D10577 [žiūrėta 2013-03-16].

1.4. Strateginių pokyčių įgyvendinimo psichologiniai aspektai

Kadangi vykstant globalizacijos ir technologinių inovacijų diegimo procesams visuomenėje, prie aplinkos diktuojamų sąlygų turi prisitaikyti ir įvairias paslaugas teikiančios ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus institucijos, nes, kaip teigia F. Graetz (2000), pastaruoju metu pagrindinis vadybos tikslas – numatyti organizacijos poreikį keistis bei tinkamai valdyti patį pokyčių įgyvendinimo procesą. Tam, kad strateginiai pokyčiai būtų įgyvendinti realybėje, svarbu pakeisti ne tik pačią organizaciją, bet elgesio normas, vertybes, kuriomis darbuotojai vadovaujasi organizacijos viduje. (J. Balogun (2001); M. H. Kavanagh ir N. M. Ashkanasy (2006)).

A. Huczynski ir D. Buchanan (1991) teigia, kad pokyčiai gali būti analizuojami įvairiais lygiais, koncentruojantis į individą, grupę, organizaciją ar visuomenę. Organizaciniai pokyčiai paveikia organizacijos veiklos bei darbuotojų darbo sąlygas, užimamą padėtį ir hierarchinę struktūrą. Kiekvienas lygmuo, kuriame pokyčiai gali būti nagrinėjami, yra visiškai skirtingi ir sukelia problemų siekiant aiškiai identifikuoti priežastis ir pasekmes.

Kaip teigia D. Klimas ir J. Ruževičius (2009), kadangi „organizacijos, įgyvendinančios strateginius pokyčius, skiriasi savo dydžiu, struktūra, veiklos procesais, turimais ištekliais, įtaka visuomenei bei kitais rodikliais“ (p. 81), todėl skirsis ir pokyčių įgyvendinimo metu kylančių problemų apimtis bei sudėtingumas, jų sprendimo galimybės. Dėl šios priežasties yra būtina iš anksto, prieš pradedant įgyvendinti pokyčius, realiai įvertinti esamą situaciją organizacijoje bei organizacijos narių psichologinį/emocinį nusistatymą.

Strateginių pokyčių įgyvendinimas yra labai individualus procesas, vykstantis kiekvienoje organizacijoje, todėl jis priklauso nuo organizacijos pasikeitimo svarbos, pokyčių įgyvendinimo tempo ir trukmės, veiklos srities, kuria užsiima organizacija, bei kitų veiksnių.

Statistiniai tyrimai įrodė, kad vidutiniškai būsimiems strateginiams pokyčiams pritaria 10 – 15% organizacijos darbuotojų, kiti 20% tiki sėkminga ir reikalinga pokyčių įgyvendinimo idėja, didžioji dalis, t.y. 40%, baiminasi ne dėl pačių pokyčių, o dėl pasekmių, kurias gali sukelti jų pasikeitimų įgyvendinimas, o likę 25 – 30% priešinasi pokyčių įgyvendinimui visais įmanomais būdais (D. Klimas, J. Ruževičius, 2009, p. 77).

Kaip teigia W. H. Bovey ir A. Hede (2001), M. H. Kavanagh ir N. M. Ashkanasy (2006), D. Waddell ir A. M. Sohal (1998) bei M. Pardo del Val ir C. Martinez Fuentes (2003), trečdalis visų įgyvendinamų pokyčių organizacijose žlunga dėl darbuotojų pasipriešinimo ir tai tampa didžiausiu šių dienų iššūkiu pokyčių įgyvendinimo procese.

Gana dažnai svarbių pokyčių įgyvendinimą organizacijoje gali trukdyti įvairūs psichologinio pobūdžio veiksniai (A. Campbell, 2004; R. S. Kaplan, 2001; S. Oreg, 2006; M. H. Kavanagh ir N. M.

Ashkanasy, 2006; J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger, 2008; R. Gill, 2003; M. Pardo del Val ir C. Martinez Fuentes, 2003):

1. nustebimas egzistuoja tuomet, kai darbuotojai nėra informuojami apie planuojamus ar įgyvendinamus pokyčius. Ši būsena gali turėti įtakos darbuotojų nepasitenkinimui, o tuo pačiu ir veiklos sutrikimų atsiradimui;
2. įgūdžių stygius dirbti naujai susidariusiomis sąlygomis;
3. inercija egzistuoja, kai organizacijoje vyrauja nusistovėjusios veiklos procedūros ir įprasta, nekintanti darbo tvarka, kuri suteikia darbuotojams saugumo, pastovumo jausmą;
4. emociniai šalutiniai padariniai siejami su naujai atsiradusia ar padidėjusia atsakomybe bei įtampa darbe, pasitikėjimo savimi sumažėjimu;
5. galimų nesėkmių baimė siejama su reikiamų įgūdžių stoka ar pasikeitusiu darbo pobūdžiu, kai darbuotojui trūksta pasitikėjimo savimi atlikti naujai pavestas funkcijas;
6. pasitikėjimo vadovybe stoka;
7. asmeniniai konfliktai su pokyčio iniciatoriais arba įgyvendintojais;
8. vadovų netaktiškumas;
9. prastas planavimas, neatsižvelgiant į psichologinį ir kvalifikacinį darbuotojų parengimą dirbti naujomis sąlygomis;
10. darbo grupių suardymas;
11. baimė dėl darbo statuso ir saugumo.

Viena iš esminių priežasčių, dažniausiai lemiančių nesėkmingą pokyčių įgyvendinimą, yra skubotas ir iš anksto tinkamai neapgalvotas pokyčių diegimas organizacijoje.

Pasak M. Išoraitės (2012), „strateginių pokyčių valdymas organizacijoje yra neatsiejamas nuo pavienio žmogaus keitimosi valdymo, t.y. savivados. Labai svarbu, kad techninių ir darbo, kultūros ir politikos pokyčių valdymas organizacijos lygmeniu derėtų su savivados modelyje numatytomis svarbiausiomis žmogaus keitimosi sritimis“ (p. 141).

N. Tichy (1983) teigia, kad pokyčių atsiradimą organizacijoje lemia keletas priežasčių, kurios yra esminės kiekvienoje, pokyčius išgyvenančioje, institucijoje – aplinka (tiek vidinė, tiek išorinė), nauji darbuotojai, technologija, verslo santykiai ir naujas vadovas.

Kaip teigia A. Picot ir O. Baumann (2009) bei J. E. Fountain (2006), pokyčiai organizacijoje bus sėkmingi tik tada, kai organizacijos nariai remia vykdomus pokyčius ir jiems pritaria, o nesipriešina. R. Korsakienė (2006) nurodo, jog organizacijos, įgyvendinančios pokyčius savo veikloje, susiduria su įvairiomis ir dažniausiai neigiamomis reakcijomis į pokyčius – padidėjusiu stresu, nepasitikėjimu ar pasipiktinimu vykdomų pokyčių pobūdžiu. Ji taip pat pritaria A. Picot ir O. Bauman nuomonei, jog pokyčių realizavimo sėkmė priklauso nuo darbuotojų reakcijos į pokyčius, o visa tai priklauso nuo

vadovų nusiteikimo ir gebėjimo suvienyti ir motyvuoti visus organizacijos narius bendrų organizacijos, o kartu ir individualių, tikslų siekimui.

M. Vienažindienės ir R. Čiarnienės (2007) teigimu, pokyčiams organizacijos nariai dažniausiai nepritaria dėl šių priežasčių: pokyčių nesuvokimo, konservatyvaus nusistatymo, baimės prarasti turimą statusą ar galią, abejojimo savo turima kompetencija, darbo apimčių padidėjimo. Tam, kad būtų pasirinkta tinkama pokyčių valdymo strategija, būtina numatyti dalyvavimo pokyčių įgyvendinimo procese mastą, orientuojantis į šiuos svarbiausius kriterijus: dalyvavimo reikšmingumą, pokyčių procese dalyvaujančių asmenų kompetenciją, pokyčių svarbos apimtį (kiek kam tai svarbu). Dažniausiai pasitaikančios problemos yra ilgesnis pokyčių įgyvendinimo laikotarpis nei tikėtasi, dėl to, kad organizacijos nariai nerimauja dėl pokyčių, išreiškia įvairias emocijas.

Apibendrinus galima teigti, jog vienas iš pagrindinių veiksnių, į kurį reikia atsižvelgti planuojant ir įgyvendinant pokyčius organizacijoje, yra psichologinis darbuotojų pasiruošimas dirbti naujomis sąlygomis, priimti naujas nuostatas bei perprasti elgesio normas. Egzistuojant neigiamam nusiteikimui pokyčių įgyvendinimo atžvilgiu ar vyraujant stipriam pasipriešinimui, įgyvendinti pokyčiai, nepaisant to, kokie jie reikalingi, svarbūs ir naudingi bebūtų, nebus tokie reikšmingi tol, kol darbuotojai neprisitaikys prie jų ir neims elgtis taip, kad pokyčiai duotų naudos ne tik organizacijai ar klientams, bet ir patiems darbuotojams. Šiuo atveju labai svarbus vaidmuo tenka vadovui, kuris, prieš pokyčių įgyvendinimą, turi nuodugniai apsvarstyti galimus pokyčių įgyvendinimo scenarijus bei tinkamas panaudoti priemones darbuotojų atžvilgiu.

1.5. Pokyčių valdymo problemos, priežastys ir šalinimo būdai

Kiekviena naujovė, bet koks pokytis, jei jo rezultatai nėra aiškiai apibrėžti, sukuria savaiminį tam tikrą pasipriešinimo efektą (D. Waddell ir A. M. Sohal (1998)). Kadangi žmogus net ir organizacijos struktūroje yra individas su savomis nuostatomis, įsitikinimais bei požiūriu, todėl dažniausiai pasipriešinimas pokyčiams vyksta dėl sociopsichologinių aspektų, tačiau būtina nepamiršti ir kitų svarbių pokyčių realizavimo kliūčių. J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008) teigimu, patyrę vadovai, prieš įgyvendindami pokyčius organizacijoje, puikiai suvokia darbuotojų priešinimosi tikimybę, tik dažnai prireikia pakankamai nemažai laiko aiškinantis, kas priešinsis pokyčių iniciatyvai ir dėl kokių priežasčių tai bus daroma. M. Pardo del Val ir C. Martinez Fuentes (2003) teigimu pasipriešinimas pokyčiams paveikia pokyčių procesą sulėtindamas ar visiškai sustabdydamas pokyčių įgyvendinimo pradžią, kenkdamas įgyvendinimui ir padidindamas pokyčių įgyvendinimo proceso kainą. P. Zakarevičiaus (2003) teigimu, pokyčių įgyvendinimo problemų priežastis galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes:

- ekonominio pobūdžio priežastys (ribotos lėšų, kurias būtų galima skirti pokyčių realizavimui, paieškos ir panaudojimo galimybės);
- techninio-technologinio pobūdžio priežastys (būdinga gamybinėms kompanijoms, kurios susiduria su problema, kai lėčiau įgyvendinami technologiniai procesai sutrikdo visų technologinių funkcijų įgyvendinimą);
- vadybinio pobūdžio priežastys (nusistovėjęs valdymo pobūdis, netinkamas vadovavimo stilius, nevykdoma naujoviškų veiklos būdų paieška, tarp darbuotojų vyrauja tik formalūs ryšiai);
- socialinio-psichologinio pobūdžio priežastys (mikroklimatui būdingos savybės, tokios kaip nepasitenkinimas esama padėtimi ir darbu, įtempti santykiai su kolegomis ir vadovais, užtikrintumo jausmo ir paramos stoka, pokyčių baimė).

J. R. Austin (2009) bei A. Pundzienė ir kt. (2007) nurodo, jog strateginių pokyčių valdymas organizacijoje – tai sudėtingas ir politiškai pavojingas veiksmas. Jis nurodo, kad organizacijos tradicijos ir nusistovėjusi istorija sustiprina pasipriešinimą pokyčiams individualiu, organizaciniu ir rinkos lygmeniu. Tam, kad būtų išvengta pasipriešinimo pokyčiams, reikia vystyti darbuotojų suvokimą apie pokyčių procesą, tikslą, naudą, esmę.

B. G. Hoag (Lodienė, 2005) ir kt. bei P. C. Fiss ir E. J. Zajac (2006) teigė, kad būtina apibrėžti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą organizacijoje trukdančius veiksnius (žr. 3 lentelė):

3 lentelė. Pokyčių įgyvendinimui trukdantys veiksniai

Pagrindinės kliūtys	**Pasireiškiančios kaip:**
Silpna lyderystė	Vizijos nebuvimas Nesėkmingas bandymas teikti paramą pokyčiams Pokyčių blokavimas Pokyčių vengimas Pokyčių poreikio nematymas
Prastas vadovavimas	Fragmentiškas požiūris Valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas Bejėgiškumas Pirmenybė faktiškai padėčiai
Kultūra	Pokytis apibūdinamas kaip grėsmė Pasitikėjimo stoka Politinė elgsena

Šaltinis: Lodienė, 2005, p. 101

B. Melniko ir kt. (2000) bei J. Rimo (2000) teigimu, priešinimasis pokyčių įgyvendinimui organizacijoje kyla ir dėl to, kad:

- organizacijos nariams dažnai trūksta psichologinio pasiruošimo tinkamam pokyčių suvokimui;
- įpratimas prie nesikeičiančios, pastovios organizacijoje egzistuojančios tvarkos;
- baiminimasis dėl galimų nesėkmių organizacijos veikloje;
- pasitikėjimo vadovybe sumažėjimas;
- įgūdžių, reikalingų darbui, stoka naujai pasikeitusiomis sąlygomis;
- prastas planavimo procesas.

L. Ruibytės (2011), A. Kubrak et al. (2007) ir A. Carr (2002) teigimu, pokyčių įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo vadovo pasiruošimo lygio ir pakankamo kiekio reikalingų pokyčių įgyvendinimui žinių bei darbuotojų turimos informacijos apie pokyčių įgyvendinimą lygio, kadangi pokyčiai kur kas lengviau įgyvendinami tose organizacijose, kuriose darbuotojai žino pokyčių esmę, jų poreikį ir naudą tiek organizacijai, tiek kiekvienam darbuotojui (P. J. Kitchen, F. Daly (2002)). Tuo atveju, kai vadovybė iš anksto neapgalvoja visos pokyčių įgyvendinimo eigos, kai darbuotojai nėra paruošti pokyčiams, neapmokyta elgtis naujomis sąlygomis, dažnai organizacijos susiduria su darbuotojų pasipriešinimu pokyčių įgyvendinimui, nes darbuotojai nebepasitiki vadovybe, nesijaučia užtikrinti dėl ateities, dėl turimų pareigų ir statuso.

J. Avey, T.S. Wernsing ir F. Luthans (2008) nurodo, jog svarbiausias veiksnys, galintis sumažinti darbuotojų neigiamą nusiteikimą pokyčiams, yra tinkamai suteikiamas palaikymas darbuotojams, susiduriantiems su pokyčiais. Šie autoriai taip pat pabrėžia, jog svarbiausios pasipriešinimo priežastys – psichologinės kilmės, todėl, prieš įgyvendinant pokyčius, vadovai turėtų pasirinkti tinkamą strategiją pokyčių įgyvendinimui, kad ji nebūtų žalinga nei darbuotojams, nei organizacijai.

Kad ir kokie pokyčiai bevyktų organizacijoje, ji bet kokiu atveju turi tiek teigiamą, tiek ir neigiamą pusę, nes pokyčiai reiškia eksperimentavimą ir kažko naujo sukūrimą, tačiau tuo pačiu reiškia ir artimų socialinių ryšių bei struktūrų sugriovimą. Kaip teigia A. Huczynski ir D. Buchanan (1991), R. A. Paton ir J. McCalman (2000) bei E. A. Locke (2004), dažniausiai pokyčiams gali būti priešinamasi dėl dviejų dalykų, kuriuos vadovai vadina nepageidautinais – dėl nežinomybės ir to, kas buvo nusistovėję, praradimo, kadangi žmonėms reikia keisti požiūrius, vertybes bei elgesį.

W.H. Bovey ir A. Hede nurodo, jog vadovams svarbu tinkamai valdyti pokyčius, tai reiškia, kad vadovauti ne tik techniniams procesams, bet pirmiausia žmogiškiesiems ištekliams, kadangi nuo jų keitimosi proceso ir prisitaikymo dirbti naujomis sąlygomis priklausys pokyčių įgyvendinimo sėkmingumas.

A. Huczynski ir D. Buchanan (1991) bei J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008) išskyrė keturias bendras pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje priežastis:

- Ribotas savanaudiškumas – individai siekia išsaugoti esamą, nusistovėjusią situaciją, kuri jiems yra naudinga. Organizaciniai pokyčiai gali reikšti turimų galių netekimą, prestižo, pagarbos, pripažinimo, užimamos padėties ar socialinio statuso ir saugumo praradimą. Žmonės turi save identifikuoti labiau su jų atliekamomis specifinėmis funkcijomis negu kad su visa organizacija. Tokiu atveju žmogus labiau koncentruojasi į savo žinias ir įgūdžius ir nesitiki, jog bus privesrtas kažką kesiti.
- Nesupratimas ir pasitikėjimo stoka – individai priešinasi pokyčiams, kai jie nežino vykdomų pokyčių priežasties, kilmės ir galimų pasekmių. Jeigu darbuotojai labiau pasitikėtų savo vadovais, informacija apie pokyčius nebūtų atmetama, kadangi neteisinga informacija sukuria priešiškumo ir neužtikrintumo jausmą.
- Prieštaringi vertinimai – darbuotojai skiriasi būdais, kuriais jie vertina pokyčių kainą ir naudą. Žmogiškosios vertybės apibrėžia, kurie pokyčiai yra tinkami ir bus sėkmingi, o kurių įgyvendinimas nepavyks. Kiekvienas organizacijai priklausantis žmogus asmeniškai apsibrėš savo suvokimą, kas yra pokyčiai jam ir kas yra pokyčiai organizacijai. Tai atliekama tada, kai informacija apie pokyčius nėra adekvati ir kai visi tinkami pokyčiams žmonės neturi pakankamai reikalingos informacijos.
- Žemas tolerancijos pokyčiams lygis – darbuotojai skiriasi savo gebėjimu susidoroti su pokyčiais, susidurti su nežinomybe ir susitvarkyti su neužtikrintumu. Pokyčiai, kurie reikalauja žmonių mąstyti ir elgtis kitaip, gali turėti įtakos individualiam savęs įvertinimui, kadangi kiekvienas susimąsto apie savo gebėjimus ir kompetenciją, tačiau kiekvienas pagalvoja ir apie tai, ar įvykus kažkokiems pasikeitimams mano kompetencija ir gebėjimai būtų pakankami ir aš galėčiau susidoroti su mestu iššūkiu. Kai kurie žmonės turi labai žemą tolerancijos pokyčiams, neužtikrintumui lygį, dėl šių priežasčių kilęs nepasitenkinimas gali priversti priešintis įgyvendinamiems pokyčiams.

Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje sėkmę, J. Ruževičiaus (2007) teigimu, lemia darna tarp pokyčių suvokimo, organizacijos vadovybės ir darbuotojų:

- veiksmingas ir nuoseklus reikiamos informacijos pateikimas visiems organizacijai priklausantiems nariams apie strateginių pokyčių tikslus ir priežastis, priemones, padėsiančias juos tinkamai įgyvendinti, įgyvendinamus ir planuojamus ateičiai pokyčius, problemas, su kuriomis įmanoma susidurti įgyvendinant pokyčius, bei jų įveikimo būdus (P. Markiewicz (2011));
- tik egzistuojant darbuotojų pokyčių svarbos suvokimui ir jų įgyvendinimo pritarimui, įmanoma tikėtis veiksmingų pasikeitimų;
- turi būti organizuojami nuoseklūs organizacijos darbuotojų susirinkimai, padedantys išsiaiškinti, kaip atsižvelgiama į darbuotojų pasiūlymus pokyčių valdymo klausimais;

- būtina užtikrinti, kad visi darbuotojai žinotų ne tik asmeninius (t.y. skyrių, departamentų) pokyčių tikslus, poreikį bei specifiką, bet ir visų kitų struktūrinių organizacijos padalinių bei visos organizacijos bendrai paėmus.

G. Svirskienės (2005), P. J. Kitchen ir F. Daly (2002) bei R. Gill (2003) teigimu, strateginių pokyčių valdymo procesas tampa kur kas paprastesnis, jei pokyčiams yra iš anksto ruošiamasi, nurodoma pokyčių nauda ir organizacijai, ir kiekvienam darbuotojui individualiai, taip pat jei vadovai pakankamai komunikuoja su pavaldiniais pokyčių įgyvendinimo tema, jei pokyčiai nekelia grėsmės darbuotojų gerovei bei pokyčiai yra suplanuoti iš anksto ir atliekami apgalvotai, neskubotai bei yra aiškus galutinis tikslas, kuris turi būti pasiektas.

Kaip socialinės sistemos, susidedančios iš veiklos, žmonių, formalių ir neformalių sistemų, organizacijos yra savaime besipriešinančios pokyčiams ir sukurtos neutralizuoti pokyčių bandymo poveikį (M. H. Kavanagh ir N. M. Ashkanasy (2006). Tačiau, jų teigimu, pokyčių metu svarbu, kad vadovai organizacijoje sukurtų psichologinio saugumo sistemą visiems organizacijoje dirbantiems individams, kurie yra įtraukti į naujo elgesio įgyvendinimo organizacijoje išbandymą.

Efektyvus pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo visapusiško darbo procesų suvokimo, santykių tarp organizacijos struktūros ir funkcionavimo bei neformalaus jėgų paskirstymo srityse, paveiktose pokyčių (R. Lines (2004)).

Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, kad strateginiai pokyčiai ir jų įgyvendinimas institucijoje – labai svarbus, tinkamai suplanuotas ir efektyviai valdomas procesas, kurio metu keičiami tam tikri veiklos parametrai, paliečiantys iš esmės beveik visus organizacijos elementus. Tam, kad strateginiai pokyčiai būtų įgyvendinami sėkmingai, būtina nepamiršti į patį procesą įtraukti svarbiausios institucijos sudedamosios dalies – darbuotojų, kadangi, įgyvendinant pokyčius be pagrindinio organizacijos variklio, pokyčių įgyvendinimas gali patirti nesėkmę ir tapti našta tiek institucijai, tiek ir su pokyčių inicijavimu bei įgyvendinimu susijusiems asmenims. Šiuolaikinėje visuomenėje pokyčiai – neišvengiamai svarbūs ir savaime suprantami, tačiau bet koks pasikeitimas, galintis turėti įtakos darbuotojo gerovei, sukeliantis papildomą įtampą gali iššaukti stiprias emocines darbuotojų reakcijas, trukdančias tinkamam strateginių pokyčių valdymo procesui. Strateginių pokyčių įgyvendinimo procese svarbiausią vaidmenį atlieka vadovas, kuris turi ne tik suplanuoti ir įgyvendinti pokyčius, bet ir spręsti dažniausiai kylančias psichologinio pobūdžio problemas – mažinti darbuotojų nepasitenkinimą, apmokyti dirbti naujomis sąlygomis, optimizuoti darbo krūvį ir atsakomybę, sumažinti nežinomybės ir neapibrėžtumo bei galimų nesėkmių dirbant naujomis sąlygomis baimę.

Kadangi strateginių pokyčių valdymas – sudėtingas ir įvairiapusis procesas, liečiantis tiek pačią organizaciją kaip visumą, tiek ir kiekvieną jos elementą atskirai, todėl būtina parinkti tinkamą ir viską aprėpiančią strategiją, padėsiančią išvengti kliūčių pokyčių įgyvendinimo procese ar atsiradus tam tikroms problemoms tinkamai jas valdyti.

2. NACIONALINĖ MOKĖJIMO AGENTŪRA PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS

2.1. Organizacijos veiklos charakteristika

Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos (NMA) yra biudžetinė įstaiga, kuri finansuojama Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis. Ši institucija įgyvendina valstybės politiką specifinėje srityje – žemės ūkyje, administruoja lėšas valstybės paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai, Europos Sąjungos (toliau – ES) paramos žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei bei atlieka tų lėšų mokėjimo ir kontrolės funkcijas. NMA yra viešojo sektoriaus institucija, įsteigta 1999 m. lapkričio 11 d., SAPARD paramos administravimui, tačiau nuo 2004 m., kuomet Lietuva įstojo į Europos Sąjungą, NMA išplėtė savo veiklos ribas ir pradėjo administruoti Europos Sąjungos bendrosios žemės ūkio politikos priemones. Kaip ir priklauso viešojo sektoriaus institucijai, NMA savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Kostitucija, ES teisės katais, LR įstatymais, LR tarptautinėmis sutartimis, Respublikos Prezidento dekretais, LR Seimo ir Vyriausybės priimtais teisės aktais, Žemės ūkio ministro įsakymais, ES institucijų rekomendacijomis bei NMA nuostatais. Šiuo metu NMA veiklos tikslas apibrėžiamas taip – pagal kompetenciją Lietuvos Respublikos įstatymų, Europos Sąjungos teisės aktų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka įgyvendinti Lietuvos žemės ūkio, kaimo plėtros ir žuvininkystės politikos priemones.

Visuomenėje vyrauja požiūris, kad viešojo sektoriaus institucijos yra konservatyvios, statiškos ir senamadiškos, tačiau NMA tai gali paneigti, nes ji yra pirmoji ES paramą Lietuvai administruojanti institucija, pelniusi nacionalinį kokybės prizą, kuris yra vertinamas visoje Europoje, ir įrodo, kad organizacija, kuriai šis prizas įteikiamas, atitinka itin aukštus vadybos reikalavimus, keliamus visos organizacijos valdymo kokybei, kuri reikalinga kokybiškai paslaugai sukurti. NMA taip pat gali pasigirti, jog 2009 m. jai buvo išduotas sertifikatas, patvirtinantis NMA informacijos saugumo valdymo sistemos atitiktį standarto ISO/IEC 27001:2005 reikalavimams, 2010 m. įdiegta Kokybės vadybos sistema, paremta LST EN ISO 9001:2008 standartu, 2012 m. NMA buvo įteiktas Nacionalinis kokybės prizas stambių įmonių kategorijoje, o 2013 m. NMA pelnė Europos žinių prizą, kuriuo įvertinamos Europos Sąjungos institucijų pastangos padėti savo darbuotojams tobulinti ir gilinti profesines žinias. Ši vieninga organizacijos sistema sukuria sąlygas nuolatiniam teikiamų paslaugų kokybės gerinimui, taikomų veiklos metodų tobulinimui, siekiant užtikrinti bei nuolatos didinti vykdomos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą.

2013 m. duomenimis NMA struktūrą sudaro vadovybė, 11 departamentų ir 3 savarankiški skyriai, iš viso yra įkurti 862 etatai.

Institucijos misija: Būdami patikima ir pažangi organizacija suteikiame galimybes paprasčiausiu būdu pasinaudoti parama žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei.

Institucijos vizija: Konkurencinga, aktyvi, aplinką tausojanti visuomenė klestinčiame krašte. Siekdama įgyvendinti savo misiją Agentūra ir kiekvienas jos darbuotojas savo veikloje vadovaujasi šiomis vertybėmis:

- Veikimas išvien
- Orientacija į klientą
- Profesionalumas
- Veržlumas
- Pažangumas
- Skaidrumas

Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos yra vienintelė akredituota institucija, galinti administruoti paramą žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei. NMA skiriama parama žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei teikiama pagal tam tikrus programinius dokumentus arba programas, finansuojamas iš skirtingų šaltinių, kuriuose apibrėžiamos priemonės, pagal kurias gali būti skiriama parama skirtingiems tikslams įgyvendinti. Šiuo metu NMA administruoja daugiau kaip 200 įvairių paramos priemonių ir veiklos sričių, kasmet vidutiniškai gaunama per 500 tūkstančių paraiškų paramai gauti, atliekama daugiau kaip 35 tūkstančių patikrų. Lietuvoje yra virš 170 tūkstančių paramos gavėjų, kuriems NMA kasmet išmoka apie 2,5 mlrd. Lt paramos lėšų (iš jų apie 1,4 mlrd. Lt už plotines priemones).

Šiuo metu NMA skiria paramą pagal šias veiklos sritis – Kaimo plėtros 2007 - 2013 metų programa, Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2007–2013 metų veiksmų programa, parama bitininkystės sektoriui, nacionalinėmis lėšomis finansuojamos priemonės, tiesioginės išmokos, parama vaisių ir daržovių gamintojų grupėms, vaisių vartojimo skatinimo vaikų ugdymo įstaigose 2013–2014 mokslo metų programa, išmokos už baltąjį cukrų, kvotos, užsienio prekybos administravimas, struktūrinė parama, Kaimo plėtros 2004-2006 m. planas, SAPARD[2].

Nacionalinė mokėjimo agentūra yra viena iš nedaugelio viešojo sektoriaus institucijų, besistengiančių užtikrinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis bei tobulinanti savo veiklos metodus paprastesniam administravimo procesui užtikrinti. Būtina atsižvelgti į tai, kad NMA nuolatos dalyvauja įvairiuose renginiuose, siekiančiuose suteikti kuo daugiau informacijos paramos gavėjams bei sukuria palankias sąlygas darbuotojams tobulėti, mokytis bei kelti kvalaifikaciją įvairiose srityse.

[2] Internetinė prieiga (NMA internetis puslapis): http://www.nma.lt/index.php/veikla/veiklos-sritys/287 [žiūrėta 2013-11-01]

2.2. Pokyčių diegimo atvejai Nacionalinėje mokėjimo agentūroje

Įvairaus pobūdžio pokyčiai šiais laikais yra kiekvienos organizacijos, nesvarbu, ar tai viešasis, ar privatus sektorius, kasdienybė, kadangi didėjantys vartotojų poreikiai skatina tobulėti, keistis ir prisitaikyti prie aplinkos metamų iššūkių. Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos – šiuolaikiška, prie aplinkos poreikių prisitaikanti institucija, siekianti savo veikloje vadovautis tik aukščiausiais veiklos standartais ir užtikrinti geriausią teikiamų paslaugų kokybę. Dėl šių priežasčių įvairaus masto pokyčiai yra neišvengiami ir vyksta beveik nuolatos. Keleto metų laikotarpyje buvo įgyvendinti keli pagrindiniai strateginiai pokyčiai, kurių pasekmės daugiau ar mažiau, bet palietė be išimties visus organizacijos narius. 2010 m. įdiegta Kokybės vadybos sistema, įvesta kompiuterizuota dokumentų valdymo sistema, 2011 m. įgyvendinta restruktūrizacija ir reorganizacija. Visi šie pokyčiai buvo labai svarbūs organizacijos veiklos tobulinimui, todėl į juos buvo susilaukta įvairių reakcijų ir susidurta su įvairiomis strateginių pokyčių valdymo problemomis.

Kokybės vadybos sistema kontroliuoja visą Nacionalinės mokėjimo agentūros struktūrą, numatytas veiklos procedūras ir turimus išteklius, padeda užtikrinti efektyvų tiek veiklos, orientuotos į klientą, tiek ir vidinės veiklos vykdymą bei užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Kokybės vadybos sistemos įdiegimas NMA yra laikomas vienu iš svarbiausių strateginių organizacijos sprendimų. Pagrindiniai NMA taikomi kokybės vadybos sistemos principai yra orientacija į klientą ir jo lūkesčių pateisinimą, lyderystė, procesinis požiūris į vykdomą veiklą ir priimamus sprendimus, veiklos rezultatų ir tikslų pasiekimo matavimas, nuolatinis veiklos bei teikiamų paslaugų gerinimas. Kokybės vadybos sistema – tai tokių organizacijos išteklių kaip institucijos organizacinės struktūros, apibrėžtų pareigų, nustatytos darbo tvarkos ir vykstančių procesų, visuma (J. Ruževičius, 2007). Kokybės vadyba (P. Vanagas, 2004) mokslinėje literatūroje apibrėžiama aštuoniomis funkcijomis, kurias tenkinti kokybės vadybos sistema:

1. Orientacija į rezultatus (tai suinteresuotų organizacijos veiklos tobulinimu asmenų poreikių subalansavimas ir atitinkamas patobulinimas);
2. Dėmesys klientams (veiklos rodiklių optimizavimui pagrindinis dėmesys skiriamas klientų poreikiams tenkinti);
3. Vadovavimas ir tikslo pastovumas (organizacijos vadovai turi aiškiai žinoti ilgalaikius organizacijos tikslus ir jų siekti);
4. Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais (svarbūs veiklai sprendimai priimami naudojantis informacija, kuri yra visiškai patikima, o procesų veikla yra sistemingai valdoma);
5. Žmonių valdymas ir įtraukimas (žmonių įtraukimas į tam tikrus procesus gali būti naudingas tuomet, kai organizacijos kultūra suteikia darbuotojams įgaliojimus veikti jų kompetencijos ribose);

6. Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas (veiklos kokybę ir efektyvumą kuria organizacijos kultūra, kurioje numatytas dalijimasis žiniomis, apibrėžtas nuolatinis poreikis mokytis ir tobulėti);
7. Bendradarbiavimo plėtojimas (veikla vykdoma efektyviau esant pasitikėjimui ir dalijimuisi turima informacija su kolegomis ar partneriais);
8. Atsakomybė visuomenei (orientuota į visuomenės lūkesčių pateisinimą).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad kokybės vadybos diegimas organizacijoje sukuria galimybes darbuotojų keitimuisi taip gerinant veiklos rezultatus ir darbo aplinką. Dažniausiai išskiriami tokie Kokybės vadybos diegimo viešojo sektoriaus organizacijose privalumai: valdymo kaštų sumažėjimas, darbuotojų įtraukimas į tam tikrų sprendimų priėmimą, institucijos įvaizdžio pagerėjimas, darbuotojų produktyvumo ir asmeninės moralės padidėjimas, klientų pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis pagerėjimas. Kokybės vadybos sistema skatina nuolatos gerinti veiklos procesų technologinį lygį, plėsti darbuotojų kompetenciją bei kelti kvalifikaciją, taip sumažinant ne tik klaidų kiekį NMA veikloje, bet ir padidinant veiklos rezultatyvumą.

2011 m. vasario 1 d. įvykus didžiausiai NMA istorijoje restruktūrizacijai, įsigaliojo nauja NMA struktūra (žr. 3 PRIEDAS). Restruktūrizacija – tai įmonės struktūros pakeitimas. Struktūrinių pokyčių tikslas – efektyvesnis paramos žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei administravimas. Restruktūrizacija buvo įgyvendinima su tikslu atskirti tam tikrus padalinius ar sukurti naujus, sumažinti tam tikrų padalinių administracinę naštą, sukuriant paprastesnę valdymo struktūrą ir sistemą, tolygiai paskirstant atsakomybę ir funcijas. Įgyvendinta Kokybės vadybos sistema institucijoje palietė kiekvieną darbuotoją be išimties, tačiau visa tai buvo juntama per veiklos procesų tobulinimą, rezultatų įvedimą į veiklą, neatsižvelgiant į darbuotoją platesniame kontekste, todėl veikla nebuvo drastiškai pakeista, o tik patobulinti tam tikri veiklos aspektai. Tiek restruktūrizacijos, tiek ir reorganizacijos metu darbuotojų veikla buvo pakeista iš esmės – sukurti nauji skyriai, padaliniuose išskirstyti darbuotojai, paskirtos naujos funkcijos, pareigos ar atsakomybės, patobulinta atskaitingumo sistema. Reorganizacija – tai kardinalus tam tikrų veiklos procesų pertvarkymas su tikslu iš esmės pagerinti efektyvumo rodiklius. Kaip teigia A. Gedvilaitė-Moan ir P. Zakarevičius (2010), reorganizacija gali būti laikoma bet koks pokytis vidiniame organizacijos veiklos valdyme, kuri gali pasireikšti per planavimo sistemų pokyčius, organizacinės kultūros ar žmogiškųjų išteklių valdymo stiliaus pokyčius. Reorganizacija reikalauja ne tik veiklos procesų pertvarkymo, bet ir atitinkamo valdymo būdo parinkimo, kad būtų įmanoma pasiekti suplanuotus efektyvumo rezultatus. Dažnai kartu su veiklos procesų reorganizacija atitinkamai pagal pakeistus veiklos procesus pertvarkoma ir organizacijos struktūra. Organizacija tol kuria vertę, kol darbuotojai organizacijos turimus išteklius (t.y. informaciją) paverčia paslaugomis, nes metai iš metų naudojami tie patys metodai tampa nebeefektyvūs.

3. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo metodika ir imties nustatymas

Apibendrinant šio magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje nagrinėtą informaciją nustatyta, kad strateginių pokyčių valdymo problemos dažnai būna susijusios su nepakankamu darbuotojų pasiruošimu priimti pokyčius bei informacijos trūkumu įgyvendinamų pokyčių tema, netinkamai pasirinkta vadovo pozicija pokyčių įgyvendinimo metu bei baimės prarasti tai, kas įprasta ir nusistovėję per ilgą laikotarpį.

Akcentuotina tai, kad NMA užima gana svarbią vietą viešajame sektoriuje kaip akredituota institucija, atsakinga už paramos paskirstymą, administravimą ir kontrolę vienam iš didžiausių sektorių – žemės ūkiui, todėl ganėtinai svarbu, jog institucijoje iškylančios vidinės problemos netrukdytų tinkamai atlikti šiai institucijai Lietuvos mastu priskirtas funkcijas ir patenkintų klientų lūkesčius bei poreikius.

Tyrimo tikslas – remiantis pateiktomis Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos vadovų, įgyvendinusių strateginius pokyčius organizacijoje, ir darbuotojų, kuriems įtakos turėjo įgyvendinti pokyčiai, nuomonėmis, išanalizuoti strateginių pokyčių valdymo problemų atsiradimo priežastis šioje institucijoje.

Tyrimo metodai – anketinė apklausa, struktūruotas interviu, statistinė analizė ir lyginamoji analizė.

Atsižvelgiant į analizuojamos temos įvairiapusiškumą, buvo stengtasi pažvelgti iš dviejų pozicijų – vadovo, įgyvendinančio pokyčius, ir darbuotojo, kuris yra daugiau ar mažiau veikiamas įgyvendintų pokyčių, todėl nebuvo apsiribota vienu tyrimo metodu, ir, siekiant gauti išsamią ir problemos esmę pagrindžiančią informaciją, buvo atlikti dviejų tipų tyrimai – kokybinis (struktūruotas interviu su vadovais) ir kiekybinis (anketinė darbuotojų apklausa).

Kiekviena mokslo sritis, ne išimtis ir socialiniai mokslai, kaip teigia B. Bitinas ir kt. (2008), besiremdami objektyvia nuomone, siekia, išnagrinėti, aprašyti ir paaiškinti tam tikrus su realybe susijusius aspektus ir bruožus. Šiame tyrime, remiantis kokybiniu ir kiekybiniu tyrimo metodais, buvo siekiama išnagrinėti strateginių pokyčių valdymo problemų atsiradimą lemiančias priežastis Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos.

Kokybinis tyrimas.

A. Valackienės (2004) teigimu, kokybinis tyrimas – tai patyrimu paremtas tyrimas, kuomet siekiama apklausti ne kuo didesnį kiekį žmonių, bet reikalingus tyrimui duomenis gauti iš tų asmenų,

kurie turi glaudžių sąsajų su tiriama tema ir analizuojama problema. Kokybinis tyrimas pasirenkamas tada, kai reikalingas nedidelis specifinės srities žinių turinčių respondentų skaičius, tiriama problema mažai analizuota praktine prasme ir neturi liekamosios vertės, taip pat tada, kai svarbu išanalizuoti egzistuojančią problemą, o ne su ja susijusią statistiką.

I. Luobikienė ir kt. (1997) ir A. Valackienė (2004) nurodo, jog sociologiniuose tyrimuose vienas iš labiausiai paplitusių ir dažniausiai taikomų informacijos rinkimo metodų yra apklausa – susistemintas duomenų rinkimo būdas pateikiant respondentams anketą ar apklausiant žodžiu interviu metu. Pirmai šio tyrimo daliai atlikti buvo pasirinktas pastarasis būdas – interviu, nes tai patikimiausias ir išsamiausias duomenų rinkimo metodas kokybiniuose tyrimuose, kuris atliekamas, kaip teigia B. Bitinas ir kt. (2008), siekiant gauti reikalingos tyrimo eigai informacijos per kryptingą tyrėjo pokalbį su respondentu.

Kaip nurodo B. Bitinas ir kt. (2008) bei R. Prakapas ir T. Butvilas (2011), interviu gali būti klasifikuojamas į dvi stambias grupes – struktūruotus (formalizuotus) ir nestruktūruotus (neformalizuotus) interviu. Kadangi iš anksto buvo apsvarstytos visos interviu galimybės, numatytas skirti pokalbiui laikas ir vieta, todėl, per ganėtinai trumpą laiką siekiant gauti visą reikiamą informaciją, empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas struktūruotas interviu. Struktūruoto interviu privalumai – išankstinis tyrėjo paruošimas interviu pokalbiui, numatomi surinktos informacijos kodavimo būdai bei gautų duomenų apdorojimo bei pateikimo būdai. Šis pasirinktas duomenų rinkimo būdas, iš anksto numatant visus klausimus, nuo kurių pokalbio metu stengiamasi nenukrypti, padeda susitikimo su respondentu metu pasidomėti tais klausimais, kurie svarbūs tiriamai problemai (nestruktūruotame interviu, užduodant spontaniškus klausimus, gali būti surinkti ne visi būtini tyrimui duomenys), nes apibrėžiama klausimų seka, kuri veda prie klausimų paeiliui, be galimybės pamiršti paklausti kažką svarbaus. Taip pat struktūruotas interviu pasižymi tuo, kad, dėl visiems informantams pateikiamų vienodų klausimų, gautus duomenis nėra itin sunku užkoduoti ir atlikti analizę, taip sumažinant klaidų tikimybę.

Kiekybinis tyrimas.

Kiekybinis tyrimas, kaip teigia A. Valackienė (2004), gali būti traktuojamas kaip empirinis tyrimas, kuriam būdinga duomenis pateikti skaitine išraiška ir kuriuos priimta apdoroti statistiniais metodais. Šio tyrimo esminė savybė – bandymas aprašyti ir paaiškinti tai, kas yra objektyvu ir egzistuoja realybėje.

Kiekybiniams tyrimams vienas iš būdingiausių tyrimo metodų yra apklausa. Apklausa, anot I. Luobikienės ir kt. (1997), yra reikiamų duomenų rinkimo būdas, kuomet respondentams pateikiama anketa ir jie nustatytu metu raštu atsakinėja į pateiktus klausimus, dominančius tyrėją. A. Valackienės teigimu, apklausos metodą tinkama taikyti, kai:

- problema, kuri domina tyrėją, yra nepakankamai ištirta ir aprašyta;

- tyrimo objekto charakteristikų neįmanoma įžvelgti ir identifikuoti stebėjimo metu;
- tyrimo objektas yra žmogaus sąmonės suformuoti elementai (pvz.: poreikiai, nuostatos, vertybės ir pan.).

Anketavimas, kaip teigia I. Luobikienė ir kt. (1997), yra reikiamų duomenų rinkimas iš pasirinktų respondentų, kuomet pastarieji patys individualiai atsako raštu į jiems pateiktus klausimus pagal tyrėjo pateiktas instrukcijas.

Anketinės apklausos privalumai (I. Luobikienė ir kt. 2007):

- aukštas procentinis anketų grąžinimo lygis (dažniausiai siekia net 100%);
- tyrėjo galimybė paaiškinti respondentui iškilusius neaiškumus;
- užtrunka trumpiau nei interviu;
- garantuojamas reikiamas atrankos dydis.

Tyrimui atlikti, dėl didelio respondentų skaičiaus ir institucijos struktūrinių padalinių išsibarstymo didžiuosiuose Lietuvos miestuose, buvo pasirinkta netiesioginė anketinė apklausa, išsiunčiant anketą elektroniniu paštu. Sudarant anketos klausimyną, buvo stengtasi atsižvelgti į tai, kaip darbuotojai suvokia ir išgyvena diegiamus pokyčius organizacijoje bei su kokiomis problemomis jie susiduria. Strateginių pokyčių valdymo problemų tyrimui anketinės apklausos metodas pasirinktas dar ir dėl to, kad stebėjimo metu neįmanoma įžvelgti tyrimui aktualių charakteristikų, siekiama sužinoti kiekvieno žmogaus individualią nuomonę ir patyrimą dominančia tyrėjui tema.

Anketa sudaryta iš įvadinės (paaiškinančios tyrimo tikslą, rezultatų svarbą tyrėjui ir anonimiškumo garantavimą), pagrindinės ir demografinės dalių (kurioje buvo teiraujamasi lyties, amžiaus, darbo stažo tiriamoje organizacijoje ir užimamų pareigų).

Tyrimo imtis.

Pasak K. Kardelio (2005), planuojant bet kokį tyrimą, būtina numatyti reikiamą respondentų skaičių, kad būtų įmanoma gauti reprezentatyvius duomenis ir padaryti reikšmingas išvadas. Tyrimo imties parinkimas dažniausiai priklauso nuo tiriamos problemos sudėtingumo, tyrimo pobūdžio, klausimų sudėtingumo ir norimų gauti išvadų. Todėl siekiant padaryti kuo tikslesnes ir statistiškai reikšmingas išvadas, būtina tirti tokią imties dalį, kad pagal jos pateiktus duomenis būtų galima daryti išvadas apie visą generalinę aibę. Kiekybiniame tyrime buvo pasirinkta tikslinė atranka, kadangi buvo numatyta, kokiomis charakteristikomis pasižymintys asmenys dalyvaus apklausoje (t.y. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie ŽŪM vyr. specialistai ir vadovai) ir buvo daroma prielaida, jog būtent šie respondentai yra tinkamiausi tiriamo požymio reprezentatoriai.

Tiriant strateginių pokyčių valdymo problemas, nustatant tinkamą kiekybinio tyrimo imties dydį, buvo remtasi Paniotto formule (A. Valackienė, 2004):

$n = 1/ (\triangle^2 + 1/N)$ Čia: n – reikiamas respondentų skaičius

$n = 1/ (0{,}05^2 + 1/862$ N – tiriamos visumos narių skaičius

n = 274 △ – paklaida (= 0,05)

Kaip matyti iš skaičiavimų, kad būtų gaunami reprezentatyvūs duomenys, kuriuos būtų galima pritaikyti visai generalinei aibei (t.y. Nacionalinėje mokėjimo agentūroje dirbantiems darbuotojams), pakanka 274 respondentų.

Kokybinio tyrimo imties atrankai buvo pasirinkta kriterinė atranka, kadangi imties vienetai buvo atrenkami pagal iš anksto nustatytus kriterijus (vadovai, dalyvavimas pokyčių įgyvendinimo ir planavimo procese), pasirinkta ekspertų imtis, kurią sudaro asmenys, turintys pakankamai žinių, kompetencijos ir praktinės patirties tiriama tema bei gali apibūdinti tiriamo objekto požymių pasireiškimą bei funkcionavimą tiriamoje institucijoje.

3.2. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Kadangi dažnai strateginiai pokyčiai apibrėžiami įvairių autorių labai skirtingai ir analizuojant nevienodus parametrus, todėl buvo stengtasi atsirinkti įvairių autorių panašiai įvardijamus pagrindinius bruožus, kuriuos įmanoma ištirti ir kurie yra svarbiausi bei daro didžiausią įtaką strateginių pokyčių valdymo procese tiek organizacijai, tiek ir kiekvienam individui, dirbančiam joje.

Pirmasis tyrimo instrumentas – tai anketinė apklausa (joje buvo prašoma pažymėti tinkamą variantą iš nurodytų, o kai kuriuose klausimuose buvo prašoma išreikšti savo asmeninę nuomonę tiriama tema), kuri buvo sudaryta iš 18 klausimų. Ši anketa buvo skirta Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie ŽŪM dirbantiems karjeros valstybės tarnautojams bei valstybės tarnautojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Anketos klausimynas buvo sudarytas iš keturių dalių, kuriose buvo apibrėžtos skirtingos dimensijos. (žr. 4 lentelę)

4 lentelė. Anketinės apklausos klausimų grupės

Klausimų grupės	Klausimų eilės numeriai	Klausimų dimensijos
1	1-2, 10, 13	Suvokimas apie pokyčių poreikį
2	3, 5, 8, 11	Pokyčių įgyvendinimo patirtis dirbant NMA
3	4, 6, 7, 9, 12	Vadovo vaidmuo pokyčių metu
4	14-18	Demografiniai duomenys apie respondentus

Šioje lentelėje parodyta, kiek ir kokio tipo klausimų buvo užduota respondentams anketinės apklausos metu. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, vidutiniškai buvo pateikta po keturis klausimus iš kiekvienos tyrėją dominančios dimensijos.

5 lentelė. Strateginių pokyčių valdymo problemų dimensijos (kiekybinis tyrimas)

Strateginių pokyčių valdymo problemų dimensijos	**Kokie autoriai siūlo tirti nurodytą dimensiją**	**Tiriamasis klausimas / -ai**
Darbuotojų informavimas apie pokyčių tikslus ir priežastis, būsimus pokyčius	Klimas, Ruževičius (2009); Austin (2009); Durant (1999); Svirskienė (2005); Pundzienė, Alonderienė, Buožiūtė (2007); Boonstra, Bennebroek Gravenhorst (1998); Bovey, Hede (2001); Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė (2006)	Kurie veiksmai, Jūsų nuomone, yra svarbiausi įgyvendinant pokyčius organizacijoje? Kokių veiksmų turėtų būti imtasi, kad pokyčiai atrodytų priimtinesni? Ar dar prieš įgyvendinimo procesą pokyčiai Jums būna gerai žinomi ir iš anksto suplanuoti?
Nuostatų reikšmė pokyčių įgyvendinimui	Avey, Wernsing ir Luthans (2008); Klimas, Ruževičius (2009); Avey, Wernsing ir Luthans (2008); Picot, Baumann (2009)	Kaip išankstinės darbuotojų nuostatos veikia pokyčius organizacijoje?
Priežastys, trukdančios pokyčių įgyvendinimui	Campbell (2004); Bovey, Hede (2001); Išoraitė (2012); Butkus (1996); Durant (1999); Austin (2009); Balogun (2001); Durant (1999); Boonstra, Bennebroek Gravenhorst (1998); Oškutienė, Korsakienė (2012); Vienažindienė, Čiarnienė (2007); Melnikas, Jokubavičius, Strazdas (2000)	Kokios yra dažniausios darbuotojų reakcijos į pokyčius pokyčių metu? Kurie veiksniai labiausiai trukdo esminiams pokyčiams organizacijoje?
Pokyčių pobūdžio tyrimas	J. Bersėnaitė, G. Šaparnis, D. Šaparnienė (2006); M. Arimavičiūtė (2009); Gedvilaitė-Moan, Zakarevičius (2010)	Kokio tipo pokyčiai organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, vyksta dažniausiai?

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

Strateginių pokyčių valdymo problemų dimensijos	**Kokie autoriai siūlo tirti nurodytą dimensiją**	**Tiriamasis klausimas / -ai**
Strateginių pokyčių poreikio nustatymas	M. Arimavičiūtė (2009); Austin (2009)	Kodėl, Jūsų manymu, reikalingi/nereikalingi pokyčiai organizacijoje? Pokyčiai, kurie vyksta Jūsų organizacijoje, Jums yra:
Vadovo vaidmuo pokyčių metu	Vasiliauskas (2004); Melnikas, Jokubavičius, Strazdas (2000); Huczynski ir Buchanan (1991); Ruibytė (2011)	Koks vadovo vaidmuo pokyčių metu? Kaip manote, kuri strategija taikoma jūsų organizacijos pokyčių įgyvendinime?
Motyvacija pokyčiams	Picot, Bauman (2009); Zakarevičius (2003)	Išvardinkite bent du motyvuojančius (pvz. atlyginimo didėjimas) ir bent du motyvaciją mažinančius (pvz. pažeminimas pareigose) veiksnius pokyčių proceso įgyvendinime. Ar pokyčiai daro teigiamą poveikį organizacijoje dirbantiems darbuotojams?

Penktoje lentelėje pateikiamas ketvirtos lentelės detalesnis aprašymas, su konkrečia nuoroda, koks autorius siūlo tirti tokį aspektą ir koks klausimas jam priskiriamas.

6 lentelė. Interviu klausimų grupės

Klausimų grupės	**Klausimų eilės numeriai**	**Klausimų dimensijos**
1	1-12	Organizacinis lygmuo
2	13-19	Personalo lygmuo

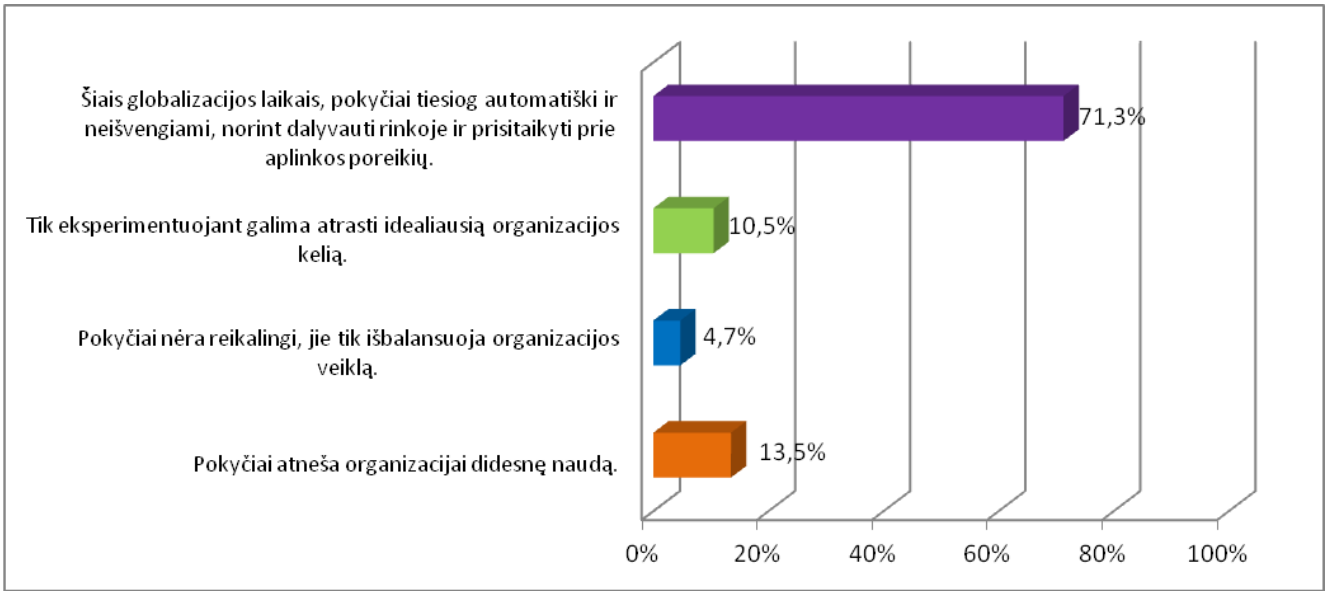
Kadangi strateginius pokyčius, kaip ir bet kurioje kitoje organizacijoje, NMA inicijuoja ir įgyvendina vadovai, kurie bendru sutarimu priima bendrą sprendimą keisti ar tobulinti tam tikrus veiklos aspektus, todėl antrasis tyrimo instrumentas – struktūruotas interviu – buvo skirtas būtent jiems. Vadovams skirtas interviu klausimynas buvo sudarytas iš 19 klausimų, kurie pagal tam tikrus lygmenis buvo suskirstyti į dvi stambias dimensijas. (žr. 6 lentelę)

3.3. TYRIMO EIGA

3.3.1. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Kiekybiniu tyrimu (t.y. anketine apklausa) buvo siekiama apklausti kuo daugiau respondentų, kurie galėtų įvardinti realias priežastis, dėl kurių, jų nuomone, darbuotojai vienokiu ar kitokiu būdu reaguoja į įgyvendinamus pokyčius organizacijoje, išreikštų savo asmeninę poziciją dėl pokyčių poreikio ir naudos suvokimo bei vadovo vaidmens pokyčių metu (žr. 2 PRIEDAS). Anketinė apklausa labiausiai buvo orientuota į specialistus, kurie turi priimti vadovų inicjuotus pokyčius ir prie jų prisitaikyti, tačiau joje ganėtinai noriai dalyvavo ir vadovaujančias pareigas užimantys asmenys. Atlikus kokybinį ir kiekybinį tyrimus siekiama išsiaiškinti, kaip pokyčių įgyvendinimą vertina ir iš savo pozicijų mato kiekvienas organizacijos narys. Anketinė apklausa Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos buvo vykdoma spalio 16 – 18 dienomis. Vadovaujantis Paniotto formule, apskaičiuota, jog tyrime turi dalyvauti 274 Nacionalinės mokėjimo agentūros prie ŽŪM darbuotojai. Siekiant, kad sugrįžtų reikiamas užpildytų anketų skaičius, buvo parengta 300 anketų, užpildytų anketų sugrįžo 275, imtis reprezentatyvi, leidžianti formuoti statistiškai reikšmingas išvadas.

5 pav. Pokyčių poreikio identifikavimas

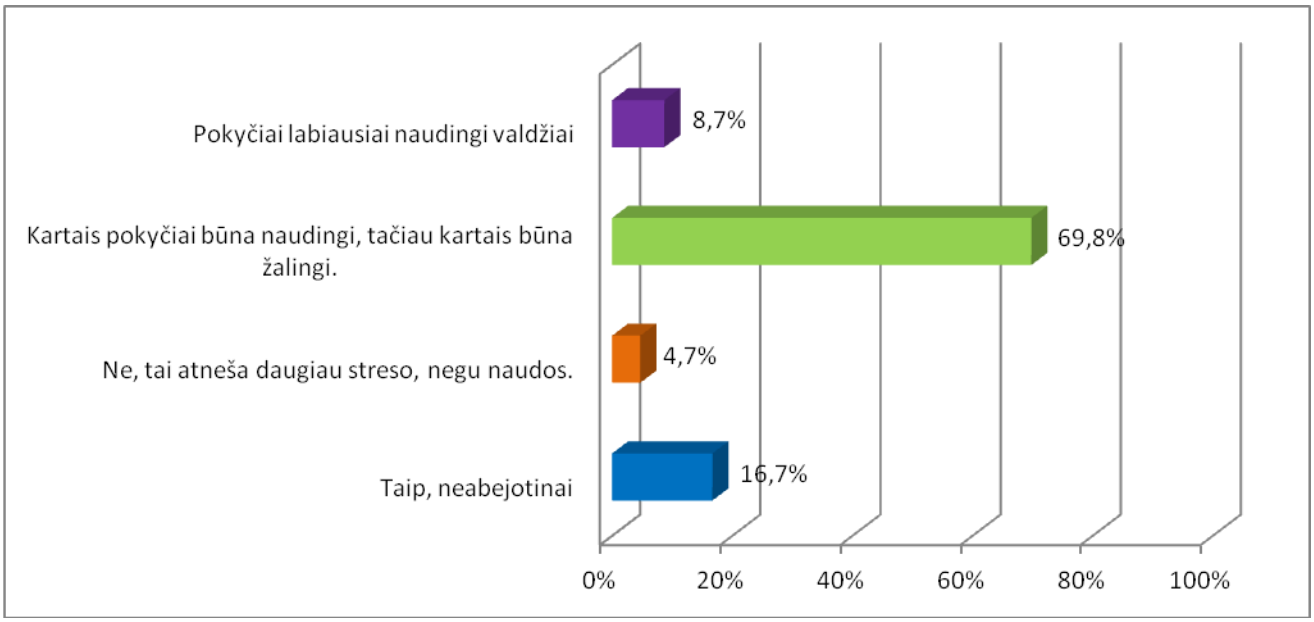


Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama sužinoti, kodėl reikalingi ar nereikalingi pokyčiai organizacijoje. Kaip matyti iš gautų rezultatų, šiek tiek daugiau negu 70 proc. (t.y. 71,3 proc.) respondentų pritarė nuomonei, jog šiais globalizacijos laikais pokyčiai tiesiog automatiški ir neišvengiami, norint dalyvauti rinkoje ir prisitaikyti prie aplinkos poreikių. Kai kurie respondentai (10,5 proc.) nurodė, jog eksperimentuoti yra naudinga ir jie tai vertina teigiamai, kadangi kiekvienas

pokytis – tai eksperimentas, kuris visada suteikia kažką naujo. Tai parodo, kad šioje institucijoje dirba šiuolaikiški darbuotojai, puikiai suvokiantys aplinkos daromą poveikį organizacijai ir pokyčių neišvengiamumą, kaitos bei viešojo sektoriaus institucijų veiklos rezultatų ir efektyvumo tobulinimo svarbą tiek dėl nuolatos kintančios išorinės, tiek ir vidinės aplinkos, o tai suteikia galimybę kur kas paprasčiau įgyvendinti vienokio ar kitokio pobūdžio, apimties ir svarbos pokyčius organizacijoje. Dalis respondentų tiki, jog pokyčiai – tai nauda organizacijai, bet ne darbuotojams (13,5 proc.), kadangi subalansuodami vieną sritį pokyčių įgyvendintojai dažniausiai neatsižvelgia į kitą sritį, kuri viso to rezultate yra išbalansuojama. Mažiausiai respondentų (4,7 proc.) išreiškė nuomonę, kad pokyčiai nėra reikalingi ir jie tik išbalansuoja organizacijos veiklą, bet nesuteikia jokios naudos.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentų atsakymai sukuria palankią terpę institucijai įgyvendinti pokyčius be itin stipraus darbuotojų pasipriešinimo, kadangi visi puikiai suvokia, jog keičiantis aplinkai, įvairiems standartams ir reikalavimams, neatsiejamai privalo keistis ir organizacija bei joje dirbantys žmonės.

6 pav. Pokyčių poveikis darbuotojams



Siekiant išsiaiškinti, ar pokyčiai daro teigiamą poveikį organizacijoje dirbantiems darbuotojams, respondentų buvo prašoma išreikšti požiūrį į įgyvendinamus pokyčius ir jaučiamą poveikį – 69,8 proc. respondentų nurodė, jog pokyčių nauda – sąlyginis dalykas, nes kartais pokyčių įgyvendinimas darbuotojų atžvilgiu tikrai duoda teigiamos naudos, tačiau kartais šis procesas labiau būna naudingas pačiai organizacijai ar tam tikrai grupei žmonių, bet ne visiems darbuotojams. Tai reiškia, kad organizacija, planuodama ir įgyvendindama pokyčius, ne visada atsižvelgia į darbuotojų gerovę ir jų interesus, o šios priežastys vėliau gali turėti įtakos sudėtingam pokyčių valdymo procesui. Nedidelė dalis darbuotojų (t.y. 16,7 proc.) tiki idėja, jog pokyčiai gali turėti teigiamą poveikį darbuotojams, tokį

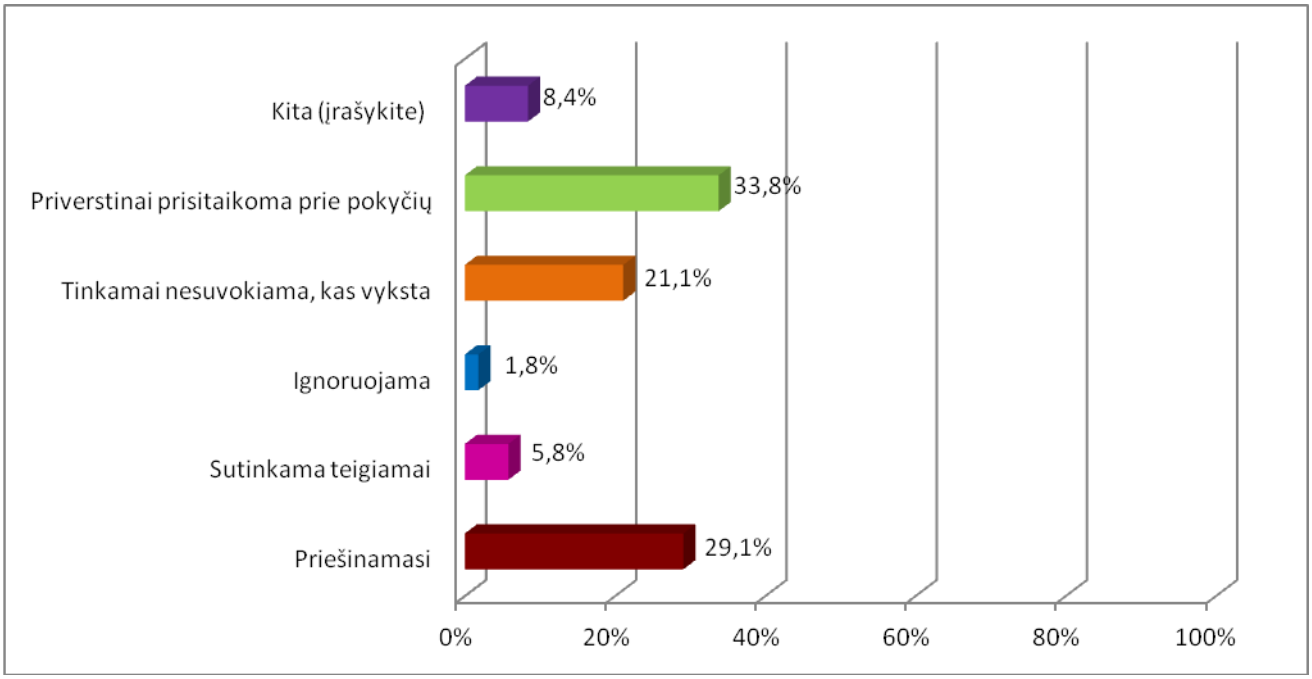
kaip geresnių darbo sąlygų sūkurimą, paaukštinimą pareigose, optimalaus darbo krūvio nustatymą ir pan. Kita dalis (8,7 proc.) apklaustųjų nurodė, jog pokyčiai dažniausiai naudingi tiems, kas mato poreikį keistis, juos planuoja ir įgyvendina, – vadovams. Dėl šios priežasties gana dažnai institucijoje kyla sumaištis ir nepasitenkinimas įgyvendinamais pokyčiais, nes nusistovėjusios tvarkos pakeitimas nauja tvarka paliečia be išimties visus organizacijos narius, tačiau jie naudingi būna tik mažai grupelei žmonių. Mažiausiai (4,7 proc.) buvo pritarta atsakymui, kad pokyčiai neduoda teigiamos naudos, o tik sukelia didesnę įtampą ir stresą. Šiuo atveju matyti, kad pokyčiai jau nebėra šokiruojantis ir gąsdinantis procesas, žmonės į jį reaguoja kaip į savaime suprantamą procesą, kurio neįmanoma išvengti, todėl darytina prielaida, jog organizacija, įgyvendindama pokyčius, eina tinkama kryptimi. Siekiant atskleisti, ar vadovo vaidmuo pokyčių metu turi įtakos darbuotojų požiūriui į pokyčius, buvo apskaičiuotas Chi-kvadrato kriterijus. Chi-kvadrato testas atlieka hipotezės testą, siekdamas nustatyti, ar hipotezę reikia atmesti, ar patvirtinti dėl to, kad vadovo vaidmuo ir darbuotojų požiūris į pokyčius yra nepriklausomi. Kadangi p-reikšmė <0,01, galime atmesti hipotezę, kad nurodyti veiksniai yra nepriklausomi esant 99 proc. patikimumo lygiui, todėl daroma išvada, kad darbuotojų požiūris į pokyčius yra priklausomas nuo vadovo vaidmens pokyčių metu. Chi-kvadrato kriterijus parodė, jog priklausomybė tarp vadovo, supažindinančio ir komunikuojančio pokyčių tema bei teigiamo arba neutralaus darbuotojų požiūrio į pokyčius, egzistuoja. (žr. 7 lentelė) Todėl galima teigti, kad darbuotojai, kuriuos vadovas supažindina su vykstančiais pokyčiais ir nuolatos komunikuoja šia tema, dažniausiai pokyčius vertina teigiamai arba neutraliai, o tie darbuotojai, su kuriais vadovas pokyčių tema nekomunikuoja ir nepateikia apie juos jokios informacijos, pokyčius dažniausiai priima kaip neigiamybę ir vertina negatyviai.

7 lentelė. Chi-kvadrato skaičiavimas

	Reikšmė	Df	P-reikšmė
Chi-kvadratas	22,71	6	**0,0009**

Atsižvelgiant į tai, rekomenduotina, kad žmonės, atsakingi už pokyčių įgyvendinimo sėkmingumą, pirmiausia prieš planuodami pokyčių įgyvendinimo procesą, išanalizuotų tiek organizacijos, tiek ir darbuotojų poreikį bei galimybes keistis, įvertintų veiksnius, galinčius apsunkinti pokyčių valdymo procesą ir sukelti darbuotojų nepasitenkinimą ar nepritarimą vykdomiems veiksmams bei apibrėžtų akivaizdžiai jaučiamą naudą darbuotojams.

7 pav. Darbuotojų reakcijos į pokyčius

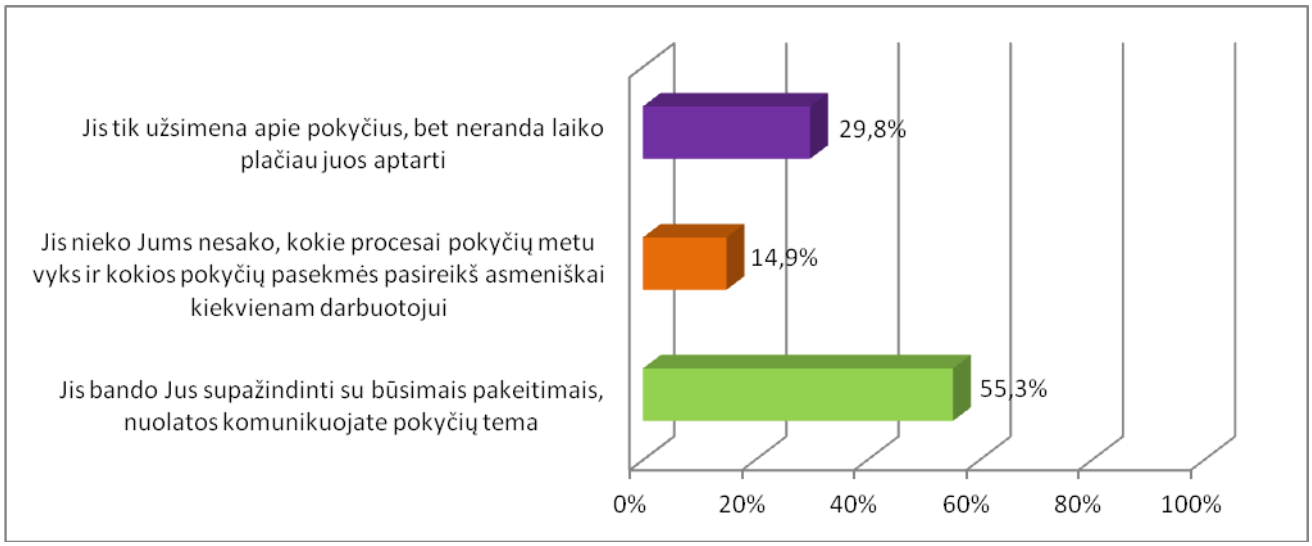


Kadangi strateginiai pokyčiai, vykstantys organizacijoje dažnai keičia ne tik organizacijos kaip sistemos bruožus, bet tuo pačiu reikalauja kiekvienam iš institucijoje dirbančių individų keisti savo asmenines pažiūras, elgseną ar įsitikinimus, todėl gana dažnai susiduriama su įvairiomis reakcijomis į pokyčių procesą. Jeigu darbuotojų asmeninės nuostatos, vidinės paskatos, įsitikinimai dera su organizacijos strateginių pokyčių tikslais, tokie pokyčiai dažniausiai įgyvendinami sėkmingai, išvengiant didesnio darbuotojų pasipriešinimo vykdomoms permainoms. Šiuo atveju organizacinių pokyčių sėkmė labiausiai priklauso nuo organizacijos vadovų gebėjimo sutelkti darbuotojus bendrų organizacijos tikslų siekimui. Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, darbuotojai į organizacijoje įgyvendinamus strateginius pokyčius reaguoja įvairiai, tačiau labiausiai išryškėja trys būdingiausi reakcijų į pokyčius tipai – priešinimasis pokyčiams (29,1 proc.), kuris pasireiškia tiek aktyviais veiksmais, tiek ir pasyviu veikimu, nepakankamas suvokimas, kas vyksta, todėl nesiimama jokių veiksmų (21,1 proc.) arba priverstinis prisitaikymas prie pokyčių (33,8 proc.) dėl neegzistuojančios galimybės pasirinkti kitą variantą. Respondentai, pasirinkę atsakymą *Kita* (8,4 proc.) nurodydavo, jog reakciją į pokyčius ir pozicija, kaip jie bus priimami darbuotojų, priklauso nuo to, kokios svarbos pokyčiai įgyvendinami, kiek informacijos darbuotojai turi apie įgyvendinamus pokyčius, koks pokyčių pobūdis bei kokios konkrečios pasekmės numatomos darbuotojams.

Apibendrinus galima teigti, kad dažniausiai pokyčiai organizacijoje sutinkami su neigiamu nusistatymu, kurio atsiradimui įtakos gali turėti daugybė priežasčių, tačiau būtina nepamiršti, kad visiems individams yra įprasta reaguoti į nusistovėjusios būsenos pasikeitimus, tačiau reakcijos būna skirtingos – svarbių pokyčių palydovais dažnai būna stiprios emocinės reakcijos ir jas pakeisti ar daryti įtaką gali tik organizacijoje sprendimus pokyčių įgyvendinimo klausimais priimantys asmenys. Kitas

aspektas gali būti labiau politinis – tai reiškia, kad viešajame sektoriuje darbuotojai nėra taip stipriai įpratę priešintis pokyčiams lyginant su privačiu sektoriumi, jie labiau linkę prisitaikyti prie esamos situacijos ir nesiimti iniciatyvos kažkam priešintis ar nepritarti, nes darbuotojai suvokia, jog priimami sprendimai pokyčių įgyvendinimui vienokiu ar kitokiu būdu dažniausiai būna politinio pobūdžio, kuriems įtakos jie daryti negali.

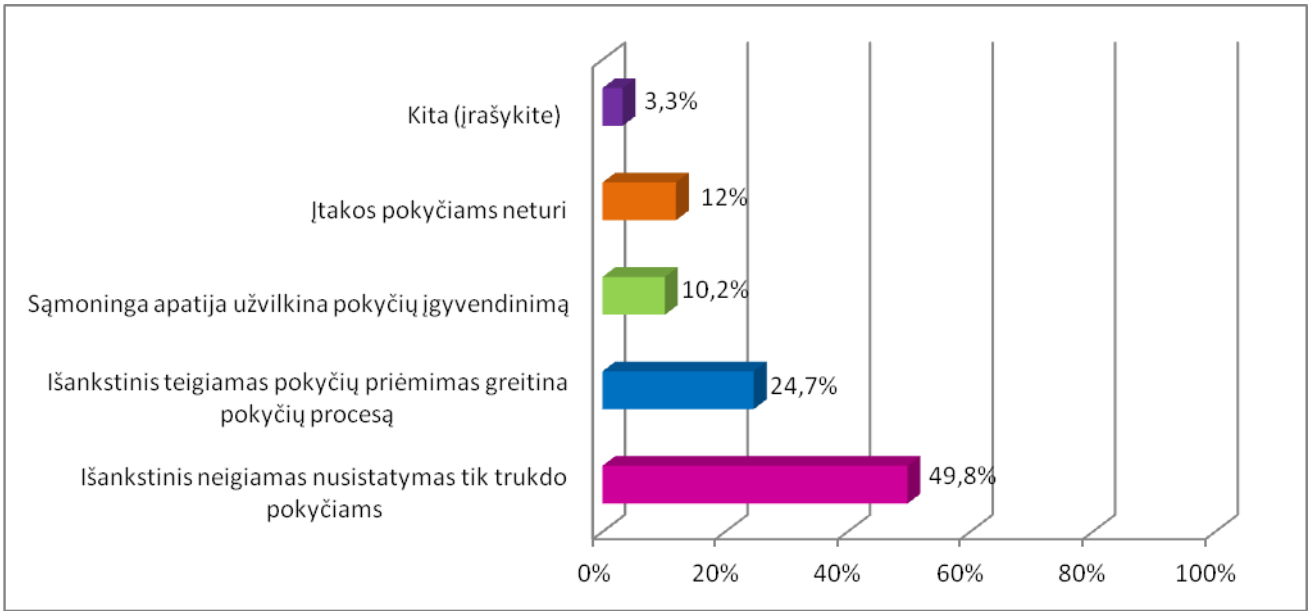
8 pav. Vadovo vaidmuo



Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje laikotarpiu vadovo vaidmuo yra vienas iš svarbiausių – jis privalo suteikti visą reikiamą informaciją darbuotojams pokyčių tema ir įrodyti darbuotojams, jog pokyčiai yra neišvengiami bei įvertinti visas įmanomas pokyčių įgyvendinimo metu galinčias atsirasti rizikas ir numatyti priemones joms šalinti. Vadovo elgesys pokyčių valdymo metu puikiai atsiskleidžia ne tik per verbalinę, bet ir per neverbalinę komunikaciją išreiškiant tam tikrą požiūrį į pavaldinius. Pateiktuose apklaustųjų atsakymuose labiausiai išryškėjo dvi gana kontraversiškos atsakymų grupės – viena, teigianti, kad vadovas bando supažindinti su būtinais pakeitimais ir yra nuolatos komunikuojama pokyčių tema (55,3 proc.), o kita, teigianti, kad vadovas tik užsimena apie pokyčius, bet neranda laiko plačiau juos aptarti (29,8 proc.). Pagal pateiktus respondentų atsakymus galima daryti prielaidą, jog tiriamoje institucijoje darbuotojai mažiausiai susiduria su vadovais, kurie nepateikia visiškai jokios informacijos apie numatomus vykdyti procesus, laukiamas pasekmes darbuotojams (14,9 proc.), todėl tikėtina, kad pokyčių baimė aktuali tik nedideliam skaičiui žmonių, kurie neturi visos reikiamos informacijos pokyčių tema. Atsižvelgiant į tai, kad tiriama institucija yra nevienalytė (t.y. sudaryta iš daug struktūrinių padalinių – departamentų, skyrių, poskyrių, kurie veikia net ne vienoje erdvėje, o yra išskaidyti po visus dešimt Lietuvos regionų), todėl peršasi išvada, jog tokiems kontraversiškiems atsakymų rezultatams įtakos galėjo turėti būtent skirtingai pasirinktas kiekvieno skyriaus ar departamento vadovo vadovavimo stilius, bendras suvokimas apie pačius pokyčius ir jų valdymo procesą bei vadovo santykiai su pavaldiniais. Tam, kad darbuotojai, gaunantys

mažesnį informacijos kiekį iš vadovų apie pokyčių valdymo procesą, nepradėtų skleisti neteisingos informacijos, nekeltų sąmyšio tarp kitų darbuotojų, tikėtina, kad geriausia priemonė šiuo atveju būtų visuotiniai visos organizacijos struktūrinių padalinių susitikimai, kurių metu aiškiai ir motyvuotai būtų išdėstoma pokyčių esmė, nauda, tikslai ir numatomi rezultatai.

9 pav. Nuostatų poveikis pokyčių įgyvendinimui



Kadangi pokyčių valdymas priklauso ne tik nuo organizacijos, kurioje vykdomi pasikeitimai, dydžio, struktūros, bet ir nuo problemų, kylančių pokyčių įgyvendinimo metu masto, todėl būtina suvokti, ar darbuotojų pasirinkta pozicija pokyčių įgyvendinime turi įtakos jų sėkmingumui ir kokią įtaką daro. Šiuo atveju, kai institucijoje dirba gana daug darbuotojų, turinčių skirtingą suvokimą apie pokyčius, į jų įgyvendinimą yra išskiriami skirtingi požiūriai. Į pokyčius reaguojama skirtingai, tačiau, kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, labiausiai paveikti pokyčių procesą (t.y. jį stabdyti) gali neigiamos darbuotojų nuostatos. Beveik 50 proc. (t.y. 49,8 proc.) apklaustų darbuotojų, besiremdami savo praktine patirtimi tiriamoje organizacijoje, išreiškė pritarimą, jog iš tikrųjų išankstinis neigiamas nusistatymas trukdo įgyvendinti pokyčius organizacijoje. 24,7 proc. respondentų nurodė, jog teigiamas pokyčių priėmimas gali gerokai palengvinti ir pagreitinti pokyčių įgyvendinimo procesą, o tikslingai išreiškiama apatija (t.y. nei pritarimas, nei nuneigimas), priklausomai nuo vadovų pozicijos pokyčių procese, gali veikti dvejopai – arba padėti įgyvendinant pokyčius, arba juos užvilkinti (10,2 proc.). Likę respondentai nurodė, jog darbuotojų nusiteikimas (nesvarbu koks jis būtų, ar teigiamas, ar neigiamas) nedaro visiškai jokios įtakos pokyčiams (12 proc.), ir dažnai darbuotojų nusiteikimas pokyčių įgyvendinime priklauso nuo įgyvendinamų pokyčių kokybės, pagrįstumo bei situacijos (3,3 proc.).

Siekiant išsiaiškinti, ar egzituoja ryšys tarp išankstinio darbuotojų nusiteikimo pokyčiams ir dažniausiai pasitaikančių reakcijų į pokyčius, buvo skaičiuojamas Pirsono koreliacijos koeficientas ir Chi-kadratas. Pirsono koreliacijos koeficientas yra statistinio ryšio stiprumas tarp tiriamų kintamųjų, o Chi-kvadratas rodo tam tikrų požymių priklausomumą. Buvo tiriama koreliacija tarp dviejų požymių – išankstinių darbuotojų nuostatų pokyčių tema bei dažniausių darbuotojų reakcijų į pokyčius.

8 lentelė. Koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai

	Tikrinė vertė	Reikšmė	Df	P-reikšmė
Pirsono koreliacijos koeficientas	0,048	**0,219**	1	**0,0003**

Kadangi p=0,0003 < 0,05, (žr. 8 lentelė) tai galima teigti, kad tarp išankstinių darbuotojų nuostatų pokyčių atžvilgiu ir dažniausių darbuotojų reakcijų į pokyčius egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Koreliacijos koeficientas lygus 0,219 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas.

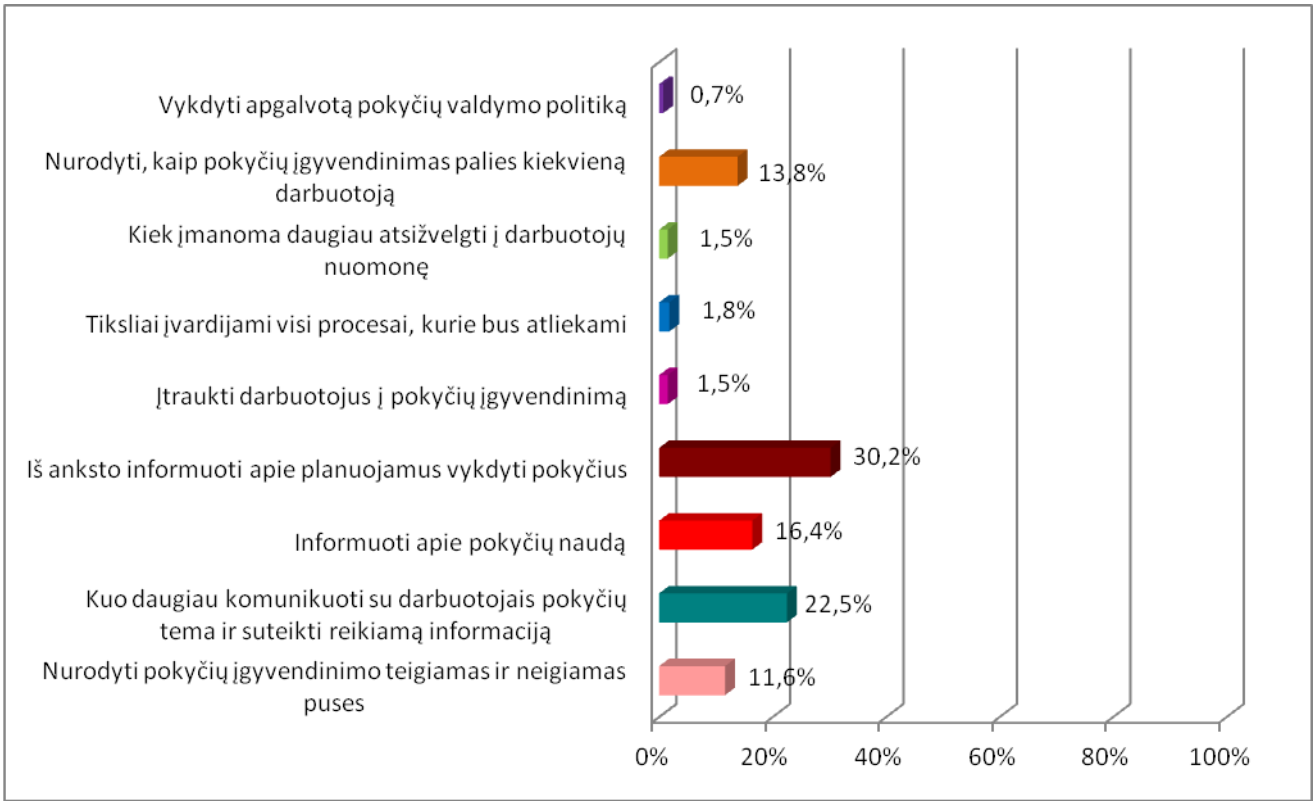
9 lentelė. Chi-kvadrato skaičiavimas

	Reikšmė	Df	P-reikšmė
Chi-kvadratas	58,47	20	**0,0000**

Chi-kvadrato testas atlieka hipotezės testą, siekdamas nustatyti, ar hipotezę reikia atmesti, ar patvirtinti dėl to, kad išankstinis darbuotojų nusistatymas pokyčių atžvilgiu ir darbuotojų reakcijos pokyčių metu yra nepriklausomi. Kadangi p-reikšmė <0,01, galime atmesti hipotezę, kad nurodyti veiksniai yra nepriklausomi esant 99 proc. patikimumo lygiui, todėl daroma išvada, kad darbuotojų reakcijos į pokyčius yra priklausomas nuo išankstinio darbuotojų nusistatymo pokyčių atžvilgiu. Chi-kvadrato kriterijus parodė, jog priklausomybė tarp neigiamo darbuotojų nusistatymo pokyčių įgyvendinimo atžvilgiu bei neigiamų (t.y. priešinamasi, priverstinai prisitaikoma) reakcijų į pokyčių įgyvendinimo procesus, egzistuoja. (žr. 9 lentelė) Todėl galima teigti, kad darbuotojai, kurie dar prieš pokyčių įgyvendinimą yra susiformavę neigiamą požiūrį, dažniausiai įgyvendinamiems pokyčiams priešinasi arba būna priversti juos priimti ne savo noru.

Apibendrinant gautus atsakymus galima teigti, kad išryškėjo dvi pagrindinės atsakymų grupės, kurios tarpusavyje labai artimai siejasi, nes tiek vienu, tiek kitu nurodytu atveju darbuotojų reakcija į pokyčius turi gana stiprų poveikį visam strateginių pokyčių įgyvendinimo sėkmingumui ir trukmei – teigiama reakcija sukuria teigiamą rezultatą, t.y. pokyčių įgyvendinimo procesą pagreitina, o neigiama reakcija – adekvačiai turi įtakos neigiamam rezultatui, t.y. jį sulėtina arba visiškai sustabdo.

10 pav. Veiksniai pokyčių priimtinumui užtikrinti

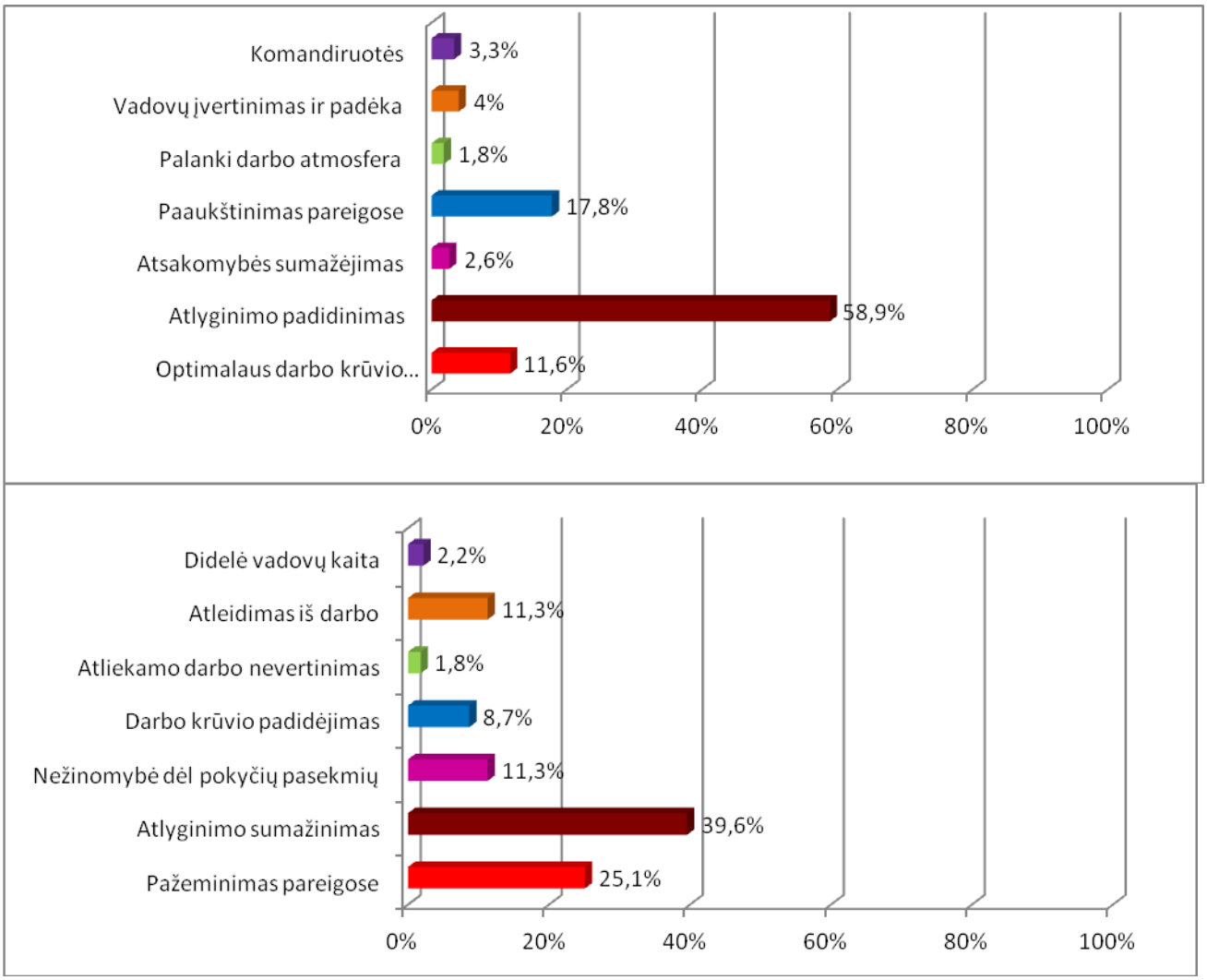


Šeštuoju klausimu buvo stengiamasi išsiaiškinti, kokių veiksmų turėtų būti imtasi, kad pokyčiai atrodytų priimtinesni. Strateginių pokyčių valdymo procesas tampa kur kas paprastesnis, jei pokyčiams yra iš anksto ruošiamasi ir su jais supažindinama (30,2 proc.), nurodoma pokyčių nauda ir organizacijai, ir kiekvienam darbuotojui individualiai (16,4 proc.), taip pat jei vadovai pakankamai komunikuoja su pavaldiniais pokyčių įgyvendinimo tema (22,5 proc.), jei pokyčiai nekelia grėsmės darbuotojų gerovei (13,8 proc.) bei nurodomos pokyčių teigiamos bei neigiamos savybės (11,6 proc.).

Apibendrinus gautus rezultatus, aiškiai įžvelgiama rimta problema tarp vadovo ir pavaldinių komunikacijos kanalų, nes darbuotojai išreiškė nepasitenkinimą dėl nesuteikiamos svarbiausios informacijos pokyčių tema. Įvairiais tyrimais įrodyta, jog vienas iš esminių veiksnių, turinčių įtakos nesėkmingam pokyčių įgyvendinimui, yra neefektyvi vidinė komunikacija tarp įvairaus lygmens vadovų bei tarp vadovų ir pavaldinių. Galima daryti išvadą, kad pokyčių nauda, tikslas ir pats įgyvendinimo procesas ne visada vadovų aptariami su darbuotojais, neatsižvelgiama į jų poreikius ir gana dažnai neatsakoma į pokyčių įgyvendinimo procese kylančius klausimus, todėl šie veiksniai dažnai tampa priešinimosi arba neigiamo požiūrio į pokyčius priežastimi. Grindžiant šio klausimo rezultatais, galima teigti, jog darbuotojams stinga vadovų palaikymo, tarpusavio kompromisų ar tiesiog paprasčiausiai esminės informacijos apie pokyčius, dėl to dažnai susidaro terpė nepagrįstiems gandams atsirasti. Kadangi pokyčių įgyvendinimo sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo vadovo pasiruošimo lygio ir pakankamo kiekio reikalingų pokyčių įgyvendinimui žinių bei darbuotojų turimos informacijos apie pokyčių įgyvendinimą lygį, todėl vadovas turi būti suinteresuotas pats sukaupti kuo daugiau

reikiamos informacijos, nes pokyčiai kur kas lengviau įgyvendinami tose organizacijose, kuriose darbuotojai žino pokyčių esmę, jų poreikį ir naudą tiek organizacijai, tiek kiekvienam darbuotojui.

11 pav. Motyvuojantys ir motyvaciją pokyčiams mažinantys veiksniai

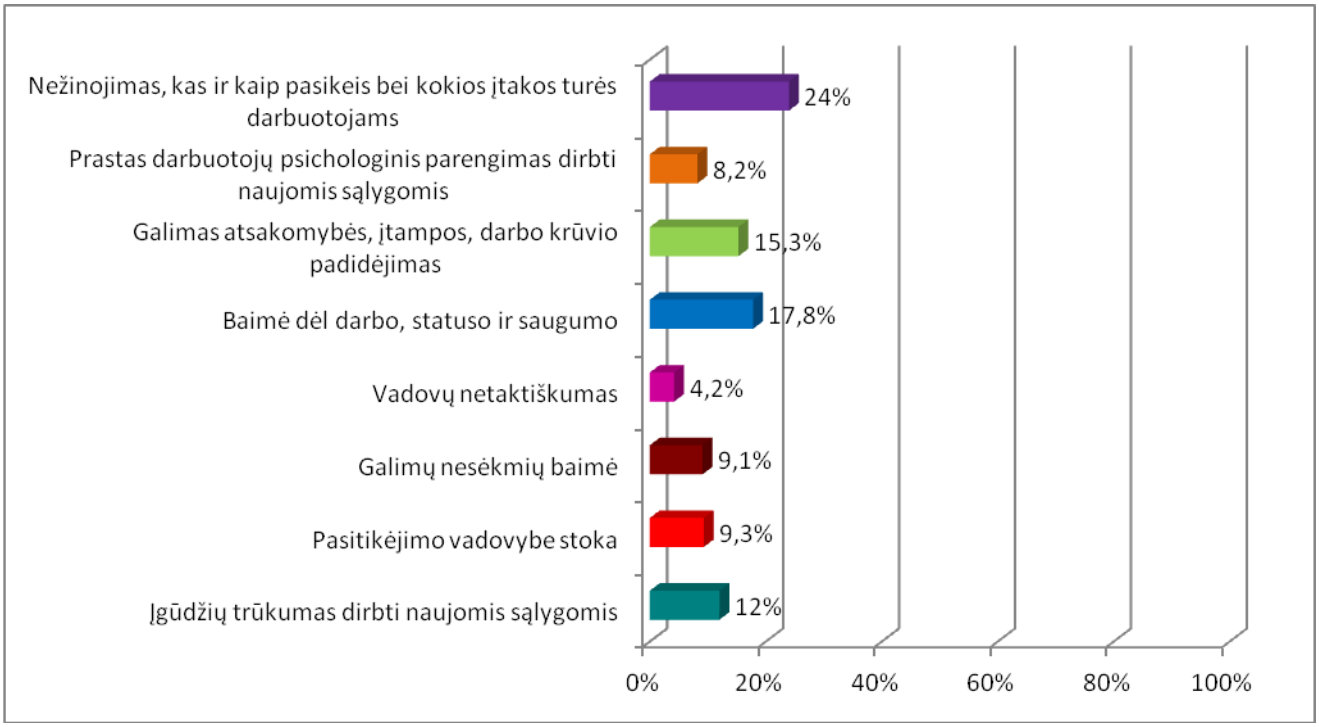


Septintajame klausime buvo prašoma išvardinti bent po du motyvuojančius ir motyvaciją mažinančius veiksnius pokyčių įgyvendinimo procese. Vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių darbuotoją elgtis taip, kaip nurodyta, yra tinkamai parinkta motyvacinė sistema, kuri apima ne tik finansinius, bet ir sociopsichologinius aspektus. Nesvarbu, kas organizacijos veikloje būtų keičiama, kokia pokyčio apimtis ir svarba bebūtų, jeigu tai tiesiogiai turi įtakos darbuotojo gerovei ar apibrėžtumui, būtina išsiaiškinti, kokia motyvavimo priemonė tam tikroje situacijoje būtų efektyviausia ir panaudoti ją pasipriešinimui pokyčiams sumažinti bei pagreitinti darbuotojų adaptaciją prie vykdomų pokyčių ir padėti įžvelgti juose teigiamų aspektų. Dažniausiai darbuotojams labiausiai priimtina atrodo finansinė motyvacija, tačiau, remiantis A. Maslow poreikių teorijos piramide, fiziologiniams darbuotojo poreikiams esant patenkintiems, tuomet darbuotoją labiausiai motyvuos

galimybė tobulėti, būti paaukštintam pareigose.[3] Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, labiausiai pokyčių metu darbuotojus motyvuoja atlyginimas (58,9 proc.), paaukštinimas pareigose (17,8 proc.), optimalus darbo krūvio paskirstymas (11,6 proc.), vadovų padėka ir įvertinimas (4 proc.). Kiti veiksniai, tokie kaip komandiruotės (3,3 proc.), palanki darbo atmosfera (1,8 proc.) bei atsakomybės sumažėjimas (2,6 proc.) priskiriami vieniems iš pačių nepopuliariausių ir neefektyviausių motyvaciją pokyčių priėmimui didinančių veiksnių. Motyvacija labiausiai mažėtų, kaip nurodė respondentai, dėl atlyginimo sumažinimo (39,6 proc.), pažeminimo pareigose (25,1 proc.), nežinomybės kaip pokyčiai paveiks darbuotojus (11,3 proc.), gresiančio atleidimo iš darbo (11,3 proc.) bei darbo krūvio didėjimo (8,7 proc.). Mažiausiai įtakos motyvacijos lygiui pokyčių įgyvendinimo procese turi atliekamo darbo nevertinimas (1,8 proc.) bei didelė vadovų kaita (2,2 proc.).

Atsižvelgiant į šiuos aspektus, galima daryti išvadą, jog institucija, išgyvendama stiprų pasipriešinimą pokyčiams organizacijoje, gali taikyti tam tikras efektyvias priemones, atsižvelgdama į darbuotojų poreikius, tačiau geriausia, nors dažnai ir laikinai teveikianti priemonė yra finansinis darbuotojų skatinimas.

12 pav. Pokyčius trukdantys veiksniai



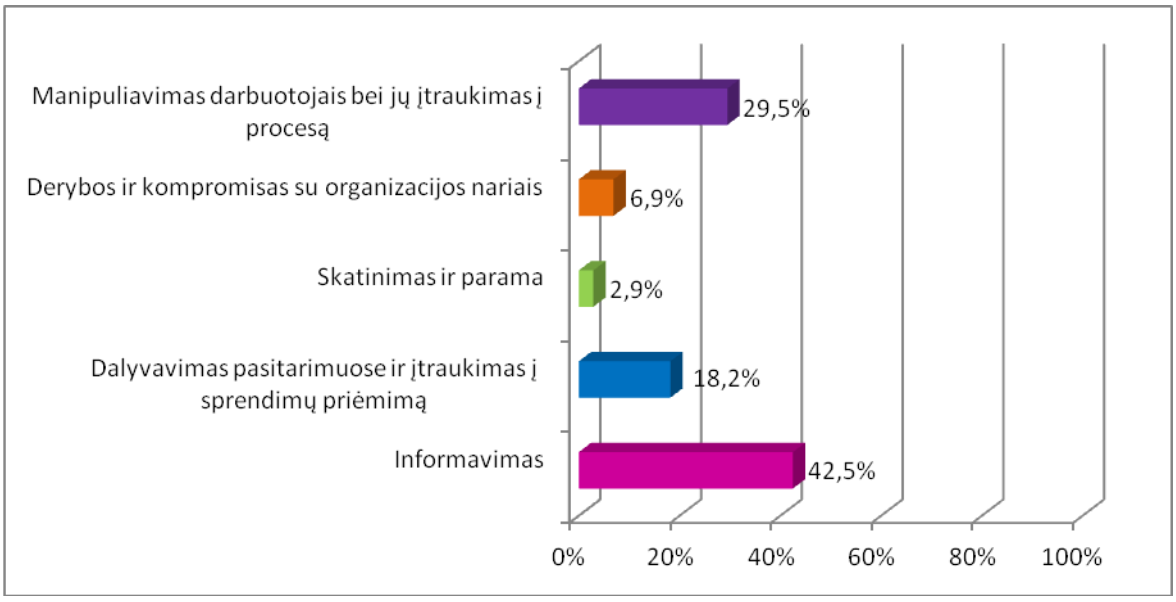
Mokslinėje literatūroje įvardijama daugybė pokyčiams trukdančių veiksnių, tačiau dauguma iš jų susiję su žmogaus asmeniniais įsitikinimais, nuostatomis, vertybėmis. Psichologiniai veiksniai – stiprus trikdis pokyčių įgyvendinimo procese, nes žmogaus sąmonėje nusistovėjusius įsitikinimus

[3] A. Maslow. *Poreikių hierarchijos piramidė* [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-01]. Prieiga per internetą: < http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/121202.html>

paveikti ir performuoti gana sudėtinga, todėl tinkamiausias variantas – supažindinimas su pokyčių nauda, reikšme, tikslais ir laukiamomis pasekmėmis, kad pokyčių įgyvendinimo procesas būtų kur kas paprastesnis. Kadangi apklausoje dalyvavo didelis skaičius respondentų, kurie yra individualybės su skirtingu tam tikrų reiškinių suvokimu, todėl ir nuomonių šiuo klausimu buvo išsakyta daug ir įvairių, kas galbūt nesąlygojo vieno ar kelių konkrečių aspektų išsiskyrimą iš daugumos. Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, pokyčių įgyvendinimo sėkmei didelės įtakos turi vadovas, kuris turi pats tikėti įgyvendinamu pokyčių planu ir įgyvendinimo sėkme bei tą optimistinį požiūrį į pokyčius skleisti pavaldinių tarpe, taip mažinant kylantį stresą, baimę ir nežinomybę. Vadovo pareiga pokyčių metu – padėti keistis bei priimti naujoves ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams, nes keitimosi procesas yra gana sudėtingas, kuriam reikia tinkamai pasiruošti, o neretai ir išmokti tam tikrų dalykų, kad būtų įmanoma tinkamai kontroliuoti darbuotojų emocijas kaip reakciją į pokyčius bei užkirsti kelią klaidingos informacijos plitimui, kuri skatina organizacijoje sumaištį ir susiskaldymą. Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, pokyčiams organizacijoje trukdo įvairūs veiksniai, tačiau svarbiausius galima išskirti keturis – tai nežinomybė, kas ir kaip pasikeis bei kokios įtakos turės darbuotojams (24 proc.), baimė dėl darbo, statuso ir saugumo (17,8 proc.), galimas atsakomybės, įtampos, darbo krūvio padidėjimas (15,3 proc.) bei įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis (12 proc.).

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad pokyčiai organizacijoje įgyvendinami be jokių problemų ir trukdžių, jei darbuotojai iš anksto yra supažindinami su pokyčių esme, informuojami kas bus keičiama ir kaip tai bus daroma bei kokios įtakos turės kiekvienam darbuotojui asmeniškai, apibrėžiamos funkcijų ir darbo krūvio ribos, dar pokyčių eigoje darbuotojai apmokomi dirbti naujomis sąlygomis ir suteikiamas adaptacinis laikotarpis.

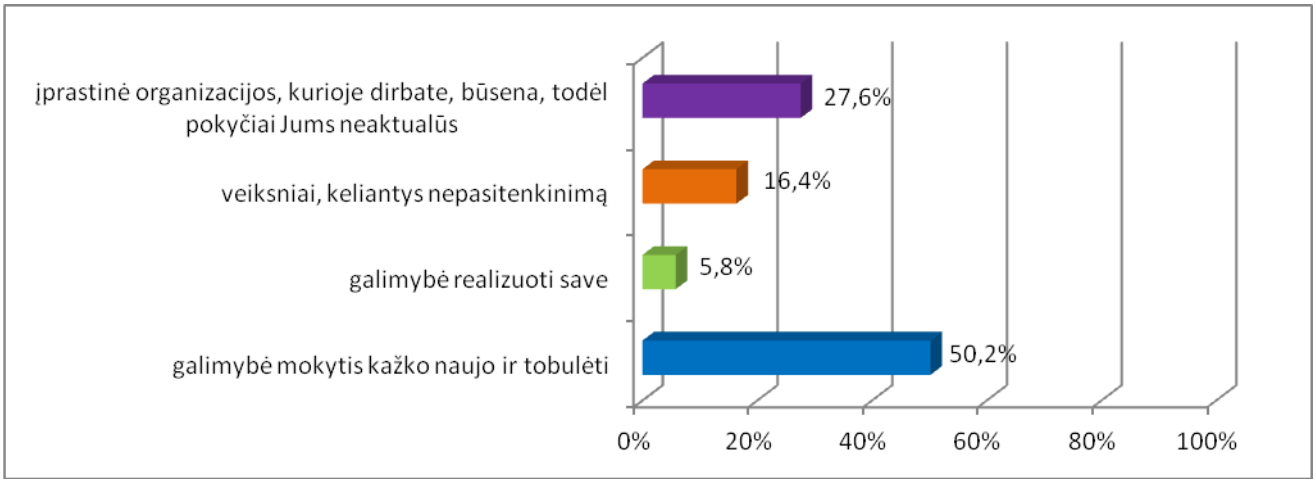
13 pav. Pokyčių įgyvendinimo strategija



Nepaisant to, kokios svarbos, apimties ir kokiu tikslu įgyvendinami pokyčiai, į juos vis vien bus reaguojama, tik reakcijų pobūdis ir intensyvumas bus nevienodas. Vadovai, stengdamiesi paveikti darbuotojus pokyčių metu, imasi tam tikrų priemonių ar renkasi strategijas, kurių pagalba pokyčių valdymo procesas iš esmės gali pasikeisti. Pateikti atsakymai byloja, kad pokyčių valdymo problemos visoje organizacijoje nėra sprendžiamos vienu bendrai numatytu būdu, pokyčių įgyvendintojais tampa atskiri departamentai, skyriai ar net poskyriai, kurie turi individualiai kiekvienam tinkančią problemų sprendimo metodiką, o tai sąlygoja ir nevienodą pačių pokyčių organizacijoje įgyvendinimą (pasirenkant vis kitokią pokyčių įgyvendinimo strategiją, iš kurių kiekviena yra orientuota į skirtingus aspektus). Pateiktuose atsakymuose aiškiai išsiskiria trys pagrindinės ir dažniausiai naudojamos tiriamos organizacijos pokyčių valdymo procese strategijos – tai informavimas (42,5 proc.), manipuliavimas darbuotojais it jų įtraukimas į pokyčių procesą (29,5 proc.), bei dalyvavimas pasitarimuose ir įtraukimas į sprendimų priėmimą (18,2 proc.). Tokia situacija susiklostė dėl kelių priežasčių: pirmiausia, dėl organizacijos dydžio ir koncentracijos ne vienoje vietoje, antra, dėl vadovo individualiai pasirinktos pokyčių valdymo taktikos bei asmeninių savybių ir trečia, dėl nevienodo prieinamos informacijos apie pokyčius kanalų kiekio ir nevienodo darbuotojų suvokimo lygmens. Informavimo strategiją naudinga taikyti, kai vadovo tikslas – pagelbėti darbuotojams susivokti, kokiu tikslu ir dėl kokios naudos yra imamasi atlikti pokyčius (darbuotojai palankiau vertina pokyčius). Manipuliavimo darbuotojais strategija taikoma, kai siekiama priimti greitus sprendimus ir kai nėra tinkamai pasirengta pačiam pokyčių valdymo procesui. Dalyvavimas pasitarimuose ir įtraukimas į sprendimų priėmimą privalo panaikinti darbuotojų nuogąstavimus ir suteikti darbuotojams galimybę prisiimti tam tikro pobūdžio atsakomybę už pokyčių įgyvendinimo sėkmę.

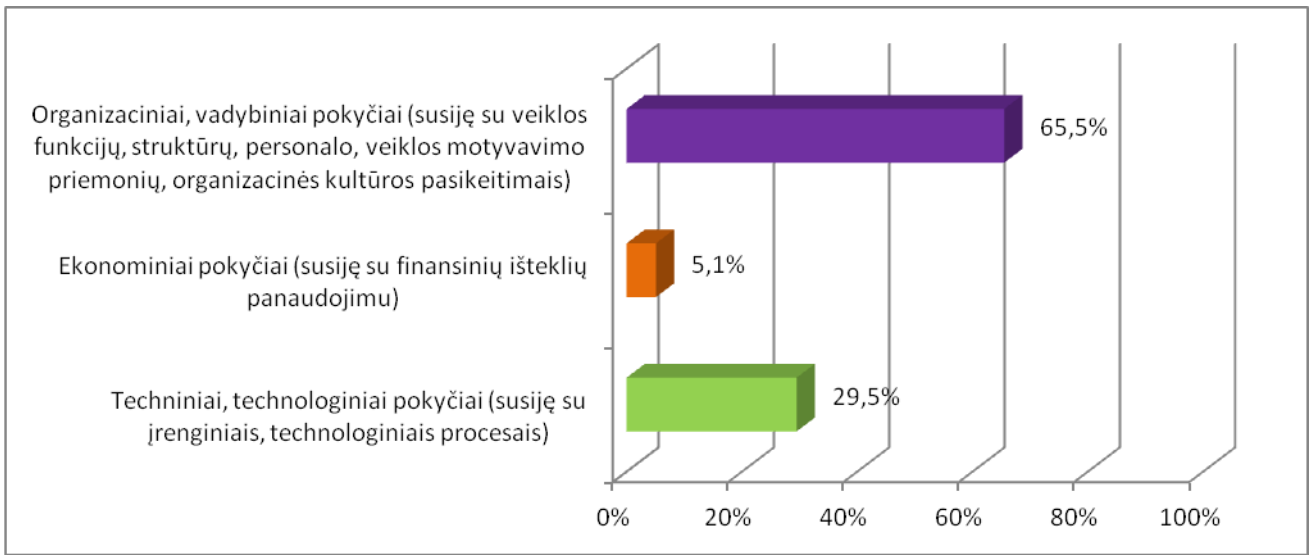
Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog tik labai retais atvejais visoje organizacijoje gali vyrauti viena bendra pokyčių valdymo strategija, kadangi dažniausiai yra taikomas kelių strategijų mišinys, atsižvelgiant į egzistuojančias aplinkybes, pokyčių pobūdį bei darbuotojų dalyvavimo formą juose.

14 pav. Pokyčių suvokimas



Strateginiai pokyčiai – tai naujos tvarkos organizacijoje įtvirtinimas atsisakant senos. Keičiant organizacijoje nusistovėjusią tvarką, keistis skatinami ir besikeičiančios organizacijos nariai. Respondentų pateikti atsakymai rodo, jog pokyčiai ne visada atrodo gąsdinantys ir neigiami, daugiau nei pusė apklaustųjų juos vertina kaip teigiamybę ir pokyčius priima kaip natūralų ir savaiminį procesą, atnešantį naudos ne tik organizacijai, bet ir jiems, kaip darbuotojams, kadangi naujos darbo sąlygos ar įprasti veiklos metodai keičiami naujais įgyjant galimybę mokytis kažko naujo ir tobulėti (50,2 proc.) arba realizuoti save (5,8 proc.). Kita dalis respondentų nurodo, jog pokyčiai organizacijoje – tai įprastinė jos būsena, todėl nuolat vykdomi pokyčiai darbuotojams atrodo nusistovėjusi norma ir į juos nebereaguojama, jie tampa nebeaktualūs (27,6 proc.), kadangi joks vykdomas pokytis nesuteikia nieko išskirtinai naujo. Žinoma, kaip ir įprasta bet kokiai sistemai, kurios veikloje dalyvauja ir sąveikauja žmonės, visuomet atsiranda individų, kurie dažniausiai trukdo pokyčių įgyvendinimui dėl savo neigiamų nuostatų ir nepasitenkinimo vykdomais pakeitimais (16,4 proc.). Apibendrinant galima teigti, kad gana aukštas pokyčių svarbos suvokimo lygis, tikėtina, kad turi įtakos ir pokyčių teikiamų galimybių darbuotojui įvertinimui bei teigiamų savybių išskyrimui, todėl šiuo atveju pokyčių privalumų suvokimas darbuotojams atrodo natūralus ir savaiminis reiškinys.

15 pav. Pokyčių tipai

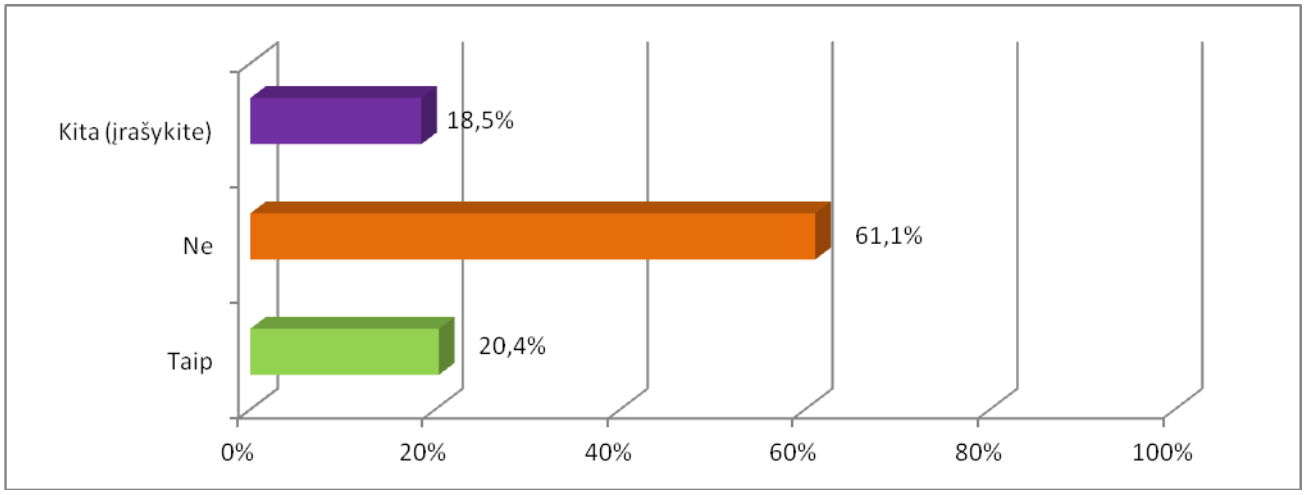


Kiekviena organizacija, atsižvelgdama į sritis, kurios veikia neefektyviai arba yra nepakankamai išplėtotos, vykdo tam tikros srities, kurią siekia patobulinti, pokyčius – vieni iš jų būna labiau susiję su technologiniais dalykais (t.y. įvairių sistemų diegimas, kompiuterizuoti veiklos procesai ir pan.), kiti su finansiniais ištekliais (t.y. etatų ar atlyginimų mažinimas ir pan.), treti – su vadybiniais aspektais (t.y. funkcijų perskirstymu,organizacijos struktūros keitimu ir pan.). Tiriamoje organizacijoje dauguma vykdomų pokyčių daugiau ar mažiau buvo susiję su organizacinių-vadybinių aspektų keitimu, tobulinimu (65,5 proc.). Tobulindama veiklos procesus ir siekdama taikyti aukščiausius šiuolaikinius

standartus savo veikloje, organizacija diegia įvairius mechanizmus, įrenginius, atnaujina įvairią techniką ir technologines sistemas, padedančias darbuotojams efektyviau atlikti jiems pavestas funkcijas ir kokybiškiau aptarnauti klientus (29,5 proc.). Tik labai nedidelė įgyvendinamų pokyčių dalis (5,1 proc.) būna susijusi su finansiniais aspektais.

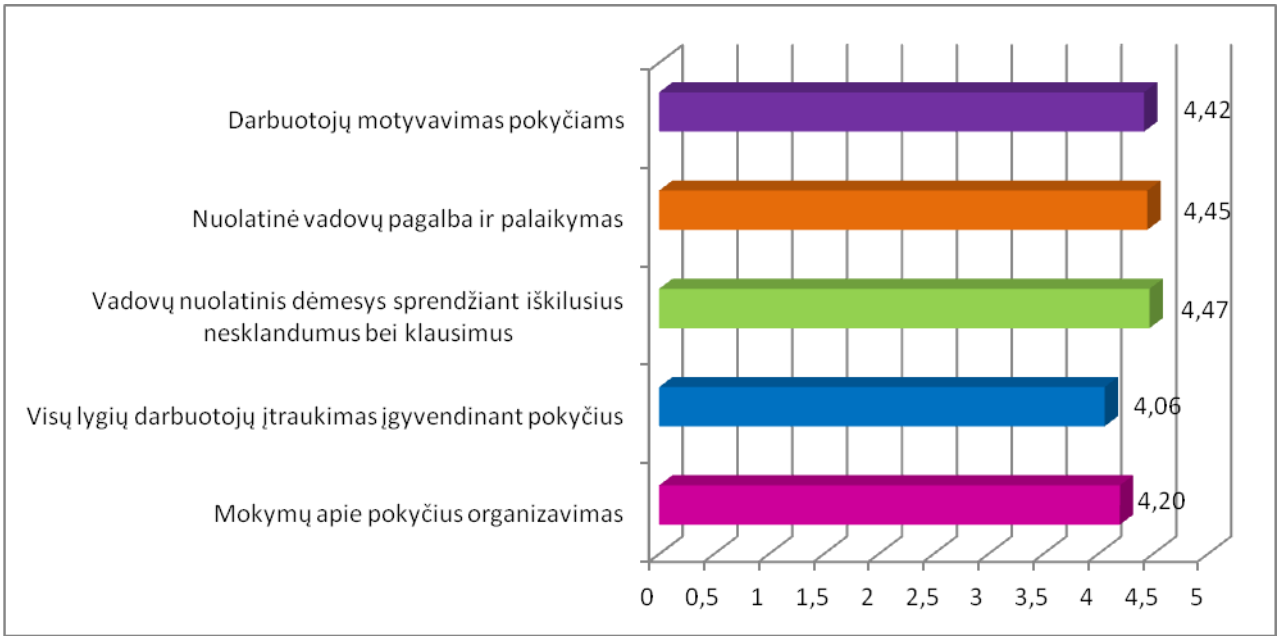
Apibendrintai galima daryti išvadą, jog didžiausią įtaką pokyčių poreikio atsiradimui organizacijoje turi tam tikros techninės-technologinės naujovės ir išplėstos veiklos tobulinimo galimybės bei tiesiogiai veiklą veikiančių ir tobulinimą skatinančių veiksnių atsiradimas rinkoje.

16 pav. Informacijos apie pokyčius prieinamumas



Didžiausia strateginių pokyčių valdymo problema – ribotas vadovų suvokimas apie informacijos pateikimo darbuotojams svarbą. Šiuo klausimu buvo stengiamasi išsiaiškinti, ar pokyčiai, prieš jų įgyvendinimą, būna gerai žinomi visiems darbuotojams. Respondentų pateikti atsakymai rodo, jog dažniausiai apie pasirengimą vykdyti pakeitimus organizacijoje darbuotojai sužino ne prieš pradedant procesą, o jau jam prasidėjus, t.y. diegiant naują tvarką ar keičiant kitus veiklos ar organizacijos aspektus, o kartais net pasibaigus, kai pajuntamos tik pokyčių pasekmės, bet nežinoma viso to proceso esmė (61,1 proc.). Respondentų teigimu, visgi maža dalis asmenų, tiesiogiai ar netiesiogiai įtrauktų į pokyčių įgyvendinimo procesą, dažniausiai žino apie įgyvendinamus pokyčius (20,4 proc.), tačiau greičiausiai tam įtakos turi skirtingas darbuotojų ir vadovų tarpusavio komunikavimas ir pasitikėjimas vieni kitais. Likę 18,5 proc. respondentų tvirtina, jog apie vykstantį pokyčių procesą, jų naudą bei tikslus žino ne visada, o tai, jų teigimu, tikėtina, kad priklauso nuo pokyčių svarbos, apimties ir pobūdžio. Dėl to, kad stinga žinių, informacijos bei psichologinio nusiteikimo ir aiškumo, darbuotojai dažnai imasi priešinimosi arba ignoravimo veiksmų, kurie gali turėti įtakos užsitęsusiam pokyčių diegimo procesui.

17 pav. Svarbiausi veiksniai pokyčių įgyvendinime



Siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai iš nurodytų prioritetine tvarka yra svarbiausi darbuotojams pokyčių įgyvendinimo procese, respondentams buvo pateikta keletas vertinamųjų klausimų, nurodant tai, kas pokyčių įgyvendinimo procese atlieka pagrindinį vaidmenį. Šio klausimo rezultatai pateikiami ne procentine išraiška, o skaičiuojant kiekvieno teiginio įvertinimo vidurkį. Respondentų nuomone, įgyvendinant pokyčius organizacijoje, darbuotojams yra svarbiausia jausti nuolatinį vadovų dėmesį sprendžiant iškilusius klausimus bei nesklandumus (vidurkis=4,47) bei nuolatinę vadovų pagalbą ir palaikymą (vidurkis=4,45). Taip pat ganėtinai svarbu darbuotojus motyvuoti pokyčiams (vidurkis=4,42) bei organizuoti mokymus apie pokyčius (vidurkis=4,20). Kaip mažiau svarbus veiksnys buvo išskirtas visų lygių darbuotojų įtraukimas įgyvendinant pokyčius (vidurkis=4,06). Respondentų atsakymai byloja, jog vadovų dėmesys, palaikymas bei pagalba sprendžiant problemas ar tam tikrus klausimus – tai svarbiausi veiksniai, galintys padėti sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje.

10 lentelė. Demografiniai duomenys (1)

Pareigos	**Procentinė išraiška**	**Lytis**	**Procentinė išraiška**
Vadovaujančias pareigas užimantis asmuo	10,5 %	Moteris	68 %
Vyr. specialistas	89,5 %	Vyras	32 %

Apklausoje buvo skatinami dalyvauti tiek specialistai (89,5 proc.), tiek ir vadovaujančias pareigas užimantys asmenys (10,5 proc.), skirtingai iš savo perspektyvos suvokiantys tuos pačius reiškinius bei priskiriantys jiems vis kitokius bruožus.

11 lentelė. Demografiniai duomenys (2)

Darbinė patirtis organizacijoje	Procentinė išraiška	Išsilavinimas	Procentinė išraiška
0 – 5 metų	45,8 %	Bakalauro laipsnis	34,9 %
6 – 13 metų	50,5 %	Magistro laipsnis	59,3 %
14 – 22 metų	2,5 %	Aukštesnis nei magistro laipsnis	1,8 %
23 metai ir daugiau	1,1 %	Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis) išsilavinimas	2,2 %
		Kita	1,8 %

Respondentų amžiaus vidurkis 35,5 metų, didžiąją jų dalį – 68 proc. sudaro moterys, vyrai – 32 proc. Anketinėje apklausoje dalyvavo įvairią darbinę patirtį tiriamoje institucijoje sukaupę darbuotojai – nauji, gana neseniai pradėję dirbti darbuotojai, turintys patirties nuo 0 iki 5 metų (45,8 proc.), dirbantys ilgesnį laiką darbuotojai – nuo 6 iki 13 metų (50,5 proc.) bei veteranai, dirbantys institucijoje tiek pat, kiek ji gyvuoja – 14 metų (2,5 proc.), todėl sukaupta skirtinga pokyčių įgyvendinimo patirtis ir suvokimas apie pokyčių įgyvendinimo procesą rezultatuose atvaizduojamas skirtingai ir labai įvairiapusiškai.

Apibendrinus anketinės apklausos rezultatus, galima daryti tokias išvadas:

1. darbuotojai suvokia pokyčių neišvengiamumą ir svarbą organizacijai, tik dažnai tinkamai neįvertina pokyčių įgyvendinimo metu suteikiamų galimybių darbuotojams, jomis nepasinaudoja ir ne visada pagrįstai jiems priešinasi bei nenori jų priimti;
2. nevienoda valdymo sistema ir individualiai pasirinktas vadovavimo stilius lemia nevienodą darbuotojų informavimą apie pokyčius ir skirtingas reakcijas į juos, todėl tokia situacija institucijoje dažnai gali sukelti darbuotojų diferenciaciją bei stiprias emocines reakcijas, galinčias trukdyti sėkmingam pokyčių įgyvendinimui visoje organizacijoje;
3. pokyčių planavimo periodu (t.y. dar prieš jų įgyvendinimą) darbuotojams suteikta išsami ir reikalinga informacija apie planuojamus pakeitimus gali sumažinti darbuotojų baimę dėl įgūdžių trūkumo dirbti naujomis sąlygomis, statuso, darbo ir saugumo, galimo atsakomybės, darbo krūvio, įtampos padidėjimo ir nežinomybės, kokie aspektai bei kokiomis priemonėmis organizacijos gyvenime bus keičiami ir kokios įtakos pakeitimai turės darbuotojams;
4. vadovų pasirinkta pokyčių valdymo strategija, skirta darbuotojų informavimui ir įtraukimui į pokyčių valdymo procesą, nėra visiškai efektyvi arba tinkamai panaudojama, nes suteikia darbuotojams ne visą reikiamą informaciją pokyčių tema.

3.3.2. Interviu rezultatai ir jų analizė

Klausimai sudaryti iš dviejų dalių – pirmoje dalyje išskiriamas organizacinis lygmuo, antroje – personalo (žmogiškųjų išteklių lygmuo) (žr. 1 PRIEDAS), akcentuojant tuos esminius aspektus, kurie ypatingai svarbūs strateginių pokyčių valdymo problemų temai nagrinėti. Interviu protokoluose pateikta informacija apdorota naudojant kokybinės turinio analizės metodą. Šio metodo esmė, B. Bitino ir kt. (2008) teigimu, yra paprastesnis konteksto prasmės tyrėjui supratimas per kodavimo sistemą iškylančias temas. Šio metodo pagalba informacija buvo apdorojama atviro kodavimo būdu tam, kad būtų įmanoma kategorizuoti gautą tyrimo medžiagą (t.y. gautuose atsakymuose rasti sąsajas tarp respondentų pateiktų atsakymų ir sugrupuoti juos pagal prasmę), vėliau numatytoms kategorijoms buvo paskiriami pavadinimai bei numatomas išskaidymas į subkategorijas priskiriant atitinkamus pavyzdžius iš konkrečių respondentų atsakymų.

Atliekant tyrimą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos su respondentais iš anksto buvo sutarta dėl interviu laiko, buvo pateikta informacija apie interviu tikslą ir svarbą analizuojamai temai. Interviu metu iš organizacijoje vadovaujančias pareigas užimančių asmenų buvo stengiamasi gauti reikiamos praktinės informacijos apie strateginių pokyčių valdymo problemas. Nacionalinėje mokėjimo agentūroje interviu vyko spalio 28 – lapkričio 4 dienomis. Tyrime dalyvavo ir į interviu klausimus atsakinėjo 6 respondentai, iš jų 4 buvo vyrai ir 3 moterys, užimantys skirtingas pozicijas hierarchinėje struktūroje – vadovaujantys departamentui, skyriui arba poskyriui (4 skyrių vedėjai, 1 poskyrio vedėjas, 1 departamento direktoriaus pavaduotojas, 1 departamento direktorius). Vieno interviu vidutiniška trukmė 40 – 60 min.

Interviu pokalbis buvo protokoluojamas (kadangi respondentai dėl informacijos konfidencialumo ir anonimiškumo nesutiko, jog pokalbis būtų įrašomas), vėliau protokolai tikslinami ir gauti duomenys kodifikuojami. Kadangi respondentams buvo užtikrintas informacijos konfidencialumas, todėl tyrime pateikiamos nuasmenintos nuomonės ir tyrėjo apibendrinti galutiniai rezultatai. Siekiant informacijos anonimiškumo, respondentai tyrime įvardijami ekspertais ir jiems suteikiamos etiketės pavadinimu „Ekspertas” (sutrumpintai pagal eiliškumą įvardijami E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7).

12 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo esmės suvokimo vertinimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Pokyčių įgyvendinimo esmė	Tikslas	**E1** „< …> kad būtume pažangi organizacija, kuri žengia koja kojon su naujovėm, tobulėja <…> siektų kryptingai užsibrėžtų tikslų, visos nuostatos būtų vienodai taikomos visiems padaliniams<...>“ **E2** „<...> siekiant užtikrinti kokybišką paslaugų

		klientui teikimą, <...> paskirstytos atsakomybės, siekiama optimizuoti administravimo procesą>“ **E3** „<...> siekiama optimizuoti veiklą, „išjudinti užsisėdėjusias kėdes“, <...> dėl veiklos kokybės apibrėžimo ir gerinimo“. **E4** „Remiantis ISO standartų reikalavimais ta kryptimi ir buvo tobulinama veikla <...>“. **E5** „<...> gerinti Agentūros teikiamų paslaugų kokybę, optimizuoti valdymo procesus, <...> sumažinti pasitaikančių klaidų skaičių, gerinti Agentūros įvaizdį, veiklos produktyvumą ir efektyvumą.“ **E6** „<...> siekiant išmatuojamai valdyti procesus ir užtikrinti kokybišką Agentūros darbą.“ **E7** „<...> užtikrinti kokybišką paslaugą <...> struktūra sukurta 2004-2006 neužtikrino efektyvaus administravimo.“
	Nauda	**E1** „<...> nauda tikrai yra tiek organizacijai, tiek darbuotojams. <...> Organizacijai nauda: kryptingumas, geras vardas, tobulėjimo galimybės. Darbuotojams nauda: žino, ką turi daryti ir siekti, kad prisidėtų prie organizacijos sėkmingo tikslų įgyvendinimo.“ **E2** „<…> pasikeitė požiūris į atliekamą darbą, į rezultato siekimą, <…> parodo, kokia atsakomybė yra priskirta kiekvienam darbuotojui, kaip jis prisideda prie organizacijos tikslų.” **E3** „<...> iš esmės 2011 m. reorganizacija buvo naudinga tiek organizacijai, tiek darbuotojams.“ **E4** „Pagrindinę naudą turėjo patirti pareiškėjas, gaudamas kokybišką produktą. NMA nauda, kad ji vertinama kaip patikima, kokybiškas paslaugas teikianti organizacija.“ **E5** „<..> didesnė nauda buvo organizacijai, bet dalinai ir darbuotojams.“ **E6** „<...> pokyčių nauda buvo apčiuopiama, pirmiausia organizacijai. <...> darbuotojams tiesiogiai nauda nelabai pasireiškė, labiau per išvestines <...>“

		E7 „Kokybiška paslauga pareiškėjui, organizacijai – veiklos įvertinimas, darbuotojams – aiškesnės funkcijos, išmatuojama veikla <...>“
	Priežastys	**E1** „<...> visi pokyčiai priklauso nuo organizacijos tikslų, krypties ir žinoma finansinių išteklių<...>“ **E2** „<...> siekiant pažangios organizacijos įvaizdžio, įgyvendinami pokyčiai, diegiamos naujovės.“ **E3** „<noras optimizuoti veiklą ir procesus, kad mažiausiomis sąnaudomis būtų pasiektas maksimalus rezultatas.“ **E4** „Naujovių diegimas, lėšų taupymas, procesų optimizavimas.“ **E5** „<...>visi išvardinti.“ **E6** „Bet kuriuos iš išvadintų aplinkybių gali paskatinti pokyčius organizacijoje.<...> labiau technologiniai“ **E7** „Skirtingus pokyčius įtakoja skirtingi veiksniai. <...> pas mus labiau organizaciniai-vadybiniai <...>“

Nacionalinė mokėjimo agentūra pre ŽŪM – jauna ir moderni organizacija, kurioje pokyčių įgyvendinimo procesas – savaime suprantamas reiškinys, norint prisitaikyti prie aplinkos metamų iššūkių ir išlikti rinkoje. Pokyčiai šioje organizacijoje įgyvendinami tikslingai – tam, kad diegiami veiklos ar struktūros patobulinimai padėtų bendrai visiems darbuotojams siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų, paskirstytos atsakomybės kiekvienam padaliniui ir darbuotojui asmeniškai pagal kompetencijos ribas, kad būtų bendra sistema, kuria vadovautųsi visi struktūriniai padaliniai, taip išvengiant funkcijų dubliavimosi (n=2), klaidų bei neatitikimų skaičiaus (n=2). Kiekvienas pokytis šioje organizacijoje diegiamas ne šiaip sau, o su tikslu pagerinti teikiamų paslaugų ir veiklos kokybę, efektyvumą (n=5), sumažinti klaidų skaičių (n=1) ir optimizuoti visą veiklą (n=3), gerinti NMA, kaip didžiausios paramą administruojančios organizacijos, įvaizdį (n=1).

Diegiami pokyčiai organizacijoje, pirmiausia, yra orientuoti į organizacijos gerovę, o nauda darbuotojui – tai išvestinis arba šalutinis rezultatas. Organizacija, įgyvendindama pokyčius, jeigu tai atliekama sėkmingai, didžiausią naudą gauna pati – užsitikrina gerą vardą, apsibrėžia siekius ir tobulėjimo galimybes, kryptingai valdo organizacijos veiklą (n=3). Darbuotojams dažniausiai juntama nauda būna susijusi su jų darbinių funkcijų gerinimu (kuri taip pat labiau naudinga organizacijai), o ne su asmenine nauda, nes darbuotojui aiškiau apibrėžiamos veiklos gairės, ką jis turi atlikti, kokių organizacijos tikslų turi siekti ir kaip prie šio proceso prisideda savo indėliu (n=4).

Pokyčių įgyvendinimo aplinkybės organizacijoje gali būti gana įvairios (tiek politinės, tiek ir ekonominės, techninės-technologinės, organizacinės-vadybinės), tačiau dažniausiai išskiriamos yra organizacinės-vadybinės (veiklos funkcijų perskirstymas, struktūros tobulinimas ir pan.) (n=4) ir techninės technologinės (atsiradusios naujos sistemos skatina organizaciją jas įsidiegti ir naudoti savo veikloje procesų supaprastinimui, spartumui ir kokybei užtikrinti) (n=4). Kur kas rečiau nei kitos dvi nurodytos aplinkybės, pasitaiko ekonominė situacija šalies mastu (n=2) ir politiniai sprendimai (n=2), kurie tarpusavyje yra glaudžiai susiję. Viešojo sektoriaus organizacijos būna pertvarkomos gana dažnai dėl nedaug kam žinomų politinių sprendimų – siekio "išjudinti užsisėdėjusias kėdes" ir į jas paskirti aukščiausiai valdžiai palankius žmones.

13 lentelė. Pokyčių reikšmės suvokimo identifikavimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Pokyčių reikšmė	Rezultatai (kokybės vadyba)	**E1** „<...> Tobulėjam, einam pirmyn, identifikuojam klaidas, ieškom būdų tokiom klaidom nepasikartoti." **E2** „Veikla tapo kontroliuojama pagal nustatytus rodiklius. Kasmet atliekant vadovybinę vertinamąją analizę, pristatomi rezultatai, klaidos. <...> siūlomi korekciniai ir prevenciniai veiksmai." **E3** „Padaugėjo darbo kuruojant KVS, nustatant ir skaičiuojant rodiklius, dalyvaujant mokymuose ir diskusijose <...>" **E4** „Įdiegta rodiklių sistema, atliekamų darbų matavimas atsekamumas ir atliekamų darbų tobulinimas" **E5** „Veikla tapo labiau atsekama, darbuotojams aiškiau kaip vertinamas <...>." **E6** „<...> pasiektas kokybės vadybos sistemos diegimo tikslas ir veikloje kokybė tapo išmatuojama ir geriau valdoma." **E7** „Veikla visiškai pagrindų nekito, tik atsirado keletas atsekamumą lemiančių rodiklių <...>"
	Rezultatai (restruktūrizacija)	**E1** „<...> atsirado horizontalios nuostatos per visas priemones, kas įveda vientisumą, aiškumą, sutaupo lėšų <...>" **E2** „Po 2011 m. restruktūrizacijos veikla tapo labiau koncentruota, buvo atskirtos atsakomybės ir funkcijos."

		E3 „<...> peržiūrėtos struktūros, funkcijos, darbuotojams sudarytos galimybės keisti įgūdžius, veiklos specifiką.“ **E4** „<...> darbuotojams sukurtos galimybės išbandyti save atliekant naujas funkcijas, aiškiai pasidalinta atsakomybės sritimis.“ **E5** „<...> subalansuota veikla, nebeliko atvejų, kai tas pačias fukcijas atlieka keli padaliniai <...>“ **E6** „<...>Agentūros veikla tapo efektyvesnė.“ **E7** „<...> pakeista struktūra, pasidalijimas atsakomybės zonomis, efektyvesnė veikla.“
	Darbuotojų požiūrio pasikeitimas	**E1** „Taip, turim rodiklius, kurie susivedą į organizacijos strateginius tikslus<...>.“ **E2** „Manyčiau, kad taip <...> į rezultatą ir į rolę<...>“ **E3** „Turėjo. <...> iš esmės pokyčiai paveikė juos teigiamai.“ **E4** „Turėjo. Galbūt atsakingiau žiūrima į atliekamą darbą <..>“ **E5** „Manau, kad darbuotojų požiūrio pasikeitimui įtakos turėjo. Didesnė dalis pradėjo atsakingiau žiūrėti į darbą, labiau vertinti Agentūrą, kaip darbdavį <...>“ **E6** „Manau turėjo. Darbuotojų orientacija į veiklos rodiklius, darbo kokybę pagerėjo.“ **E7** „Skirtingi darbuotojai galvoja skirtingai <...> galbūt atsakingiau žiūrima į darbą <...>“

Pokyčiai organizacijoje – tai dažniausiai taikomas veiklos subalansavimo būdas, nurodantis organizacijos tobulėjimo kryptį, pasitaikančias klaidas bei skatinantis ieškoti būdų tų klaidų pasikartojamumui išvengti (n=2). Įgyvendinus pokyčius, susijusius su kokybės vadybos įdiegimu, tiriamoje organizacijoje, buvo sukurti veiklos rodikliai, pagal kuriuos yra kontroliuojama kiekvieno skyriaus ir net konkrečiai darbuotojo veikla (n=5), taip sukuriamas didesnis atsakomybės ir darbų atlikimo atsekamumas ir matavimas (n=4), bei nustatomos gairės veiklos tobulinimui. Kokybės vadybos sistemos įdiegimas NMA pagerino klientams teikiamų paslaugų kokybę bei pačios institucijos įvaizdį Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų lygmenyje.

Restruktūrizacija – vienas iš didžiausių savo apimtimi bei svarba ir labiausiai darbuotojų reakcijų susilaukiantis pokytis organizacijoje. Nepaisant to, kad dideli pokyčiai kelia baimę ir dažnai, suardę nusistovėjusią tvarką, sukelia sumaištį organizacijoje, visgi šis pokytis buvo įgyvendintas gana sėkmingai, nes buvo pertvarkyta organizacijos struktūra, padalinių veikla sukoncentruota į konkrečias atsakomybės sritis su apibrėžtomis funkcijomis ir veiklos ribomis (n=6), taip sukuriant galimybes darbuotojams įgyti naujų žinių, išplėsti kompetencijos ribas ar pakeisti darbo specifiką (n=2). Praėjus dvejiems metams po įgyvendintų pokyčių, matyti, kad padalinių veikla tapo efektyvesne, lanksčiau veikiančia bei sparčiau ir kokybiškiau įgyvendinama (n=3).

Pokyčių nauda organizacijoje – akivaizdi, kadangi darbuotojai pradeda labiau vertinti NMA kaip darbdavį (n=1), atsakingiau žiūrėti į darbą, pavestas užduotis ir numatytus pasiekti rodiklius, labiau koncentruojamasi į priskirtas funkcijas ir numatytą pasiekti rezultatą (n=6), pasireiškė iniciatyvos dalyvauti ne vien tik organizacijos profesinėje veikloje, bet ir neformaliame gyvenime (n=1).

14 lentelė. Pokyčių bruožų nustatymas

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Pokyčių savybės (bruožai)	Aplinkos įtaka	**E1** „<...> klientų aptarnavimo kokybės gerinimas, noras taikyti visuotinai pripažintas naujoves <...>“ **E2** „<...> inovacijos, kurias norėta pritaikyti organizacijos veikloje, <...> pažangūs vadybiniai organizacijos siekiai.“ **E3** „<...> susiję su pareiškėjų dalyvavimo skirtingose priemonėse pasikeitimais ir naujų priemonių atsiradimu. <...> veiklos, struktūros tobulinimas.“ **E4** „<...> siekis kuo labiau patenkinti pareiškėjo lūkesčius.“ **E5** „<.> siekis būti inovatyvia ir pripažinta institucija <...> suteikti kokybišką paslaugą.“ **E6** „<...> siekė išmatuojamos ir valdomos procesų kokybės, ir tai turėjo didžiausią įtaką.“ **E7** „<...> pasiruošimas naujam programavimo laikotarpiui pareikalavo efektyviau veikiančio mechanizmo <…>”
	Pokyčių pobūdis	**E1** „Radikalūs <...> nes visos e-paslaugos buvo ant bangos visoje ES, tai gal ir paskatino pasirinkti tokią organizacijos tobulėjimo kryptį ir tempą.“ **E2** „Radikalūs, staigūs ir labai svarbūs organizacijos veikloje, pokyčiai, <...> kadangi sukurtas naujas

		padalinys.“ **E3** „Inicijuoti <...> nes reorganizacija paskatino darbuotojų judėjimą įstaigos viduje, tai reikalavo naujų žinių, įgūdžių, veiklos perorientavimo.“ **E4** „Inicijuoti <...> nes darbuotojai turėjo persiorientuoti iš įprastos tvarkos į naujai priimtą.“ **E5** „Radikalūs <...> bei inicijuoti <...>, nes visi pokyčiai nevyksta be kažkieno iniciatyvos ir dažniausiai keičiami tam tikri aspektai iš pagrindų <...>“ **E6** „Negaliu pasirinkti nei vieno varianto <...> pokyčiai visad būna koreguojantys svarbiausius veiklos aspektus, gerinantys kokybę, efektyvumą <...>“ **E7** „<...> tiek radikalūs, tiek inicijuoti, nes buvo keičiami svarbiausi veiklos aspektai, reikalaujantys naujų įgūdžių bei nuostatų <...>“

Kiekviena organizacija, veikdama ne izoliuotoje aplinkoje, susiduria su įvairiausiais organizacijai įtaką darančiais aplinkos veiksniais, kurie sukuria prielaidas pokyčių įgyvendinimui. Gana dažnai išorinis spaudimas būna toks stiprus, kad organizacija neišvengiamai ir nedelsdama yra priversta koreguoti tam tikrus savo veiklos parametrus. Nepaisant to, kad NMA yra viešojo sektoriaus institucija (kadangi pastarosios nėra linkusios keistis taip dažnai ir reaguoti į aplinkos reikalavimus kaip verslo sektoriaus institucijos), visgi dažnai aplinkos įtaka lemia gana svarbių organizacijos pasikeitimų įgyvendinimą. Visa tai vykdoma dėl veiklos optimizavimo ir kaštų mažinimo, diegiant naujas technologijas veikloje (n=3), siekiant būti pripažintiems, inovatyviems, efektyviai gauti kokybišką rezultatą (n=4) bei sukurti pridėtinę vertę klientui (n=3).

Kaip ir bet kokiam kitam vykstančiam procesui, pokyčiams būdingas tam tikras tempas ar pobūdis, kuriuo matuojama, kaip greitai tie pokyčiai diegiami organizacijos veikloje. Pasirinktas pokyčių tempas gali įrodyti, dėl ko kyla vienokios ar kitokios problemos pokyčių valdyme. NMA, siekdama prisitaikyti prie Europos Sąjungos viešajame sektoriuje vyraujančios modernios valdymo ir apatarnavimo sistemos bei siekdama būti modernia institucija, ėmė diegti savo veikloje sistemas, kurios buvo labai populiarios tuo metu. Visa tai iš esmės pakeitė veiklos specifiką bei priemones, kuriomis ligi tol buvo dirbama, todėl pokyčius tikslinga vadinti radikaliais ir labai svarbiais organizacijos veikloje, tačiau gerai apgalvotais, suplanuotais ir palaipsniui, o ne greitai įgyvendintais (n=5). Tuo pačiu šiuos pasikeitimus galima priskirti ir inicijuotiems, siekiantiems pakeisti darbuotojų nuostatas, požiūrį, pokyčiams (n=4), kadangi perskirstytos funkcijos, pertvarkyta struktūra, atskirtos

atsakomybės ribos, numatyti veiklos rezultatų matavimo rodikliai iš esmės vertė darbuotojus keisti ir savo požiūrį į nusistovėjusią tvarką bei priimti naują ir įgyti naujų žinių, patirties ir kompetencijų.

15 lentelė. Įtakos pokyčių įgyvendinimui nustatymas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Įtaka pokyčių įgyvendinimui	Pokyčių trikdžiai	**E1** „Ekonominio pobūdžio priežastys, nes labai svarbu lėšos pokyčių įgyvendinimui<...> ir socialinio-psichologinio pobūdžio priežastys, nes darbuotojai labai priešinosi prieš naujoves <...>.“ **E2** „Socialinio-psichologinio pobūdžio priežastys, nes naujovių baimė, mikroklimato kai kurios spragos ypatingai trukdo pokyčių įgyvendinimui.“ **E3** „Socialinio-psichologinio pobūdžio priežastys, nes nežinomybė ir baimė dėl pokyčių sukeltų pasekmių verčia reaguoti itin stipriai.<...>“ **E4** „Socialinio-psichologinio pobūdžio priežastys, nes žmonės nemėgsta nežinomybės ir neapibrėžtumo <...>“ **E5** „Socialinio-psichologinio pobūdžio priežastys, kadangi daugumai iš mūsų sudėtingiausia nugalėti pokyčių baimę, nežinomybę.“ **E6** „Socialinio-psichologinio pobūdžio priežastys, dėl to, kad žmonės dažniausiai nemėgsta pokyčių<...>“ **E7** „Psichologinis aspektas <...>, nes <...> darbuotojas užpildo trūkstamą nišą savo interpretacijomis <...> ir gąsdina visus savo kolegas, kurie tampa nusiteikę prieš pokytį.“

Žmogaus psichologija – sudėtingas darinys, kurį sunku perprasti, pakeisti ar pakreipti tam tikra linkme. Kiekvienas darbuotojas turi tam tikrą savitą suvokimą apie vykstančius procesus, ypač tuos, kurie juos liečia tiesiogiai. Apklausti organizacijoje vadovaujančias pareigas užimantys asmenys vieningai įvardijo, jog dažniausi trikdžiai, pasitaikantys įgyvendinant pokyčius organizacijoje ir su kuriais neretai sunku ir susitvarkyti, yra socialinio-psichologinio pobūdžio (n=7). Šie trikdžiai atsiranda tuomet, kai darbuotojams nepakanka informacijos apie pokyčių valdymo procesą, apie jo tikslus, pasekmes, kyla įtampa tarp kolegų, dalijamasi negrįstais gandais, gana dažnai jie atsiranda savaime – dėl žmonėms būdingos baimės keisti nusistovėjusias normas, dėl paties fakto – pokyčių nepriimtinumo, nemėgimo. Prie pokyčių įgyvendinimo trikdžių galima priskirti ir ekonomines sąlygas

(n=1), kadangi tam, kad pokyčiai būtų priimtinesni darbuotojams, mažiau priešinamasi pasikeitimams, reikėtų investuoti lėšų į darbuotojų supažindimą, mokymus apie pokyčių procesą.

16 lentelė. Reakcijų į pokyčius nustatymas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Reakcija į pokyčius	Pokyčių valdymo problemos	**E1** „Tikslo aiškumas, ko siekiame ir žmonių nenoras, pasipriešinimas.“ **E2** „<...> Su jokiomis.” **E3** „Darbuotojų nenoras priimti pokyčius.“ **E4** „<..> darbuotojų baimės ir pasipriešinimas naujovėms.“ **E5** „Dažniausiai trūksta įvairios informacijos apie planuojamus pokyčius, pasireiškia darbuotojų pasipriešinimas (nenoras, bet kokių pokyčių).” **E6** „Su žmonių priešiškumu bet kokiems pokyčiams <…>.” **E7** „Baimė įgyvendinus pokytį, kad darbuotojai nesugebės dirbti kompetentingai <…> ir darbuotojų baimė nesugebėjimo dirbti naujomis sąlygomis.”
	Problemų sprendimas	**E1** „Organizuojami susitikimai, bandoma paaiškinti tikslus, naudą žmogui, organizacijai.“ **E2** „Bandoma suteikti kuo daugiau informacijos rūpimais klausimais.“ **E3** „Aiškinant, kad nieks nenukentės, o pokyčiai duos naudos.“ **E4** „Komunikavimas, pokyčio tikslų, naudos darbuotojui ir agentūrai paaiškinimas.“ **E5** „Teikiama kuo daugiau informacijos, kalbamasi, aiškinama, diskutuojama.“ **E6** „Komunikuojama, aiškinama bei kartu su darbuotojais buvo ieškoma sprendimų, kaip pokyčius padaryti kuo efektyvesnius.“ **E7** „Mokymai ir konsultacijos on-line <...>“

Bet koks nusistovėjusios tvarkos pakeitimas sukels tam tikras papildomas problemas, atitinkamas žmonių reakcijas į vykdomus pokyčius, kurios dažnai tampa sudėtingomis problemomis vadovams, tačiau suvaldyti socialiniu-psichologiniu pagrindu kylančias problemas ypatingai sunku. NMA pavyzdys – ne išimtis, nes problemos, įgyvendinant pokyčius, dažniausiai buvo orientuotos į darbuotojų nenorą priimti pokyčius (n=3), pasyvų ir aktyvų pasipriešinimą jiems (nepriklausomai nuo įgyvendinamų pokyčių pobūdžio, tikslų, naudos ir pan.) (n=4), vadovų turimos informacijos kiekio nepakankamumą, kad darbuotojai galėtų jaustis saugiai ir nesipriešintų pokyčiams.

Tinkamam problemų sprendimo priemonių parinkimui būtina tinkamai išsianalizuoti, dėl kokių priežasčių tos problemos kilo, kas labiausiai neramina darbuotojus, ir tuomet tinkamai parinkti būdus, kaip tas problemas spręsti. NMA vadovybė, atsižvelgdama į darbuotojų poreikius, dažniausiai organizuodavo susitikimus, kurių metu aiškindavo darbuotojams pokyčių įgyvendinimo naudą, tikslus ne vien tik organizacijai, bet ir kiekvienam darbuotojui individualiai (n=7), bandydavo nuraminti darbuotojus ir paaiškinti, kad pokyčiai nekelia jokios grėsmės darbuotojų gerovei (n=2). Pokyčių metu, siekiant sukurti teigiamą atmosferą pokyčių įgyvendinimui, būtina komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių, kurios metu svarbu pateikti kuo didesnį reikiamos informacijos kiekį, diskuoti bei kartu su darbuotojais ieškoti tinkamiausių sprendimų, padedančių užtikrinti kokyčių efektyvumą.

17 lentelė. Vadovo vaidmens svarbos pokyčių procese įvertinimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Vadovo svarba darbuotojų atžvilgiu pokyčių valdymo procese	Vadovo vaidmuo	**E1** „Dalyvauji pokyčių veikloje, teiki pasiūlymus, pastebėjimus, daliniesi patirtimi.“ **E2** „Stengiesi rengti susitikimus, atsakyti į iškilusius klausimus, nuraminti <...>“ **E3** „<...> atvirai komunikuoji visai neraminančiais klausimais, pateiki visą turimą informaciją <...>“ **E4** „<...> pokyčių tikslų pristatymas skyriaus darbuotojams, apžvalga kiek naujas pokytis palies mūsų skyrių ir ką turime atlikti/pasiūlyti, kad pokytis būtų įgyvendintas sėkmingai.“ **E5** „Suteikdavau trūkstamą informaciją, diskutavome, svarstėme pliusus ir minusus <...>“ **E6** „Kartu su kolegomis planavau ir įgyvendinau pokyčius <...>“ **E7** „ <...> paskutinio pokyčio metu vedžiau mokymus ir nuolatines konsultacijas (kartais psichologo vaidmuo).“

	Pokyčių priimtinumas	**E1** „Kalbu, aiškinu. <...>“ **E2** „Pokalbiai pokyčių tema, visos reikiamos ir turimos informacijos suteikimas, aiškinimas <...>“ **E3** „<...> diskusijos kilusiais klausimais, informacijos suteikimas, pagalba, jei kyla neaiškumų<...>“ **E4** „Atvira komunikacija, pokalbis su kiekvienu atskirai, įtraukimas į procesą ir asmeninis pavyzdys.“ **E5** „Komunikuodama (aiškindama, diskutuodama, įtraukdama, suteikdama informacijos, nurodydama pliusus ir minusus).“ **E6** „Bendraujant, siekiant kartu išdiskutuoti pokyčius ir rasti geriausius sprendimus <...>“ **E7** „Betarpiškas bendravimas <...>“
	Pokyčių įgyvendinimo strategija	**E1** „<...> visos priemonės tinka, tik priklauso nuo pokyčių pobūdžio <...>.“ **E2** „Dalyvavimo ir įtraukimo - visada svarbu įtraukti į procesą <...>, kad būtų daugiau žinomumo, nes nežinomybė gąsdina.“ **E3** „Mokymo ir informavimo, nes pokyčių baimė yra mažesnė, kai netrūksta informacijos bei dalyvavimo ir įtraukimo <...> tada darbuotojai mažiau skausmingai priima pokyčius <...>“ **E4** „Mokymo ir informavimo bei dalyvavimo ir įtraukimo, nes aiškumas, apibrėžtumas bei galimybė įtakoti veikia teigiamai <...>“ **E5** „Dažnai tenka panaudoti visus iš išvardintų. Nors manau daugiausia dalyvavimo ir įtraukimo, nes darbuotojai mažiau priešinasi, kai patys dalyvauja procese.“ **E6** „Dalyvavimo ir įtraukimo <...> labai svarbu įtraukti darbuotojus į pokyčius, kad jie taptų pokyčių dalimi.“ **E7** „Mokymo ir informavimo <...> esant pakankamai informacijos mažiau bijoma, priešinamasi <...>“

Vadovo vaidmuo pokyčių įgyvendinimo organizacijoje metu – vienas iš svarbiausių, kuriam neretai tenka iš anksto pasiruošti, nes vadovas, pokyčių metu, turi būti ramstis savo pavaldiniams, į kurį būtų galima kreiptis bet kokiu su pokyčiais susijusiu klausimu. NMA vadovai savo vaidmenį pokyčių metu mato iš dviejų pozicijų – viena pozicija, kurioje vadovai tiesiogiai įsitraukia į pokyčių valdymo procesą ir bendrauja tik su pačia aukščiausia vadovybe (n=1), kuriai teikia pasiūlymus bei rekomendacijas, dalijasi praktine patirtimi, ir antra pozicija, kurioje vadovai labiau bendrauja su darbuotojais bei juos supažindina su vykdomų pokyčių tikslais, tikėtinomis pasekmėmis, aptariami pasiūlymai pokyčių tema, suteikiama visa reikalinga informacija, apsvarstomi visi privalumai ir trūkumai (n=6).

Ne visada organizacijoje įgyvendinami pokyčiai darbuotojams atrodo tinkami ir reikalingi, dažnai jie įžvelgia daugiau žalos ir jiems priešinasi arba juos ignoruoja. Tam, kad pokyčiai darbuotojams būtų priimtinesni ir būtų išvengta pasipriešinimo jiems, tikslingiausios priemonės – atvira komunikacija su visais darbuotojais kartu ir su kiekvienu individualiai (n=7), darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas pokyčių įgyvendinimo procese (n=3) bei bendra geriausių sprendimų pokyčiam įgyvendinti paieška (n=1).

Vadovas, komunikuodamas su darbuotojais apie pokyčius, matydamas realią situaciją, kaip pokyčių atžvilgiu yra nusistatę darbuotojai, privalo pasirinkti strategiją, kuria vadovausis bendraudamas su pavaldiniais pokyčių metu. Apklaustieji nurodė, jog dažniausiai jie taiko dvi pagrindines strategijas – tai mokymo ir informavimo (n=3) bei dalyvavimo ir įtraukimo (n=4). Vadovai šias strategijas renkasi tam, kad patys darbuotojai turėtų kuo daugiau informacijos, mažėtų baimė pokyčiams, kuri dažniausiai kyla dėl nežinomybės ir neapibrėžtumo, neskleistų klaidingos informacijos, kuri kelia sumaištį organizacijoje. Be to, darbuotojai ne taip skausmingai ir emocingai reaguoja į pokyčius, kai patys turi galimybę dalyvauti visame procese ir gali įtakoti sprendimus (arba bent jau mano, kad gali), o visa tai juos labiau motyvuoja darbui ir prisitaikymui prie pokyčių. Visgi, kiekviena situacija yra skirtinga, todėl ir problemos sprendimo priemonių reikalauja skirtingų, o ir taikomos strategijos ne visuomet tinka tos pačios, todėl, atsižvelgiant į pokyčių pobūdį ir darbuotojų nusistatymą jiems, kartais gali tekti pasinaudoti net ne viena strategija, o derinti visas kartu.

18 lentelė. Tobulinimo galimybės, remiantis pokyčių įgyvendinimo patirtimi

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Pokyčių valdymo proceso tobulinimo sritys	Pokyčių privalumai ir trūkumai	**E1** „<...> Pliusai: tobulėjimas, susipažinimas su naujais dalykais, tobulinamas bendravimas, diegiamas vieno langelio principas. Minusai: tempas, padidėjęs krūvis, pamirštami tikslai, kam darbuotojai dirba ir ką jie dirba.<...>“ **E2** „Pliusas – man patinka pokyčiai ir naujovės. Minusas – daug naujos veiklos, pavedimų,

		nenumatytos kai kurių veiklų realios apimtys.” **E3** „Pliusai: didesnis efektyvumas, procesų peržiūrėjimas, darbuotojų išjudinimas. Minusai: motyvacijos stoka, informacijos stoka, baimė, nežinomumas, klaidingi sprendimai.” **E4** „Pliusas, kad nuolatos tobulinama veikla <...> minusas – neatsižvelgiama į darbuotojus ir jų poreikius.“ **E5** „Kartais per mažai skiriama dėmesio darbuotojų informavimui, per mažai įtraukiami specialistai į patį įgyvendinimo procesą <...>” **E6** „<...> pliusas – tobulinimai dažnai susiję su ES standartų laikymosi užtikrinimu, aukšta kokybe, minusas – ribotas informacijos prieinamumas pokyčių planavimo metu.“ **E7** „ <…> pliusas – į organizacijos efektyvesnę, rezultatyvesnę veiklą organizuoti pokyčiai, minusas - trūksta informacijos ne su pokyčių įgyvendinimu susijusiems darbuotojams.”
	Pokyčių inicijavimas	**E1** „Dalis yra NMA vadovybės noras keistis <...> dalis darbuotojų<...>“ **E2** „Galimi abu variantai. <...>“ **E3** „Vadovybė visais atvejais <...>“ **E4** „Vadovybė <...>“ **E5** „Dažniau vadovybė, nors būna retų atvejų, kai tai daro darbuotojai.“ **E6** „Anksčiau dažniausiai išreikšdavo tik vadovybė, darbuotojai retai.<...>“ **E7** „Inicijuoja ir vadovybė, ir darbuotojai. Dauguma pokyčių įgyvendinami darbuotojų <...>“
	Darbuotojų siūlymai	**E1** „Taip, darbuotojams suteikiama galimybė pasireikšti, tik nežinau, ar į juos atsižvelgta<...>“ **E2** „Taip. Profsąjunga pateikia darbuotojų pasiūlymus.<...>“ **E3** „Manau, kad taip, darbuotojai turi teisę išreikšti savo nuomonę.“

		E4 „Galimybė išreikšti pasiūlymus buvo. Ar kas nors teikė ir į tai atsižvelgė, nežinau.“ **E5** „<...> Į kai ką buvo atsižvelgta, apsvarstyta, kai kurie pasiūlymai įgyvendinti visi, kai kurie iš dalies, kai kurie neįgyvendinti.“ **E6** „Manau, kad taip, nes buvo labai glaudžiai bendradarbiaujama su profesine sąjunga.“ **E7** „Manau taip <...> ar atsižvelgiama – nežinau <...> yra profsąjunga.“

Kiekvienas įgyvendinamas pokytis, nepaisant to, kaip tobulai jis būtų suplanuotas ir realizuotas, turi tiek pliusų, tiek minusų. NMA įgyvendinti pokyčiai pasižymėjo tokiais pliusais – susipažinimas su naujovėmis, veiklos ir asmenybių tobulėjimas (n=3), didesnis veiklos efektyvumas (n=4). Minusai apibrėžiami kaip didelis darbų krūvis (n=2), per maža orientacija į organizacijos vidų (t.y. darbuotojus, palankaus vidinio klimato sukūrimą) (n=2), motyvacijos darbui ir reikiamos informacijos stoka (n=2), priimami ne visada teisingi sprendimai (n=3).

Organizacijos poreikį keistis geriausiai žino vadovybė, ji ne tik numato keistinas sritis, bet ir suplanuoja kaip visa tai bus atliekama, todėl pokyčių iniciatorių ir įgyvendintojų vaidmenį atlieka vadovai (n=5). Vadovai išreiškia poreikį keistis tam, kad būtų pasiekti užsibrėžti organizacijos tikslai, darbuotojai gali išreikšti poreikį pokyčiams (n=4) tuo atveju, kai siekia tobulinti veiklą ar kitus procesus, tačiau pastarasis atvejis – išimtinis ir gana retas. Todėl tam, kad darbuotojai jaustųsi labiau įtraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą, neliktų nuošalyje, jaustųsi svarbia organizacijos dalimi, turinčia vienodą teisę išsakyti savo pasiūlymus, į kuriuos yra atsižvelgiama, institucija turėtų dažniau suteikti galimybę visiems darbuotojams lygiomis teisėmis teikti pasiūlymus pokyčių klausimais.

Respondentų teigimu, darbuotojai turi galimybę siūlyti savo pastebėjimus (n=7), mintis, idėjas dėl veiklos ar kitų procesų tobulinimo, ir dažniausiai tai daro, pateikdami savo nuomonę profesinei sąjungai, kuri visus siūlymus pateikia vadovybei (pastaroji sprendžia, ką su jais daryti – siūlymus įgyvendinti ir paversti tikrove, ar atmesti). Žinoma, svarbu atsižvelgti į pasiūlymų kokybę, nes ne viskas, kas yra siūloma, yra tinkama ir įmanoma įgyvendinti, todėl ne visuomet ir ne visi pasiūlymai būna įgyvendinami realybėje pilna apimtimi. Tačiau būtina pažymėti, jog ne visi darbuotojai pasitiki profesine sąjunga, ne visi jos veikloje dalyvauja, todėl galima teigti, kad nėra sukuriamos lygios galimybės išreikšti nuomonę visiems, kurie nedalyvauja profesinės sąjungos veikloje. Šiuo atveju nuomonės ar idėjų išsakymas jau tampa labiau teoriniu nei praktiniu dalyku, kuris dažniausiai netampa materialiu. Kitas svarbus aspektas – žemas pokyčių įgyvendinimo atsekamumo laipsnis, nes niekur nėra skelbiama apie darbuotojų inicijuotus ir realizuotus pasiūlymus, susijusius su veiklos ar organizacijos gerovės tobulinimu.

19 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo patirtis

Kategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pokyčių įgyvendinimo patirtis	**E1** „Bandymas viską atlikti iš karto ir greitai. Viskas turi vykti nuosekliai <...>“ **E2** „Man viskas tinka <...> visi įgyvendinti pokyčiai davė tik teigiamą naudą.“ **E3** „<...> ne iki galo apsvarstytas pasirinktas funkcijų atskyrimo variantas. Per mažai informacijos darbuotojams buvo teikiama reorganizacijos metu.“ **E4** „Prieš vykdant pokyčius atlikti apklausas su labai aiškiais tikslais ir siekiamais rezultatais. <...> turi būti labai aiškus jo įgyvendinimo planas.“ **E5** „<...> visi įgyvendinti pokyčiai pasiekė užsibrėžtus tikslus <...> kas buvo įgyvendinta netinkamai yra neafišuojama <...>.“ **E6** „Netinkamų sprendimų nebuvo <...> galbūt kartais laiko reikėtų suteikti daugiau, kad darbuotojams būtų lengviau adaptuotis.“ **E7** „Manau, kad netinkamų sprendimų nebuvo <...> bent jau susijusių tiesiogiai su mano darbu.“

Nepaisant to, kad visi planuoti pokyčiai būna įgyvendinti, tikslai pasiekti, užduotys atliktos, visgi pačiame keitimosi procese atsiranda tam tikrų spragų, kurių, įgyvendinant naujus pokyčius, būtų siekiama išvengti. Respondentai nurodė pagrindiniuss aspektus, kuriuos, kitų pokyčių metu, realizuotų kitokiu būdu – vykdytų viską nuosekliai be didelio skubėjimo, sudarant tinkamą ir tikslų veiksmų planą (n=2), suteiktų pakankamai informacijos darbuotojams apie vykdomus pokyčius (n=1) bei skirtų laiko adaptacijai, kad darbuotojai galėtų tinkamai persiorientuoti ir prisitaikyti prie pokyčių metu įgyvendintų pakeitimų (n=1). Likę respondentai tiki, jog visi užsibėžti tikslai pokyčių valdymo procese buvo pasiekti ir su jokiomis garsiai skelbiamomis problemomis nebuvo susidurta (n=3).

Apibendrinant interviu metu gautą informaciją, galima daryti tokias išvadas:

1. visi Nacionalinėje mokėjimo agentūroje įgyvendinti pokyčiai būdavo orientuoti į organizacijos gerovę, tikslingi ir iš anksto suplanuoti, diegiami su tikslu patobulinti organizacijos veiklą, pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir efektyvumą, tačiau mažiausiai dėmesį sutelkiant į darbuotojus;
2. insitucijoje įgyvendinami radikalūs ir labai svarbūs pokyčiai dažnai sukelia poreikį keistis darbuotojams, keisti veiklos pobūdį, nuostatas, todėl visi šie procesai gana dažnai kelia nepasitenkinimą ir pasipriešinimą, o priemonės padėties gerinimui ne visuomet parenkamos itin kruopščiai ir tikslingai;
3. vadovai, kurių vaidmuo pokyčių įgyvendinimo metu yra svarbiausias organizacijoje, dažnai susiduria su socialinio-psichologinio pobūdžio trikdžiais – pasipriešinimu pokyčiams,

pasyviu nenoru priimti pokyčius, kuriems atsirasti įtakos turi nepakankamas informacijos apie pokyčius kiekis, nežinomybė, kaip pokyčiai paveiks nusistovėjusią tvarką ir kokios pasekmės pasireikš darbuotojams;

4. bet koks įgyvendinamas pokytis stengiasi pateisinti tam tikrus lūkesčius ir pasiekti nustatytus tikslus, NMA pokyčių įgyvendinimo metu pastebėti trūkumai labiausiai siejosi su per maža orientacija į organizacijos vidų (t.y. darbuotojus, palankaus vidinio klimato sukūrimą), darbuotojų motyvacijos darbui ir reikiamos informacijos stoka, ribota darbuotojų galimybe išreikšti pasiūlymus ar idėjas pokyčių tema.

3.3.3. Anketavimo ir interviu rezultatų palyginimas

Lyginant anketinės apklausos ir interviu rezultatus nustatyta, kad strateginių pokyčių įgyvendinimas organizacijoje yra orientuotas į organizacijos gerovės, bet ne palankaus mikroklimato darbuotojui organizacijoje sukūrimą, kadangi kiekvienas pokytis dažniausiai atliekamas dėl savanaudiškų organizacijos paskatų.

Tiek interviu, tiek ir anketinės apklausos metu gauti duomenys rodo reikiamos informacijos apie pokyčius trūkumą, kuris sąlygoja darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ar kitų stiprių emocijų atsiradimą. Šie veiksniai, kaip nurodo respondentai, gali turėti įtakos pokyčių įgyvendinimo sėkmingumui ir trukmei, todėl pokyčių planavimo periodu būtina apsvarstyti būdus, kuriais bus stengiamasi šių problemų išvengti.

Kaip svarbus veiksnys pokyčių įgyvendinimo procese tiek pačių vadovų, tiek pavaldinių požiūriu, buvo nurodytas vadovas kaip lyderis, sugebantis suteikti tinkamu metu reikiamą informaciją, motyvuoti bei įkvėpti darbuotojus pokyčių priėmimui. Siekiant pokyčius įgyvendinti sėkmingai, būtina iš anksto numatyti reikiamas darbuotojų motyvavimo priemones, mažinančias darbuotojų baimę dėl įgūdžių trūkumo dirbti naujomis sąlygomis, galimo atsakomybės, įtampos ar darbo krūvio padidėjimo.

Atlikus interviu ir anketinę apklausą, beveik vieningai abi tyrime dalyvavusios pusės (tiek vadovai, tiek pavaldiniai) nurodė, jog svarbiausia pokyčių įgyvendinimo procese pasirinkti tinkamą strategiją – informuoti darbuotojus apie pokyčius, adaptuoti juos prie naujų sąlygų, nesukurti staigaus šoko, pokyčius vykdyti nuosekliai, laipsniškai ir nestaigiai, atsižvelgiant ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius bei galimybes ir pasiruošimą keistis.

IŠVADOS

Atlikta mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas leidžia daryti tokias išvadas:

1. Mokslinėje literatūroje egzistuojanti strateginių pokyčių koncepcijų įvairovė leidžia suvokti, koks daugialypis ir sudėtingas procesas yra strateginio pokyčio įgyvendinimas organizacijoje. Tačiau jį įgyvendinant būtina atkreipti dėmesį į kelis aspektus – jis turi būti iš anksto gerai suplanuotas, griežtai apibrėžtos keistinos sritys bei numatytos priemonės tikslui pasiekti. Apibendrintai strateginį pokytį galima apibūdinti kaip organizacijos struktūros ar veiklos tobulinimą, darbuotojų nuostatų ir elgesio keitimą, kurie įgyvendinami dėl aplinkos poveikio ir tam tikrų asmenų inicijuotų veiksmų. Strateginis pokytis vienokiu ar kitokiu būdu paliečia visus organizacijos elementus, siekdamas patobulinti ir padaryti egzistuojančią organizacijos tvarką dar efektyvesne, užtikrindamas kokybišką paslaugų suteikimą klientui bei darbuotojų poreikių patenkinimą.
2. Kiekvienas strateginis pokytis, taip kaip ir kiekviena organizacija, kurioje tas pokytis įgyvendinamas, pasižymi tam tikrais bruožais ir yra tikslingai orientuotas į konkretaus tikslo pasiekimą. Strateginis pokytis negali vykti pats savaime, jam realizuoti turi būti pasirenkamas tinkamas strateginių pokyčių valdymo modelis, padedantis nubrėžti tikslias veiklos gaires, ką reikėtų daryti, kaip reikėtų atlikti ir kokių rezultatų galima tikėtis. Pažymėtina tai, jog renkantis strateginių pokyčių valdymo modelį būtina atsižvelgti į organizacijos veiklos sritį ir pobūdį bei esmines savybes, lemiančias sėkmingą arba nesėkmingą pokyčių įgyvendinimą.
3. Bet koks pasikeitimas organizacijos veikloje ar struktūroje visuomet turi tam tikro pobūdžio atsakomąją reakciją, kurios išraiška priklauso nuo to, kas ir kokiu mastu yra keičiama bei kokių rezultatų yra tikimasi. Didžiausi trukdžiai, vaidinantys pagrindinį vaidmenį pokyčių įgyvendinimo procese, dažniausiai būna sociopsichologinio pobūdžio – tai įgūdžių dirbti naujomis sąlygomis trūkumas, nusistovėjusios tvarkos pažeidimas tapatinamas su saugumo, pastovumo jausmo sugriovimu, baimė dėl padidėjusio darbo krūvio ir atsakomybės, nepakankamas psichologinis pasiruošimas priimti naują tvarką ir adaptuotis prie jos bei reikiamos informacijos apie pokyčių procesą nesuteikimas. Egzistuojant neapibrėžtumui ir nepalankiam nusiteikimui pokyčių įgyvendinimo atžvilgiu, įgyvendinti pokyčiai, nepaisant to, kokie jie reikalingi, svarbūs ir naudingi bebūtų, nebus tokie reikšmingi tol, kol darbuotojai neatsisakys senos tvarkos bei nusistovėjusių nuostatų ir elgsenos, neprisitaikys prie naujais pokyčiais įvestos tvarkos bei nesuvoks pokyčių naudos ir esmės.
4. Atlikus empirinį tyrimą Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos pastebėta, jog strateginiai pokyčiai ir jų įgyvendinimas tiriamai institucijai yra labai svarbus, kruopščiai suplanuotas ir efektyviai valdomas procesas, todėl su bet kokiu pakeitimu

stengiamasi supažindinti visus darbuotojus, taip mažinant strateginių pokyčių valdymo problemų mastą. Visi tiriamos institucijos įgyvendinti strateginiai pokyčiai davė teigiamos naudos organizacijai ir jos paslaugomis besinaudojantiems klientams (pokyčiai analizuotoje organizacijoje įgyvendinami tikslingai ir kryptingai, su tam tikrais aiškiai apibrėžtais tikslais, nauda, bei įsivaizduojamu rezultatu, su siekiu pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, institucijos įvaizdį, optimizuoti visą veiklą bei sumažinti pasitaikančių klaidų skaičių), tačiau didžiausias institucijos trūkumas įgyvendinant pokyčius – tai itin silpna orientacija į pokyčių metu atliekamų pakeitimų teikiamą naudą darbuotojui, nes pokyčių ašis ir esmė – organizacija be joje dirbančių asmenų, todėl nauda, jeigu tokia iš viso būna jaučiama, darbuotojui dažniausiai – šalutinis pokyčių naudos organizacijai rezultatas. Tačiau nepaisant to, darbuotojai, įgyvendinus pokyčius organizacijoje, pradeda labiau vertinti NMA kaip darbdavį, atsakingiau žiūrėti į darbą, labiau koncentruojasi į priskirtas funkcijas ir numatytą pasiekti rezultatą.

5. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis galima daryti išvadą, kad darbuotojų suvokimas apie pokyčių neišvengiamumą ir būtinumą, kurį sąlygoja nuolatos kintanti ir vis didesnius reikalavimus kelianti aplinka, yra ganėtinai aukšto lygio, o visa tai lemia pokyčių teigiamos naudos vertinimą ir suvokimą. Dėl to galima teigti, kad institucijoje yra sukurta palanki terpė strateginių pokyčių įgyvendinimui, tik jų realizavimui būtina apgalvoti ir pasirinkti tinkamus veiklos metodus bei priemones, kad nebūtų išbalansuota sukurta palanki pokyčių įgyvendinimo atmosfera.
6. Empirinis tyrimas taip pat parodė, jog dažniausiai pokyčiai organizacijoje sutinkami su neigiamu nusistatymu, todėl šiuo atveju sudėtingiausias ir svarbiausias vaidmuo strateginių pokyčių valdymo procese tenka vadovui, galinčiam pakreipti darbuotojų nusistatymą reikiama kryptimi – sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą, apmokyti dirbti naujomis sąlygomis, optimizuoti darbo krūvį ir atsakomybę, sumažinti nežinomybės ir neapibrėžtumo bei galimų nesėkmių dirbant naujomis sąlygomis baimę bei įtakoti pokyčių įgyvendinimo sėkmingumą. Atsižvelgiant į tai, kad pokyčių procese vadovai dažniausiai naudoja informavimo strategiją, visgi kylančios neigiamos reakcijos į pokyčius yra susijusios su nepakankamai gerai atliekama vadovo pareiga aiškiai pateikti visą reikalingą informaciją darbuotojams apie vykdomus pokyčius dar prieš jų įgyvendinimą. Nepaisant to, kad tiriamoje institucijoje informacijos sklaida egzistuoja, visgi visoje institucijoje pasigendama vieningos darbuotojų informavimo, supažindinimo su pokyčiais sistemos, kadangi dažniausiai kiekvienas vadovas pasirenka savitą vadovavimo, komunikavimo ir informavimo stilių, kuriuo vadovaujasi savo darbe, o dėl šių priežasčių gana dažnai kyla informacijos netolygumas ir iškraipymas, darbuotojų panika ir pasipriešinimas.

7. Empirinio tyrimo metu buvo tikrinamos iškeltos hipotezės, kurios, atlikus analizę, pasitvirtino, kad NMA vykdomi strateginiai pokyčiai susilaukia darbuotojų pasipriešinimo arba nepritarimo dėl nepakankamai suteikiamos informacijos apie pokyčių procesą, paskirtį esmę ir rezultatus ir kad NMA vadovai, siekdami darbuotojus motyvuoti pokyčiams bei išvengti stiprių emocinių reakcijų, galinčių trukdyti pokyčių procesui, naudoja netinkamas priemones ir metodus rezultatui pasiekti. Tam, kad šios problemos būtų tinkamai sprendžiamos, toliau pateikiamos atitinkamos rekomendacijos (žr. REKOMENDACIJOS).
8. Nepaisant to, kad empirinio tyrimo metu surinkti duomenys byloja apie tinkamai įgyvendintą kokybės vadybos sistemos diegimo pokytį ir jo naudą bei pasiektus užsibrėžtus šiuo pokyčiu tikslus, visgi pastebėtina, jog šio pokyčio metu buvo išpildytos ne visos kokybės vadybos sistemos diegimo sąlygos – buvo susikoncentruota į siaurą kokybės vadybos sritį (t.y. orientacija į rezultatų gerinimą bei klientų poreikių patenkinimą), tačiau nebuvo kreipiama pakankamai dėmesio į žmogiškųjų išteklių valdymą ir įtraukimą į vykstančius procesus, neužtikrinamas tuo metu būtinas darbuotojų mokymas ir darbo veiklos tobulinimas iš darbuotojo pozicijų, nesukuriama palanki organizacijos kultūra, padedanti užtikrinti veiklos kokybę bei efektyvumą dalijantis reikalinga informacija ir žiniomis.

REKOMENDACIJOS

Pateiktos išvados bei įžvalgos iš empirinio tyrimo leidžia formuluoti tam tikras rekomendacijas, skirtas Nacionalinei mokėjimo agentūrai prie Žemės ūkio ministerijos, padedančias užtikrinti ženkliai mažesnį strateginių pokyčių valdymo problemų skaičių.

Rekomendacijos, teikiamos vadovams, kaip pagrindinei pokyčių įgyvendinimo sėkmę užtikrinančiai grandžiai institucijoje:

1. Prieš planuojant ir įgyvendinant strateginius pokyčius organizacijoje, būtina numatyti tam sektoriui, kuriam priklauso pokyčius planuojanti institucija, tinkamas savo pobūdžiu įgyvendinti permainas, kadangi tam tikrai specifinei sričiai (pvz. viešajam sektoriui) priklausančiai institucijai pasirinktas pokyčių pobūdis gali būti visiškai nepriimtinas ir sunkiai įgyvendinamas. Dėl šios priežasties, NMA, įgyvendindama radikalius, staigius ir labai svarbius pokyčius, kurie viešojo sektoriaus institucijose neįgyvendinami, susilaukė didelio darbuotojų nepritarimo. To būtų buvę galima išvengti, jeigu NMA būtų pasirikusi jos specifikai būdingas inicijuotas (siekiančias pakeisti darbuotojų nuostatas tam tikru aspektu) ar laipsniškas (nedidelės apimties) permainas, nediktuojančias ypatingai didelio tempo ir leidžiančias darbuotojams adaptuotis prie naujos tvarkos pamažu, o ne iš karto, bei sumažinančias prieštaringų pokyčių vertinimų kiekį bei poveikį visai organizacijai, o ypatingai darbuotojams. Rekomenduotinas pokyčių pobūdis leidžia stebėti darbuotojų reakcijas į pasikeitimus bei sukuria galimybę prognozuoti jų reakcijas ateityje bei numatyti veiksmus, kurių turėtų būti imtasi tolimesniame pokyčių įgyvendinimo etape.
2. Tam, kad organizacijoje nebūtų susiskaldymo, netolygiai skleidžiamos informacijos ir nevienodo pokyčių valdymo, asmenys, atsakingi už pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, privalo pasirūpinti, kad visi darbuotojai turėtų vienodą informacijos apie pokyčius kiekį, būtų taikoma vieninga valdymo sistema ir parenkama viena bendra pokyčių valdymo strategija bei modelis, kurie būtų taikomi vienoda apimtimi be išimties visuose padaliniuose. Šie aspektai padeda sumažinti darbuotojų neigiamas reakcijas, pasipriešinimą ir kitokius kovos su pokyčių įgyvendinimu būdus. Pakankamas informacijos kiekis bei darbuotojų įtraukimas (nors ir minimalus) į pokyčių planavimo ar valdymo procesą, suteikta nors ir daugiau simbolinė nei reali galimybė daryti įtaką pokyčių įgyvendinimui, skatina darbuotojus lanksčiau reaguoti į pasikeitimus organizacijoje, lengviau prie jų adaptuotis bei padeda sušvelninti darbuotojų reakcijas.
3. Įgyvendinant strateginius pokyčius organizacijoje, būtina užtikrinti pokyčių naudą visai organizacijai kaip visumai, o ne atskiriems jos elementams (t.y. ne tik pačiai institucijai ar nedidelei žmonių grupelei, paslaugą gaunantiems klientams, bet ir eiliniams darbuotojams).

Darbuotojams turėtų būti suteikiama galimybė mokytis, tobulinti turimas žinias ir kelti kvalifikaciją, taip pat nauda darbuotojams gali būti suvokiama kaip optimalus funkcijų ir atsakomybės sričių paskirstymas, visos veiklos optimizavimas.

4. Iškilus tam tikroms strateginių pokyčių valdymo problemoms organizacijoje, tokioms kaip nepageidautinos darbuotojų reakcijos į pokyčius, nereikia stengtis jų užglaistyti ar slopinti verčiant darbuotojus pritarti tiems procesams, kurie atrodo naudingi tik pokyčių iniciatoriams, kadangi išreiškiamos reakcijos suteikia galimybę tinkamai pasiruošti galimoms pokyčių įgyvendinimo problemoms, todėl šioje situacijoje tinkamiausias variantas – įrodyti pokyčių naudą ir visus privalumus, taip leidžiant darbuotojui pačiam suvokti ir įvertinti vykstančių procesų tikslingumą. Tai, kas daroma prievarta, niekada neveikia efektyviai, todėl būtina leisti darbuotojams patiems pasidomėti ir susivokti vykstančiuose procesuose, kadangi taip paskatinamas pačių darbuotojų susidomėjimas tuo, kas bus naujai įgyvendinama ir kaip visa tai turės įtakos kiekvienam darbuotojui. Šiame etape, kai darbuotojams leidžiama susipažinti su pokyčių procesu patiems, būtina skatinti elgsenos pasikeitimus ne prievarta, o savo noru, pateikiant esminius teigiamus pokyčių naudą įrodančius bruožus, tokiu būdu sukuriant darbuotojams poreikį prisidėti prie sėkmingo jų įgyvendinimo.
5. Remiantis K. Lewino pasiūlytu įšaldomų ir neįšaldomų nuostatų modeliu, sukurti panašiu principu veikiančią sistemą darbuotojų adaptacijai su vykstančiais pokyčių procesais – pradėti pamažu nuo etapo (vadinamo atšildymu), padedančio darbuotojams patiems suvokti, kas funkcionuoja netinkamai, ką ir kodėl reikėtų keisti. Vėliau (įsikišimo etape) suteikti galimybę darbuotojams dalyvauti formuojant pokyčių poreikį, vertinant pokyčių alternatyvas bei kuriant naujas veiklos gaires. Paskutiniame etape (vadinamame užšaldymu) bandyti realizuoti tenkinančius sprendimus kartu skleidžiant tinkamą informaciją apie naujos būsenos privalumus. Šis modelis, tikėtina, remiantis empirinio tyrimo duomenimis, sumažintų darbuotojų nepasitenkinimą pokyčiais, pagreitintų įgyvendinimo procesus, sukurtų palankų mikroklimatą organizacijoje bei sumažintų darbuotojų kaitą.
6. Siekiant aiškaus pokyčių įgyvendinimo proceso, siūlytina leisti darbuotojams kuo aktyviau dalyvauti pokyčių valdymo procese, teikti argumentuotai pagrįstas idėjas bei išsakyti poreikius. Todėl labai svarbu be išimties visiems darbuotojams suteikti vienodas galimybes pareikšti idėjas, pasiūlymus ar poreikius pokyčių įgyvendinimui, taip pat užtikrinti aukštesnį darbuotojų teiktų pasiūlymų pokyčių įgyvendinimo klausimais atsekamumo laipsnį.
7. Taip pat būtina pabrėžti, jog prieš planuojant strateginių pokyčių įgyvendinimą itin svarbu išanalizuoti tiek organizacijos, tiek ir darbuotojų poreikį bei galimybes keistis, įvertinti veiksnius, galinčius apsunkinti pokyčių valdymo procesą ir sukelti darbuotojų nepasitenkinimą ar nepritarimą vykdomiems veiksmams.

LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, Nr. 22, p. 9-16. – ISSN 1648-2603.
2. Arimavičiūtė M. Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, Nr. 1(14), p. 5-12. – ISSN 1648-9098.
3. Arimavičiūtė, M. Strateginių pokyčių valdymas viešojo sektoriaus institucijose // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 1(10), p. 12-15. – ISSN 1648-9098.
4. Armstrong M., Stephens T. A Handbook of Management and leadership. A guide to managing for results. – London and Philadelphia: Kogan Page, 2005. – 242 p. – ISBN 0-7494-4344-8.
5. Austin J. R. Initiating Controversial Strategic Change in Organizations // OD PRACTITIONER. 2009, Vol.41 No.3, p. 52-57. http://decisionstrat.com/wp-content/uploads/2011/01/ODP-Austin2.pdf [žiūrėta 2013-04-03]
6. Avey J., Wernsing T.S., Luthans F. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors // Journal of Applied Behavioral Science. – Management Department Faculty Publications, 2008, Nr. 1 (44), p. 48-70. [žiūrėta 2013-05-11] http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=managementfacpub
7. Balogun J. Strategic change // Management quarterly part 10. – Cranfield: Faculty of Finance and Management, 2001, p. 2-11. [žiūrėta 2013-06-06] http://www.tomorrowsleaders.com/A5569D/icaew/content.nsf/DocumentLookup/ICAEWSTR0109/$file/MQ10+Strategy.pdf
8. Bamford D., Daniel S. A case study of change management effectiveness within the NHS // Journal of Change Management. – Manchester: Routledge Taylor & Francis Group, 2005, Vol 5, No. 4, p. 391-406. – ISSN 1479-1811 (online).
9. Bersėnaitė J. ir kt. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška // Socialiniai tyrimai/Social Research. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006. Nr. 1(7), p. 19-28. – ISSN 1392-3110.
10. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė, 2008. – 303 p. – ISBN 978-9986-31-267-3.
11. Bold E. O. Instruments and techniques used in the design and implementation of change management // Journal of Advanced Research in Management. 2011, Vol 2, No. 1, p. 4-17.
12. Boonstra J. J., Bennebroek Gravenhorst K. M. Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives // European Journal of Work and Organizational Psychology. – Amsterdam, 1998, Nr. 7(2), p. 97-120. [žiūrėta 2013-09-03]

http://www.yumpu.com/en/document/view/5578110/power-dynamics-and-organizational-change-a-numerons

13. Bovey W. H., Hede A. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms // Journal of Managerial Psychology. – Queensland: MCB University Press, 2001, Vol. 16, No. 7, p. 534-548. http://www.bovey.com.au/files/rdm.pdf [žiūrėta 2013-09-01]
14. Burnes B. Managing change: A Strategic Approach to organizational Dynamics. Harlow: Prentice Hall, 2004
15. Campbell A., Luchs K. S. Strategic synergy. International Thompson Business Press, 2004.
16. Carnall C. Managing Change in Organizations. – London; New York; Toronto: Prentice-Hall, 1990. – 221 p.
17. Carr A. Understanding emotion and emotionality in a process of change // Journal of Organizational Change Management. – New South Wales: MCB University Press, 2002, Volume 14, No. 5, p.421-436. – ISSN 0953-4814.
18. Durant M.W. Managing Organizational Change**,** 1999. URL: http://www.crfonline.org/orc/pdf/ref4.pdf [žiūrėta 2013-02-01]
19. Farson J. Strategic management. London: New York, 2004.
20. Fiss P. C., Zajac E. J. The symbolic management of strategic change: sensegiving via framing and decoupling // Academy of Management Journal. 2006, Vol.49, No.6, p. 1173-1193. http://www-bcf.usc.edu/~fiss/Fiss%20and%20Zajac%20AMJ.pdf [žiūrėta 2013-04-17]
21. Fountain J. E. Challenges to Organizational change: Facilitating and Inhibiting Information – Based Redesign of Public Organizations. From Electronic Government to Information Government, Cambridge, 2006, p. 1-18. URL: http://belfercenter.ksg.harvard.edu/files/fountain-wp.pdf [žiūrėta: 2013 03 12].
22. Gedvilaitė-Moan A., P. Zakarevičius. Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universistetas, 2010, Nr. 54, p. 53-66. – ISSN 1392-1142.
23. Gill R. Change management – or change leadership? // Journal of Change management. – London: Henry Stewart Publications, 2003, Vol.3, No. 4, p. 307-318. – ISSN 1469-7017.
24. Graetz F. Strategic change leadership // Management decision. – Burwood: MCB University Press, 2000, No 38(8), p. 550-562. – ISSN 0025-1747.
25. Greenberg R., Baron A. Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work, 6 th ed, New Jersey: Prentice Hall, 1997.
26. Huczynski A., Buchanan D. Organizational behaviour An Introductory Text Second Edition. – Hertfordshire: Prentice Hall, 1991. – 617 p. – ISBN 0-13-639899-5.
27. Hurst D. Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change, 1995.
28. Išoraitė M. Teoriniai strateginių pokyčių aspektai // BUSINESS SYSTEMS and ECONOMICS. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, No. 2(2), p. 130-145. – ISSN 2029-8234.
29. Johnson G. Strategic Change and the Management Process, 1987.

30. Kanter M. et al. The Challenge of Organizational Change: Now Companies Experience It and Leaders Guide It. – New York: The Free Press, 1992.
31. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. – Boston, Massachusetts: Harward Business School Press, 2001. – 400 p. – ISBN-13: 978-1-57851-250-8.
32. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: „Lucilijus“, 2005. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6.
33. Kavanagh M. H., Ashkanasy N. M. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger // British Journal of Management. – Brisbane: British Academy of Management, 2006, Vol. 17, No. 1, p. 81-103. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x/pdf [žiūrėta 2013-10-13]
34. Kettinger W. J. et al. Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools // MIS Quarterly. – Minesota: Management Information Systems Research Center, 1997, Nr. 1(21), pp. 55-80. [žiūrėta2013-06-19] http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192182/PIPP2006_kettinger_MIS_nov.pdf
35. Kitchen Philip J., Daly F. Internal communication during change management // Corporate Communications: An International Journal. – MCB UP Limited, 2002, Vol.7, No.1, pp.46-53. – ISSN 1356-3289.
36. Klimas D., Ruževičius J. Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai: mokslo darbai // Verslo ir teisės aktualijos. – Vilnius: Vilniaus universiteto Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla, 2009, Vol. 4, p. 72-78. – ISSN 1822-9530.
37. Korsakienė R. Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai // Verslas: teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006, Nr. 4(7), p. 237-242. – ISSN 1822-4202 (online).
38. Kotter P., Schlesinger L. A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008, p. 1-11. ftp://static-ip-175-212-65-202.rev.dyxnet.com/HMM11_ENG_change_management/change_management/base/resources/ChoosingStrategiesForChange.pdf [žiūrėta 2013-09-06]
39. Kubrak A. et al. Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise // Engineering Economics (Urgent issues). – Kaunas, 2007, Nr. 1(51), p. 103-109. – ISSN 1392-2785.
40. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje // Pinigų studijos: Ekonomikos teorija ir praktika. – Vilnius, 2006, Nr. 1, p. 23-35. http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf [žiūrėta 2013-03-05]
41. Lewin K. Field theory in social science. London: Tavistock, 1954.
42. Lines R. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement // Journal of Change Management. – Breiviksveien: Routledge Taylor & Francis, 2004, Vol. 4, No. 3, p. 193-215. – ISSN 1479-1811 (online).

43. Locke E. A. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior. – Oxford: Blackwell Publishing, 2004. – 463 p. – ISBN 0-631-21506-9.
44. Lodienė D. Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2005, Nr. 33, p. 99-109. – ISSN 1392-1142.
45. Luobikienė I., Guščinskienė J., Palidauskaitė J., Vaitkienė R. Sociologijos pagrindai. Kaunas: Technologija, 1997.
46. Markiewicz P. Change management in the strategy implementation process // INTELECTUAL ECONOMICS. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Vol.5, No.2 (10), p. 257-267. – ISSN 1822-8038 (online).
47. Maslow A. Poreikių hierarchijos piramidė. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/121202.html [žiūrėta 2013-10-01].
48. Melnikas B., Jokubavičius A., Strazdas R. Inovacijų vadyba. – Vilnius: Technika, 2000. – 195 p.
49. Oreg S. Personality, context, and resistance to organizational change // European Journal of work and organizational psychology. – Haifa: Psychology Press Taylor & Francis Group, 2006, Nr. 15(1), p. 73-101. http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13594320500451247 [žiūrėta 2013-04-19]
50. Oškutienė R., Korsakienė R. Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis // Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje“ medžiaga. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2012, Nr. 4(3), p. 197-204. ISSN 2029-2252 (online).
51. Quinn J. Strategies for change: Logical Incrementalism, 1980.
52. Pardo del Val, M., Martinez Fuentes, C. Resistance to change: a literature review and empirical study // Management Decision. – Valencia: MCB UP Limited, 2003, Nr. 41/2, p. 148-155. – ISSN 0025-1747.
53. Paton R. A., McCalman J. Change management A guide to effective implementation, Second edition. – London: SAGE Publications, 2000. – 280 p. – ISBN 0-7619-6499-1.
54. Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I. Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka // Mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 78 p. – ISBN 978-9955-19-083-7.
55. Picot A., Baumann O. The relevance of organization theory to the field of business and information systems engineering, Business & Information Systems Engineering (BISE). – Munich, 2009, Nr. 1(1), p. 62-69. [žiūrėta 2013-06-18] http://download.springer.com/static/pdf/687/art%253A10.1007%252Fs12599-008-0027-y.pdf?auth66=1385141079_4c90dc7145837b5b373cbab266679c35&ext=.pdf
56. Prakapas R., Butvilas T. Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms // Mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 105 p. – ISBN 978-9955-19-266-4.
57. Pundzienė A. Managing Organizational Change Insight Into Your Employees // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004, Nr. 29, p. 163-172. – ISSN 1392-1142.

58. Pundzienė A. ir kt. Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organizational Change // Engineering Economics (Work Humanism). – Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2007, Vol. 54 No. 4, p. 61-69. – ISSN 1392-2785.
59. Rajagopalan N., Spreitzer G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework // Academy of Management Review. 1996, Vol.22, No.1, p. 48-79. http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/rajagopalan%20&%20spreitzer.pdf [žiūrėta 2013-06-15]
60. Ruibytė L. Organizacinių pokyčių supratimas ir vertinimas statutinėje organizacijoje // Mokslinių straipsnių rinkinys: Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka. – Kaunas: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. (6), p. 290-300. – ISSN 2029-1701.
61. Ruževičius J. Kokybės vadybos metodai ir modeliai. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007. – 316 p. – ISBN 978-9955-665-57-1.
62. Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 232 p. – ISBN 9986-38-624-1.
63. Svirskienė G. Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms // Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universitetas, 2005, Nr.5, p. 365-372. – ISSN 1648-9098.
64. Tichy N. Managing Strategic Change. New York: John Wiley, 1983.
65. Todnem By R. Organisational change management: A critical review // Journal of Change Management. – Edinburgh: Routledge Taylor & Francis Group, 2005, Vol. 5, No. 4, p. 369-380. – ISSN 1479-1811 (online).
66. Waddell D., Sohal A. S. Resistance: a constructive tool for change management // Management Decision. – Melbourne: MCB University Press, 1998, Nr. 36/8, pp. 543-548. – ISSN 0025-1747.
67. Valackienė A. Sociologinis tyrimas. – Kaunas: Technologija, 2004. – 147 p. – ISBN 9955-09-763-9.
68. Vanagas R. Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, Nr. 2(9), p. 315-323. – ISSN 1648-9098.
69. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2004. – 383 p. – ISBN 9955-09-594-6.
70. Vienažindienė M., Čiarnienė R. The changes of public organizations' human resources management: theoretical aspect // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas, 2007, Nr. 12, p. 660-667. ISSN 1822-6515.
71. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijoje. Priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003. – 175 p. – ISBN 9955-530-58-8.

Gerčaitė A. Strateginių pokyčių valdymo problemos Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos/ Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 97 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos strateginių pokyčių valdymo problemų atsiradimo priežastys ir, remiantis empiriniu tyrimu, parinktos tinkamos priemonės strateginių pokyčių valdymo problemų sprendimui bei įvertinti esminiai veiksniai, darantys didžiausią įtaką pokyčių įgyvendinimo proceso institucijoje sėkmingumui. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojama strateginių pokyčių įgyvendinimo specifika, strateginių pokyčių valdymo problemų atsiradimo priežastys bei valdymo būdai. Antroje darbo dalyje nurodomi pastaruoju metu Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie ŽŪM įgyvendinti svarbiausi strateginiai pokyčiai ir bei jų tikslai ir pagrindinės savybės. Trečioje magistro baigiamojo darbo dalyje pateikiami metodai, kuriais vadovaujantis buvo atliekamas tyrimas. Paskutinėje ketvirtojoje dalyje pateikiami susisteminti empirinio tyrimo metu gauti rezultatai analizuojant strateginių pokyčių valdymo problemas Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie ŽŪM, jų apibendrinimas, išvados bei rekomendacijos.

Pagrindinės sąvokos: strateginiai pokyčiai, strateginis valdymas, pasipriešinimas pokyčiams, strateginių pokyčių valdymo problemos.

Gercaite A. Management issues of strategic change in National Payment Agency under the Ministry of Agriculture / Master's Thesis of Strategic Organizational Management. Supervisor -Reader Doctor. M. Arimaviciute. – Vilnius: The University of Mykolas Romeris, Policy and Management Faculty, the Institute of Management, 2013. – 97 p.

ANNOTATION

In Master`s Thesis there have been analysed the origin of causes of strategic change management issues and on the grounds of empirical research there had been chosen appropriate expedients to solve the management problems of strategic change. Furthermore, there had been measured fundamental factors that bring the utmost influence on the success of changes in the implementation process of the institution. The implementation specifics of strategic changes, the origin of causes of strategic change management issues and methods of management have been analysed in theoretical aspect in the first part of the thesis. The second part refers to the recent National Payment Agency under the Ministry of Agriculture to implement the major strategic developments and as well as their objectives and main features. In the third part of the master's thesis there are presented the methods by which the investigation was conducted. The final fourth section provides systematic empirical research results obtained during the analysis of strategic change management issues at the National Paying Agency under the Ministry of Agriculture, the summary, conclusions and recommendations.

Key words: strategic changes, strategic management, resistance to changes, management issues of strategic changes.

Gerčaitė A. Strateginių pokyčių valdymo problemos Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos/ Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 97 p.

SANTRAUKA

Pasirinkta magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali dėl pastaruoju metu skiriamo ypatingai didelio dėmesio viešojo sektoriaus institucijų veiklos analizei, kokybės gerinimui ir procesų optimizavimui bei tobulinimui, kadangi viešojo sektoriaus institucijos užima vis svarbesnę poziciją valstybėje bei išaugęs poreikis tenkinti visuomenės poreikius, suteikti aukščiausios kokybės paslaugas bei spręsti iškilusias problemas, verčia organizaciją būti visada pasirengusiai prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Tyrimo tema ir šiandien nepraranda aktualumo dėl to, kad vis dar pasigendama tinkamos pokyčių įgyvendinimo praktikos, nes strateginiai pokyčiai ir jų valdymo galimybės gana plačiai analizuotos savivaldybių ir savivaldos lygmeniu, tačiau kitokio pobūdžio viešojo sektoriaus institucijoms Lietuvoje kol kas skiriama gana mažai dėmesio. Baigiamojo darbo tema yra orientuota į vieną iš viešojo sektoriaus institucijų – Nacionalinę mokėjimo agentūrą prie Žemės ūkio ministerijos, kuri pastaruoju metu atlieka pagrindinį vaidmenį paramos žemės ūkiui administravime. Šis tiriamasis darbas skirtas, vadovaujantis empirinio tyrimo duomenimis, atskleisti priežastis, sukeliančias strateginių pokyčių valdymo problemas bei nurodyti tinkamas taikyti priemones problemų sprendimo procese.

Baigiamojo darbo **problema** keliama klausimu – kaip organizacijai išspręsti iškylančias strateginių pokyčių valdymo problemas?

Tyrimo **objektas** – strateginių pokyčių valdymo problemos.

Tikslas – remiantis išnagrinėta moksline literatūra ir atliktu empiriniu tyrimu, išanalizuoti strateginių pokyčių valdymo problemų atsiradimo priežastis Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos.

Uždaviniai:

1. Pateikti strateginių pokyčių bei jų valdymo organizacijoje sampratą;
2. Išanalizuoti pagrindinius galimus strateginių pokyčių valdymo teorinius modelius;
3. Nustatyti dažniausiai pasitaikančius strateginių pokyčių įgyvendinimo trukdžius;
4. Atlikti įvykusių pokyčių valdymo patirties organizacijoje analizę.

Atliekant tyrimą buvo tikrinamos šios **hipotezės**:

1. NMA vykdomi strateginiai pokyčiai susilaukia darbuotojų pasipriešinimo arba nepritarimo dėl nepakankamai suteikiamos informacijos apie pokyčių procesą, paskirtį esmę ir rezultatus.
2. NMA vadovai, siekdami darbuotojus motyvuoti pokyčiams bei išvengti stiprių emocinių reakcijų, galinčių trukdyti pokyčių procesui, naudoja netinkamas priemones ir metodus rezultatui pasiekti.

Tyrimo problemai atskleisti buvo naudojami Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizės ir sisteminimo, kokybinio (struktūruoto interviu) bei kiekybinio (anketinės apklausos) tyrimo metodai. Empirinio tyrimo duomenys leidžia daryti išvadą, kad Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos įgyvendinami strateginiai pokyčiai visuomet yra iš anksto ir nuosekliai planuojami, tik pačiame įgyvendinimo procese per mažai orientuojamasi į pokyčių teikiamą naudą darbuotojui ir darbuotojo poreikius. Dėl šios priežasties darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kuriose nurodyti institucijos trūkumai įgyvendinant strateginius pokyčius bei koreguotinos sritys, kurias patobulinus būtų galima tikėtis dar geresnių veiklos rezultatų bei teigiamo darbuotojų nusiteikimo pokyčių valdymo stadijoje.

Empirinio tyrimo metu buvo tikrinamos dvi hipotezės, iš kurių antroji buvo atmesta kaip netinkanti.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš keturių dalių: pirmoji – teorinės apie strateginių pokyčių valdymo ypatumus, antroji – informacijos apie tiriamą instituciją ir joje vykdytų pokyčių specifiką, trečioji – metodinės dalies pateikimas bei tyrimo instrumentarijaus pagrindimas ir ketvirtoji – empirinio tyrimo rezultatų analizė.

Pagrindinės sąvokos: strateginiai pokyčiai, strateginis valdymas, pasipriešinimas pokyčiams, strateginių pokyčių valdymo problemos.

Gercaite A. Management issues of strategic change in National Payment Agency under the Ministry of Agriculture / Master's Thesis of Strategic Organizational Management. Supervisor -Reader Doctor. M. Arimaviciute. – Vilnius: The University of Mykolas Romeris, Policy and Management Faculty, the Institute of Management, 2013. – 97 p.

SUMMARY

The selected master's thesis topic is of interest due to the recent extreme attention allocated to public institutions for analysis, quality improvement and process optimization and improvement, whereas public sector institutions occupy an increasingly prominent position in state and there is an increased demand to meet the needs of society to provide the highest quality services and to solve arisen problems. Thus, such situation forces the organisation to be always prepared to adjust to changeable conditions. Even nowadays the topic of the research is relevant as we still desiderate the appropriate practise of changes realization because strategic changes and their management potential had been widely analysed on the level of municipalities and self-management. However, other forms of public sector institutions in Lithuania have been given relatively little attention. The subject of this thesis is focused on one of the public institutions, National Payment Agency under the Ministry of Agriculture, which recently plays a very important role in the management of agriculture. This research is designed to, following the data of empirical research, reveal the causes tht produce management issues of strategic changes and indicate appropriate means to apply in the problem solving process.

The problem of the final work is posed by the question: How should an organisation solve arising management problems of strategic changes?

The target of the research is management problems of strategic changes.

The objective is to analyse the origin of management problems of strategic changes in National Payment Agency under the Ministry of Agriculture based on examination of the scientific literature and on accomplished empirical research.

Goals:

1. To present the conception of strategic changes and their management in the organisation;
2. To analyse major potential academic models of strategic changes management;
3. To identify the most common obstacles to the implementation of strategic changes;
4. To perform the analysis of the change management experience in the organization.

The study tested the following **hypotheses:**

1. In the NPA underway strategic changes face the resistance and disapproval of employees due to the lack of provided information about the process of changes, purpose and essence of the results.
2. The executives of the NPA use inappropriate means and techniques to reach the result. Although they seek to motivate their employees for changes and to avoid strong emotional reactions that could interfere with the process of changes.

There have been used the methods of qualitative (structured interviews) and quantitative (questionnaire) methods, nonfiction analysis and systematisation of Lithuanian and foreign authors to reveal the problem of the research. Empirical research suggests that strategic changes implemented in the National Payment agency under the Ministry of Agriculture are always coherently planned in advance and only in the implementation process it is too little orientation given to the change benefit for employee and employer`s needs. For this reason, at the end of the thesis there are given findings and recommendations which reveal institutional drawbacks while implementing strategic changes and the areas to be adjusted. If those were adjusted, it could be expected for even better work results and positive mood of employees in the stage of management changes.

The empirical study was to test two hypotheses, the second of which was rejected as unfit.

Master's thesis consists of four parts: The first - the theoretical about management features of strategic changes, the second – the information on the investigational authority and the specifics of carried out changes, the third – the presentation of methodogical part and substantiation of research instrumentation and the fourth – the analysis of empirical research results.

Key words: strategic changes, strategic management, resistance to changes, management problems of strategic changes.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiamas (-a) respondente,

Šio tyrimo tikslas – sužinoti, kaip organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, yra reaguojama į pokyčius ir su kokiomis pokyčių valdymo problemomis yra susiduriama. Tyrimo metu surinkta informacija bus naudojama rašant Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentės Anetos Gerčaitės baigiamąjį magistro darbą tema „Strateginių pokyčių valdymo problemos Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos". Jūsų atsakymai yra visiškai konfidencialūs.

INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Pastaraisiais metais organizacijoje, kurioje dirbate, buvo įgyvendinta keletas pokyčių – kokybės vadybos sistemos įdiegimas, 2011 m. restruktūrizacija ir dabar vykstanti reorganizacija. Kokiu tikslu buvo diegiama kokybės vadybos sistema, 2011 m. atliekama restruktūrizacija bei šiuo metu atliekama reorganizacija?
   .....
   .....
2. Kaip Jūs manote, kokia buvo įgyvendintų pokyčių nauda? Kam ta nauda buvo didesnė – organizacijai ar darbuotojams ir kaip ji pasireiškė kiekvienu atveju?
   .....
   .....
3. Kaip pasikeitė organizacijos veikla po kokybės vadybos sistemos įdiegimo organizacijoje?
   .....
   .....
4. Kaip pasikeitė organizacijos veikla po atliktos restruktūrizacijos 2011 m. ir ko tikimasi po dabar vykdomos reorganizacijos įgyvendinimo?
   .....
   .....
5. Kokios aplinkybės dažniausiai skatina įgyvendinti pokyčius organizacijoje – įvairūs šalies politiniai sprendimai, ekonominė situacija šalyje, techninių technologinių naujovių diegimas ar organizaciniai-vadybiniai pasikeitimai pačioje organizacijoje (veiklos procesai, funkcijos, struktūros pokyčiai, personalo kaita ir pan.)? Atsakymą pagrįskite.
   .....
   .....
6. Kokios išorinės priežastys labiausiai įtakojo restruktūrizacijos procesus organizacijoje 2011 m.?
   .....
   .....
7. Kokios vidinės priežastys labiausiai turėjo įtakos kokybės vadybos sistemos diegimo poreikiui organizacijoje?
   .....
   .....
8. Visi vykdyti pokyčiai buvo (pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pagrįskite):

a. laipsniški, nedidelės apimties, neesminiai organizacijos veikloje (pagrįskite kodėl)

.....
.....

b. radikalūs, staigūs ir labai svarbūs organizacijos veikloje (pagrįskite kodėl)
.....
.....

c. inicijuoti, siekiantys pakeisti darbuotojų nuostatas, požiūrį į tam tikrus su darbu susijusius aspektus (pagrįskite kodėl)
.....
.....

9. Remdamiesi pokyčių įgyvendinimo patirtimi, nurodykite, kurie pokyčių įgyvendinimo trikdžiai turi didžiausios įtakos sudėtingesniam pokyčių įgyvendinimo procesui? Trumpai pagrįskite kodėl.

a. Ekonominio pobūdžio priežastys…….....
.....
.....

b. Vadybinio pobūdžio priežastys (valdymo pobūdis, nusistovėjusios veiklos formos)……...
.....
.....

c. Socialinio-psichologinio pobūdžio priežastys (mikroklimatas, tarpusavio santykiai su kolegomis, pokyčių baimė)……..
.....
.....

10. Su kokiomis problemomis dažniausiai pokyčių įgyvendinimo metu Jums teko susidurti?
.....
.....

11. Kaip buvo sprendžiamos tos problemos? (pateikite pavyzdžių).....
.....
.....

12. Išskirkite pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, pliusus ir minusus.
.....
.....

13. Kas dažniausiai išreiškia pokyčių poreikį – vadovybė ar darbuotojai? Kas dažniausiai imasi pokyčius įgyvendinti?.....
.....
.....

14. Ar pokyčių įgyvendinimo metu buvo atsižvelgiama į darbuotojų teikiamus pasiūlymus ar išreiškiamus poreikius pokyčių valdymui?.....
.....
.....

15. Ar, Jūsų nuomone, vykdyti pokyčiai turėjo įtakos darbuotojų požiūrio pasikeitimui į atliekamą darbą, vadovybę? (Nurodykite kaip).....
.....
.....

16. Kokį vaidmenį pokyčių metu atlikdavote Jūs, kaip vadovas?.....
.....
.....

17. Kokiais metodais ar priemonėmis vadovaujantis bandėte darbuotojams pokyčius paversti priimtinesniais?.....
.....
.....

18. Kokia strategija, pokyčių įgyvendinime, vadovaujatės Jūs? Trumpai pagrįskite kodėl ir kaip tai darote.

a. mokymo ir informavimo.....
.....
.....
b. dalyvavimo ir įtraukimo.....
.....
.....
c. skatinimo ir paramos.....
.....
.....
d. derybų ir susitarimo.....
.....
.....
e. manipuliavimo ir įtraukimo į procesą.....
.....
.....

19. Remdamiesi ankstesne pokyčių įgyvendinimo patirtimi, gal galėtume nurodyti, kas buvo įgyvendinta netinkamai/ko daryti nereikėjo arba kas nebuvo padaryta? (Trumpai pagrįskite kodėl.).....
.....
.....

2 PRIEDAS

Gerbiamas (-a) respondente,

Šio tyrimo tikslas – sužinoti, kaip organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, yra reaguojama į pokyčius ir su kokiomis pokyčių valdymo problemomis yra susiduriama. Tyrimo metu surinkta informacija bus naudojama rašant Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentės Anetos Gerčaitės baigiamąjį magistro darbą tema „Strateginių pokyčių valdymo problemos Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos".

Anketoje prašoma pasirinkti teiginį, kuris geriausiai atspindi Jūsų organizacijoje vyraujančias strateginių pokyčių valdymo problemų aktualijas. Jūsų pasirinktą atsakymą žymėkite **X**. Jūsų atsakymai yra visiškai konfidencialūs.

ANKETA

1. Kodėl, Jūsų manymu, reikalingi/nereikalingi pokyčiai organizacijoje?
   - *a) Pokyčiai atneša organizacijai didesnę naudą.*
   - *b) Pokyčiai nėra reikalingi, jie tik išbalansuoja organizacijos veiklą.*
   - *c) Tik eksperimentuojant galima atrasti idealiausią organizacijos kelią.*
   - *d) Šiais globalizacijos laikais, pokyčiai tiesiog automatiški ir neišvengiami, norint dalyvauti rinkoje ir prisitaikyti prie aplinkos poreikių.*

2. Ar pokyčiai daro teigiamą poveikį organizacijoje dirbantiems darbuotojams? (t.y. padidinamas atlyginimas, paaukštinama pareigose, išplečiama darbo specifikacija ir pan.)
   - *a) Taip, neabejotinai.*
   - *b) Ne, tai atneša daugiau streso, negu naudos.*
   - *c) Kartais pokyčiai būna naudingi, tačiau kartais būna žalingi.*
   - *d) Pokyčiai labiausiai naudingi valdžiai*

3. Kokios yra dažniausios darbuotojų reakcijos į pokyčius pokyčių metu?
   - *a) Priešinamasi*
   - *b) Sutinkama teigiamai*
   - *c) Ignoruojama*
   - *d) Tinkamai nesuvokiama, kas vyksta*
   - *e) Priverstinai prisitaikoma prie pokyčių*
   - *f) Kita (įrašykite).....*

4. Koks vadovo vaidmuo pokyčių metu?
   - *a) Jis bando Jus supažindinti su būsimais pakeitimais, nuolatos komunikuojate pokyčių tema*
   - *b) Jis nieko Jums nesako, kokie procesai pokyčių metu vyks ir kokios pokyčių pasekmės pasireikš asmeniškai kiekvienam darbuotojui*
   - *c) Jis tik užsimena apie pokyčius, bet neranda laiko plačiau juos aptarti*

5. Kaip išankstinės darbuotojų nuostatos veikia pokyčius organizacijoje?
   - *a) Išankstinis neigiamas nusistatymas tik trukdo pokyčiams*
   - *b) Išankstinis teigiamas pokyčių priėmimas greitina pokyčių procesą*
   - *c) Sąmoninga apatija užvilkina pokyčių įgyvendinimą*
   - *d) Įtakos pokyčiams neturi*
   - *e) Kita (įrašykite) .....*

6. Kokių veiksmų turėtų būti imtasi, kad pokyčiai atrodytų priimtinesni?
.....
.....
.....

7. Išvardinkite bent du motyvuojančius (pvz. atlyginimo didėjimas) ir bent du motyvaciją mažinančius (pvz. pažeminimas pareigose) veiksnius pokyčių įgyvendinimo procese.
.....
.....
.....

8. Kurie veiksniai labiausiai trukdo esminiams pokyčiams organizacijoje? (galimi keli atsakymo variantai)

a) Įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis
b) Pasitikėjimo vadovybe stoka
c) Galimų nesėkmių baimė
d) Vadovų netaktiškumas
e) Baimė dėl darbo, statuso ir saugumo
f) Galimas atsakomybės, įtampos, darbo krūvio padidėjimas
g) Prastas darbuotojų psichologinis parengimas dirbti naujomis sąlygomis
h) Nežinojimas, kas ir kaip pasikeis bei kokios įtakos turės darbuotojams

9. Kaip manote, kuri strategija taikoma jūsų organizacijos pokyčių įgyvendinime?

a) Informavimas
b) Dalyvavimas pasitarimuose ir įtraukimas į sprendimų priėmimą
c) Skatinimas ir parama
d) Derybos ir kompromisas su organizacijos nariais
e) Manipuliavimas darbuotojais bei jų įtraukimas į procesą

10. Pokyčiai, kurie vyksta Jūsų organizacijoje, Jums yra:

a) galimybė mokytis kažko naujo ir tobulėti
b) galimybė realizuoti save
c) veiksniai, keliantys nepasitenkinimą
d) įprastinė organizacijos, kurioje dirbate, būsena, todėl pokyčiai Jums neaktualūs

11. Kokio tipo pokyčiai organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, vyksta dažniausiai?

a) Techniniai, technologiniai pokyčiai (susiję su įrenginiais, technologiniais procesais)
b) Ekonominiai pokyčiai (susiję su finansinių išteklių panaudojimu)
c) Organizaciniai, vadybiniai pokyčiai (susiję su veiklos funkcijų, struktūrų, personalo, veiklos motyvavimo priemonių, organizacinės kultūros pasikeitimais)

12. Ar dar prieš įgyvendinimo procesą pokyčiai Jums būna gerai žinomi ir iš anksto suplanuoti?

a) Taip
b) Ne
c) Kita……

13. Kurie veiksmai, Jūsų nuomone, yra svarbiausi įgyvendinant pokyčius organizacijoje? Įvertinkite kiekvieną veiksmą 5 balų sistemoje (1 – mažiausiai svarbus, ..., 5 – svarbiausias)

Veiksmas	Balai				
	1	2	3	4	5

Mokymų apie pokyčius organizavimas					
Visų lygių darbuotojų įtraukimas įgyvendinant pokyčius					
Vadovų nuolatinis dėmesys sprendžiant iškilusius nesklandumus bei klausimus					
Nuolatinė vadovų pagalba ir palaikymas					
Darbuotojų motyvavimas pokyčiams					

DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

14. Jūsų lytis
- *Moteris*
- *Vyras*

15. Jūsų amžius (nurodykite):
.....

16. Koks Jūsų išsilavinimas?
- *Bakalauro laipsnis*
- *Magistro laipsnis*
- *Aukštesnis nei magistro laipsnis*
- *Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis) išsilavinimas*
- *Kita (įrašykite).....*

17. Jūsų pareigos šioje organizacijoje:
- *Vadovaujančias pareigas užimantis asmuo*
- *Vyr. specialistas*

18. Jūsų darbinė patirtis šioje organizacijoje (išdirbtais metais):
- *0 – 5 metų*
- *6 – 13 metų*
- *14 – 22 metų*
- *23 metai ir daugiau*

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus, pagalbą ir sugaištą laiką. Geros dienos!

3 PRIEDAS

TVIRTINU
Direktorius

Saulius Silickas

NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS ADMINISTRACIJOS GRAFINĖ STRUKTŪROS SCHEMA

