

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Karolina RUŠINSKIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**VADOVŲ PASIRENGIMAS DIRBTI POKYČIŲ**  
**KONTEKSTE: ŠIAULIŲ REGIONO VISUOMENĖS**  
**SVEIKATOS BIURŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Karolina RUŠINSKIENĖ**

**VADOVŲ PASIRENGIMAS DIRBTI POKYČIŲ**  
**KONTEKSTE: ŠIAULIŲ REGIONO VISUOMENĖS**  
**SVEIKATOS BIURŲ ATVEJIS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovė:**

**doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Rušinskienė K. (2016). **VADOVŲ PASIRENGIMAS DIRBTI POKYČIŲ KONTEKSTE: ŠIAULIŲ REGIONO VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ ATVEJIS**. Viešojo valdymo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė – doc. dr. L. Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2016. 64 p. (su priedais 99 p.).

Magistro darbe išanalizuoti pokyčių valdymo teoriniai aspektai, atskleidžiant pokyčių koncepciją, pokyčius organizacijoje skatinančius bei stabdančius veiksnius, pokyčių valdymo sampratą, pokyčių valdymo modelius, pokyčių viešojo sektoriaus organizacijoje valdymo ypatumus bei sveikatos apsaugos politiką įgyvendinančių institucijų administravimo ypatumus ir pokyčių valdymą jose. Išsamiai išnagrinėta vadovo lyderystės kompetencija valdant pokyčius viešajame sektoriuje, akcentuojant transformacinės lyderystės svarbą pokyčių valdymo procese. Atliktas empirinis tyrimas, giluminio pusiau struktūruoto interviu metodu, kurio tikslas – ištirti Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste. Tyrimo rezultatai parodė, kad tirtų organizacijų vadovai suvokia ir įvertina šiuolaikinės aplinkos keliamus iššūkius, žino ir suvokia veiksnius, kurie turi įtakos šio proceso sėkmei, tačiau pokyčių valdymui nenaudoja jokio modelio. Kaitos procesas vyksta chaotiškai, o ne nuosekliai pagal pokyčių valdymui būdingus etapus. Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovams stinga lyderystės kompetencijos, o disponuojamų kompetencijų nepakanka įveikti tiek išorines, tiek vidines pokyčių kliūtis ir tapti pokyčių lyderiais savo organizacijose.

**Raktiniai žodžiai:** pokyčių valdymas, pokyčiai organizacijoje, pokyčių vadyba, pokyčių procesas, pokyčių valdymo modeliai, lyderystė, transformacinė lyderystė, lyderystės kompetencija.

## SUMMARY

Rušinskienė K. (2016). **READINESS OF MANAGERS TO WORK IN THE CONTEXT OF CHANGES: THE CASE OF SIAULIAI REGION PUBLIC HEALTH BUREAUS.** Public administration master's work. Research supervisor – doc. dr. L. Liukinevičiene. Siauliai University, Department of Public Administration. Siauliai, 2016. 64 p. (with attachments 99 p.)

Masters work analyzes theoretical aspects of changes management, revealing concept of changes, factors encouraging and impeding changes in organization, a conception of the changes' management, changes management models, peculiarities of changes management in public sector organization and administration peculiarities of institutions implementing health protection politics and changes management in these institutions. Masters work presents detail analysis of manager's leadership competence managing changes in the public sector, emphasizing the importance of transformational leadership in the process of changes management. There was completed empirical study using deep semi-structured interview method. The objective of the study was to examine Šiauliai region public health bureaus managers' readiness to work in the context of changes. Study results show that examined bureaus managers understand and evaluate challenges of the contemporary environment, know and understand factors affecting success of this process, but do not employ any changes management model. Changes process is chaotic, and not consistent with the specific steps of changes management. Šiauliai region public health bureaus managers have a lack of leadership competence, and their disposable competence is not enough to overcome both external and internal obstacles to change and to become leaders of changes in their organizations.

**Key words:** change management, changes in organizations, the process of change, model of change, leadership, transformational leadership, leadership competency.

## TURINYS

SANTRAUKA .....	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	11
1.1. Pokyčių koncepcija.....	11
1.2. Pokyčius organizacijoje skatinantys ir stabdantys veiksniai .....	13
1.3. Pokyčių valdymo samprata.....	18
1.4. Pokyčių valdymo modeliai .....	21
1.5. Pokyčių viešojo sektoriaus organizacijoje valdymo ypatumai.....	26
1.6. Sveikatos apsaugos politiką įgyvendinančių institucijų administravimo ypatumai ir pokyčių valdymas jose .....	28
2. VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA VALDANT POKYČIUS VIEŠAJAME SEKTORIUJE .....	29
2.1. Lyderystė pokyčių valdyme.....	29
2.2. Transformacinė lyderystė .....	33
2.3. Viešojo sektoriaus vadovo lyderystės kompetencijos .....	36
3. ŠIAULIŲ REGIONO VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ VADOVŲ PASIRENGIMO DIRBTI POKYČIŲ KONTEKSTE TYRIMAS .....	38
3.1. Tyrimo metodologija, instrumentarijus ir etika.....	38
3.1.1. Tyrimo organizavimas.....	38
3.1.2. Tyrimo etika .....	39
3.2. Bendroji Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų charakteristika.....	40
3.3. Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimas dirbti pokyčių kontekste.....	43
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS .....	58
LITERATŪRA .....	59
PRIEDAI .....	65

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b> Pokyčių sampratos apibrėžtys pagal įvairius autorius.....	11
<b>2 lentelė</b> Išorinių ir vidinių pokyčius lemiančių veiksnių rinkinys.....	15
<b>3 lentelė</b> Pokyčius organizacijoje stabdantys veiksniai pagal įvairius autorius.....	16
<b>4 lentelė</b> Pokyčių valdymo apibrėžimai pagal įvairius autorius .....	19
<b>5 lentelė</b> Pokyčių valdymo metodologijos, modeliai ir trūkumai .....	21
<b>6 lentelė</b> Pagrindiniai pokyčių viešojo administravimo institucijose sėkmės veiksniai .....	27
<b>7 lentelė</b> Vadovavimo ir lyderystės sąsajų matrica valdant pokyčius.....	33
<b>8 lentelė</b> Vadovo vaidmenys ir reikalingos kompetencijos pokyčių valdyme.....	37
<b>9 lentelė</b> Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų charakteristikos .....	42
<b>10 lentelė</b> Interviu dalyvių atstovaujamų visuomenės sveikatos biurų charakteristikos.....	42
<b>11 lentelė</b> Pasikeitimai turėję didžiausios įtakos VSB pokyčiams per pastaruosius penkerius metus .....	43
<b>12 lentelė</b> Pokyčiai įgyvendinti Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biuruose.....	44
<b>13 lentelė</b> Pokyčių visuomenės sveikatos biuruose valdytojai .....	46
<b>14 lentelė</b> Pokyčių įgyvendinimo kliūtys.....	48
<b>15 lentelė</b> Kompetencijos, svarbios valdant pokyčius šiuolaikinėje viešojo administravimo institucijoje .....	49
<b>16 lentelė</b> Stipriosios Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų kompetencijos, planuojami tobulinti gebėjimai bei dominančios mokymų temos.....	51
<b>17 lentelė</b> Pokyčių valdymo ir lyderystės mokymosi būdai .....	52
<b>18 lentelė</b> Norimi inicijuoti pokyčiai .....	53
<b>19 lentelė</b> 2015 III ketv. vidutinis bruto darbo užmokestis, eurais .....	54

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Darbuotojų reakcijos į pokyčius ir jų formos.....	18
<b>2 pav.</b> Pokyčio proceso valdymo modelis.....	23
<b>3 pav.</b> Lyderystės modelis.....	30
<b>4 pav.</b> Poveikio grandinė nuo lyderystės į mokymąsi ir atgal .....	32
<b>5 pav.</b> Transformacinės lyderystės charakteristika pagal 4 „I“ teoriją .....	34
<b>6 pav.</b> Savivaldybių visuomenės sveikatos biurai ir jų veiklos zonos (2014 m.) .....	40
<b>7 pav.</b> Pavyzdinė savivaldybės visuomenės sveikatos biuro struktūra .....	41

## ĮVADAS

Šiuolaikinėje globalioje visuomenėje, susiduriančioje su socialiniais, ekonominiais, politiniais, informacinių technologijų taikymo, globalizacijos iššūkiais, kyla reikalavimai ne tik verslo sektoriaus atitikčiai rinkos poreikiams, bet ir viešojo sektoriaus valdymo modernizavimui, įgalinant strateginį valdymą, efektyvią išteklių vadybą, paslaugų kokybės užtikrinimą ir pan. Susiduriant su naujais visuomenės keliamais reikalavimais viešojo sektoriaus organizacijų veiklai, būtina gebėti atitikti poreikius, veiksmingai ir kryptingai vykdyti nustatytas funkcijas bei tinkamai valdyti turimus materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius. Šiose veiklose esminis vaidmuo tenka vadovams, kurie ir yra atsakingi už viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, tenkinančią piliečių lūkesčius.

Valdymas turi būti grindžiamas tokiais principais, kurie leistų greitai reaguoti į dinamišką pasaulio aplinką, išnaudojant naujas galimybes, keičiantis ir prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Kiekviena organizacija turi gebėti greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius (Zakarevičius, 2012). Todėl gebėjimas tinkamai reaguoti į pokyčius ir sugebėti juos valdyti yra ypač svarbus ir ši vadovo kompetencija įgauna vis didesnę reikšmę. Negalima paneigti, kad šiuolaikinei organizacijai ignoruoti išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius tikintis, kad tai jos veiklai jokios įtakos nepadarys, yra pražūtinga, nes dabartinė išorinė aplinka neatsiejama nuo nuolatinės kaitos – ji itin dinamiška, o kartais net neprognozuojama (Misiūnas, Indriūnienė, 2010). Išanalizavus mokslinius šaltinius (Higham, 2009; Hayes, 2010; Morzano ir kt., 2011; Išoraitė, 2012; Beerel, 2013; Liukinevičienė, 2013; Raipa, 2013) galima daryti prielaidą, kad pokyčių valdymas didžiąją dalimi yra susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymu, todėl permainų sėkmę daugiausiai lemia vadovo gebėjimas sutelkti visus organizacijos narius siekiant bendrų organizacinių tikslų. Pokyčiai organizacijose yra neišvengiami, tačiau jei jiems nėra tinkamai ir sistemingai pasiruošta neretai tampa sunkiai išgyvenami.

**Temos aktualumas.** Organizacijose vykstantys pokyčiai ir jų valdymas – palyginti dažnas pastarųjų dešimtmečių mokslinių tyrinėjimų objektas. Anksčiau Lietuvos mokslininkai didesnę dėmesį skyrė organizacijos pokyčių valdymo proceso teoriniam pagrindimui (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Rosen, 2007), o šiuo metu itin aktualu giliai analizuoti pokyčių valdymą kaip organizacijos strateginio valdymo dalį (Raipa, 2013; Išoraitė, 2012; Zakarevičius, 2011; Tamošiūnas, 2009), be to, pasitelkus konkrečius atvejus analizuoti organizacijose įgyvendinamus pokyčius sistemiškai, matant pokyčių agentų (organizacijos vadovo lyderio (Daly ir kt., 2014; Sharma, Jain, 2013; Adamonienė, Ruibytė, 2011), komandos (Išoraitė, 2012; Dromantas, 2007)



vaidmenį, pokyčio dalyvių, išorinių ir vidinių veiksnių įtaką pokyčio procesui. Įprasta buvo gilintis į privataus sektoriaus organizacijų pokyčių valdymą, pastarajame dešimtmetyje itin susidomėta pokyčių įgyvendinimu viešojo sektoriaus organizacijose, nes dėl itin didelio teisinio reglamentavimo, viešumo, orientavimosi į viešąjį interesą, pokyčius įgyvendinti yra gana sudėtinga dėl įvairių priežasčių, ir žmogaus faktoriaus taip pat. Neretai organizacijos vadovas yra kompetentingas įgyvendinti pokyčius organizacijoje, turi vadybinių, lyderio kompetencijų, bet dėl viešojo sektoriaus specifikos (veikla reglamentuota, riboti žmonių ir finansiniai ištekliai ir kt.), pertvarkų „bangavimo“, priklausomai nuo centrinės ir vietinės valdžios pokyčių po rinkimų ir su tuo susijusių naujų teisinių aktų ar jų pataisų vėlavimu, dėl organizacijų vadovams tenkančių iššūkių (tarpininkai tarp politikų ir politikos įgyvendintojų, rutininės veiklos suvaldymas ir veiklos strategavimas, kt.), pokyčių įgyvendinimas organizacijose stringa, vadovams trūksta resursų ir laiko deramai jiems pasirengti, juos įgyvendinti ir įvertinti jų veiksmingumą (Liukinevičienė, 2013).

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pabrėžiamas fundamentalių pokyčių tiek visuomenėje, tiek ir valdžios bei valdymo institucijose poreikis (LR Seimo nutarimas dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012). Globali visuomenė ir vykstantys pokyčiai viešąsias organizacijas skatina keisti tikslų siekimo būdus. Siekiant planingai (o ne vien kryptingai) keistis ir reaguoti į aplinkos apspręstų pokyčių poveikį, vadovai turi naujai pažvelgti į savo vadovavimo praktiką, t.y. remiantis W. K. Kerber ir D. W. Buono (2010), atsisakyti taisyklėmis, procedūromis ir griežta priežiūra grįstos kontrolės, bei perimti požiūrį, paremtą principų, vertybių, krypties ir susitarimų peržiūra organizacijoje. Tad vadovų vaidmuo pokyčių valdymo kontekste tampa svarbiu mokslinių tyrimų objektu, kaip esminis organizacijos pokyčių identifikavimo, pažinimo, valdymo ir kontrolės šaltinis, sąlygojantis, kiekvienos organizacijos efektyvią veiklą besikeičiančios aplinkos sąlygomis. Inicijuoti organizacijos pokyčius, juos valdyti, atpažinti – tampa svarbus kiekvienos organizacijos vadovo uždavinys, o viešojo sektoriaus organizacijose vykstančių ir sąmoningai vykdomų pokyčių įtaka jų veiklos efektyvumui nuolat didėja, ir akivaizdu, kad ateityje dar didės. Todėl jų valdymo mechanizmų, būdų ir priemonių nagrinėjimui būtina skirti ypatingą dėmesį (Liukinevičienė, 2013) ir siekti įtvirtinti geriausias pokyčių valdymo viešajame sektoriuje praktikas (Raipa, 2014).

Tema aktuali ir tuo, kad Lietuvoje netirta organizacijos vadovo situacija visuomenės sveikatos įstaigose. Plačiau yra analizuoti savivaldybių administracijos vadovų (Židonis, Jaskūnaitė, 2009; Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006), švietimo įstaigų direktorių (Serafinas, Euzevičius, 2009; Navickaitė, Janiūnaitė, 2012; Janiūnaitė, Budreckienė, 2013; Šimanskienė, Petrulis, 2014), statutinių organizacijų vadovų (Adamonienė, Ruibytė, 2012) atvejai.

**Tyrimo problema.** Baigiamajame magistro darbe vadovų pasirengimas dirbti pokyčių kontekste plačiau analizuojamas Šiaulių regiono savivaldybių visuomenės sveikatos biurų veiklos aspektu. Savivaldybių visuomenės sveikatos biurai – tai viešojo sektoriaus organizacijos, įsteigtos moderniajai visuomenės sveikatos priežiūrai vykdyti, taip pat neišvengiamai susiduria su pokyčiais. Nuolatinės permainas lemia vis didėjantys visuomenės reikalavimai, kad viešojo valdymo institucijos, veikdamos atvirai ir atsakingai, efektyviai naudodamos Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšas priimtų ir įgyvendintų visuomenės sveikatos poreikius atitinkančius sprendimus ir teiktų geros kokybės administracines ir sveikatos paslaugas. Visuomenės sveikatos problemos ir iššūkiai sveikatai keičiasi priklausomai nuo kintančios fizinės, socialinės ir ekonominės aplinkos. Todėl savivaldybių visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimas vadovauti ir dirbti pokyčių kontekste ypatingai svarbus, kadangi visuomenės sveikatos rodikliai Šiaulių regione prastėja ir grėsmės gyventojų sveikatai nemažėja.

Tyrimo problema detalizuojama dviem lygmenimis. Pirmasis lygmuo – teorinis – pokyčių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose ir vadovo lyderystės kompetencija valdant pokyčius. Moksliniame darbe keliami šie **probleminiai klausimai**: *Kokius esminius skirtumus mato mokslas tarp pokyčių valdymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos? Su kokiais iššūkiais ir kliūtimis valdant pokyčius tenka susidurti vadovui, įgyvendinančiam pokyčius viešojo sektoriaus organizacijoje? Kodėl pokyčiai organizacijoje turi būti valdomi? Kokie pokyčių valdymo modeliai rekomenduojami taikyti viešojo sektoriaus organizacijose? Koks vaidmuo tenka viešojo sektoriaus vadovams valdant pokyčius organizacijose? Kokių kompetencijų reikia viešojo sektoriaus organizacijos vadovams, kad pokyčiai organizacijoje būtų sėkmingi?*

Antrasis problemos lygmuo – empirinis. Problema detalizuojama tokiais klausimais: *ar Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai yra pasirengę dirbti pokyčių kontekste? Kokių kompetencijų reikia visuomenės sveikatos biurų vadovams dirbant nuolatinių pokyčių kontekste?*

**Tyrimo objektas** – viešojo sektoriaus vadovų pasirengimas dirbti pokyčių kontekste

**Tyrimo dalykas** – Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimas dirbti pokyčių kontekste ir valdyti organizacijos pokyčius.

**Tyrimo tikslas** – ištirti Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti teorinius pokyčių valdymo viešojo valdymo institucijose aspektus.
2. Pateikti teorines viešojo sektoriaus vadovų lyderystės kompetencijos valdant pokyčius prielaidas.

3. Išsiaiškinti Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste ir nustatyti kokių kompetencijų jiems reikia sėkmingam pokyčių valdymui.
4. Atsižvelgiant į teorines įžvalgas ir empirinio tyrimo rezultatus parengti rekomendacijas Šiaulių regiono sveikatos biurų vadovams, siekiant sėkmingo pokyčių valdymo.

**Tyrimo metodai.** Teoriniams pokyčių valdymo aspektams išanalizuoti bei vadovo lyderystės kompetencijai valdant pokyčius viešajame sektoriuje pateikti taikyti *mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, apibendrinimo* metodai. Minėtieji aspektai atskleisti analizuojant Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgas apie pokyčių sampratą, pokyčių veiksnius, pokyčių valdymą bei lyderystės raišką pokyčių valdymo procesuose. Mokslininkų nuomonių skirtumai bei panašumai pabrėžti taikant *lyginamosios analizės* metodą. Empirinis tyrimas vykdytas *giluminio pusiau struktūrizuoto interviu* metodu. Tyrimo duomenų analizei taikytas *turinio analizės (Content)* metodas. Išvados formuluotos pasitelkus *apibendrinimo* metodą.

# 1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Pokyčių koncepcija

Mokslinėje literatūroje (Kulberga, 2011; Barcan, 2012; Bukšnytė ir kt., 2012; Oškutienė, Korsakienė, 2012; Videikienė, Šimanskienė, 2014; Dukic, 2015; Sofronijevic, 2015) atskleidžiami įvairūs pokyčio, kaip kaitos siekimo proceso, aspektai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Pokyčių sampratos apibrėžtys pagal įvairius autorius

Pokyčių sampratos apibrėžtys	Autorius(-iai)
Planuotos ir struktūrizuotos veiklos, nukreiptos į organizacijos veiklos rezultato gerinimą, plėtros skatinimą bei personalo elgsenos tobulinimą	Kulberga, 2011
Tęstinis konfrontacijos, identifikavimo, vertinimo ir veiksmų procesas	Barcan, 2012
Sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, galintis sukelti įvairias darbuotojų reakcijas bei iš to išplaukiančias pasekmes	Bukšnytė ir kt., 2012
Struktūrinio požiūrio kitimas, nesvarbu, ar tai būtų siejama su asmeniu ar komanda	Oškutienė, Korsakienė, 2012
Organizacijos strategijos kontekste numatyta turinio ar masto kaita, siekiant atliepti aplinkos keliamus iššūkius	Herrmann, Sucheta, 2014
Organizacijos veikla ir pastangos, siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijose vykstančius procesus	Videikienė, Šimanskienė, 2014
Strategiškai suplanuota kaita, apimanti organizacijos valdymo ir darbuotojų struktūrų modifikacijas	Dukic, 2015
Planuotas linijinis, epizodiškas iš tam tikro skaičiaus etapų susidedantis procesas	Badham, 2015
Sistemos konfigūracija, vykstanti verslo ekosistemoje ir rezultatyvi verslo sprendimų priėmimo aspektu	Sofronijevic ir kt., 2015

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

**Pokytis kaip procesas.** Išanalizavus mokslininkų pateikiamus apibrėžimus matyti, kad apibrėždami pokyčių terminą mokslininkai pirmiausia jį traktuoja kaip sudėtingą procesą, kuris **turi savo etapus** (Kulberga, 2011; Dukic, 2015), **dalyvius** (Oškutienė, Korsakienė, 2012), **kylančias**

**problemas** (Kulberga, 2011; Videikienė, Šimanskienė, 2014), **pasekmes** (Bukšnytė ir kt., 2012) ir būtinai **komandą** bei **vadovą** (Oškutienė, Korsakienė, 2012), valdančius šį procesą.

Badham (2015) supratimu pokytis yra planuotas linijinis procesas, susidedantis iš tam tikro skaičiaus etapų. Kulberga (2011) pokyčius traktuoja kaip planuotas ir struktūruotas veiklas, kurios nukreiptos į organizacijos veiklos rezultato gerinimą, plėtros skatinimą bei personalo elgsenos tobulinimą. Kiti autoriai pabrėžia, kad pokytis yra sudėtingas, daugiasluoksis procesas, kuris apima organizacijos valdymo ir darbuotojų struktūrų modifikacijas, galinčias sukelti tam tikras pasekmes. Pasak Bukšnytės ir kt. (2012), pokyčio procesas gali sukelti įvairias darbuotojų reakcijas bei iš to išplaukiančias pasekmes. Oškutienė ir Korsakienė (2012) pokytį apibrėžia kaip struktūrinio požiūrio kitimą, siejama su asmeniu ar komanda, o Herrmann, Sucheta (2014) pokytį vadina organizacijos strategijos kontekste numatyta turinio ar masto kaita, siekiant atliepti aplinkos keliamus iššūkius. Apibrėžimų visuma sudaro prielaidas identifikuoti pokyčių elementus, į kuriuos būtina skirti ypatingą dėmesį analizuojant pokyčių valdymo viešojo valdymo institucijose aspektus.

**Pokyčio kaip proceso elementai.** Kaip nurodo J. Bersėnaitė ir kt. (2012), tradiciškai pokyčių aspektu svarbiausiais laikytini šie elementai: žmogiškieji ištekliai, kultūra, struktūra, strategija bei technologija. A. Raipa ir E. V. Bartkus (2013) pokyčius rekomenduoja suvokti per tokias dimensijas:

- „paradigma – esminių mentalinių organizacijų veiklos modelių pokyčiai;
- produktas ar paslaugos – organizacijų veiklos rezultatų pokyčiai;
- pozicija – pokyčių kontekstas, kur paslaugos yra pristatomos;
- procesas – pokyčiai veiklos procese teikiant paslaugas“ (Raipa, Bartkus, 2013, p. 30).

Anot B. Kuipers ir kitų (2014), pokyčių koncepcija apima konteksto, turinio, procesų, rezultato bei lyderystės elementus. Konteksto elementas yra susijęs su organizacijos išorine bei vidine aplinka, pavyzdžiui, kintančia politine aplinka ar viešojo sektoriaus organizacijų institucionalizavimu. Turinys – tai pokyčio turinys, apimantis organizacijos strategijas, struktūras bei sistemas. Turinio pavyzdžiu laikytina pasaulinė reformų tendencija viešajame sektoriuje diegti naujosios viešosios vadybos idėjas. Procesas apima intervencijas ir procesus, susijusius su pokyčio įgyvendinimu. Pokyčių rezultatas sietinas su į pokyčius įtrauktų subjektų požiūrių, elgsenos, patirčių kaita. Svarbu, kad pokyčių koncepcija apimtų ir lyderystę, kuriai pokyčių valdymo kontekste skiriamas vis didesnis dėmesys (Kuipers ir kt., 2014). Analizuojant pokyčių koncepciją svarbu įvardinti ir pokyčių tikslą. Anot Bold (2012), bet kokio pokyčių proceso metu siekiama pakeisti ar pagerinti organizacijos kultūros vertybes, žmogiškųjų išteklių transformacijos procesą ir aplinką (Bold, 2012).

Analizuojant pokyčių koncepciją svarbu įvardinti ir pokyčių tikslą. Anot Bold (2012), bet kokio pokyčių proceso metu siekiama pakeisti ar pagerinti organizacijos kultūros vertybes, žmogiškųjų išteklių transformacijos procesą ir aplinką.

**Pokyčiai ir reformos.** Analizuojant viešojo sektoriaus kaitą, neretai naudojamas reformos terminas (Vashchenko, 2014; Civinskas ir kt., 2015; Raipa, 2015). Pasak B. S. Kuipers (2014) reformų ir pokyčių sąvokos nėra lygiavertės. Reformas teoretikai dažniausiai apibūdina kaip aktyvias politikų, administratorių pastangas, keičiant viešųjų organizacijų struktūrines – funkcinės, organizacinės kultūros ir elgsenos charakteristikas, formuojant inovacines reformų įgyvendinimo priemones (Raipa, 2015). Taigi, reformas sudaro sąmoningi pokyčiai viešojo sektoriaus institucijų struktūrose ir procesuose siekiant geresnio jų veikimo. Todėl galima teigti, kad reforma tai planuotų pokyčių rezultatas. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad galima ir priešinga traktuotė: reformos tikslams pasiekti būtini pokyčiai. Reformų įgyvendinimas yra dinaminis procesas, kuriame reformų strategijos yra keičiamos atsižvelgiant į kintamą reformų kontekstą (Backūnaitė, 2006).

**Pokyčiai ir inovacijos.** Teorinėje literatūroje inovacijų samprata dažnai pateikiama kartu su technologinių ir techninių pokyčių sampratomis. Nors šie pokyčiai ir inovacijos yra tarpiai susiję reiškiniai, tačiau mokslinė jų samprata skiriasi. Inovacijos sukūrimui paprastai reikia viso komplekso tarpusavyje susijusių, subordinuotų pokyčių. Galima sakyti, kad kiekviena inovacija yra pokytis, bet ne kiekvienas pokytis – inovacija (Bandzevičienė, 2011).

*Apibendrinant atliktą pokyčių koncepcijos analizę, galima teigti, kad pokyčiai – tai planuotos, struktūrizuotos veiklos, nukreiptos į viešojo administravimo organizacijos veiklos rezultato gerinimą, plėtros skatinimą bei personalo elgsenos tobulinimą. Struktūriniu požiūriu pokyčiai apima kontekstą, turinį, procesus, rezultatus, lyderystę ir kt. Tinkama visų šių elementų kombinacija sudaro prielaidas pagerinti organizacijos kultūros vertybes, žmogiškųjų išteklių transformacijos procesą bei aplinką. Mokslinėje literatūroje viešojo sektoriaus pokyčiams apibūdinti naudojamas reformos terminas, tačiau šios sąvokos nėra lygiavertės. Neretai pokyčiai vadinami ir inovacijomis, tačiau mokslinė jų samprata skiriasi.*

## **1.2. Pokyčius organizacijoje skatinantys ir stabdantys veiksniai**

Šiuolaikinėse perspektyvose, besimokančiose ir pokyčiams adaptyvose organizacijose pokyčių inicijavimas – neatskiriamas jų veiklos aspektas. Visgi, viešojo sektoriaus organizacijų tarpe esama ir itin hierarchizuotų viešojo valdymo struktūrų, kurios viešojo valdymo reformos

įgyvendinimo kontekste, į sisteminius bei procesinius pokyčius yra įtrauktos ne savo iniciatyva (Liukinevičienė, 2013). Tiek pokyčiams adaptyvioms organizacijoms, tiek tokioms, kurios prie vykstančių pokyčių tik adaptuojasi ir stengiasi juos minimizuoti, svarbūs yra pokyčius skatinantys ir stabdantys veiksniai.

**Pokyčius organizacijoje skatinantys veiksniai** klasifikuojami į dvi pagrindines grupes: vidinius ir išorinius (Išoraitė, 2012; Oškutienė, Korsakienė, 2012). Abi šios veiksnių grupės sulaukė mokslininkų dėmesio. Išsamiai išorinės aplinkos veiksnius detalizavo R. Oškutienė ir R. Korsakienė (2012). Anot autorių, **išorinės aplinkos veiksnių** rinkinys apima:

- politinius aspektus, globaliai veikiančius socialinę ir verslo aplinką;
- teisinius aspektus, darančius poveikį ekonominiam ir verslo aplinkos stabilumui bei visuomenės ir individo aktyvumui;
- ekonominius aspektus, veikiančius nuosavybės ryšius, stabilumą bei ekonominių procesų efektyvumą, įskaitant ir investicinę aplinką;
- finansinius aspektus, susijusius su monetarine politika, jos stabilumu, kreditavimo bei mokesčių sistemomis;
- ekologinius aspektus;
- technologinius aspektus, susijusius su technologiniu išsivystymu ir darbo našumu;
- organizacinius aspektus, darančius įtaką struktūrinių vienetų, bendruomenės, ekonomikos ir verslo lankstumui bei tikslumui.

Viešojo sektoriaus organizacijoms ypač svarbūs teisiniai ir politiniai veiksniai, kurie turi lemti pakankamą finansavimą, teisinį reguliavimą, politinio pasipriešinimo minimizavimą (Giedraitytė, Raipa, 2012; Išoraitė, 2012). Atkreiptinas dėmesys ir į organizacinius veiksnius, sudarančius terpę viešojo sektoriaus organizacijai tinkamai planuoti ir koordinuoti veiklą (Giedraitytė, Raipa, 2012; Raipa, 2014).

Kiti mokslininkai mini pavienius išorinius veiksnius. Anot M. Išoraitės (2012), išorinės aplinkos spaudimas organizacijai pasireiškia tokiais požymiais, kaip globalizacijos reiškiniai, žinių ekonomikos apraiškos, principinis naujų organizacinių struktūrų atsiradimas, darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai. Varomąja pokyčių jėga tampa įstatymai ir normos, technologijų pakeitimai, permainingos ekonomikoje. Tai reiškia, kad pokyčius skatina ne tik nacionalinio, bet ir tarptautinio lygmens veiksniai. Pažymėtina, kad tai nėra baigtinis pokyčius skatinančių išorinių veiksnių sąrašas. Iš esmės pokyčius skatinančių veiksnių visumą gali sudaryti visi ekonominės, politinės, teisinės, kultūrinės, socialinės, technologinės aplinkos kriterijai.

**Vidinės aplinkos veiksnių** sąrašas taip pat platus. R. Oškutienė ir R. Korsakienė (2012) įvardijo tokius veiksnius: produktų ir paslaugų rinkos kaita, paklausos kaita, organizacijos strategijos, vidinės socialinės ir ekonominės verslo politikos, ilgalaikių ir taktinių tikslų, veiklos pobūdžio bei gamybos kaita, organizacijos formos ir struktūros kaita, gamybos sistemos technologijų kaita, organizacijos vidinės infrastruktūros kaita, organizacijos elgsenos ir kultūros, sistemos, valdymo metodų, kurie susiję su naujais reikalavimais, kaita, komunikavimo būdų tarp vietinių organizacijų ir tarptautinėje aplinkoje veikiančių organizacijų kaita (Oškutienė, Korsakienė, 2012). Baležentis (2007) vidinius veiksnius įvardija žymiai plačiau: ekonominiai veiksniai, personalo vadyba, vadovybės inovatyvumas ir komandinis darbas.

P. Niall ir kiti (2013) tyrė vidinius pokyčius skatinančius veiksnius. Autoriai nustatė, jog viešajame sektoriuje pokyčius skatina keturi pagrindiniai veiksniai. Autoriai mini viešojo sektoriaus bendradarbiavimo su privačiu poreikį, organizacijos lyderio iniciatyvas ir komandos palaikymą, tarpfunkcinę integraciją bei finansinius išteklius.

Atlikus mokslininkų nuomonių pokyčius organizacijoje skatinančių veiksnių klausimu analizę, tikslinga apibendrinti analizės rezultatus, sudarant išorinių bei vidinių pokyčius lemiančių veiksnių rinkinį (žr. 2 lent.). Į lentelę įtraukti tik tie veiksniai, kurie taikytini viešojo sektoriaus atveju.

2 lentelė

### Išorinių ir vidinių pokyčius lemiančių veiksnių rinkinys

Išoriniai	Vidiniai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiniai aspektai</li> <li>• Teisiniais aspektai</li> <li>• Ekonominiai aspektai</li> <li>• Finansiniai aspektai</li> <li>• Darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai</li> <li>• Globalizacijos reiškiniai</li> <li>• Technologijų pakeitimai</li> <li>• Žinių ekonomikos apraiškos</li> <li>• Ekologiniai aspektai</li> <li>• Technologiniai aspektai</li> <li>• Organizaciniai aspektai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas</li> <li>• Organizacijos lyderio iniciatyvumas</li> <li>• Komandos palaikymas</li> <li>• Tarpfunkcinė integracija</li> <li>• Finansiniai ištekliai</li> <li>• Ekonominė organizacijos būklė</li> <li>• Organizacijos strategija</li> <li>• Vidinės socialinės ir ekonominės verslo politikos, ilgalaikių ir taktinių tikslų, veiklos pobūdžio kaita</li> <li>• Organizacijos formos ir struktūros kaita</li> <li>• Technologijų kaita</li> <li>• Organizacijos vidinės infrastruktūros kaita</li> <li>• Organizacijos elgsenos ir kultūros, sistemos, valdymo metodų, kurie susiję su naujais reikalavimais, kaita</li> <li>• Komunikavimo būdų tarp vietinių organizacijų ir</li> </ul>



	tarptautinėje aplinkoje veikiančių organizacijų kaita <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalo vadyba</li> <li>• Vadovybės inovatyvumas</li> <li>• Komandinis darbas</li> <li>• Poreikis didinti darbo procesų našumą ir efektyvumą</li> </ul>
--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Išoraitė, M. (2012), Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012), Niall, P., Philips, W., Lewis, M. (2013).

**Pokyčius organizacijoje stabdantys veiksniai.** Pokyčius viešojo sektoriaus organizacijose skatina platus veiksnių spektras, tačiau esama ir juos stabdančių veiksnių. Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo šių veiksnių identifikavimas yra itin reikšmingas. Strazdas ir kt. (2010) išskiria dažniausias pokyčių diegimą viešajame sektoriuje stabdančias problemas:

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

Kiti mokslininkai (Giedraitytė, Raipa, 2012; Išoraitė, 2012; Videikienė, Šimanskienė, 2014) atkreipia dėmesį ir į tokius pokyčius organizacijose stabdančius veiksnius: konservatyvi reakcija į pokyčius (saugus veikimas), pokyčių valdymo įgūdžių viešajame sektoriuje stoka, į pokyčius nežvelgiama kaip į visumą, o akcentuojamas tik tam tikros problemos sprendimas, pokyčiai vyksta lėtai.

3 lentelė

### Pokyčius organizacijoje stabdantys veiksniai pagal įvairius autorius

Pokyčius organizacijoje stabdantys veiksniai	Šia nuomone pasisakantys autoriai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prastas pokyčių valdymas;</li> </ul>	Giedraitytė, Raipa, (2012); Išoraitė, (2012); Videikienė, Šimanskienė (2014).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• silpna organizacinė kultūra</li> </ul>	Videikienė, Šimanskienė (2014).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vadovų nelankstumas ir prasta lyderystė</li> </ul>	Videikienė, Šimanskienė, 2014; Išoraitė, 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• skubotas pokyčių diegimas</li> </ul>	Videikienė, Šimanskienė (2014).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• grėsmė prarasti esamą galios pusiausvyrą</li> </ul>	Videikienė, Šimanskienė (2014), Giedraitytė, Raipa (2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• finansinių išteklių trūkumas</li> </ul>	Videikienė, Šimanskienė (2014), Giedraitytė, Raipa (2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokyčių valdymo žinių, įgūdžių trūkumas</li> </ul>	Giedraitytė, Raipa, (2012); Išoraitė, (2012); Videikienė, Šimanskienė (2014)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• darbuotojų pasipriešinimas</li> </ul>	Strazdas, (2010), Šarlauskienė, (2011); Išoraitė, (2012); Karyotakis, Moustakis, (2014a); Karyotakis, Moustakis, (2014b); Videikienė ir kt., (2014), Giedraitytė, Raipa, (2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniciatyvos trūkumas, rizikos vengimas, nežinomybės baimė</li> </ul>	Strazdas, (2010), Giedraitytė, Raipa, (2012); Išoraitė, (2012); Videikienė, Šimanskienė (2014).

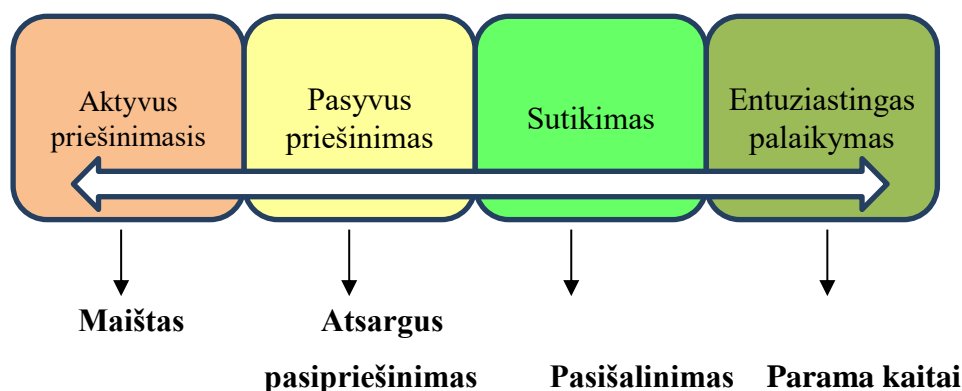
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

. Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojama kliūtis - darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (žr. 3 lentelę). Atsižvelgiant į tai, tikslinga šią kliūtį analizuoti plačiau.

**Pasipriešinimas pokyčiams.** M. Carpenter ir kiti (2012), Y. Fronda ir kiti (2009), teigia, jog darbuotojų reakcijos į pokyčius gali būti įvairių formų (žr. 1 pav.). Kaip teigia Videikienė ir Šimanskienė (2014), pasipriešinimas pokyčiams – „tai elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos status quo arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius“. L. Šarlauskienės (2011) teigimu, „pasipriešinimas pokyčiams gali pasireikšti įvairiais būdais: darbuotojų elgesiu, galvosena, jausmais. Aktyvus priešinimasis – dažniausia reakcija į siūlomą pokytį. Tie, kurie aktyviai priešinasi pokyčiams gali sužlugdyti pastangas ir protestuoti prieš naujoves. Tokia aktyvi ir atvira pasipriešinimo forma įvardijama kaip maištas. Pasyvus priešinimasis trikdo pokyčio įgyvendinimą nereikšdamas savo nuomonės. Šiuo atveju pavaldiniai tiesiai nepasako, kad nesutinka su pokyčiais ir tai vadinama pasišalinimu. Sutikimas su pokyčiais – tai reakcija, kada darbuotojai sutinka su siūlomu pokyčiu be didelio entuziazmo. Tokia reakcija apibūdina kaip atsargaus pasipriešinimo pokyčiams forma (Carpenter ir kt., 2012).

Anot M. Išoraitės (2012), žmonės priešinasi permainoms dėl trijų dalykų: įsitikinimo, kad permainos nieko gero neduos; netekties jausmo; neapibrėžtumo. Pasipriešinimas atsiranda ir dėl to, kad įprastai pokyčius darbuotojai suvokia kaip žinomos situacijos iškeitimą į kitą nežinomą ir gąsdinančią situaciją (Karyotakis, Moustakis, 2014a; Karyotakis, Moustakis, 2014b).

M. Carpenter ir kiti (2012) pabrėžia, kad kai kuriais atvejais, pasipriešinimas pokyčiams gali būti teigiama jėga. Pasipriešinimas kaitai gali tapti vertinga grįžtamojo ryšio priemone, kuri neturėtų būti ignoruojama. Šarlauskienė (2011) taip pat pažymi, kad bet kokie pasipriešinimo būdai daro įtaką pokyčių įgyvendinimo sėkmei.



**1 pav.** Darbuotojų reakcijos į pokyčius ir jų formos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Carpenter, M., Bauer, T., Erdogan, B. (2012). *Management Principles*; Fronza, Y., Moriceau, J. L. (2008) I am not your hero: changemanagementandcultureshocks in a publicsectorcorporation. *JournalofOrganizationalChangeManagement*, Vol. 21, No. 5.

Viešojo sektoriaus organizacijų vadovai turi sugebėti nustatyti pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis, parinkti tinkamus būdus ir metodus jiems pašalinti, nes tik tada galima tikėtis sėkmingo pokyčių įgyvendinimo (Videikienė, 2014).

*Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių įgyvendinimo sėkmę lemia daugybė juos skatinančių arba ribojančių veiksnių. Pokyčius organizacijose formuojantys veiksniai gali būti išoriniai ir vidiniai. Ši klasifikacija taikytina tiek skatinantiems, tiek stabdantiems veiksniams. Šiuolaikinėje aplinkoje veikianti viešojo sektoriaus organizacija veiksnius turi valdyti taip, kad skatinančius stiprintų, o stabdančius silpnintų. Tik taip viešojo sektoriaus organizacijos taps adaptyviomis pokyčiams ir pasirengusiomis nuolat veikti didesnės ar mažesnės kaitos sąlygomis, išmanyti pokyčių procesą, jo valdymo ypatumus.*

### 1.3. Pokyčių valdymo samprata

Pokytis organizacijoje yra sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, galintis sukelti įvairias darbuotojų reakcijas bei iš to išplaukiančias pasekmes. Norėdami sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių organizacijos prieštaravimų, bet kokie pokyčiai vykstantys organizacijoje turėtų būti valdomi. Nepaisant to, kad daugumos organizacijų vadovų ir darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami, kad būtina į juos reaguoti, vis tik dažnai atvejais jie nėra valdomi (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Jei pokyčiai nėra valdomi, viešojo sektoriaus

organizacija susiduria su opiomis problemomis. Pirmiausia, kaip nurodo A. L. Miliken (2012), organizacijos veiklos rezultatyvumas nėra maksimizuojamas. Antra, pokyčių nauda, gaunama be tinkamos pokyčių vadybos, yra trumpalaikė, kadangi atslūgus susidomėjimui darbuotojai įprastai grįžta prie ankstesnių darbo metodų. Todėl pokyčių valdymas įvardijamas kaip būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos sąlyga (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Nors vienareikšmiškai pritariama, jog pokyčių valdymas yra neišvengiama būtinybė, nėra vieno ir unikalaus pokyčių valdymo apibrėžimo. Pokyčių valdymo apibrėžimų įvairovė pateikta 4 lentelėje.

Kaip rodo lentelėje pateikti apibrėžimai, pokyčių valdymo sampratoje akcentuojami įvairūs aspektai: tęstinumas (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010), struktūrizavimas (Nograšek, 2011), planavimas (Hurn, 2012), įgūdžiai (Barcan, 2012), perėjimas iš esamos būsenos į pageidaujamą (Nograšek, 2011; Hurn, 2012; Lewis, 2012; Videikienė, Šimanskienė, 2014). Visi lentelėje pateikti pokyčių valdymo apibūdinimai gana išsamiai atskleidžia pokyčių valdymo esmę, tačiau tolesnei darbo objekto analizei svarbu pasirinkti tokį apibūdinimą, kuris integruotų valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę).

4 lentelė

#### Pokyčių valdymo apibrėžimai pagal įvairius autorius

Apibrėžimai	Autorius(-iai)
<u>Struktūrinis požiūris</u> į asmenų, komandų ir organizacijų perėjimą iš esamos būsenos į pageidaujamą	Nograšek, 2011
<u>Įgūdžių rinkinys; technikos ir disciplinos</u> dėl sudėtingumo ir specializacijos transformuojamos į veiksmus bei rezultatus organizacijos lygmenyje	Barcan, 2012
<u>Planuotas</u> tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Jis apima naujos <u>vizijos</u> suprojektavimą plataus masto <u>konsultacijas</u> su visų lygmenų darbuotojais, <u>pasipriešinimo</u> pokyčiams <u>įveikimą</u>	Hurn, 2012
Įvairiapusis terminas, apibūdinantis pokyčius tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyse. Šio proceso paskirtis – asmenims ir komandoms sėkmingai ir sklandžiai <u>nukeliauti iš taško A į tašką B</u> .	Lewis, 2012
„Nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama <u>sklandaus organizacijos perėjimo</u> į pageidaujamą būseną. Jis apima <u>pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes</u> “	Videikienė, Šimanskienė, 2014
<u>Tvarkingas, racionalus, linijinis procesas</u> , susidedantis iš pokyčio pripažinimo, diagnozavimo, pasirengimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo <u>etapų</u> , kuriame ypatingai svarbu <u>skirti pakankamai dėmesio žmonėms, susijusiems su pokyčiais</u> .	Hayes, (2010)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius (Hayes (2010), Nograšek (2011), Barcan (2012); Hurn (2012), Lewis (2012), Videikienė ir kt. (2014)).

Anot S. Videikienės ir L. Šimanskienės (2014), „sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis įvairiapusių žinių, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis“. Sėkmė pasiekama tik tuomet, kai pokyčiai yra valdomi tikslingai, todėl svarbu įvardinti ir pagrindinį pokyčių valdymo tikslą. L. Barcan (2012) nurodo, jog pokyčių valdymo tikslas – įgyvendinti efektyvesnius metodus ir sistemas organizacijos veikloje (Barcan, 2012).

Dauguma autorių (Nograšek, 2011; Videikienė ir kt., 2014; Hurn, 2012; Hayes, 2010) pokyčių valdymą traukia kaip tam tikrą nuoseklų ir sistemingą procesą, turintį tam tikrus etapus, kuriais siekiama sklandaus organizacijos perėjimo iš esamos būsenos į pageidaujamą atsakant į naujus iššūkius ir galimybes.

Pokyčių valdymas gali įgyti įvairias atmainas. Anot J. Nograšek (2011), pokyčių valdymas gali būti **reaktyvus** (atsižvelgiantis į makroekonomikos kaitą), **proaktyvus** (sutelktas į siekiamus tikslus, tęstinumą) arba **programinis** (tikslinis). Galima ir kiek kitokia klasifikacija. Organizacijos pagal savo prigimtį yra hierarchinės ir gali būti valdomos keturiuose lygmenyse: strateginiame, taktiniame, operatyviniame ir veiklos. Pokyčių valdymo raiška galima bet kuriame iš minėtų lygmenų (Barcan, 2012). Darytina prielaida, kad pokyčių valdymo traktuotės skirtingų lygmenų kontekste galėjo lemti pokyčių valdymo apibrėžimų skirtumus.

Tolesnei darbo objekto analizei pasirinkta Hayes (2010) pokyčių valdymo samprata, nes ji suteikia konceptualų pokyčių valdymo suvokimą ir geriausiai atskleidžia šio proceso elementus į kuriuos būtina atsižvelgti analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų vadovų pasirengimą valdyti pokyčius.

*Apibendrinant atliktą pokyčių valdymo sampratos analizę, galima teigti, jog pokyčių valdymą derėtų traktuoti kaip nuoseklų ir sistemingą procesą, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Pokyčių valdymas apima ne tik planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę bet ir yra tiesiogiai susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymu. Būtinaiems pokyčiams identifikuoti, jiems pasirengti, įgyvendinti bei įtvirtinti reikia žmogiškųjų išteklių, sugebančių padėti realizuoti naujas idėjas ir formuoti naujus organizacijos veiklos metodus.*

## 1.4. Pokyčių valdymo modeliai

Pokyčių valdymas ne visuomet duoda norimų rezultatų. Pagrindinė to priežastis – nepakankamas atsižvelgimas į pokyčių valdymo etapų eiliškumą, o „tam tikrų žingsnių praleidimas tik sukuria greičiau vykstančių pokyčių iliuziją, bet niekada neduoda norimo rezultato“ (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Nuoseklumas pokyčių valdymo modeliavime yra svarbus, kadangi taip geriau pasirengiama struktūrinių ir sisteminių pokyčių praktiniam realizavimui kaip subjektyviam veiksmui, t. y. užtikrina suinteresuotų grupių, struktūrų, individų pastangų, įvairaus lygio institucijų sąveika, kuri traktuojama kaip kompleksinė tarpsektorinės integracijos ir tinklaveikos principais veikianti valdymo forma, plėtojama visais pokyčių valdymo lygmenimis (Raipa, Bartkus, 2013).

Lietuvos mokslininkai (Valackienė, 2012; Vanagas, 2007; Korsakienė 2012 ir kt.) pripažįsta, kad pokyčių valdymas kiekvienai organizacijai yra skirtingas ir priklauso nuo pokyčių būtinumo, jų įgyvendinimo skubos, veiklos srities ir kitų veiksnių. Pavyzdžiui, pokyčių valdymas mažoje organizacijoje skirsis nuo pokyčių valdymo didelėje organizacijoje arba senai veikiančioje organizacijoje. Korsakienė (2012) pažymi, kad nėra vienos rekomendacijos pokyčiams įgyvendinti, todėl kiekvienu atveju, vadovaujantis bendroms metodologinėms nuostatomis, reikia taikyti konkrečius, konkrečiai organizacijai tinkamus pokyčių valdymo būdus.

Įprastai visi pokyčių valdymo modeliai yra klasifikuojami į dvi grupes: nustatytinės ir plėtotinės metodologijos (žr. 5 lentelę.).

5 lentelė

### Pokyčių valdymo metodologijos, modeliai ir trūkumai

Metodologija	Populiariausi modeliai	Trūkumai
Nustatytinė	Kanter, Lewin	Sunku nustatyti, kada jau galima pereiti į kitą būseną; organizacijos aplinkai nuolat kintant, klaidinga pereiti į „iššaldymo“ būseną; kartais visos būsenos gali būti vienu metu
Plėtotinė	Mokymosi ir strateginių pokyčių penkių veiksmų teorijos	Silpna orientacija į išorinės aplinkos veiksnius bei sisteminio požiūrio taikymą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Pabedinskaitė, A., Vitkauskas, R. (2010). Pokyčių vadyba šiuolaikinėse organizacijose: sisteminis požiūris. *Viešasis administravimas*, 3-4, p. 94–95.

Pagal bet kurią iš metodologijų – nustatytinę ar plėtotinę – pokyčiai traktuojami kaip organizacijos strategijos įgyvendinimo veiksmai. Kanter ir Lewin modeliai – populiariausi

nustatytinės metodologijos modeliai. Kanter modelyje skiriamos trys pokyčių valdymo proceso pakopos, kurių pavadinimai sutapatinami su pokyčių formų pavadinimais (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010):

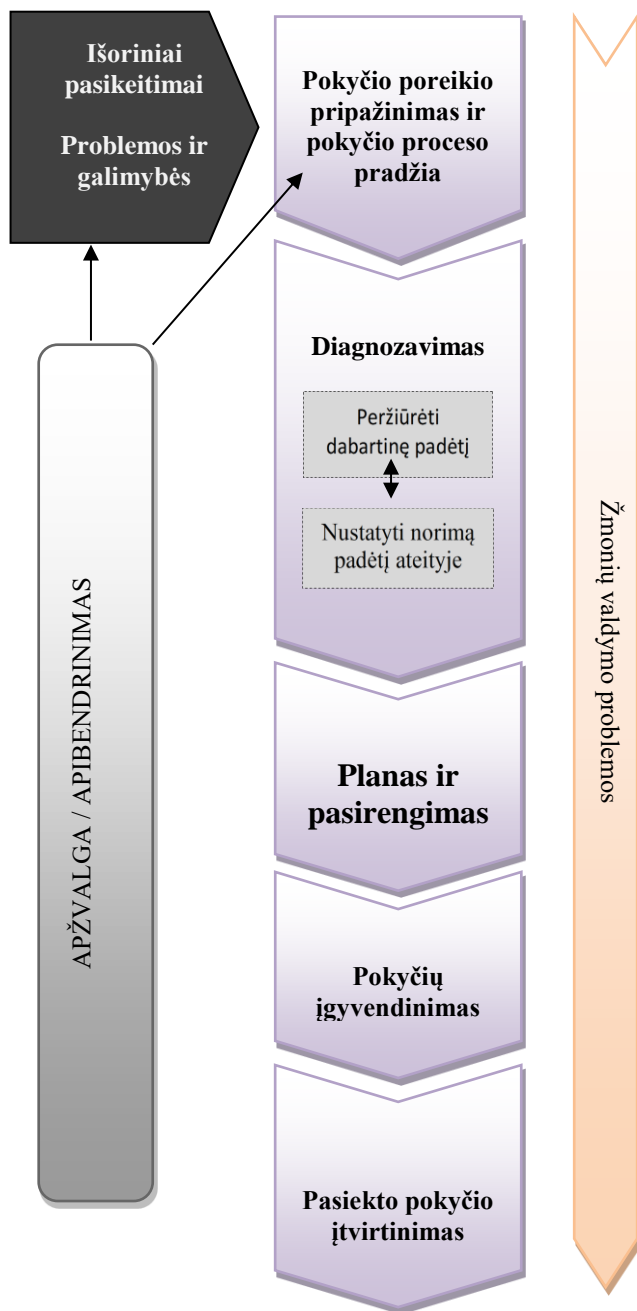
- „organizacijos identiškumo pasikeitimas, keičiantis aplinkai;
- perėjimo ir koordinavimo problemos, keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms;
- organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai“.

R. M. Kanter modelis taip pat traktuojamas kaip strategijos planavimo modelis, kuriame tiesiog įvardijamos galimos strategijos ir pokyčių procesas nedetalizuojamas, į žmonių turimą kompetenciją pokyčiams valdyti neatsižvelgiama (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010).

Lewin modelis taikomas, kuomet analizuojamas nuosekliai besiplėtojantis pokyčių valdymo procesas. Levino pokyčių modelis susideda iš trijų pakopų: atšildymo, keitimosi ir užšaldymo (Nograšek, 2011). Šio modelio trūkumai, anot A. Pabedinskaitės ir R. Vitkausko (2010), yra tokie: „žmonės traktuojami kaip manipuliavimo objektai ir jie visiškai neįtraukiami į pokyčių procesą; neatsižvelgiama į galimus išorinės aplinkos pokyčius, darysiančius įtaką vykdomiems pasikeitimams organizacijoje“. Modelis traktuoja žmones kaip manipuliavimo objektus ir visai neįtraukia į pokyčių procesą. Vis dėlto, pagrindinis šio modelio trūkumas yra tas, kad jis yra pagrįstas prielaida, kad organizacijos veikia esant stabilioms sąlygoms ir gali judėti iš vienos stabilios būsenos į kitą planuojamu būdu, kas reiškia, kad šis modelis gali nebūti naudingas turbulentinėje ir chaotiškoje organizacijų aplinkoje (Cameron ir kt., 2004). Tačiau K. Lewino idėjos buvo panaudotos kitų mokslininkų pokyčių valdymo modeliuose.

Plėtotinė metodologija apima tokias pagrindines teorijas: mokymosi ir strateginių pokyčių penkių veiksmų. Mokymosi teorijos principai yra tokie: organizacija nepasirenka staigių ir netikėtų pokyčių, tačiau nuolat jų siekiant, nuolat mokantis, eksperimentuojant ir bendraujant organizacija atsinaujina. Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija orientuojasi į faktų apie strateginių pokyčių situaciją surinkimą ir struktūrizavimą. Taikant modelį atskleidžiamos tirtinos sritys, padedančios įvertinti pokyčių dinamiką (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010).

Hayes (2010) teigimu pokyčiai dažnai yra valdomi ne taip efektyviai kaip galėtų būti, nes tie, kurie yra atsakingi už jų valdymą nesugeba pasirūpinti kai kuriais kritiniais aspektais. Žemiau pateiktas jo modelis suteikia konceptualų pokyčių valdymo pagrindą. Tai naujausias modelis sutinkamas mokslinėje literatūroje, kuris apima nemažai anksčiau pristatytų pokyčių valdymo modelių funkcijų. Iš pirmo žvilgsnio šis modelis rodo, kad pokyčių procesas yra tvarkingas, racionalus ir linijinis procesas (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Pokyčio proceso valdymo modelis

Šaltinis: Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*. Hampshire: Palgrave Macmillan, p. 14.  
doc.dr. L. Liukinevičienės vertimas iš anglų kalbos

*Pokyčio poreikio pripažinimas ir pokyčių proceso pradžia.* Pateikdamas savo modelį Hayes (2010) taip pat pripažįsta, kad pokyčio poreikio pripažinimas yra svarbus žingsnis pradedant pokyčių procesą. Problemos, susijusios su pokyčių poreikio pripažinimu yra labiau tikėtinos ir kyla tose organizacijose, kuriose alternatyvios perspektyvos ir interpretacijos ignoruojamos arba slopinamos, nei tose, kuriose jų aktyviai ieškoma ir apie jas diskutuojama. Todėl organizacijos



nariai turi skirti pakankamai dėmesio į tai, kas vyksta išorinėje aplinkoje. Jie turi būti skatinami prisidėti prie pokyčių darbotvarkės formulavimo. Todėl pagrindinis šio etapo tikslas – gerinti organizacijos gebėjimą pajusti pokyčių poreikį. Pokyčio poreikio pripažinimo etape vadovams reikia pradėti galvoti, kaip pateikti informaciją darbuotojams, kad jie suprastų pokyčių svarbą organizacijai ir pritartų jų įgyvendinimui. Įtikinus organizacijos narius kad pokyčiai reikalingi, svarbu nuspręsti kas vadovaus kaitai ir kurs pasitikėjimu paremtus santykius, nes tai turės svarbų poveikį kaitos proceso rezultatams. Iš pripažinimo reikia pereiti į norą siekti pokyčių.

*Diagnozavimo etape* organizacija turi peržiūrėti savo dabartinę padėtį, nes apžvalgos duomenys gali būti panaudoti siekiant įvertinti kaip organizacijos nariai reaguos į pokyčius ir padės jiems pasirengti. Šiame etape vadovai turi numatyti norimą organizacijos padėtį ateityje. Diagnostikos etapas gali turėti įtakos pokyčio poreikio virsmui į pokyčio troškimą, nes ji yra susijusi su identifikavimu kodėl reikia organizacijai keistis. Pagrindiniai žingsniai šiame procese yra:

1) ***Koncepcinio diagnozės modelio pasirinkimas.*** Koncepcinio modelio pasirinkimas yra svarbus aspektas diagnostikos procese, nes jis padės nuspręsti, į kuriuos aspektus organizacinėje elgsenoje reikia atkreipti dėmesį ir parodo kokią būtent informaciją reikia rinkti. Suteikia pagrindą surinktos informacijos interpretavimui.

2) ***Informacijos išgryninimas.*** Pasirinkus diagnostikos modelį pokyčių lyderis gali identifikuoti informacijos dalis, kurios bus reikalingos norint sužinoti kaip organizacija (jos dalis ar grupė) vykdo savo veiklą.

3) ***Informacijos rinkimas.*** Galimi šie duomenų rinkimo metodai: interviu, klausimynai, projektiniai metodai, pastabos, kasdieninės organizacijos veiklų stebėjimas, dokumentų rinkimas ir k.t. Ši informacija atstovui leidžia susidaryti vaizdą kas vyksta organizacijos viduje.

4) ***Analizė.*** Surinkus informaciją ją reikia apdoroti, išanalizuoti. Analizė padeda susisteminti informaciją taip, kad būtų atsakyti klausimai kilę diagnozės metu.

5) ***Informacijos aiškinimas.*** Koncepciniai modeliai suteikia pagrindą surinktos informacijos aiškinimui ir indentifikavimui to kas turi būti keičiama norint pasiekti pageidaujamų rezultatų.

Hayes pateikia daug diagnostikos modelių, kurie gali padėti diagnozuoti pokyčių poreikį organizacijose: atviros sistemos teorija, SWOT ir PEST (nukreipta į organizacijos aplinkos tinkamumą), Stebelt modelis (tiria konkurencinį elgesį bei organizacijos aplinką), Greinert penkios fazės (tiria numatomus organizacijos augimo etapus ir galimas problemas kiekviename etape), Phelps modelį (tiria organizacijos augimo metu kylančias problemas, kurios turi būti sprendžiamos, jei ji toliau auga), McKinsey 7S modelis ir Weisbordo šešių-dėžių modelis sutelkia dėmesį į vidaus

derinimą, Burke-Litwin modelis (atviros sistemos modelis, kuris skiria transformacinius ir transakcinius pokyčius).

*Planas ir pasirengimas pokyčiams.* Šiame etape formuojama pokyčių įgyvendinimo strategija ir kuriamas kaitos planas, kuriame turi būti numatomas pereinamojo laikotarpio vadybininkas, identifikuojama kas bus daroma, apsibrėžiami aiškūs uždaviniai ir tikslai, veiksmų darbotvarkė, užtikrinama, kad pokyčiams bus skiriama pakankamai išteklių, numatoma atlygio sistema ir sukuriama grįžtamojo ryšio mechanizmai, kurie teiks informaciją, reikalingą užtikrinti, kad pokyčiai juda į priekį koordinuotai. Iš anksto numatytomis intervencijomis siekiama sutrikdyti pasitenkinimą esama būkle ir organizaciją skatinti judėti efektyvesnės būsenos link.

*Pokyčių įgyvendinimas.* Tai etapas, kuriame imamasi veiksmų pokyčiui įdiegti. Esminis elementas pokyčiui įgyvendinti yra kolektyvinis mokymasis. Nuolatinis darbuotojų tobulėjimas yra varomoji organizacijos kaitos jėga. Pokyčių lyderiai turi sudaryti palankias sąlygas kolektyviniam mokymuisi organizacijoje.

*Pasiekto pokyčio įtvirtinimas.* Šioje stadijoje pokyčiai stabilizuojasi, susidaro nauja pusiausvyros būsena. Pokyčiai tampa suderinti su organizacijos politika, struktūra, grupių normomis. Taip pat šio etapo metu turi būti suteikiama pagalba ir parama darbuotojams, kad jie greičiau priprastų prie naujos tvarkos. Pokytis įtvirtinimas siekiant, kad jis taptų kasdieninės organizacijos veiklos dalimi, nereikalaujančia specialaus dėmesio jai palaikyti.

Daugelyje mokslinių straipsnių teigiama, kad problema yra ne pats pokytis, bet žmonės, susiję su pokyčiais, todėl Hayes (2010) modelis rodo, kad žmonių valdymo problemoms turi būti skiriamas ypatingas dėmesys visos kaitos procese. Sėkmingiems pokyčiams labai svarbu pasitelkti suinteresuotųjų šalių paramą. Todėl autorius siūlo nustatyti suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias kaitoje. Jas suklasifikuoti pagal jų galią ir daromą įtaką pokyčiui.

Organizacijos darbuotojų požiūrį į pokyčius galima sėkmingai valdyti efektyvia komunikacija. Jo EllenVrazel (2013) pateikia efektyvios komunikacijos strategijas įgyvendinant pokyčius organizacijoje:

- tiksliai apibrėžti pokyčių neišvengiamumą –pateikti tikslią informaciją apie tai, kaip pokytis pakeis organizacinę veiklą ar kitus aspektus;
- paaiškinti kodėl – nepalikti darbuotojų ir komandos narių nežinioje apie pokyčių priežastis;
- paaiškinti sėkmės kriterijus ir kaip tai bus vertinama – apibrėžti sėkmę pradžioje ir sukurtus metodus matuojančius pažangą, o tada nuolat informuoti apie daromą pažangą.
- nuolat kartoti kaitos tikslą ir planuojamus veiksmus;
- naudoti įvairias komunikacijos priemones;

- komunikacija turi būti abipusė;
- sukurti grafinį pokyčio pristatymą, kad žmonės galėtų jį geriau suprasti. Teikiant vaizdą apie galutinį pokyčio rezultatą, būtina laikytis aiškios, paprastos bei įsimintinos schemos ar grafinio vaizdo.

*Taigi, pokyčių valdymas – ne vienadienis procesas, jis turi būti nuoseklus. Pokyčių valdymo etapus įgyvendina kiekviena organizacija, priklausomai nuo pasirinkto pokyčių valdymo modelio. Atlikta analizė atskleidžia, jog pokyčių valdymo modeliai gali būti grįsti plėtotine ar nustatytine metodologija. Visi jie – turi tam tikrų trūkumų, todėl vienas naujausių Hayes pokyčių valdymo modelis laikytinas perspektyviausiu valdant pokyčius viešojo sektoriaus organizacijose. Hayes pokyčių valdymo modelis akcentuoja tam tikrus kritinius momentus, kuriuos siūloma įvertinti įgyvendinant pokyčius šiuolaikinėse organizacijose ir jis suteikia konceptualų pokyčių valdymo pagrindą.*

## **1.5. Pokyčių viešojo sektoriaus organizacijoje valdymo ypatumai**

Neseniai naujojoje viešojoje vadyboje buvo akcentuojami vadovų – lyderių uždaviniai plėtojant viešojo sektoriaus organizacijos viziją, misiją, formuojant organizacijos filosofiją, kultūrą. Itin svarbiais laikyta vadovų – lyderių atsakomybė bei atskaitomybė viešųjų ir privačių interesų derinimo srityje, jų politiniai įsitikinimai, išpažįstamos etinės vertybės, moralės principai, kuriuos svarbu diegti keliant personalo kvalifikaciją, siekiant efektyvesnės veiklos. Šiuo metu viešojo sektoriaus organizacijos vadovas turi būti pasirengęs ir sisteminiams pokyčiams, ypač institucijų restruktūrizavimo, reorganizavimo ar rekonceptualizavimo atvejais (Liukinevičienė, 2013).

Pokyčių viešojo sektoriaus organizacijose valdymo ypatumai yra svarbūs ir Lietuvai. Kaip pažymi L. Liukinevičienė (2013), Lietuvai tapus ES nare pokyčių sparta viešajame sektoriuje tik spartėja, kadangi Lietuvai reikia išeiti iš vėberiškojo organizacijos valdymo modelio priklausomybės, o taip pat aktyviau diegti pažangius vadybinius modelius. Prognozuojama, jog ES kaita bus nuolatinė, todėl pokyčių valdymo svarba šalies viešojo sektoriaus organizacijose tik didės.

Pagal K. M. Karyotakis ir V. S. Moustakis (2014a), kai kurie pokyčiai viešajame sektoriuje gali būti įgyvendinti pakankamai lengvai. Pavyzdžiui pokyčiai žinių srityje yra gana paprasti ir jiems nereikia ilgo laikotarpio, tačiau siekiant keisti individualią ar grupinę elgseną, reikia žymiai daugiau laiko ir pastangų. Todėl viešajame sektoriuje pokyčius valdyti taikant visuotinės kokybės vadybos nuostatas ir deramą dėmesį skirti komandiniam darbui.

Pokyčiai viešajame sektoriuje yra gana kompleksiški ir sudėtingi. Tą lemia viešojo sektoriaus struktūra, apimanti įvairias centrinio, regioninio, vietos lygmens institucijas. Anot L. Liukinevičienės (2013), vertikalioje valdymo struktūroje skirtingi valdymo lygiai, griežtas pasidalijimas funkcijomis ir atsakomybe suponuoja vertikalius ryšius, pavyzdžiui, tarp ministerijos ir jai pavaldžių institucijų. Atskiroms institucijoms tampa sunku inicijuoti visai sistemai naudingus pokyčius arba priešintis priimamiems sprendimams. Be to pokyčiai viešajame sektoriuje yra sudėtingesni nei privačiame. Jie paprastai turi didžiulį poveikį visuomenei. Nepasiteisinsiu pokyčių išlaidos viešajame sektoriuje gali būti daug didesnės nei privačiame.

M. Popara (2013) tyrė pokyčių valdymą Rumunijos viešojo sektoriaus institucijose. Autorius, apklausęs 104 viešojo sektoriaus institucijų vadovus, identifikavo pagrindinius pokyčių įgyvendinimo sėkmę lemiančius veiksnius. Šių veiksnių svarbos vidutiniai įverčiai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

#### Pagrindiniai pokyčių viešojo administravimo institucijose sėkmės veiksniai

Sėkmės veiksniai	Vidutiniai įverčiai
Aukštos kvalifikacijos vadovai	<b>4,39</b>
Reikalingų įgūdžių turintys darbuotojai	<b>3,91</b>
Racionali organizacinė struktūra	<b>3,06</b>
Tinkamas institucinių pokyčių planavimas	2,72
Darbuotojų komunikacija ir motyvavimas	2,51
Tinkamas darbuotojų paruošimas	<b>3,20</b>
Tinkamas darbo apmokėjimas	2,88
Kita	0,26

Kaip parodė M. Popara (2013) atlikto tyrimo duomenys, viešajame sektoriuje itin svarbus vadovavimas, o taip pat ir įvairios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos.

*Apibendrinant atliktą pokyčių viešojo sektoriaus organizacijoje valdymo ypatumų analizę, galima teigti, jog pokyčių valdymas viešojo sektoriaus institucijose yra sudėtingas. Šį procesą apsunkina lankstumo stoka biurokratinėje sistemoje, nesavalaikės reakcijos į aplinkoje vykstančius pokyčius.*

## 1.6. Sveikatos apsaugos politiką įgyvendinančių institucijų administravimo ypatumai ir pokyčių valdymas jose

Sveikatos apsaugos institucijos, drauge su užimtumo, socialinės aprėpties, švietimo ir mokymo srityse veikiančiomis institucijomis, priskirtinos įstaigų grupei, pasižyminčiai sudėtingu veiklos efektyvumu, rezultatų pamatavimu. Sveikatos apsaugos institucijos drauge su jau minėtomis įstaigomis priskiriamos prie sričių, kurioms koordinuoti ES taikomos „minkštosios valdymo formos“ (Liukinevičienė, 2013). Tai reiškia, kad pokyčių valdymas sveikatos apsaugos politiką įgyvendinančiose institucijose yra sudėtingas. Nepaisant aplinkos keliamo kompleksiskumo, kaip pažymi J. M. Thompson (2010), pokyčių valdymas sveikatos apsaugos politiką įgyvendinančiose institucijose yra svarbus, kadangi tinkamai ir sistemiškai valdomi pokyčiai gerina organizacijos veiklos rezultatus. Tačiau autorius pažymi, kad pokyčiai tokiose institucijose kelia didžiulių iššūkių vadovams. Šiuos iššūkius lemia vidiniai bei išoriniai pokyčius skatinantys veiksniai, kurie jau buvo aptarti šiame darbe. Tokių iššūkių fone, kaip nurodo J. M. Thimpson (2010), pokyčių valdymas tampa pagrindine sveikatos apsaugos institucijų vadovų kompetencija.

R. Thorpe (2015) tyrė pokyčių planavimą psichinės sveikatos įstaigose. Autorė nustatė, kad planuojant pokyčius, labai svarbu atsižvelgti į žmogiškąjį veiksni. Kadangi kolektyvas įprastai pokyčiams priešinasi, šį pokyčių barjerą svarbu įveikti panaudojant lyderystę.

D. J. Hunter ir kiti (2015) tyrė pokyčių valdymą sveikatos apsaugos institucijose. Tyrimu, kuris truko 3,5 metų, siekta iširti transformacinius pokyčius turinio, konteksto, proceso ir rezultatų aspektais. Į tyrimą įtraukta 14 Jungtinės Karalystės nacionalinių sveikatos paslaugų biurų. Autoriai atliko 68 pusiau struktūrizuotus interviu su šių biurų atstovais. Tyrimo rezultatai parodė, kad pokyčius nacionaliniuose sveikatos paslaugų biuruose skatina aplinkos spaudimas, kokybės siekis, darni politika, organizacijos lyderiai bei pokyčiams palanki organizacinė kultūra. Nustatyta, jog kryptingiems sveikatos apsaugos sistemos pokyčiams ypač svarbus ir politinis aspektas, tačiau politiniai veiksniai gana retai įtraukiami į kriterijų sąrašus, tiriant pokyčius sveikatos apsaugos sistemoje.

*Ir nors pokyčių valdymo modeliavimas yra būtina efektyvios sveikatos apsaugos politiką įgyvendinančios institucijos veiklos sąlyga, visgi svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad pokyčių valdymas be kitų funkcijų apima vadovavimą. Pokyčiai be vadovavimo jiems nebus rezultatyvūs, todėl būtinas vadovavimas įgyvendinant pokyčius sveikatos apsaugos institucijose. Vadovavimo funkcijai transformuojantis į lyderystę, tampa svarbu analizuoti vadovų lyderystės kompetenciją valdant pokyčius viešajame sektoriuje.*

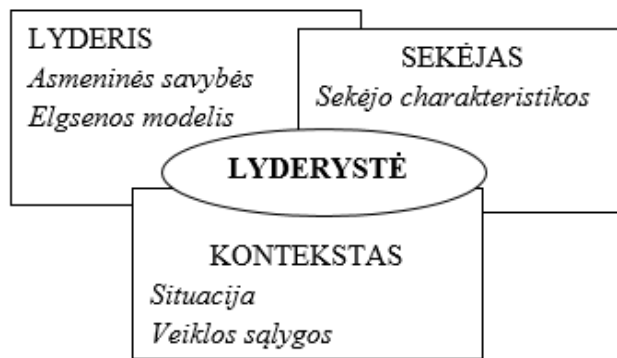
## 2. VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA VALDANT POKYČIUS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

### 2.1. Lyderystė pokyčių valdyme

Viešojo sektoriaus organizacijos lygmeniu vykstantiems pokyčiams labai svarbus organizacijos vadovo vaidmuo, nes išorinė viešojo sektoriaus organizacijos aplinka įprastai tikisi iš jos vadovų, kad jie bus pokyčių skatinamoji jėga savo atstovaujamosiose institucijose. Šiuo metu vadovavimo kompetencijų tobulinimo klausimas tampa vis aktualesnis. Tam tikrų valdymo kompetencijų nepakankamumas nuolatinių pokyčių sąlygomis sukuria prielaidas suformuluoti mokslinę problemą – kokių kompetencijų reikia viešojo sektoriaus organizacijų vadovams, kad pokyčiai organizacijose būtų sėkmingi? Lyderystės kompetencijos pradedamos laikyti aktualesnėmis nei vadovavimo įgūdžiai (Šilingienė, 2012), asmeninės ir profesinės lyderystės bei karjeros takoskyrą pamažu nusitrina (Dromantaitė – Stancikienė, 2011).

Lyderystė dėl nevienareikšmio traktavimo yra aktualus šiuolaikinių mokslinių diskusijų objektas. Šiam reiškiniui paaiškinti sukurtos šiuolaikinės mokslinės teorijos akcentuoja jos esmę ir svarbą organizacinių pokyčių valdyme. Anot Kuipers ir kitų (2014) nuomone, lyderystė – tai svarbus pokyčius inicijuojantis veiksnys viešojo sektoriaus organizacijose. Anot S. P. Shih ir kitų (2013), lyderiai yra itin glaudžiai susiję su pokyčio efektyvumu. Sėkmingi lyderiai gali tinkamai pasitelkti komunikacinius įgūdžius, lyderystės stilius ir iniciatyvas, kuriant pozityvų ir iniciatyvų darbuotojų nusiteikimą įgyvendinti pokyčius. L. Liukinevičienės (2013) teigimu, lyderystė yra neatsiejama nuo pokyčių. Šiuolaikiniai lyderiai yra pokyčių agentai, kurie meta iššūkį esamam *status quo*, kadangi turi viziją, įgalina kitus veikti (motyvuoja pokyčiams), modeliuoja kelią bendrai vizijai pasiekti.

Žodžius „lyderis ir „vadovas“ mes dažnai vartojame kaip sinonimus, tačiau šie žodžiai apibūdina skirtingas sąvokas. Mokslinėje literatūroje akcentuojamas vadovavimo ir lyderystės sąvokų atskyrimas. Lyderystės esmė geriausiai atskleidžiama pateikus pagrindinius lyderystės elementus ir modeliuojant jų sąveiką. V. Šilingienė (2012) pateikia lyderystės, suvokiamos kaip trijų elementų – 1) lyderio, 2) siekėjo ir 3) konteksto (aplinkos sąlygų) sąveikos modelį (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Lyderystės modelis

Šaltinis: Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.

Šiame modelyje galima apibrėžti ir pagrindinius specifinius ryšius, siejančius lyderystės elementus:

- kontekstas sąlygoja lyderio susiformavimą, iškilimą ir išlikimą;
- sekėjų priskiriamos atribucijos asmeniui sąlygoja lyderio statuso įvertinimą ir sekėjų pasirinkimą sekti lyderiu;
- lyderio ir sekėjų sąveika kaip lyderio įtaka sekėjams naudojant įvairias galias;
- lyderio ir sekėjų sąveika kaip grįžtamoji sekėjų reakcija į šią įtaką.

Pagal lyderystės modelį kontekstas, kuriame formuojasi, išskyla ir išlieka lyderis yra viešojo sektoriaus organizacijoje. Šį kontekstą neabejotinai formuoja pokyčius skatinantys ir jiems kliudantys išoriniai bei vidiniai veiksniai, kurie buvo aptarti 1.2 šio darbo poskyriuje. Lyderystės modelyje apibrėžtą įtakos procesą galima paaiškinti lyderio asmeninėmis savybėmis ir elgesio modeliu, naudojama įvairia socialine galia, kuri reiškiasi konkrečiomis aplinkos sąlygomis, siekiant, kad sekėjas ne tik pritartų, paklustų tam tikromis normomis, bet ir įsipareigotų siekti bendrų tikslų. Jei bendras tikslas yra pokyčio įgyvendinimas, tuomet šios socialinės galios taikymas taip pat yra svarbus.

Daugelis lietuvių ir užsienio autorių pažymi, kad lyderystė yra aukštesnio lygio veikla nei vadovavimas. Vadovas priima realybę, o lyderis ją keičia, vadovas orientuojasi į sistemas ir struktūras, lyderis - į žmones. Vadovavimo pagrindiniai principai yra nustatyti aiškius išmatuojamus tikslus, užtikrinti veiklos standartus, nustatyti procedūras ir sistemas, spręsti iškilusias problemas, naudotis praeities patirtimi. Vadovo pareigos organizacijoje suteikia jam tam tikrą valdžią ir galimybę vadovauti kitiems, tačiau realus lyderis yra kur kas daugiau negu valdžia, žinios, patirtis bei tam tikrų taisyklių laikymasis. Vadovams rūpi planavimas, kontrolė; jie užtikrina

organizacijoje būtiną veiklą siekiant tikslo. Jie stengiasi sukurti organizacijoje darną, tvarką bei stabilumą ir paskirstyti esamus išteklius. Lyderystėje kaip ir vadovavime, svarbu veiksmingai pasiekti tikslą, tačiau jo procesas iš esmės skiriasi nuo vadovavimo. Lyderiai labiau domisi pokyčiais ir organizacijos prisitaikymu prie jų, siekiant įgyvendinti organizacijos viziją ir misiją (Raižienė, Mažeikienė, 2012).

Išsamesnės lyderystės sampratos sutinkamos lyderystės teorijose (Skaržauskienė, 2010):

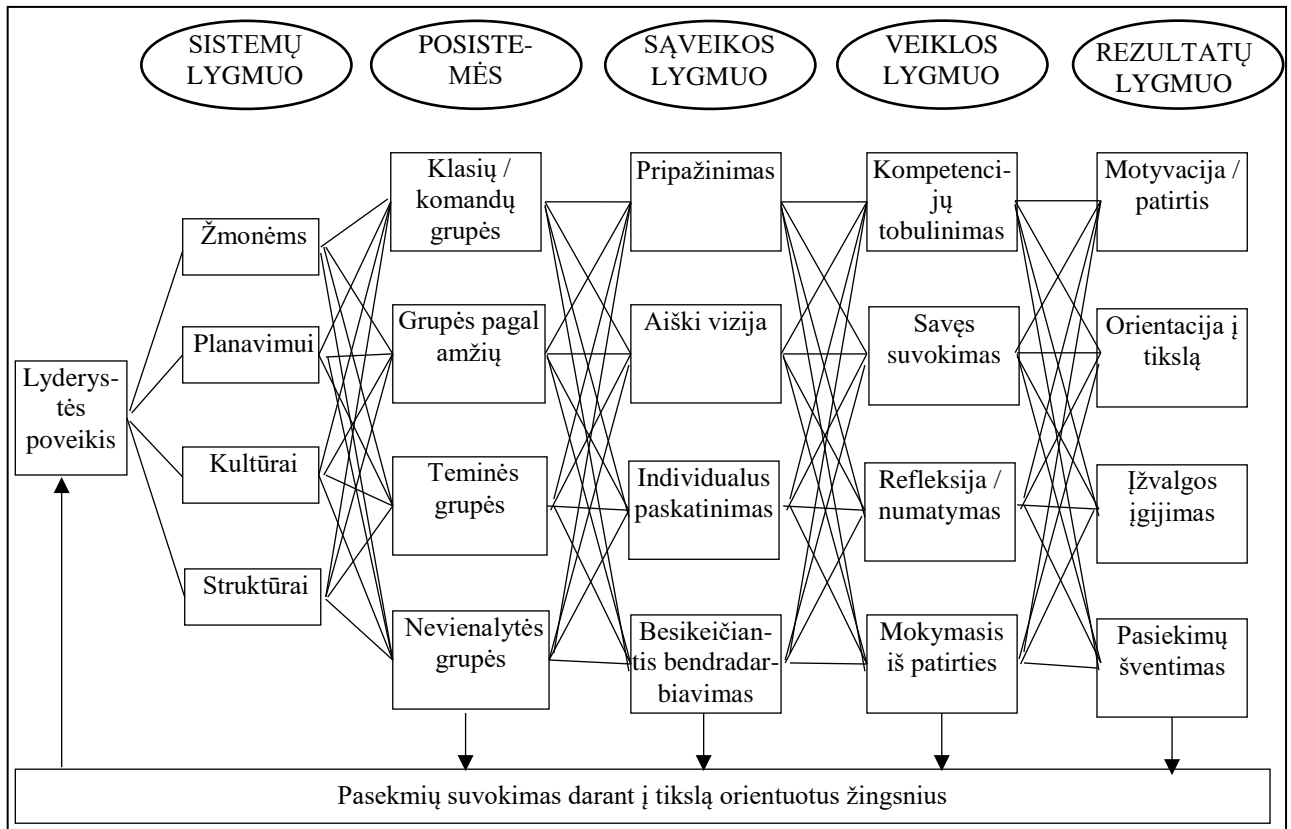
- instrumentinės teorijos, akcentuojančios lyderio elgesį ir savybes, padedančias efektyviai vadovauti;
- inspiracinės teorijos, akcentuojančios viziją, vertybes ir sugebėjimą motyvuoti save bei kitus siekti pokyčių.

Instrumentinės bei inspiracinės teorijos pripažįsta lyderio ir pasekėjų tarpusavio ryšius, situacijos parametrus, tačiau inspiracinės teorijos praplečia lyderystės diapazoną, įtraukdamos vizijos svarbą, socialinius, emocinius, etinius ir moralinius poveikio pasekėjams aspektus, kurie tampa vis aktualesni šiuolaikinei verslo visuomenei (Skaržauskienė, 2010).

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė įvairiausių lyderystės apibrėžimų ir sampratų. J. Navickaitės ir B. Janiūnaitės (2010) teigimu, „lyderystė yra subtilių ir dažniausiai nematomų jausmų, mąstymo, būsenų ar intuicijos rezultatas“ (Navickaitė, Janiūnaitė, 2010). G. Kaminskas ir kt. (2011) terminą apibrėžia aiškiau, teigdami, jog „lyderystė – tai ką lyderiai teikia savo sekėjams, elgdami su jais kaip su grupe“. Anot D. Malinauskienės ir D. Augienės (2010), lyderystė traktuojama kaip asmenybės savybė, elgesys, situacinis ir santykių aspektas, įvairių veiksmų poveikio rezultatas. Skarbalienė (2015) cituodama postmodernistinės lyderystės paradigmos pradininką Rostą, pateikia lyderystės sampratos apibrėžimą, kuriuo daugiau ar mažiau remiasi daugelis šiuolaikinių lyderystės tyrėjų. Teigiama, kad lyderystė – tai įtaka paremti lyderio ir jo sekėjų santykiai, skirti įgyvendinti pokyčius siekiant bendrų tikslų (Skarbalienė, 2015). Į lyderystės turinį patenka atskiro žmogaus lyderio kūrybinė ir dvasinė galia, tikslo matymas, gebėjimas jį parodyti kitiems ir į jį vesti, taip pat tarpasmeniniai žmonių santykiai, atvedantys lyderį ir jo pasekėjus į aukštesnį rezultatą, į kokybinę kaitą. Tai reiškia, kad lyderystė – tai ir kokybinė proceso dalyvių transformacija. Procesas, kuriame lyderis yra pokyčių atstovas, apima pokyčių inicijavimą ir jų valdymą, buvimą nuolat besikeičiančiame procese ir nuolatinis asmeninius kiekvieno proceso dalyvio pokyčius (Liukinevičienė, 2015). Kaip rodo 4 paveikslas, žmonės, atsidūrę pokyčių procese, sąveikoje lyderis-žmonės patiria kokybinius pokyčius. Pagal poveikio grandinę nuo lyderystės į mokymąsi atgal pirmiausia kokybinį pokytį patiria kolektyvas. Kolektyvo žmonės auga, turėdami aiškią organizacijos viziją, skatinami nuolat analizuoti, ko turi mokytis ir kaip veikti, kad organizacija pasiektų savo tikslą ir patys būtų ateities organizacijose. Kolektyvas



tampa labiau motyvuotas, ima geriau suprasti organizacijos planavimo ir restruktūrizacijos esmę, taip pamažu patys įsiliedami į lyderių komandas, prisidėdami prie lyderystės tvarumo, nuolatinės alternatyvių vadybos modelių paieškos organizacijoje (Liukinevičienė, 2013).



**4 pav.** Poveikio grandinė nuo lyderystės į mokymąsi ir atgal

Šaltinis: Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija*. Vilnius: BMK leidykla, 111 p.

Būtent šia lyderystės koncepcija, kur ji siejama su įtaka, bus vadovaujama toliau šiame baigiamajame magistro darbe. Pažymėtina, kad šis požiūris dera su pokyčių koncepcija viešajame sektoriuje.

JoEllen Vrazel (2013) pateikdama J. Kotter vadovavimo ir lyderystės sąsajų matricą, pabrėžia, kad sėkmingam pokyčių valdymui labai svarbus šių dviejų reiškinių balansas (žr. 7 lentelę).

### Vadovavimo ir lyderystės sąsajų matrica valdant pokyčius

<p><b>+ LYDERYSTĖ; - VADOVAVIMAS</b></p> <p>Pokyčių procesas gali būti sėkmingas tam tikrą laiką, bet dažniausiai žlunga, kai trumpalaikiai rezultatai netampa pastoviais</p>	<p><b>+ LYDERYSTĖ; + VADOVAVIMAS</b></p> <p>Visos pastangos pokyčiui sėkmingai suderintos</p>
<p><b>- LYDERYSTĖ; - VADOVAVIMAS</b></p> <p>Pokyčių valdymas neįmanomas</p>	<p><b>- LYDERYSTĖ; + VADOVAVIMAS</b></p> <p>Trumpalaikiai rezultatai galimi, tačiau realių pasikeitimų pradžia yra problemiška, be to ilgalaikiai pokyčiai retai pasiekiami.</p>

Šaltinis: Vrazel J. (2013). *Managing change and leading through transitions. A guide for community and public health practitioners*. Indianapolis, 9 p.

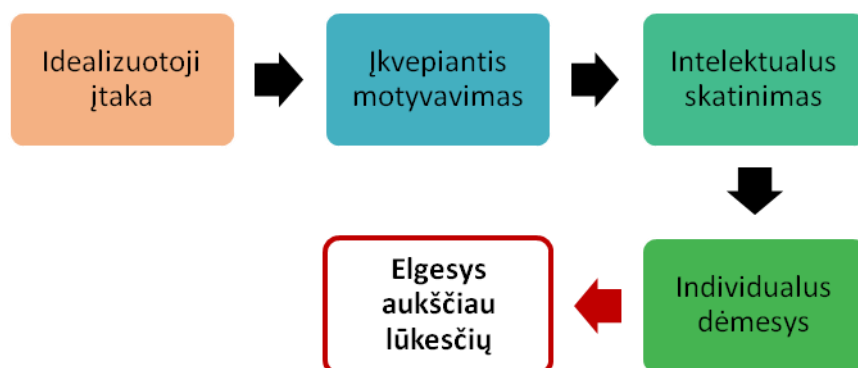
*Apibendrinant galima teigti, jog pokyčių valdymas organizacijoje didžiąją dalimi yra susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymu, todėl permainų sėkmę daugiausiai lemia vadovo gebėjimas sutelkti visus organizacijos narius siekiant bendrų organizacinių tikslų. Kintančiomis aplinkos sąlygomis keičiasi ir vadovo statusas viešojo sektoriaus organizacijoje: vadovas turi gebėti sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus, todėl administracinis vadovavimas šiai dienai tampa neefektyvus. Sėkmingam pokyčių valdymui reikalingi vadovai, turintys ne tik vadovavimo įgūdžių, bet ir lyderystės kompetenciją. Lyderystė šiuolaikinių vykstančių pokyčių kontekste traktuojama ne tik, kaip vadovo savybė, bet ir kaip gebėjimų kompleksas, apimantis sąveiką su darbuotojais, pokyčių įgyvendinant. Išmintingame viešojo sektoriaus institucijų valdyme lyderio dėka pasekėjai tampa adaptyvūs pokyčiams, ugdomi nauji lyderiai, kokybiškai auga patys darbuotojai, kinta organizacija. Ši sąveika itin artima transformacinei lyderystei, kuri ir analizuojama toliau šiame darbe.*

## 2.2. Transformacinė lyderystė

Pokyčių procesas reikalauja labai efektyvios ir kompetentingos lyderystės, kuri yra pakankamai pajėgi suvokti labiausiai norimą organizacijos formą ir geriausiu būdu nagrinėti pokyčių klausimą. Transformacinė lyderystė yra viena populiariausių šių dienų lyderystės teorijų taikytinų sėkmingam pokyčių valdymui organizacijoje. Vadovas, kuris orientuojasi į pozityvius pokyčius savo organizacijoje, privalo domėtis ne tik organizaciniais (techniniais), bet ir grupiniais bei individualiais (žmogiškaisiais) procesais, kas reikalauja tarpasmeninių santykių vystymo įgūdžių bei transformacinio vadovavimo įdiegimo (Gilley ir kt., 2009).

Anot L. Liukinevičienės (2013), transformacinė lyderystė – tai procesas, kurio metu lyderiai bei pasekėjai transformuoja vienas kitą: skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į moralę ir aukštesnes vertybes. Tokie lyderiai yra iniciatoriai. Jie pasižymi aktyvumu, kūrybingumu, noru rizikuoti, eksperimentuoti ieškant tinkamiausio veiklos būdo, mokymusi iš klaidų. Transformaciniai lyderiai pripažįsta geras idėjas, jas remia ir yra pasirengę pakeisti sistemą dėl naujovės ar naujo proceso. Analizuojamo tipo lyderystė yra grindžiama komandos veikla, kur kiekvienas komandos narys yra svarbus, kur tvyro visiško atsidavimo darbui, entuziazmo, kad gali dalyvauti toje inovatyvioje, į viziją nukreiptoje veikloje, atmosfera. Darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą – vienas iš transformacinės lyderystės bruožų. Lyderis siekia, kad kiekvienas darbuotojas taptų ir jaustųsi organizacijos dalimi (Liukinevičienė, 2013).

Transformaciniais lyderiais dažniausiai tampa žmonės, kurie yra intelektualūs, idealogai, naujovių ir pokyčių kūrėjai (Nedzinskaitė, 2015). Jie motyvuoja ir skatina žmones, padėdami jiems suvokti tikslo svarbą, siekiamą naudą ir skatina darbuotojus būti aktyvius ir veiksmingus (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2011). Tokio tipo lyderiai mokslinėje literatūroje charakterizuojami pagal 4 „I“ teoriją (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Transformacinės lyderystės charakteristika pagal 4 „I“ teoriją

Šaltinis: Mora, C., Ticlau, T. (2012). Transformational leadership in the public sector. Vol. 36, p. 79.

Navickaitės ir Janiūnaitės (2012) teigimu, transformacinė lyderystė ugdo organizacijos lyderius, kryptingai skatina pokyčius bei inovacijas, įkvėpdama lyderio pasekėjus siekti ypatingų rezultatų, tobulėti bei būti lojaliems organizacijai. Tokio tipo lyderis skatina savo pasekėjus intelektualiai tobulėti, atskleisti savo turimus gebėjimus ir gabumus, lyderis asmeniškai skiria kiekvienam pasekėjui savo dėmesio, padeda, pataria bei moko. Anot R. Paulienės (2012),

transformacinė lyderystė priklauso nuo to, kiek pastangų įdeda lyderio pasekėjai, jų pasitenkinimo, veiklos rezultatais.

Galima teigti, kad transformacinis lyderis vaidina pagrindinį vaidmenį spartinant pokyčius, nes jis pasekėjams paprastai būna tarsi pavyzdys, jis puikiai supranta darbuotojų stiprybes, įkvepia juos, skatina prisiimti didesnę atsakomybę už darbą. Tokio lyderio tikslas – ne paaikškinti darbuotojams, kaip pasiekti tikslus, bet motyvuoti juos pakilti aukščiau asmeninių interesų, padaryti daugiau, nei jie tikisi (Šilingienė, 2012). Šis tikslas siekiamas naudojant:

- **Idealizuotą įtaką (charizmą).** Lyderis rodo sektiną pavyzdį, laikosi savo įsitikinimų, vertybių ir nori, kad sekėjai šiuos įsitikinimus ir vertybes perimtų. Savo sekėjams jie atrodo kompetetingi, aiškiai formuluojantys tikslus, turinčius moralinę potekstę, ir perteikia aukštus lūkesčius, rodydami pasitikėjimą sekėjų gebėjimais šiuos lūkesčius pateisinti. Lyderiai laikosi aukštų moralinių ir etinių standartų, tad sekėjai juos gerbia ir jais pasitiki, tokie lyderiai perteikia sekėjams aiškia viziją ir misijos sampratą.

- **Įkvepiančią motyvaciją.** Tai lyderiai, kurie su savo sekėjais dalijasi lūkesčiais, įkvepiančiais sekėjus įsipareigoti, prisiimti atsakomybę ir siekti bendros vizijos. Lyderiai savo praktikoje naudoja simbolius ir emociškai apeliuoja, kad sutelktų grupės narių pastangas siekti daugiau, negu jie padarytų vadovaudamiesi tik asmeniniais interesais. Taip skatinama ir įtvirtinama komandinė dvasia. Lyderiai pasižymi entuziazmu, optimistiniu požiūriu į ateitį.

- **Intelektualų skatinimą.** Tai lyderystė, raginanti sekėjus būti kūrybingus, nebijoti naujovių ir mesti iššūkį savo pačių, lyderio ir organizacijos įsitikinimams ir vertybėms. Lyderiai remia sekėjus, išmėginančius naujus būdus, kuriančius novatoriškus organizacinių klausimų sprendimus, skatina sekėjus savarankiškai mąstyti ir rūpestingai spręsti problemas.

- **Individualų dėmesį.** Šio tipo lyderis kuria tarpusavio paramos klimata, atidžiai įsiklausydamas į individualius sekėjų poreikius. Pats lyderis atlieka patarėjo vaidmenį, siekdamas sekėjams sudaryti saviraiškos sąlygas (Nedzinskaitė, 2015).

Farahani ir kt., 2011; Abbas ir kt., 2010 pabrėžia, kad transformacinio vadovo charakteristika suteikia pagrindą ilgalaikiams organizaciniams pokyčiams, nes tokio tipo lyderiui būdingos savybės savu ruožtu suteikia būtiną pagrindą siekti didesnių organizacinės sistemos tikslų. Abbas ir Asghar (2010) pateikia transformaciniam lyderiui būdingas savybes:

- *Gebėjimas būti pokyčiu agentu.* Tokio tipo lyderiai sėkmingai vadovauja pokyčių procesui.
- *Drąsa imtis ryžtingų veiksmų.* Veiksmais parodoma, kaip reikia elgtis kitiems. Toks lyderis visų pirma pats elgiasi teisingai, o tik paskui reikalauja to iš kitų (Tracy cit. Šilingienė, 2012).
- *pasitikėjimas kitais;*

- *geri mokymosi gebėjimai;*
- *Stipri psichologinė būseną, veikiant sudėtingoje situacijoje.* Lyderis rodo drąsą ir tvirtumą kiekvienoje dvejonių ir neaiškumų kupinoje situacijoje (Tracy cit. Šilingienė, 2012).
- *Aiški vizija.* Patraukli, didinga, ambicinga vizija, kurią panaudoję lyderiai pritraukia žmones, reikalingus, kad ją realizuotų (Tracy cit. Šilingienė, 2012).

*Apibendrinant transformacinės lyderystės teoriją galima teigti, kad toks lyderis yra orientuotas į pokyčius ir savo elgesio pavyzdžiu įkvepia jų siekti ir kitus. Transformacinėje lyderystėje ypatingai pabrėžiamas dėmesys darbuotojų motyvavimui bei jų santykiui su organizacija. Šis vadovavimo stilius orientuotas į darbuotojų vertybių ir prioritetų transformavimą. Taigi, galima teigti, kad norint sėkmingai valdyti pokyčius viešajame sektoriuje, reikalingi transformaciniai lyderiai, nes šiems būdingos charakteristikos ir savybės suteikia pagrindą sėkmingiems ir ilgalaikiams pokyčiams.*

### **2.3. Viešojo sektoriaus vadovo lyderystės kompetencijos**

Šiuolaikinis viešasis valdymas yra itin sudėtingas reiškinys, nulemtas globalių pokyčių, suponuojančių viešojo valdymo reformų, viešųjų institucijų modernizavimo būtinumą. Dėl vietinių ir tarptautiniu lygmeniu vykstančių pokyčių dabartiniu laikotarpiu būtinas naujovių diegimas, sistemos struktūrinių elementų išskyrimas siekiant sąveikos veiksnių stiprinimo pakankamas galimo išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių poveikio įvertinimas ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje. Kaip teigia Raipa ir Jurkšienė (2013), universalios, tradicinėmis pažiūromis ir įsisenėjusiais veiklos modeliais grindžiamos organizacinės struktūros daugeliu atveju tampa neefektyvios, išryškėja poreikis kurti naujo tipo organizacijas, pasižyminčias aukštu technologinių procesų lygiu ir sparčia adaptacija prie aplinkos pokyčių. Siekiant išugdyti į ateitį orientuotą ir visuomenės poreikius atitinkančią viešojo valdymo organizaciją, reikia vadovo, kuris skatintų naujoves ir gebėtų valdyti pokyčius. Tiek lietuvių, tiek užsienio mokslininkai pripažįsta, kad pokyčių valdymas daugiausia priklauso nuo institucijose dirbančių vadovų, todėl labai svarbu, kad tokias pareigas eitų kompetentingi ir kvalifikuoti asmenys, kuriems taikomos specialios priėmimo į pareigas, karjeros, tarnybinės veiklos vertinimo ir mokymo nuostatos. Siekiant šių tikslų, 2014 metais buvo sukurtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Pagal šį modelį vertinamos asmens, pretenduojančio į vadovo ar padalinio vadovo pareigas, vadybinės ir lyderystės kompetencijos. Lyderystės kompetencija šiuo atveju traktuojama kaip vadovas, kuris yra pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę

paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką (Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014). Ši lyderystės kompetencijos apibrėžtis artima transformacinei lyderystei, kuri buvo nagrinėjama magistro darbo 2.2. poskyriuje. Tačiau, kaip parodė atlikta vadovo lyderystės kompetencijos valdant pokyčius analizė, vadovai, valdydami strateginius, operatyvinius ar veiklos pokyčius gali prisiimti įvairius vaidmenis: stratego, pokyčių agento, administratoriaus, socialiai jautraus lyderio. Kiekvienam vaidmeniui būtinos skirtingos kompetencijos (žr. 8 lentelę.).

8 lentelė

### Vadovo vaidmenys ir reikalingos kompetencijos pokyčių valdyme

Vadovo vaidmenys	Reikalingos kompetencijos
Strategas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strateginio valdymo išmanymas;</li> <li>• strategijos įgyvendinimo priemonių turinio išmanymas;</li> </ul>
Pokyčių agentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iššūkio metimas procesui, ieškant naujų galimybių, einant į rizikas;</li> <li>• gebėjimas įkvėpti bendrai vizijai, modeliuojant ateitį ir įtraukiant į jos modeliavimą kitus darbuotojus;</li> <li>• darbuotojų įgalinimas veikti, skatinant bendradarbiavimą, palaikant jų idėjas;</li> <li>• pokyčio eigos modeliavimas, pateikiant pavyzdžius, planuojant tarpinius laimėjimus ir rezultatus;</li> <li>• emocinis kolektyvo palaikymas, drąsinimas pripažįstant pavaldinių indėlį, šviečiant pasiekimus</li> </ul>
Administratorius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planavimo;</li> <li>• organizavimo;</li> <li>• koordinavimo;</li> <li>• motyvavimo;</li> <li>• kontrolės;</li> <li>• vertinimo</li> </ul>
Socialiai jautrus lyderis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emocinis ir socialinis intelektas;</li> <li>• dvasinis intelektas;</li> <li>• moralinės vertybės;</li> <li>• kognityvinio intelekto kompetencija</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Pabedinskaitė, A., Vitkauskas, R. (2010), Išoraitė, M. (2012), Liukinevičienė, L. (2013), Raipa, A. (2013), Kuipers, B. S., Higgs, M. ir kt. (2014), Dukic, G. (2015).

*Parengtas viešojo administravimo institucijos vadovo lyderystės kompetencijų rinkinys gali būti taikomas vertinant bei plėtojant lyderystės kompetencijas, atrenkant vadovus, kuriant individualius kompetencijų tobulinimo planus. Organizacijų pasirengimas pokyčių valdymui gali būti sėkmingas ir efektyvus, jei organizacijos pasirengimą koordinuoja organizacijų vadovai, lyderiai, turintys transformacinės lyderystės charakteristikas bei gebantys prisiimti tam tikrus vadovo lyderio vaidmenis, kurie užtikrintų organizacijos misijos, vertybių vienovę, išskirtų esminius organizacijų poreikius ir prioritetus, aiškiai apibrėžtų atsakomybės ir atsakitomybės parametrus bei tinkamai paruoštų organizacijos narius pokyčiams bei efektyviai koordinuotų patį pokyčio įgyvendinimo procesą.*

### 3. ŠIAULIŲ REGIONO VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ VADOVŲ PASIRENGIMO DIRBTI POKYČIŲ KONTEKSTE TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodologija, instrumentarijus ir etika

##### 3.1.1. Tyrimo organizavimas

Tyrimo tikslui pasiekti ir išsikeltiems uždaviniams atlikti buvo atliekama tiek lietuvių, tiek užsienio mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas. Empirinio tyrimo esmė – remiantis kokybinio tyrimo duomenimis, ištirti Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste. Tyrimas organizuotas šiais etapais:

1. **Mokslinės literatūros analizės etapas.** Šiame etape atlikta sisteminė ir kritinė tiek lietuvių, tiek užsienio mokslinės literatūros analizė.

2. **Tyrimo imties nustatymo etapas.** Kokybiniam tyrimui atlikti taikyta *patogioji atranka*. Tokia atranka apima tuos generalinės aibės vienetus, kurie yra lengvai pasiekiami (Valackienė ir kt., 2008). Kadangi tyrimo autorė dirba viename iš Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų, tokia atranka jai buvo priimtinausia. Dalyvauti tyrime buvo pakviesti visi 7 Šiaulių regionui priklausantys biurai: *Šiaulių miesto, Šiaulių rajono, Kelmės rajono, Joniškio rajono, Naujosios Akmenės rajono, Radviliškio rajono ir Pakruojo rajono savivaldybių biurai*. Atliekant tyrimą nebuvo siekiama įtraukti kuo didesnę tiriamųjų grupę, tačiau buvo stengiamasi kuo geriau suvokti tiriamąjį reiškinį.

3. **Pasirengimo tyrimui etapas.** Spalio mėn. Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovams išsiųsti kvietimai dalyvauti tyrime su informacija apie tyrimo turinį, tikslą, eigą ir rezultatų pateikimo forma. Gautas sutikimas dalyvauti tyrime iš 6 vadovų.

4. **Tyrimo instrumentarijaus parengimo etapas.** Tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruoto giluminio interviu metodas. Giluminis pusiau struktūruotas interviu – tai iš anksto pasiruošti svarbiausi klausimai – interviu gairės, pagal kurias yra išlaikoma bendra interviu tema, struktūra. Tačiau atsižvelgiant į respondento specifiką, tyrimo metu buvo užduodami papildomi tyrėjui kylantys klausimai, skirti patikslinti ir papildyti respondentų laisvai formuluojamus atsakymus. Toks duomenų rinkimo būdas buvo pasirinktas dėl jo universalumo ir lankstumo. Tyrimo instrumentarijų sudarė 8 pagrindiniai – esminiai interviu klausimai, kurie sudarė šiuos blokus:

- **1 blokas:** bendra informacija apie respondentą ir organizaciją;
- **2 blokas:** sudarytas iš 1 ir 2 klausimo, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti organizacijos, kuriai vadovauja respondentas, pokyčių kontekstą;
- **3 blokas:** sudarytas iš 3 klausimo, kuriuo buvo siekta išsiaiškinti kas ir kaip paprastai valdo pokyčius viešojo sektoriaus organizacijoje;
- **4 blokas:** sudarytas iš 4 klausimo, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti išorinius ir vidinius veiksnius, kurie stabdo pokyčius viešojo sektoriaus organizacijoje;
- **5 blokas:** sudarytas iš 5, 6, 7 ir 8 klausimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti kokių kompetencijų reikia viešojo sektoriaus organizacijos vadovui sėkmingam pokyčių valdymui (žr. 1 priedą).

**5. Tyrimo atlikimo etapas.** Lapkričio mėn. 6 respondentams elektroniniu paštu išsiųsti pagrindiniai –esminiai klausimai – interviu gairės. Po klausimų išsiuntimo, vieno biuro vadovas iš karto atsisakė toliau dalyvauti tyrime, informuodamas tyrėją iš anksto telefonu.

**6. Respondentų duomenų apdorojimo etapas.** Respondentų pusiau struktūruoto giluminio interviu metu pateikti duomenys buvo analizuojami ir apibendrinami naudojant kokybinės turinio analizės (*Content*) metodą. Analizė atlikta remiantis daugkartiniu teksto skaitymu (žr. 2- 6 priedą, interviu protokolai), kategorijų išskaidymu į subkategorijas ir jų interpretavimu. Gauti ir apdoroti 5 respondentų duomenys.

### 3.1.2. Tyrimo etika

Atliekant kokybinį tyrimą buvo laikomasi visų socialiniuose tyrimuose taikomų etikos normų:

- tiriamųjų dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas (išsiųsti kvietimai elektroniniu paštu);
- tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo turiniu, tikslu, eiga ir rezultatų pateikimo forma bei gautas jų sutikimas;
- nebuvo pažeistas tiriamųjų privatumas;
- nebuvo pažeistas tiriamųjų anonimiškumas ir konfidencialumas.

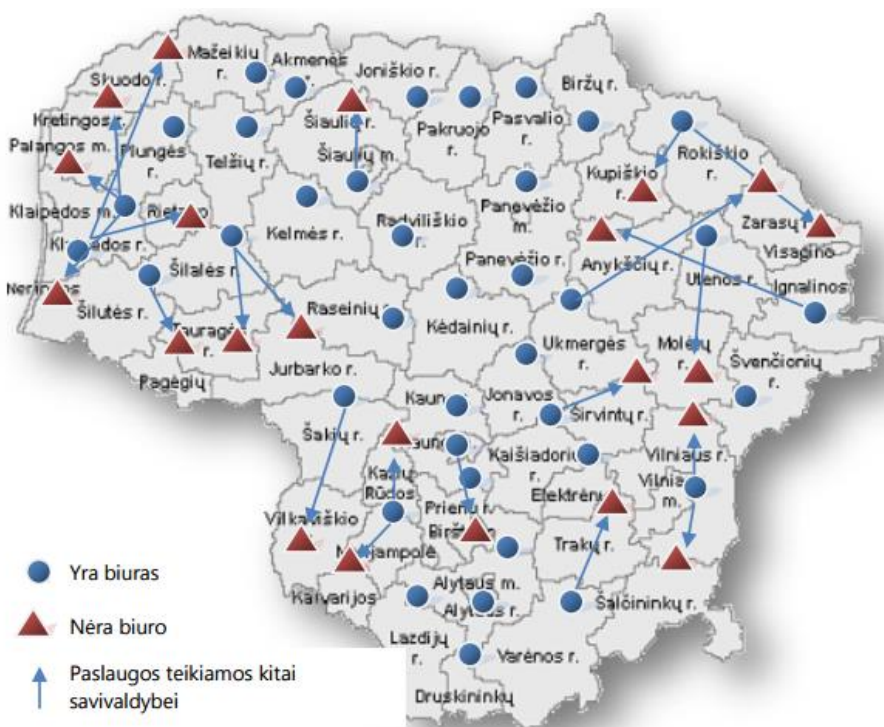
Garantuojant tiriamųjų privatumą, anonimiškumą bei konfidencialumą interviu protokolai buvo užkoduoti: VSB1, VSB2, VSB3 ir t.t.



### 3.2. Bendroji Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų charakteristika

Stiprinti ir saugoti gyventojų sveikatą yra strateginis valstybės ir savivaldos institucijų tikslas, todėl siekiant priartinti visuomenės sveikatos priežiūrą prie bendruomenės; savivaldybėse užtikrinti sveikatos stiprinimo paslaugas: gyventojus mokyti sveikatos, formuoti sveikos gyvensenos įgūdžius, propaguoti sveikatą ir kt., siekiant sumažinti gyventojų sergamumą, mirtingumą, neįgalumą dėl dažniausių sveikatos sutrikimų nuo 2006 m. savivaldybėse pradėtas kurti visuomenės sveikatos biurų tinklas.

2014 m. du trečdaliai Lietuvos savivaldybių buvo įsteigusios biurus, šalyje veikė 38 biurai (iš jų 5 įsteigti 2014 m.). Pagal savivaldybių bendradarbiavimo sutartis biuras turi teisę teikti paslaugas ir kitų savivaldybių gyventojams. Biurų veiklą koordinuoja Sveikatos apsaugos ministerija. Šiaulių regione veikia septyni visuomenės sveikatos biurai: Šiaulių miesto, Joniškio, Pakruojo, Radviliškio, Kelmės, Akmenės rajono ir nuo 2015 m. sausio mėn. įsteigtas Šiaulių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras (žr. 6 pav.).



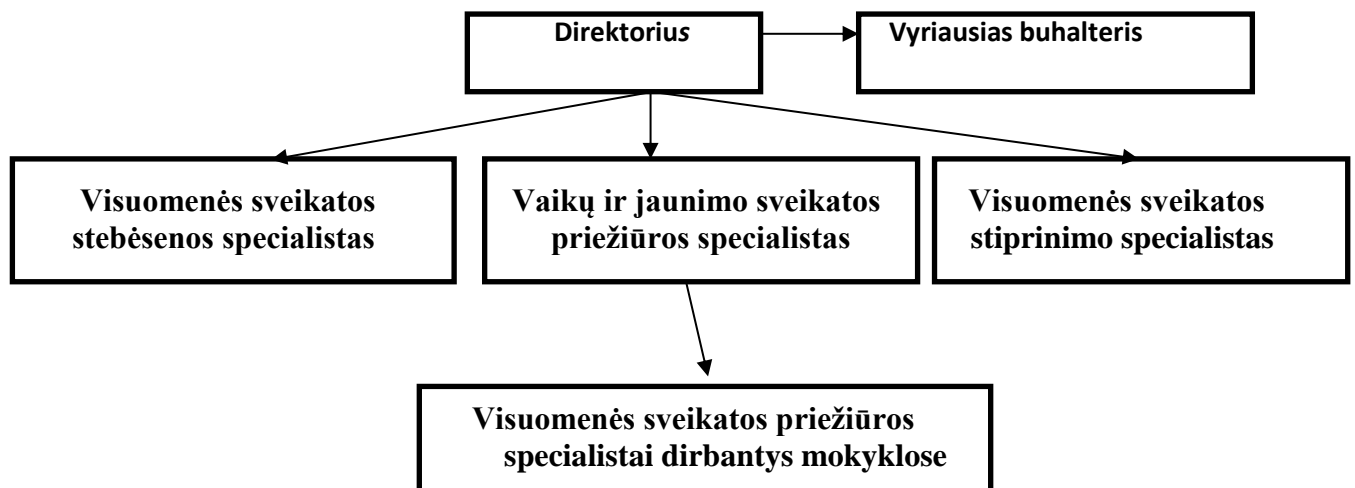
6 pav. Savivaldybių visuomenės sveikatos biurai ir jų veiklos zonos (2014 m.)

Šaltinis: Valstybės kontrolė (2015). *Visuomenės sveikatos stiprinimo organizavimas savivaldybėse*. Valstybinio audito ataskaita.

Pagal 2008 metais LR Sveikatos apsaugos ministro patvirtintus savivaldybės visuomenės sveikatos biuro pavyzdinius nuostatus pagrindinis šios biudžetinės įstaigos veiklos tikslas – rūpintis savivaldybės gyventojų sveikata, vykdyti savivaldybės (kelių savivaldybių) teritorijoje Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojamą savivaldybių visuomenės sveikatos priežiūrą, siekiant mažinti gyventojų sergamumą ir mirtingumą, gerinti gyvenimo kokybę, teikiant kokybiškas visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas.

Savivaldybės visuomenės sveikatos biure privalomų pareigybių sąrašą ir joms keliamus kvalifikacinius reikalavimus nustato Sveikatos apsaugos ministras (žr. 7 pav.). Savivaldybės visuomenės sveikatos biure privalomos pareigybės yra:

1. Direktorius;
2. Visuomenės sveikatos stebėsenos specialistas;
3. Visuomenės sveikatos stiprinimo specialistas;
4. Vaikų ir jaunimo sveikatos priežiūros specialistas.



**7 pav.** Pavyzdinė savivaldybės visuomenės sveikatos biuro struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymą Nr. V-918, 2007

Administracinę visuomenės sveikatos biuro struktūrą ir etatų sąrašą pagal funkcijas tvirtina konkrečios savivaldybės Taryba. Visi Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurai turi savo valdymo organą - direktorių. Tai vienintelė pareigybė, kuri įsteigta visuose regiono biuruose. Detalesnė informacija apie visuomenės sveikatos biurams vadovaujančius asmenis pateikta 9 lentelėje.

### Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų charakteristikos

Vadovo charakteristikos	Interviu dalyvio protokolo kodas				
	VSB1	VSB2	VSB3	VSB4	VSB5
Amžius	29	40	45	42	30
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	Aukštasis	Aukštasis	Aukštasis universitetinis (magistras)	Aukštasis universitetinis (magistras)
Darbo stažas vadovujančiose pareigose metais	1	7	7	6	2,5

Kaip rodo 8 lentelėje pateikti duomenys, Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurams vadovauja 29–45 metų amžiaus asmenys, įgiję aukštąjį išsilavinimą. Didžiausias respondentų darbo stažas vadovujančiose pareigose 7 metai, mažiausias – 1 metai. Organizacijų veiklos laikotarpis vyrauja nuo 1 iki 9 metų (žr. 10 lent.).

### Interviu dalyvių atstovaujamų visuomenės sveikatos biurų charakteristikos

Organizacijos charakteristikos	Interviu dalyvio protokolo kodas				
	VSB1	VSB2	VSB3	VSB4	VSB5
Organizacijos veiklos laikotarpis, metais	1	9	7	8	6
Darbuotojų skaičius	13	48	10	16	21
Etatų skaičius	11,5	37,3	6,5	14	18,75
Savanorių ar praktikantų skaičius	Yra praktikantų	18 (praktikantų)	0	0	0

Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biuruose darbuotojų skaičius labai skirtingas. Juose visuomenės sveikatos paslaugas teikia nuo 10 iki 48 darbuotojų. Etatų skaičius visuose biuruose yra mažesnis (nuo 6,5 iki 37,3) nei nurodytas darbuotojų skaičius. Nei vienas biuras savanorių organizacijoje neturi, dviejuose - yra praktikantų. VSB 1 respondentas teigė, kad „bendradarbiaujame su Šiaulių universitetu ir Šiaulių kolegija, šių įstaigų studentus bandome įtraukti į biuro organizuojamas veiklas“.

Taigi, Šiaulių regioną sudaro septynios savivaldybės, kiekvienoje iš jų įsteigtas visuomenės sveikatos biuras. Pirmasis biuras regione įsteigtas prieš 9 metus, paskutinis – prieš metus. Šioms organizacijoms vadovauja 29–45 metų amžiaus asmenys, įgiję aukštąjį išsilavinimą. Vadovų darbo stažas vadovaujamosiose pareigose vyrauja nuo 1 iki 7 metų. Pateikus bendrąsias tiriamųjų charakteristikas, toliau šiame darbe pereinama prie šių organizacijų vadovų pasirengimo dirbti pokyčių kontekste įvertinimo.

### 3.3. Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimas dirbti pokyčių kontekste

Siekiant įvertinti Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste, giluminio pusiau struktūruoto interviu metu buvo aiškinamasi organizacijos, kuriai vadovauja respondentas, pokyčių kontekstą. Vadovų visų pirma teirautasi, kokie pasikeitimai valstybėje bei mieste turėjo didžiausios įtakos Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurams per pastaruosius 5 metus. Informantai įvardijo tiek valstybinio, tiek teritorinio lygmens pokyčius (žr. 11 lent.).

11 lentelė

#### Pasikeitimai turėję didžiausios įtakos VSB pokyčiams per pastaruosius penkerius metus

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Pasikeitimai valstybėje	Teisinės aplinkos pokyčiai	„nuolatiniai teisės aktų pokyčiai“, „Sveikatos apsaugos ministerijos direktyvos“
	Finansavimo pokyčiai	„krizei prasidėjus ir savivaldybei sumažinus biudžetą, biudžetinių įstaigų vadovams buvo palikta patiems spręsti kaip išgyventi šiuo laikotarpiu“, „finansavimo pasikeitimas valstybės lygmeniu“
	Funkcijų delegavimo pokyčiai	„Visuomenės sveikata tapo Valstybės deleguota (perduota) savivaldybėms funkcija“
	Darbuotojų skaičiaus mažinimas	„per pastaruosius 5 metus mažėjo darbuotojų skaičius“, „darbuotojų etatų mažėjimas“
Pasikeitimai mieste	Politinės valdžios rotacija	„kadangi biuro steigėjas yra savivaldybės taryba, daug kas priklauso nuo politinės valdžios rotacijos, po kiekvienos kadencijos“, „savivaldybės tarybos narių kaita, savivaldybės administracijos darbuotojų kaita“

Nustatyta, kad valstybiniame lygmenyje didžiausios įtakos Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų veiklos pokyčiams turėjo teisinės aplinkos pokyčiai, finansavimo pokyčiai, funkcijų delegavimo pokyčiai ir darbuotojų skaičiaus mažinimas.

Ekonominis nuosmukis lėmė visuomenės sveikatos biurų finansavimo pokyčius. Kaip nurodė vienas iš informantų, prasidėjus ekonominiam nuosmukiui, visuomenės sveikatos biurams buvo sumažintas finansavimas ir šiems biurams iškilo išgyvenimo ekonominio nuosmukio laikotarpiu problema: „*krizei prasidėjus ir savivaldybei sumažinus biudžetą, biudžetinių įstaigų vadovams buvo palikta patiems spręsti kaip išgyventi šiuo laikotarpiu: buvo tariamasi su darbuotojais dėl asignavimų taupymo, dėl etatų mažinimo*“. Dėl ekonominių pokyčių valstybėje buvo koreguotas ir darbuotojų šiuose biuruose skaičius.

Dar vienas pokytis valstybiniame lygmenyje – visuomenės sveikata tapo Valstybės deleguota (perduota) savivaldybėms funkcija. Iki 2013 m. pabaigos savivaldybių vykdomos visuomenės sveikatos priežiūros funkcijos buvo savarankiškos, nuo 2014 m. sausio 1 d. – kai kurios funkcijos yra valstybinės (valstybės perduotos savivaldybėms).

Teritoriniame lygmenyje respondentai minėjo politinės valdžios rotaciją. Anot interviu dalyvių, pasikeitus politinei valdžiai savivaldybėje, visuomenės sveikatos biurams kartais net iškyla išnykimo grėsmė. Vieno informanto teigimu, „*2015 m. darbą pradėjus naujai išrinktai valdžiai mūsų biuras turėjo įrodinėti savo, kaip egzistuojančios įstaigos svarbą Šiaulių rajonui*“. Ir nors dauguma vadovų teigė, kad tiek valstybiniame, tiek teritoriniame lygmenyje vykę pasikeitimai turėjo įtakos pokyčiams visuomenės sveikatos biuruose, visgi, sulaukta ir priešingos nuomonės. Vieno informanto teigimu, „*kadangi įstaiga veikia dar tik 6 metus, didesnių ryškių pokyčių joje nebuvo*“.

Kitu tyrimo instrumento klausimu siekta nustatyti, *kokius pokyčius per pastaruosius 5 metus patys įgyvendino savo organizacijoje vadovo ar darbuotojų iniciatyva?* Įvykę pokyčiai įvardinti 12 lentelėje.

12 lentelė

**Pokyčiai įgyvendinti Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biuruose  
per pastaruosius 5 metus**

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Visuomenės sveikatos biuruose įgyvendinti pokyčiai	Įdiegta el. dokumentų valdymo sistema	„ <i>darbuotojų iniciatyva buvo įdiegta el. dokumentų valdymo sistema</i> “
	Pagerintos darbo sąlygos	„ <i>savivaldybės iniciatyva modernizuotos patalpos</i> “, „ <i>įstaigoje „atsirado“ papildoma patalpa</i> “, „ <i>savivaldybės administracija įstaigai skyrė tarnybinį automobilį</i> “,

		<i>„savivaldybės iniciatyva &lt;...&gt; naujai sutvarkytose patalpose atsirado didesnės galimybės skleisti sveikatinimą skatinančią informaciją platesnei auditorijai“.</i>
	Pagerintos teikiamos paslaugos	<i>„pagerintas visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumas ir kokybė“, „labai daug dėmesio skyrėme teikiamų paslaugų kokybės gerinimui“</i>
	Subendrinti specialistų planai ir ataskaitos	<i>„subendrinti specialistų planai ir ataskaitos“</i>
	Keitėsi darbuotojai	<i>„darbuotojų kaita“</i>
	Įsteigta papildomų etatų	<i>„atsirado keletas papildomų etatų, kad įstaigos veikla taptų kokybiškesnė, efektyvesnė ir naudingesnė“</i>
	Dokumentaciniai pokyčiai	<i>„nuolatinis Sveikatos apsaugos ministerijos teisės aktų keitimas įpareigojo keisti dokumentaciją, veiklos planavimo dokumentus, atsiskaitymo su ministerija tvarką ir t.t.“</i>

Analizuojant 12 lentelėje pateiktus respondentų atsakymus galima pastebėti, kad vis dėl to per pastaruosius penkerius metus Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biuruose įgyvendintų pokyčių buvo ne pačios organizacijos ar vadovų iniciatyva, o pokyčiai „iš viršaus“ t.y. savivaldybės ar jos administracijos iniciatyva, įpareigoti Sveikatos apsaugos ministerijos teisės aktų pagrindu. Būtų galima išskirti vieno respondento atsakymą, kuris teigė, kad *„darbuotojų iniciatyva buvo įdiegta elektroninė dokumentų valdymo sistema“* ir kito respondento, kuris teigė, kad *„labai daug dėmesio skyrėme teikiamų paslaugų kokybės gerinimui“*.

Pasiteiravus kodėl šie pokyčiai buvo reikalingi organizacijai ir ar pasiteisino, anot vieno iš tyrimo dalyvavusių visuomenės sveikatos biurų vadovų, ypač reikalingi buvo elektroninės dokumentų valdymo sistemos pokyčiai. Jo teigimu, *„šių pokyčių reikėjo, kad būtų palengvintas darbuotojų darbas įstaigoje bei būtų mažiau dokumentacijos popierine išraiška (el. dokumentų valdymas). Pasiteisino, nes specialistų laikas įstaigoje naudojamas efektyviau“*. Labai svarbus buvo ir patalpų modernizavimas, kadangi *„iki to laiko įstaiga dirbo mažesnėse patalpose, stigo darbo priemonių ir technikos, patalpų mokymams bei sveikatinimo renginiams organizuoti. Naujai sutvarkytose patalpose atsirado didesnės galimybės skleisti sveikatinimą skatinančią informaciją platesnei auditorijai“*. Panašias mintis išsakė ir kitas interviu dalyvis: *„įstaigoje „atsirado“ papildoma patalpa, kurioje šiuo metu dažnai vykdomi personalo pasitarimai, įvairūs susitikimai, bendradarbiavimo plėtojimas su kitomis įstaigomis, įmonėmis ir t.t. Tokio pobūdžio patalpos prieš tai įstaiga neturėjo“*. „ <...> modernėjant, atsirandant naujoms technologijoms, gerėjant darbo sąlygoms darbas tampa kokybiškesnis ir efektyvesnis“. Respondentas VSB 5 svarbiu pokyčiu įvardijo ir atsiradusius papildomus etatus, kadangi tai tapo įstaigos veiklos kokybės, efektyvumo ir

naudingumo didinimo prielaida. Pažymėtina, kad iš penkių respondentų trys gebėjo paaiškinti kodėl vieni ar kiti pokyčiai buvo reikalingi ir kokios naudos jie atnešė. Likusieji tiesiog į pateiktą klausimą neatsakė.

Teorinėje šio darbo dalyje minėta, kad organizacijos norėdamos sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių prieštaravimų, bet kokie pokyčiai vykstantys organizacijoje turėtų būti valdomi. Pokyčių valdymas kiekvienai organizacijai yra skirtingas pavyzdžiui, pokyčių valdymas mažoje organizacijoje skirsis nuo pokyčių valdymo didelėje organizacijoje arba senai veikiančioje organizacijoje. Pabrėžtina, kad kiekvienu atveju, vadovaujantis bendroms metodologinėms nuostatomis, reikia taikyti konkrečius, konkrečiai organizacijai tinkamus pokyčių valdymo būdus. Atliekant tyrimą siekta nustatyti, kas ir kaip paprastai valdo pokyčius Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biuruose. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagal tai, kas visuomenės sveikatos biuruose valdo pokyčius, galima spręsti ir apie vadovo taikytina vadovavimo stilių. Nustatyta, jog esama tokių biurų, kuriuose pokyčiai vyksta „tik vadovo iniciatyva“, tačiau egzistuoja ir priešingas polius, kuomet pokyčių reikalingumą nustato visa organizacija (žr. 13 lent.).

13 lentelė

### Pokyčių visuomenės sveikatos biuruose valdytojai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Pokyčių valdytojai	Įstaigos vadovas	„aš, kaip įstaigos vadovas nešu visą atsakomybę už įstaigą“, „įstaigos vadovas“, „pokyčiai organizacijoje vyksta tik vadovo iniciatyva“
	Skyrių vedėjai	„skyriaus vedėjai“
	Visa organizacija	„Kad reikalingi pokyčiai sprendžia visa organizacija“
	Administracija	„pokyčius įstaigoje dažniausiai inicijuoja administracija, tačiau visada tardamasi su visais įstaigos darbuotojais“

Skirtingi pokyčių visuomenės sveikatos biuruose valdytojai suponuoja tai, kad pokyčių reikalingumo nustatymas šiuose biuruose taip pat labai įvairus. Pokyčių nustatymas šiuose biuruose vyksta:

- naudojant „baltos lentos“ principą;
- teiraujantis kitų biurų, savivaldybės, sveikatos sektorių administruojančių įstaigų ir institucijų patarimų;
- atliekant stebėseną ir analizę;
- apsverstant galimą naudą.

Anot vieno informanto, „*pokyčiai reikalingi, jei numatytas veiklos planas ar strategija iš esmės neveikia. Galimos dalinės korekcijos ar veiklos performavimas darbų eigoje, jei susiduriama su rimtomis kliūtimis įgyvendinant numatytas veiklas*“. Tačiau praktikoje neretos ir tokios situacijos, kuomet pokyčius įgyvendinti yra privaloma, pavyzdžiui, pasikeitus teisės aktams. Dalis tiriamųjų neatmetė ir darbuotojų iniciatyvos svarbos, nustatant pokyčių poreikį.

Klausimas apie pokyčių valdymą vadovams buvo sunkokas, tik du respondentai jį suvokė kaip procesą, turintį tam tikrus etapus. Respondentas VSB 1 teigė, jog jo manymu „*viskas prasideda nuo stebėsenos ir analizės. Tik pirmiausia atlikus reikalingus tyrimus ir analizes galima nusistatyti veiklos prioritetus, į kuriuos atsižvelgiant yra formuojami veiklos planai ir ilgalaikės strategijos*“. Kitas respondentas pokyčių valdymą apibūdino kaip pokyčio nustatymą analizuojant, sprendžiant problemas, atsižvelgiant ir apsvarstant realią situaciją, pokyčių poreikį, svarbą ir galimą naudą. Reikėtų pabrėžti, kad nei vienas respondentas kalbėdamas apie pokyčių valdymą neįvardino pokyčio įtvirtinimo į organizacijos veiklą etapo.

Sėkmingas pokyčių įgyvendinimas, anot Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų priklauso nuo:

- kolektyvo supratimo;
- tarpusavio susitelkimo;
- kolektyvo kantrybės;
- kompromisų paieškų;
- konkretumo;
- darbinių santykių konstruktyvumo;
- darbuotojų kompetencijos;
- gebėjimo keisti požiūrį;
- nuoseklumo;
- geros vadybos;
- visos komandos darbo;
- turimų ir galimų išteklių;
- tinkamo ir adekvataus planavimo.

Pokyčių poreikį organizacijose formuoja veiksmų visuma. Vieni veiksniai skatina pokyčius, kiti juos stabdo arba apsunkina. Šiuolaikinėje aplinkoje dirbantys viešojo sektoriaus vadovai veiksmus turi valdyti taip, kad skatinančius stiprintų, o stabdančius silpnintų, todėl tyrimo metu vadovų buvo prašoma įvardinti išorinius ir vidinius veiksmus, kurie jų manymu trukdo įgyvendinti



suplanuotus pokyčius laiku. Vidinės kliūtys, kurias įvardino visuomenės sveikatos biurų vadovai buvo nepakankama darbuotojų kompetencija, darbuotojų amžius, silpna organizacinė kultūra, netinkamas vadovavimo stilius ar silpna lyderystė bei finansinių išteklių stoka. Išorinių trikdžių tarpe minėtas silpnas tarpsektorinis bendradarbiavimas tarp sveikatos politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų, teisės aktų kaita, spaudimas įgyvendinti pokyčius, neigiamas požiūris į visuomenės sveikatos stiprinimo specialisto reikalingumą ugdymo įstaigose. Visgi, ne visi informantai gebėjo identifikuoti trikdžius. Kaip teigė vienas visuomenės sveikatos biuro vadovas, pokyčių „*niekas nestabdo*“ (žr. 14 lent.).

14 lentelė

### Pokyčių įgyvendinimo kliūtys

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Vidinės kliūtys	Nepakankama darbuotojų kompetencija	„ <i>kiekvienas žmogus, tuo labiau specialistas, kuris dirba kaip pvz. sveikatos sektoriuje, turi turėti pakankamai kompetencijos, kuri leidžia formuoti sveikatos politiką</i> “
	Darbuotojų amžius	„ <i>Naujovių diegimų organizacijoje stabdo darbuotojų amžius</i> “
	Silpna organizacinė kultūra	„ <i>stiprų vaidmenį atlieka darbuotojų kultūra</i> “, „ <i>netoleravimas kai kurių specialistų (kaip asmenybių) organizacijoje, neigiama nuostata jų atžvilgiu</i> “, „ <i>nepasitenkinimas organizacija ar savo padėtimi organizacijoje</i> “
	Netinkamas vadovavimo stilius ar silpna lyderystė	„ <i>būna situacijų kai darbuotojams netinka vadovų lyderystė ir valdymo stilius</i> “
	Finansinių išteklių stoka	„ <i>finansinių resursų stoka</i> “, „ <i>menki reikalingi resursai</i> “
	Trikdžių nėra	„ <i>niekas nestabdo</i> “
Išorinės kliūtys	Silpnas tarpsektorinis bendradarbiavimas	„ <i>menkas komunikavimas ir bendradarbiavimas tarp įstaigų ir institucijų</i> “
	Teisės aktų kaita	„ <i>teisės aktų kaita</i> “
	Spaudimas įgyvendinti pokyčius	„ <i>trukdo išankstinis negatyvus nusistatymas, kad privalome pokyčius vykdyti ir niekas į mūsų nuomonę neatsižvelgia</i> “
	Ugdymo įstaigų pasipriešinimas	„ <i>neigiamas mokyklos administracijos požiūris į visuomenės sveikatos priežiūros specialistą</i> “
	Trikdžių nėra	„ <i>niekas nestabdo</i> “

Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojama kliūtis - darbuotojų nenoras keistis. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovai turi sugebėti nustatyti pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis, parinkti tinkamus būdus ir metodus jiems pašalinti, nes tik tada galima tikėtis

sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Todėl pasitelkiant papildomą klausimą buvo siekta išsiaiškinti ar vadovai žino *darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis*? Respondentas VSB 1 nurodė, kad „*darbuotojai į kiekvieną pokytį gali reaguoti teigiamai ar neigiamai. Teigiamai reaguoja tuomet, kai jie yra supažindinami / įtraukiami į pokyčius, kurie bus įgyvendinti įstaigoje. Neigiamai reaguoja tuomet, kai nėra informacijos sklaidos prieš pradėdant pokyčius*“. Kitas respondentas teigė, kad „*pagrindinės pasipriešinimo pokyčiams priežastys galėtų būti: darbo netekimas, menka motyvacija darbui, nesugebėjimas adaptuotis, nenoras kvalifikuotis, tobulėti, stagnacija*“. Respondentas VSB 4 tikino, kad pokyčių „*niekas nestabdo*“. Likusieji respondentai pasipriešinimo priežasčių neįvardino.

Išanalizuoti teoriniai pokyčių valdymo viešojo sektoriaus institucijose aspektai parodė, kad viešojo sektoriaus organizacijos lygmeniu vykstantiems pokyčiams labai svarbus organizacijos vadovo vaidmuo, nes išorinė viešojo sektoriaus organizacijos aplinka įprastai tikisi iš jos vadovų, kad jie bus pokyčių skatinamoji jėga savo atstovaujamos institucijose. Tam tikrų valdymo kompetencijų nepakankamumas nuolatinių pokyčių sąlygomis, išskėlė mokslinę problemą – kokių kompetencijų reikia viešojo sektoriaus organizacijų vadovams, kad pokyčiai organizacijose būtų sėkmingi? Siekiant išsiaiškinti kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti visuomenės sveikatos biurų vadovai, kad pokyčiai būtų sėkmingai valdomi, panaudotas 2014 metais sukurtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, kurio esmė – patikrinti bendrąsias ir specifines (profesines) kompetencijas. Siekiant vadovo arba padalinio vadovo pareigų taip pat vertinamos ir vadybinės (strategijos, veiklos valdymo) ir lyderystės kompetencijos. Respondentų buvo prašoma susipažinti su Modelyje pateiktomis kompetencijomis ir įvardinti, jų nuomone, kokios šiandien yra svarbiausios valdant pokyčius organizacijoje? Respondentų minėtos kompetencijos įvardintos 15 lentelėje.

15 lentelė

### Kompetencijos, svarbios valdant pokyčius šiuolaikinėje viešojo administravimo institucijoje

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Kompetencijos, svarbios pokyčių valdymui	Lyderystė	„įstaigos/ organizacijos vadovas nežiūrint į jo darbo apraše išdėstytas funkcijas ir reikalavimus turi būti – lyderis ir pavyzdys savo darbuotojams, visuomenei“, „idėjinio lyderio savybių“, „lyderystės“
	Komunikacija	„turi turėti labai geras komunikavimo <...> savybes“, „komunikacijos“
	Analizė ir pagrindimas	„analitiko“
	Derybų valdymas	„derybininko“

	Strateginis požiūris	„stratego“
	Konfliktų valdymo	„konfliktų valdymo“
	Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	„kontrolės ir priežiūros valdymas“
	Išsilavinimas	„ <i>tokias pareigas užimantis asmuo turi turėti tai atitinkanti išsilavinimą</i> “
	Patirtis	„ <i>turi turėti sukaupę patirties</i> “

Respondentų atsakymai sudarė prielaidas išryškinti svarbiausias kompetencijas, kuriomis turi pasižymėti viešojo sektoriaus vadovas dirdamas šiuolaikinių pokyčių kontekste. Kai kuriems Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovams buvo sudėtinga identifikuoti svarbiausias kompetencijas. Vieno vadovo teigimu, „*visos svarbios tik ne vienodai*“, o kitas vadovas teigė, kad jam „*sunku įvardinti keletą svarbiausių, nes, <...> šiandien ypatingai svarbus kompetencijų derinimas/gebėjimas derinti, atsižvelgiant į kiekvieną situaciją, priimant kiekvieną pokytį, problemą, situaciją kaip išskirtinę. Kiekviena kompetencija yra svarbi, kiekviena situacija, valdant pokyčius įstaigoje, yra unikali*“. Respondentas VSB 3 pasirinko tik vieną kompetenciją „*kontrolės ir priežiūros valdymą*“. O respondentas VSB 2 teigdamas „*kad visos yra svarbios*“, visgi išskyrė, lyderystės, komunikacijos ir konfliktų valdymo kompetencijas kaip itin reikalingas valdant pokyčius. Interviu dalyviai taip pat paminėjo ir išsilavinimo bei patirties svarbą, tačiau tai nėra kompetencijos, tai yra kompetencijų ugdymo terpės. Apibendrinus gautus atsakymus, galima teigti, kad Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų nuomone tokios kompetencijos kaip lyderystė, komunikacija, analizė ir pagrindimas, derybų valdymas, strateginis požiūris, konfliktų valdymas bei kontrolės ir priežiūros valdymas yra būtinos vadovui dirbančiam pokyčių kontekste.

Tyrimo dalyvių taip pat buvo prašoma nurodyti, kokius gebėjimus jie galėtų įvardinti kaip savo kompetencijos stipriausias puses valdant pokyčius. Interviu dalyvių teirautasi ir kokių gebėjimų tobulinimo poreikį jie jaučia. Interviu dalyvių stipriosios kompetencijos valdant pokyčius, planuojami tobulinti gebėjimai bei dominančios mokymų temos pokyčių valdymo tematika įvardintos 16 lentelėje.

**Stipriosios Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų kompetencijos, planuojami tobulinti gebėjimai bei dominančios mokymų temos**

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Stipriosios kompetencijos pusės, valdant pokyčius	Analitinis mąstymas	„analitinis mąstymas“
	Komunikabilumas	„komunikabilumas“, „komunikacija“
	Organizuotumas	„organizuotumas“
	Buvimas kompetentingu	„būti kompetentingu (turėti atitinkamą išsilavinimą ir darbo patirtį)“
	Buvimas pavyzdžiu kitiems	„būti pavyzdžiu visiems“
	Patikimumas	„patikimumas“
	Atsakingumas	„atsakingumas“
	Politinis įžvalgumas	„politinis įžvalgumas“
	Orientacija į klientą	„orientacija į klientą“
	Ryšių tinklo kūrimas	„ryšių tinklo kūrimas“
	Planavimas	„planavimas“
Artimiausiu metu planuojami tobulinti gebėjimai	Viešasis kalbėjimas	„viešasis kalbėjimas“
	Strateginio valdymo	„esu numatęs tobulinti strateginio valdymo <...> gebėjimus“
	Personalo	„esu numatęs tobulinti <...> personalo <...> gebėjimus“, „darbuotojų motyvavimo“
	Administravimo	„esu numatęs tobulinti <...> administravimo gebėjimus“
	Tai, ką reglamentuoja teisės aktai	„esu numačiusi tobulinti ką reglamentuoja teisės aktai – šiuo metu yra patvirtinti sveikatos priežiūros vadovų kvalifikacijos kėlimo reikalavimai – vykdysiu juos“
	Konfliktų valdymo	„konfliktų valdymas“
	Kontrolės ir priežiūros organizavimo	„kontrolės ir priežiūros organizavimas“
	Vadovavimo	„vadovavimo įgūdžiai“
Dominančios mokymų temos	Bendrų įstaigos tikslų formulavimo	„bendri įstaigos tikslai ir siekiai“
	Priežiūros procesų pokyčių valdymo tema	„priežiūros procesų pokyčių valdymų tema“
	Kokybės vadybos sistemos diegimo tema	„kokybės sistemos diegimas įstaigoje“

Kaip parodė atlikto tyrimo rezultatai, Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai mano, kad stipriosios jų kompetencijos pusės, valdant pokyčius, yra analitinis mąstymas, komunikabilumas, buvimas kompetentingu, buvimas pavyzdžiu kitiems, patikimumas, atsakingumas, politinis įžvalgumas, orientacija į klientą, ryšių tinklo kūrimas, planavimas bei

viešasis kalbėjimas. Artimiausiu metu respondentai teigė planuojantys tobulinti savo strateginio valdymo, personalo, administravimo, konfliktų valdymo, kontrolės ir priežiūros organizavimo, vadovavimo, bendrų tikslų formulavimo bei patvirtintus sveikatos priežiūros vadovų kvalifikacijos kėlimo reikalavimus, kuriuos reglamentuoja teisės aktai. Nustatyta, kad interviu dalyvius domintų mokymai priežiūros procesų, pokyčių valdymo bei kokybės vadybos sistemos diegimo temomis.

Interviu dalyvių taip pat teirautasi, kokiais būdais Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai mokosi pokyčių valdymo bei lyderystės. Respondentų įvardinti mokymosi būdai susisteminti 17 lentelėje.

17 lentelė

### Pokyčių valdymo ir lyderystės mokymosi būdai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Pokyčių valdymo ir lyderystės mokymosi būdai	Studijos	„studijuojamas sveikatos politiką ir valdymą turėjau puikus dėstytojus, iš kurių išmokau labai daug, jie man perteikė savo ilgametės patirties pavyzdžių. Esant poreikiui visada su jais bendrauju, klausiu patarimo“, „tęsiau studijas pasirinkusi magistrantūros studijas“
	Vadovaujantis darbas	„dirbdamas vadovaujamą darbą“
	Aplinkos stebėjimas ir analizė	„nuolat stebiu, analizuoju aplinką, kolegų darbą, pokyčius visuomenėje“
	Bendravimas su kitomis institucijomis	„bendraudamas su Šiaulių rajono administracija, kitų šalies biurų kolegomis, sveikatos apsaugos ministerija ir pan.“
	Gyvenimiška patirtis	„gyvenimas daug ko išmoko“
	Seminarai	„teoriniai ir praktiniai seminarai“, „seminarų“
	Konferencijos	„konferencijų“
	Pasitarimai, pokalbiai	„pasitarimų, pokalbių“
Vizitai	„vizitų su kitų įstaigos vadovų metu“	

Kaip parodė tyrimo rezultatai, Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai pokyčių valdymo ir lyderystės mokosi studijų metu, dirbdami vadovaujantį darbą, stebėdami ir analizuodami aplinką, bendraudami su kitomis institucijomis, seminarų, konferencijų, pasitarimų, pokalbių bei vizitų metu.

Teorinėje darbo dalyje pateikiant viešojo sektoriaus vadovų lyderystės kompetencijos valdant pokyčius prielaidas nustatyta, kad lyderystė yra aukštesnio lygio veikla nei vadovavimas. Esminis skirtumas tarp šių dviejų dimensijų yra tai, kad vadovas - lyderis domisi pokyčiais ir organizacijos prisitaikymu prie jų. Todėl, siekiant nustatyti ar Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų

vadovai pasižymi lyderystės kompetencija, paskutiniu metu tyrimo instrumento klausimu respondentų buvo paprašyta įvardinti kokius pokyčius artimiausiu laiku norėtų inicijuoti savo organizacijoje. Respondentų įvardinti pokyčiai pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė

### Norimi inicijuoti pokyčiai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Norimi inicijuoti pokyčiai	Įgyvendinti ilgalaikius strateginius planus	„įgyvendinti ilgalaikius strateginius planus“
	Įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymą	„diskutuojant su darbuotojais. Įtraukiant juos į pokyčių valdymą“
	Padidinti darbuotojų atlyginimus	„norėčiau pakelti darbuotojams algas (jeigu biudžetas leis tai padaryti). Norėčiau, kad darbuotojai būtų motyvuoti dirbti įstaigoje, teiktų pasiūlymus dėl veiklų idėjų, kaip šias idėjas įgyvendinti, bet be didesnių algų tai yra sunku padaryti“
	Paskatinti savivaldybės administracijos sprendimus	„norėčiau, kad valstybės deleguota funkcija ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų vykdoma kokybiškai, bet be savivaldybės administracijos sprendimų to padaryti man neįmanoma. Šie pokyčiai yra siūlomi mano iniciatyva (nors apie mažas algas darbuotojai yra tikrai ne kartą kalbėję ir prašę jas pakelti)“
	Sukonkretinti darbuotojų veiklą	„dar labiau sukonkretinti darbuotojų veiklą“
	Persikelti į didesnes patalpas	„didesnės patalpos įstaigos veiklos vykdymui (reikia tuščių, tinkamų patalpų, kurių šiuo metu, savivaldybė nepajėgi suteikti)“
	Didinti darbuotojų skaičių	„didesnis darbuotojų skaičius (reikalingas papildomas finansavimas iš valstybės)“

Pateikti duomenys 18 lentelėje rodo, kad dauguma artimiausiu laiku norimų inicijuoti pokyčių nėra strateginės kilmės, o tiesiog pokyčiai reikalingi stengiantis sukurti organizacijoje darną, tvarką bei stabilumą. Tokie respondentų norimi inicijuoti pokyčiai kaip *atlyginimų padidinimas, darbuotojų veiklos sukonkretinimas, persikelimas į didesnes patalpas, darbuotojų skaičiaus padidinimas, savivaldybės administracijos sprendimų skatinimas* gali būti aiškinami kaip būdingų problemų, su kuriomis susiduria organizacija, standartizacija ir sprendimas. Pavyzdžiui, respondentas VSB 2 artimiausiu metu norėtų inicijuoti darbuotojų atlyginimų padidinimą. Pasidomėjus 2015 m. III ketvirtį mokėto vidutinio bruto darbo užmokesčio dydžiais atskiruose Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biuruose pastebėta, kad tarp atskirų visuomenės sveikatos biurų darbuotojų gaunamų atlyginimų egzistuoja gana didelė diferenciacija (žr. 19 lentelę).

Egzistuojant tokiems skirtumams, incijuojamas pokytis mokėti didesnius atlyginimus nestebina. Akivaizdu, tai yra Šiaulių regione vekiančių biurų problema, kurią būtina spręsti.

19 lentelė

**2015 III ketv. Vidutinis bruto darbo užmokestis, eurais**

Pareigybė	Šiaulių vs. sv. biuras	Šiaulių rajono vs. sv. biuras	Akmenės rajono vs. sv. biuras	Kelmės rajono vs. sv. biuras	Radviliškio rajono vs. sv. biuras	Joniškio rajono vs. sv. biuras
Direktorė(-ius)	914,33	905,25	<b>454</b>	<b>1185,76</b>		812,67
Administracija	576,30	-	-	-	527,60	-
Visuomenės sveikatos specialistas biure	474,40	550,25	163	<b>556,71</b>	527,57	<b>424,00</b>
Visuomenės sveikatos specialistas mokyklose	423,69	<b>443,75</b>	<b>376</b>	443,29	422,73	388,67
Visuomenės sveikatos specialistas ikimokyklinėse įstaigose	469,84	-	-	-	422,73	-
Vyriausiasis buhalteris	<b>576,30</b>		<b>426</b>	476,27		
Vairuotojas	339,1			203,41		
Valytoja	339,1			93,46		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Šiaulių visuomenės sveikatos biuras, 2015; Šiaulių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras, 2015; Akmenės rajono visuomenės sveikatos biuras, 2015; Kelmės rajono visuomenės sveikatos biuras, 2015; Radviliškio rajono visuomenės sveikatos biuras, 2015; Joniškio rajono visuomenės sveikatos biuras, 2015.

Kiti pokyčiai, kuriuos nori inicijuoti Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai yra ilgalaikių strateginių planų įgyvendinimas ir darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymą. Pažymėtina, kad šiais pokyčiais yra siekiama veiklos rezultato gerinimo, plėtros skatinimo bei personalo elgsenos tobulinimo. Galima teigti, kad šie vadovai pasižymi lyderystės kompetencija, nes jie pokyčius suvokia daug plačiau, o ne kaip būdingųjų problemų sprendimą.

*Apibendrinant atlikto Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimo dirbti pokyčių kontekste tyrimo rezultatus, galima teigti, kad dėl vietiniu ir valstybiniu lygmeniu vykstančių pokyčių šios viešojo sektoriaus organizacijos siekiamos išlikti ir patenkinti visuomenės poreikius turi gebėti identifikuoti ką ir kaip keisti savo veikloje, kad būtų pasiekti bendri*

organizacijos tikslai. Vidinių ir išorinių veiksnių įtakoje Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biuruose per pastaruosius 5 metus buvo įgyvendinti organizaciniai ir techniniai pokyčiai, kurių dauguma buvo ne pačios organizacijos ar vadovų iniciatyva, o pokyčiai „iš viršaus“ t.y. savivaldybės ar jos administracijos iniciatyva, įpareigoti Sveikatos apsaugos ministerijos teisės aktų pagrindu. Nustatyta, kad vykstančius pokyčius visuomenės sveikatos biuruose įprastai valdo jų vadovai, tačiau egzistuoja ir priešingas polius, kai šį procesą valdo visa organizacija. Pokyčių valdymas, turintis tam tikrus savo etapus, pasireiškė tik dvejuose biuruose, tačiau daugelis vadovų aiškiai įvardino veiksnius, kurie turi įtakos šio proceso sėkmei. Nustatyta, kad Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai suvokia tiek išorines, tiek vidines kliūtis, trukdančias įgyvendinti pokyčius laiku.

Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų nuomone, tokios kompetencijos kaip lyderystė, komunikacija, analizė ir pagrindimas, derybų valdymas, strateginis požiūris, konfliktų valdymas bei kontrolės ir priežiūros valdymas yra būtinos vadovui dirbančiam pokyčių kontekste. Tačiau reikia pabrėžti, kad lyderystės kompetenciją kaip ypatingai svarbią šio proceso valdymui, nurodė tik du biurų vadovai. Gebėjimai, kuriuos vadovai įvardino kaip savo stipriausias kompetencijos puses valdant pokyčių procesą buvo analitinis mąstymas, komunikabilumas, buvimas kompetentingu, buvimas pavyzdžiu kitiems, patikimumas, atsakingumas, politinis išvalgumas, orientacija į klientą, ryšių tinklo kūrimas, planavimas bei viešasis kalbėjimas. Pokyčių valdymo ir lyderystės vadovai mokosi įvairiais būdais: studijuodami, dirdami, bendradarbiaudami, dalyvaudami seminaruose, konferencijuose, vizituose, pasitarimuose ir pan. Tačiau ypatingai jaučiamas poreikis tobulinti strateginio valdymo, personalo, administravimo, konfliktų valdymo, kontrolės ir priežiūros organizavimo, vadovavimo, bendrų tikslų formulavimo gebėjimus.

Tirtų organizacijų vadovai suvokia ir įvertina šiuolaikinės aplinkos keliamus iššūkius, žino ir suvokia veiksnius, kurie turi įtakos šio proceso sėkmei, tačiau pokyčių valdymui nenaudoja jokio modelio. Kaitos procesas vyksta chaotiškai, o ne nuosekliai pagal pokyčių valdymui būdingus etapus. Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovams stinga lyderystės kompetencijos, o disponuojamų kompetencijų nepakanka įveikti tiek išorines, tiek vidines pokyčių kliūtis ir tapti pokyčių lyderiais savo organizacijose.



## IŠVADOS

1. Išanalizavus teorinius pokyčių valdymo viešojo valdymo institucijose aspektus, nustatyta, kad pokyčius tikslinga traktuoti kaip planuotas, struktūrizuotas veiklas, nukreiptas į viešojo administravimo organizacijos veiklos rezultato gerinimą, plėtros skatinimą bei personalo elgsenos tobulinimą. Šių tikslų įgyvendinimą lemia platus spektras pokyčius skatinančių arba ribojančių išorinių bei vidinių veiksnių, kuriuos būtina tinkamai įvertinti ir paveikti pokyčių valdymo procese. Atliktos teorinės analizės rezultatai sudarė prielaidas pokyčių valdymą traktuoti kaip nuoseklų ir sistemingą procesą, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną. Pokyčių valdymo nuoseklumas turi būti diferencijuojamas pagal pasirinktą pokyčių valdymo modelį, kuris gali būti pagrįstas plėtotine ar nustatybine metodologija. Vienu perspektyviausiu modeliu pokyčių valdymui viešojo sektoriaus organizacijose laikomas Hayes pokyčių valdymo modelis, akcentuojantis kritinius momentus, kuriuos siūloma įvertinti įgyvendinant pokyčius šiuolaikinėse organizacijose.
2. Pokyčių valdymas organizacijoje itin glaudžiai siejamas su žmoniškųjų išteklių valdymu, todėl pokyčių sėkmę daugiausiai lemia vadovo gebėjimas sutelkti visus organizacijos narius siekiant bendrų organizacinių tikslų. Kintanti šiuolaikinė aplinka lemia tai, kad keičiasi ir vadovo statusas viešojo sektoriaus organizacijoje. Nustatyta, kad šiuolaikinėje aplinkoje administracinis vadovavimas tampa nebeefektyviu; sėkmingam pokyčių valdymui reikalingi vadovai, turintys ne tik vadovavimo įgūdžių, bet ir lyderystės kompetenciją. Ypač ryškiai lyderio orientacija į pokyčius akcentuoja transformacinę lyderystę, pabrėžianti dėmesio darbuotojų motyvavimui bei jų santykiui su organizacija skyrimo svarbą. Sėkmingam pokyčių valdymui užtikrinti reikalingi transformaciniai lyderiai, nes šiems būdingos charakteristikos ir savybės suteikia pagrindą sėkmingiems ir ilgalaikiams pokyčiams.
3. Atlikus empirinį Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste tyrimą, nustatyta, kad šių įstaigų vadovai susiduria tiek su vietinio, tiek su valstybinio lygmens pokyčiais, kurių pasekoje turi būti pasirengę adaptuotis prie pasikeitimų. Nustatyta, kad pokyčiai šiuose organizacijose dažniausiai inicijuojami „iš viršaus“, o ne pačios organizacijos ar jų vadovų iniciatyva, nes dauguma tirtų organizacijų vadovų pokyčius suvokia tik kaip būdingųjų problemų, su kuriomis susiduria organizacija, standartizaciją ir sprendimą. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad Šiaulių regiono

visuomenės sveikatos biurų vadovai suvokia ir įvertina šiuolaikinės aplinkos keliamus iššūkius, žino ir suvokia veiksnius, kurie turi įtakos šio proceso sėkmei, tačiau pokyčių valdymui nenaudoja jokio modelio. Kaitos procesas vyksta chaotiškai, o ne nuosekliai pagal pokyčių valdymui būdingus etapus. Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovams stinga lyderystės kompetencijos, o disponuojamų kompetencijų nepakanka įveikti tiek išorines, tiek vidines pokyčių kliūtis ir tapti pokyčių lyderiais savo organizacijose.

## REKOMENDACIJOS

- Siekiant diagnozuoti kodėl organizacijai reikalingi tam tikri pokyčiai, **visuomenės sveikatos biurų vadovams** rekomenduojama naudoti diagnostikos modelius pvz.: SWOT ar PEST.
- **Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurams** rekomenduojama pasirengti kaitos planus, kuriuose būtų numatoma, kas vadovaus pokyčių procesui, taip pat numatoma atlygio sistema ir sukuriami grįžtamojo ryšio mechanizmai, kurie teiks informaciją, reikalingą užtikrinti, kad pokyčiai juda į priekį koordinuotai.
- **Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovams** siūloma pasitelkti suinteresuotųjų šalių paramą (pvz.: savivaldybės administraciją, miesto ar rajono merą) ir pasitelkus savo kompetencijos stipriąsias puses įtraukti juos į pokyčių procesą.
- **Šioms organizacijoms** siūloma išnaudoti savanorių potencialą kuriant efektyvios pokyčių komunikacijos strategijas.
- **LR Sveikatos apsaugos ministerijai** rekomenduojama inicijuoti visų regionų visuomenės sveikatos biurus dalintis gerą patirtimi sėkmingų pokyčių įgyvendinimo praktikomis ir jas viešinti savo tinklapyje, skiltyje visuomenės sveikatos priežiūra savivaldybėse.
- **Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų asociacijai** siūloma aktyviai rengi projektus ES, užsienio valstybių bei tarptautinių organizacijų lėšoms gauti, kurios būtų skiriamos atskirų savivaldybių visuomenės sveikatos biurų kolektyviniam mokymuisi.
- **LR Sveikatos apsaugos ministerijai drauge su Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų asociacija** siūloma organizuoti mokymus, seminarus, skirtus trūkstamiems vadovų gebėjimams tobulinti (strateginio valdymo, personalo valdymo, administravimo, konfliktų valdymo, kontrolės ir priežiūros organizavimo, vadovavimo, bendrų įstaigų tikslų formulavimo).

## LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2012). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 29(5), 6–13.
2. Akmenės rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Akmenės rajono savivaldybės sveikatos biuro finansinių ataskaitų rinkinys*. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.akmenesvsb.lt/wp-content/uploads/2015/08/Sveikatos\\_biuro\\_finansine\\_2014-12-31.pdf](http://www.akmenesvsb.lt/wp-content/uploads/2015/08/Sveikatos_biuro_finansine_2014-12-31.pdf)>.
3. Akmenės rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Apie mus*. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.akmenesvsb.lt/apie-mus/>>.
4. Akmenės rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Darbo užmokestis*. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.akmenesvsb.lt/veikla/darbo-uzmokestis/>>.
5. Badham, R., Cancado, V. L., Darief, T. (2015). An Introduction to the 5M Framework: Reframing. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(1), 22–38.
6. Baležentis, A. (2007). Organizacijos inovacinio lauko veiksmų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, 41-46.
7. Bandzevičienė, R. (2011). Inovacijų vadybos psichologija. Metodinė priemonė. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
8. Barcan, L. (2012). Organizational change management approach in an international context. *Revista Tinerilor Economisti*, 9(18), 113–122.
9. Beerel, A. (2013). *Leadership and change management*. Calif: SAGE.
10. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2012) Psycho semantics of employee's images when identifying a typology, responsibility and communication of organization all changes. *7<sup>th</sup> international scientific conference "Business and management"*. Vilnius: VGTU, 1023–1024.
11. Bukšnytė, L., Čiūnytė, A., Kovalčikienė, K. (2012) Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 7–24.
12. Bukšnytė, L., Čiūnytė, A., Kovalčikienė, K. (2012). Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 7–24.
13. Carpenter, M., Bauer, T., Erdogan, B. (2012). *Management Principles*.

14. Civinskas, R., Dvorak, J., Davidonis, R. (2015). Lietuvos viešojo valdymo reformų institucinė sąranga 2009–2012 m. *Regional Formation & Development Studies*, 15, 36–46.
15. D'Ortenzio, C. (2012). Understanding change and change management processes: a case study.
16. Dukic, G. Perception and adoption of change management in information institutions: a study from Croatia. *International Journal of Libraries & Information Services*, 65(3), 175–190.
17. Fronda, Y., Moriceau, J. L. (2008) I am not your hero: change management and cultures hocksin a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 5.
18. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trikdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 187–197.
19. Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
20. Herrmann, P., Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), p. 1318–1342.
21. Higham, R. (2009). *System leadership in practice*. Maidenhead: Open University Press [žiūrėta 2015-11-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.mcgraw-hill.co.uk/html/0335236111.html>>.
22. Hunter, D.J., Erskine, J., Small, A., McGovern, T., Hicks, C., Whitty, P., Lugsden, E. (2015). Doing transformational change in the English NHS in the context of „big bang“ redis organisation. *Journal Of Health Organization And Management*, 29 (1), 10–24.
23. Hurn, B. J. (2012). Management of change in a multinational company. *Industrial & Commercial Training*, 44(1), 41–46.
24. Išoraitė, M. (2012) Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics*, 2(2), 130 – 145.
25. Janiūnaitė, B., Budreckienė, V. (2013). The content of school principal's innovative activity: relationships between legislative framework and school practice. *Social Sciences*, 81(3), 65–72.
26. Joniškio rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Visuomenės sveikatos biuro darbuotojų vidutinis nustatytasis (paskirtasis) darbo užmokestis, eur.* [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vsbjoniskis.lt/index.php/sveikatos-patarimai/darbo-umokestis>>.
27. Kaminskas, G., Bartkus, E. V., Pilinkus, D. (2011). Leadership as reciprocity of leader and followers. *Engineering economics*, 22(2), 175–185.

28. Karyotakis, K. M., Moustakis, V. (2014). Total quality management and change management in public organizations. *Journal of Applied Sciences*, 10, 38–42.
29. Karyotakis, K. M., Moustakis, V. S. (2014a). Reinvention of the public sector: total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(2), 30–44.
30. Kelmės rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Finansinių ataskaitų rinkiniai*. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <[http://vsb.kelme.lt/?page\\_id=666](http://vsb.kelme.lt/?page_id=666)>.
31. Kelmės rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Informacija apie darbo užmokestį*. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <[http://vsb.kelme.lt/?page\\_id=735](http://vsb.kelme.lt/?page_id=735)>.
32. Kelmės rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Vizija, misija, tikslai*. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <[http://vsb.kelme.lt/?page\\_id=55](http://vsb.kelme.lt/?page_id=55)>.
33. Kerber, K. W., Buono, D. W. (2010). Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change capacity.
34. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 4, 237-242.
35. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.
36. Kulberga, I. (2011) Professional competence of changes implementation in business management in Latvia. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 57, 51–62.
37. Laegreid, P., Verhoest, K. (2010). Governance of Public Sector Modernization. London: Palgrave McMillan.
38. Laurentiu, B. (2010). Implications of change management in public administration. *Young Economicsts Journal*, 8(15), 56–65.
39. Lewis, A. (2012). Finding a model for managing change. *Training & Development*, 39(5), 6–7.
40. Lietuvos Respublikos Seimas (2012). Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija Lietuva 2030“ patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 61-3050.
41. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija*. Vilnius: BMK leidykla, 107–137.
42. Malinauskienė, D., Augienė, D. (2010). Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas). *Mokytojų ugdymas*, 15(2), 134–145.

43. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
44. Milliken, A. L. (2012). The importance of change management in supply chain. *Journal of Business Forecasting*, 31(2), 4–9.
45. Misiūnas, M., Stravinsiekė, I. (2010). Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas. *Aukštojo mokslo kokybė*, 132-154.
46. Mora, C., Ticlau, T. (2012). Transformational leadership in the public sector. A pilot study using MLQ to evaluate leadership style in Cluj county local authorities. *Revista de cercetare si interventie sociala*, Vol. 36, 74-98.
47. Navickaitė, J., Janiūnaitė, B. (2012). Barriers of school principal's transformational leadership in change process: case study of Lithuanian schools. *Socialiniai mokslai*, 3(77), 52–64.
48. Navickaitė, J., Janiūnaitė, B. (2012). Barriers of school principal's transformational leadership in change process: case study of Lithuanian schools. *Social Sciences*, 77(3), 52–64.
49. Nedzinskaitė, R. (2015). *Mokytojas kaip transformacinis lyderis: faktas ar fikcija*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
50. Niall, P., Philips, W., Lewis, M. (2013). Change management in the public sector: the use of cross-functional teams. *Production Planning & Control*, 24(10/11), 976–987.
51. Nograšek, J. (2011). Change management as a critical success factor in e-government implementation. *Business Systems Research*, 2(2), 13–24.
52. Obrazcovas, V., Vozbutienė, A. (2005). Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 14, 40-52.
53. Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(3), 197–204.
54. Pabedinskaitė, A., Vitkauskas, R. (2010). Pokyčių vadyba šiuolaikinėse organizacijose: sisteminis požiūris. *Viešasis administravimas*, 3-4, 94–99.
55. Paulienė, R. (2012). Transforming leadership styles and knowledge sharing in a multicultural context. *Business, Management and Education*, 10(1), 91–109.
56. Popara, M. (2013). Research Regarding the Management of Change in Romanian Public Institutions. *Review of International Comparative Management*, 14(2), 257 – 267.
57. Radviliškio rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Darbo užmokestis*. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://radviliskisvsb.lt/apie-radviliskio-rajono-visuomenes-sveikatos-biura/darbo-uzmokestis>>.

58. Radviliškio rajono visuomenės sveikatos biuras (2015). *Finansinės ataskaitos*. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://radviliskisvsb.lt/apie-radviliskio-rajono-visuomenes-sveikatos-biura/finansines-ataskaitos>>.
59. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 523-539.
60. Raipa, A. (2014). Tarpsektorinės sąveikos pokyčiai: iššūkiai viešojo valdymo teorijai. *Viešasis administravimas*, 2(42), 8–18.
61. Raipa, A. (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai*, Nr. 2, 1-18.
62. Raipa, A. (2015). XXI a. viešojo valdymo modernizavimo reformų kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 14(2), 307–320.
63. Raipa, A., Bartkus, E. V. (2013). Modernus viešasis valdymas: pokyčiai ir nauji metodologiniai aspektai. *Viešasis administravimas*, 3(39), 28–38.
64. Raipa, A., Jurkšienė, L. (2013). Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių ir Danijos lyginamoji analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 22-32.
65. Shih, S. P., Shaw, R. S., Ta-Yu, F., Che-Pin, C. (2013). A systematic study of change management during CMMI implementation: a modified activity theory perspective. *Project Management Journal*, 44(4), 84–100.
66. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos*, 83, 140-147.
67. Skaržauskienė, A. (2010). Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 53, 63–85.
68. Sofronijevic, A., Milicevic, V., Makovic, A. (2015). New internet business initiatives in the context of change management. *Management*, 74, 37–46.
69. Strazdas, R., Bareika, R., Grachiov, E., Jančoras, Ž., Zabieliavičius, A. (2010). Inovacijų valdymas viešojo administravimo institucijose. *Viešasis administravimas*, 3/4, 68-70.
70. Sveikatos apsaugos ministro įsakymas (2007). Dėl savivaldybės visuomenės sveikatos biure privalomų pareigybių sąrašo ir joms keliamų kvalifikacinių reikalavimų patvirtinimo. Nr. Nr. V-918, Vilnius.
71. Šarlauskienė, L. (2011). Dzenbudizmo įžvalgų taikymas institucinių pokyčių vadyboje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(28), 140–156.
72. Šiaulių visuomenės sveikatos biuras (2015). *Veiklos rezultatų ataskaita* [žiūrėta 2015-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveikatos-biuras.lt/finansines-ataskaitos-29>>.



73. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
74. Šimanskienė, L., Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijose. *Regional Formation & Development*, 13, 107–117.
75. Thompson, J. M. Understanding and managing organizational change: implications for public health management. *Journal of Public Health Management And Practice*, 16 (2), 167–173.
76. Thorpe, R. (2015). Planning a change project in mental health nursing. *Nursing Standard*, 30(1), 38–44.
77. Vaschenko, Y. (2014). Legal issues of the public administration in Ukraine in the context of constitutional and public administration reforms. *Jurisprudencija*, 21(4), 1186–1207.
78. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 107–120.
79. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 107-120.
80. Vrazel, J. (2013). *Managing change and leading through transitions. A guide for community and public health practitioners*. Indianapolis.
81. Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64.

# **PRIEDAI**

## ŠIAULIŲ REGIONO VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ VADOVŲ TYRIMO INSTRUMENTARIJUS

### Gerbiamas respondente,

*Esu Šiaulių universiteto socialinių mokslų viešojo valdymo studijų studentė - magistrantė ir rengiu mokslinį darbą apie viešojo sektoriaus vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste. Atlieku kokybinį tyrimą interviu apklausos metodu, kurio metu yra apklausiami Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai.*

*Analizuodama interviu medžiagą užtikrinsiu Jūsų konfidencialumą, apklaustųjų vardai ir pavardės bus užkoduoti. Gauti atsakymai bus panaudoti bendrai nuomonei analizuoti ir tik moksliniais tikslais.*

*Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.*

### BENDRA INFORMACIJA

<b>Demografiniai duomenys apie interviu duodantį asmenį</b>	
<b>1. Jūsų amžius</b>	<i>Respondento atsakymas:</i>
<b>2. Jūsų išsilavinimas</b>	<i>Respondento atsakymas:</i>
<b>3. Jūsų darbo stažas vadovaujančiose pareigose</b>	<i>Respondento atsakymas:</i>

<b>Informacija apie organizaciją, kuriai vadovaujate</b>	
<b>1. Organizacijos veiklos laikotarpis</b>	<i>Respondento atsakymas:</i>
<b>2. Darbuotojų skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas:</i>
<b>3. Etatų skaičius jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas:</i>
<b>4. Savanorių skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje (jeigu turite praktikantų, pažymėkite atskirai)</b>	<i>Respondento atsakymas:</i>

## INTERVIU KLAUSIMAI

<p><i>Šiuolaikinėje globalioje visuomenėje, susiduriančioje su socialiniais, ekonominiais, politiniais, informacinių technologijų taikymo, globalizacijos iššūkiais, kyla reikalavimai ne tik verslo sektoriaus atitikčiai rinkos poreikiams, bet ir viešojo sektoriaus valdymo modernizavimui, įgalinant strateginį valdymą, efektyvią išteklių vadybą, paslaugų kokybės užtikrinimą ir pan. Kiekviena šiuolaikinė organizacija turi gebėti greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius, tikriausiai, ne išimtis ir Jūsų organizacija.</i></p>	
<p><b>1. Kokie pasikeitimai valstybėje, mieste turėjo didžiausios įtakos Jūsų organizacijos pokyčiams per pastaruosius 5 metus?</b></p> <p><i>1.1. Kokie pokyčiai buvo įgyvendinti Jūsų organizacijoje tokių išorinių pasikeitimų, reformų įtakoje?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p>

<p><b>2. Kokius pokyčius per pastaruosius 5 metus Jūsų ar darbuotojų iniciatyva įgyvendinote patys savo organizacijoje?</b></p> <p><i>2.1. Kodėl šių pokyčių reikėjo organizacijai?</i></p> <p><i>2.2. Ar šie pokyčiai pasiteisino ir kokią naudą davė Jūsų organizacijai?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p>
<p><i>Pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos sąlyga. Pokyčių valdymas traktuojamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną. Svarbu, kad pokyčių valdymas apimtų visas pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę.</i></p>	
<p><b>3. Kas ir kaip paprastai valdo pokyčius Jūsų organizacijoje?</b></p> <p><i>3.1. Kaip nustatoma, kad organizacijai reikalingi pokyčiai?</i></p> <p><i>3.2. Kokie veiksniai Jūsų manymu svarbiausi siekiant laiku ir su minimaliais ištekliais sėkmingai įgyvendinti pokyčius?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p>
<p><i>Pokyčių poreikį organizacijose formuoja veiksnių visuma. Vieni veiksniai skatina pokyčius, kiti juos stabdo arba apsunkina. Pokyčius stabdantys veiksniai klasifikuojami į išorinius ir vidinius. Išoriniai veiksniai – tai už organizacijos ribų egzistuojantys kliuviniai, vidiniai – tai organizacijos vidinės aplinkos veiksniai. Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojama kliūtis - darbuotojų nenoras keistis.</i></p>	
<p><b>4. Kokie veiksniai stabdo pokyčius, naujovių diegimą Jūsų organizacijoje?</b></p> <p><i>4.1. Kas trukdo įgyvendinti suplanuotus pokyčius laiku? Įvardinkite išorinius ir vidinius veiksnius.</i></p> <p><i>4.2. Kaip manote, kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p>

*Pokyčių valdymas turiniu yra strateginio valdymo dalis, pasirenkama veikimo taktika – lyderystės reikalaujanti veikla. Nuo 2015 m. atrenkant darbuotojus į valstybės tarnybą taikomas Valstybės tarnautojų kompetencijos modelis, kurio esmė – patikrinti bendrąsias ir specifines (profesines) pretendentų kompetencijas. Siekiant vadovo arba padalinio vadovo pareigų taip pat vertinamos ir vadybinės (strategijos, veiklos valdymo) ir lyderystės kompetencijos.*

<p><b>5. Kokia Jūsų nuomonė, apie išaugusius reikalavimus institucijų ir padalinių vadovams?</b></p> <p><i>5. 1. Kokios Modelyje paminėtos kompetencijos, Jūsų nuomone, šiandien yra svarbiausios valdant pokyčius organizacijoje? (žr. priedą).</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p>
<p><b>6. Kokius gebėjimus įvardintumėte kaip savo kompetencijos stipriausias puses valdant pokyčius ir kokių gebėjimų tobulinimo poreikį jaučiate?</b></p> <p><i>6.1. Kokius savo gebėjimus esate numatę tobulinti artimiausiu metu ir kodėl?</i></p> <p><i>6.2. Kokios su pokyčių valdymu susijusios temos Jus domintų, jei būtų rengiami mokymai?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p>
<p><b>7. Kokiais būdais mokotės pokyčių valdymo, lyderystės?</b></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p>

<p><b>8. Kokius pokyčius artimiausiu laiku norėtumėte inicijuoti organizacijoje?</b></p> <p><i>8.1. Kokios galimybės juos įgyvendinti artimiausiu laiku? Ko tam reikia ir ko trūksta?</i></p> <p><i>8.2. Numatytieji pokyčiai yra siūlomi Jūsų ar darbuotojų iniciatyva?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p>
--	--------------------------------------

## PRIEDAS

Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas  
ir jų apibrėžtys

<b>Eilės Nr.</b>	<b>KOMPETENCIJA IR JOS APIBRĖŽTIS</b>
<b>I.</b>	<b>BENDROSIOS KOMPETENCIJOS</b>
<b>1.1.</b>	<b>VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS</b> Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo.
<b>1.2.</b>	<b>ORGANIZUOTUMAS</b> Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.
<b>1.3.</b>	<b>PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS</b> Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą.
<b>1.4.</b>	<b>ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS</b> Geba atlikti situacijos analizę – išsklaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.
<b>1.5.</b>	<b>KOMUNIKACIJA</b> Geba bendrauti su asmenimis ir grupėje, pasirinkdamas bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.

<b>II.</b>	<b>VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS</b>
<b>2.1.</b>	<b>STRATEGINIS POŽIŪRIS</b> Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.
<b>2.2.</b>	<b>VEIKLOS VALDYMAS</b> Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą.
<b>2.3.</b>	<b>LYDERYSTĖ</b> Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.
<b>III.</b>	<b>SPECIFINĖS IR PROFESINĖS KOMPETENCIJOS</b>
	<b>SPECIFINĖS KOMPETENCIJOS</b>
<b>3.1.</b>	<b>POLITINIS ĮŽVALGUMAS</b> Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą.
<b>3.2.</b>	<b>INFORMACIJOS VALDYMAS</b> Gebą surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti.
<b>3.3.</b>	<b>ORIENTACIJA Į KLIENTĄ</b> Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę.
<b>3.4.</b>	<b>RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS</b> Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas.
<b>3.5.</b>	<b>DERYBŲ VALDYMAS</b> Gebą pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas.
<b>3.6.</b>	<b>TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA</b> Supranta kultūrinius skirtumus, gebą efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje.
<b>3.7.</b>	<b>KONFLIKTŲ VALDYMAS</b> Gebą išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus.



3.8.	<b>KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS</b> Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams.
3.9.	<b>ĮTAKA</b> Geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis.
...	<b>PROFESINĖS KOMPETENCIJOS</b>

*Šaltinis: „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“ 2014.*

## INTERVIU PROTOKOLAS VSB 1

### Gerbiamas respondente,

*Esu Šiaulių universiteto socialinių mokslų viešojo valdymo studijų studentė - magistrantė ir rengiu mokslinį darbą apie **viešojo sektoriaus vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste**. Atlieku kokybinį tyrimą interviu apklausos metodu, kurio metu yra apklausiami Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai.*

*Analizuodama interviu medžiagą užtikrinsiu Jūsų konfidencialumą, apklaustųjų vardai ir pavardės bus užkoduoti. Gauti atsakymai bus panaudoti bendrai nuomonei analizuoti ir tik moksliniais tikslais.*

*Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.*

### BENDRA INFORMACIJA

<b>Demografiniai duomenys apie interviu duodantį asmenį</b>	
<b>1. Jūsų amžius</b>	<i>Respondento atsakymas: 29</i>
<b>2. Jūsų išsilavinimas</b>	<i>Respondento atsakymas: Aukštasis universitetinis</i>
<b>3. Jūsų darbo stažas vadovaujančiose pareigose</b>	<i>Respondento atsakymas: 1 metai</i>

<b>Informacija apie organizaciją, kuriai vadovaujate</b>	
<b>4. Organizacijos veiklos laikotarpis</b>	<i>Respondento atsakymas: 1 metai</i>
<b>5. Darbuotojų skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 13</i>
<b>6. Etatų skaičius jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 11,5</i>
<b>7. Savanorių skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje (jeigu turite praktikantų, pažymėkite atskirai)</b>	<i>Respondento atsakymas: 0 savanorių, bendradarbiaujame su Šiaulių universitetu ir Šiaulių kolegija, šių įstaigų studentus bandome įtraukti į biuro organizuojamas veiklas</i>

## INTERVIU KLAUSIMAI

*Šiuolaikinėje globalioje visuomenėje, susiduriančioje su socialiniais, ekonominiais, politiniais, informacinių technologijų taikymo, globalizacijos iššūkiais, kyla reikalavimai ne tik verslo sektoriaus atitikčiai rinkos poreikiams, bet ir viešojo sektoriaus valdymo modernizavimui, įgalinant strateginį valdymą, efektyvią išteklių vadybą, paslaugų kokybės užtikrinimą ir pan. Kiekviena šiuolaikinė organizacija turi gebėti greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius, tikriausiai, ne išimtis ir Jūsų organizacija.*

<p><b>1. Kokie pasikeitimai valstybėje, mieste turėjo didžiausios įtakos Jūsų organizacijos pokyčiams per pastaruosius 5 metus?</b></p> <p><i>1.1. Kokie pokyčiai buvo įgyvendinti Jūsų organizacijoje tokių išorinių pasikeitimų, reformų įtakoje?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> kadangi biuro steigėjas yra savivaldybės taryba, daug kas priklauso nuo politinės valdžios rotacijos, po kiekvienos kadencijos. Dažniausiai būna du variantai: pirmas – tarybos sprendimu yra tęsiami suplanuoti darbai/projektai/ veiklos; antras – įvyksta „reforma“, kuri nutraukia tikslingai įgyvendinamas veiklas, kitaip tariant „trūkt už vadžių – vėl iš pradžių“.</p> <p><i>Kalbant apie rajono biurą prieš tai vadovavusi valdžia priėmė sprendimą įsteigti mūsų įstaigą. Tai tikslingas žingsnis. 2015 m. darbą pradėjus naujai išrinktai valdžiai mūsų biuras turėjo įrodinėti savo, kaip egzistuojančios įstaigos svarbą Šiaulių rajonui.</i></p>
<p><b>2. Kokius pokyčius per pastaruosius 5 metus Jūsų ar darbuotojų iniciatyva įgyvendinote patys savo organizacijoje?</b></p> <p><i>2.1. Kodėl šių pokyčių reikėjo organizacijai?</i></p> <p><i>2.2. Ar šie pokyčiai pasiteisino ir kokią naudą davė Jūsų organizacijai?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> mūsų įstaigai dar nėra nei metų, kaip dirbame. Savo veiklos strategiją formuojame konsultuodamiesi su kitų miestų ir rajonų biurais, bandome perteikti savo darbuose kolegų gerąją patirtį.</p>
<p><i>Pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos sąlyga. Pokyčių valdymas traktuojamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną. Svarbu, kad pokyčių valdymas apimtų visas pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę.</i></p>	

<p><b>3. Kas ir kaip paprastai valdo pokyčius Jūsų organizacijoje?</b></p> <p>3.1. Kaip nustatoma, kad organizacijai reikalingi pokyčiai?</p> <p>3.2. Kokie veiksniai Jūsų manymu svarbiausi siekiant laiku ir su minimaliais ištekliais sėkmingai įgyvendinti pokyčius?</p>	<p><i>Respondento atsakymas: aš, kaip įstaigos vadovas nešu visą atsakomybę už įstaigą. Planuojant ir organizuojant darbus įstaigoje organizuojame „baltos lentos“ principą, daug bendraujame tarpusavyje, su kitais biurais, savivaldybe ir su sveikatos sektoriumi administruojančiomis įstaigomis ir institucijomis.</i></p> <p><i>Pokyčiai reikalingi, jei numatytas veiklos planas ar strategija iš esmės neveikia. Galimos dalinės korekcijos ar veiklos performavimas darbų eigoje, jei susiduriama su rimtomis kliūtimis įgyvendinant numatytas veiklas.</i></p> <p><i>Mano manymu viskas prasideda nuo stebėsenos ir analizės. Tik pirmiausia atlikus reikalingus tyrimus ir analizes galima nusistatyti veiklos prioritetus, į kuriuos atsižvelgiant yra formuojami veiklos planai ir ilgalaikės strategijos. Formuojant sveikatos politiką ir ją realizuojant yra svarbus visų kolegų, dirbančių sveikatos sektoriuje, pastabos, pasiūlymai. Vienas pagrindinių principų – bendradarbiavimas, nes tik koordinuojant savo veiklą su kitomis institucijomis galima įgyvendinti kur kas daugiau.</i></p>
<p><i>Pokyčių poreikį organizacijose formuoja veiksnų visuma. Vieni veiksniai skatina pokyčius, kiti juos stabdo arba apsunkina. Pokyčius stabdantys veiksniai klasifikuojami į išorinius ir vidinius. Išoriniai veiksniai – tai už organizacijos ribų egzistuojantys kliūviniai, vidiniai – tai organizacijos vidinės aplinkos veiksniai. Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojama kliūtis - darbuotojų nenoras keistis.</i></p>	

<p><b>4. Kokie veiksniai stabdo pokyčius, naujovių diegimą Jūsų organizacijoje?</b></p> <p>4.1. Kas trukdo įgyvendinti suplanuotus pokyčius laiku? Įvardinkite išorinius ir vidinius veiksnius.</p> <p>4.2. Kaip manote, kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys?</p>	<p><i>Respondento atsakymas: banaliai kalbant – kaip kiekvienas žmogus, tuo labiau specialistas, kurtis dirba kaip pvz. sveikatos sektoriuje, turi turėti pakankamai kompetencijos, kuri leidžia formuoti sveikatos politiką. Tai galima taikyti tiek išoriniams, tiek vidiniams kliuviniams. Vidiniai kliuviniai – įstaigoje dirbančių darbuotojų kompetenciją, kuria vadovaudamiesi atlieka savo darbą. Šiai dienai vis sunkiau rasti kompetentingų darbuotojų. Išoriniai kliuviniai – savivaldybėje, ministerijoje ir pan. dirbantys žmonės, kurie tie aukščiausiu lygmeniu priima sprendimus, kuriuos įgyvendina institucijos, kurioms pagal sritį yra tai pavesta daryti. Tai pat menkas komunikavimas ir bendradarbiavimas tarp įstaigų ir institucijų.</i></p> <p><i>Darbuotojai į kiekvieną pokytį gali reaguoti teigiamai ar neigiamai. Teigiamai reaguoja tuomet, kai jie yra supažindinami/ įtraukiami į pokyčius, kurie bus įgyvendinti įstaigoje. Neigiami reaguoja tuomet, kai nėra informacijos sklaidos prieš pradėdant pokyčius.</i></p>
<p><i>Pokyčių valdymas turiniu yra strateginio valdymo dalis, pasirenkama veikimo taktika – lyderystės reikalaujanti veikla. Nuo 2015 m. atrenkant darbuotojus į valstybės tarnybą taikomas Valstybės tarnautojų kompetencijos modelis, kurio esmė – patikrinti bendrąsias ir specifines (profesines) pretendentų kompetencijas. Siekiant vadovo arba padalinio vadovo pareigų taip pat vertinamos ir vadybinės (strategijos, veiklos valdymo) ir lyderystės kompetencijos.</i></p>	

<p><b>5. Kokia Jūsų nuomonė, apie išaugusius reikalavimus institucijų ir padalinių vadovams?</b></p> <p>5.1. Kokios Modelyje paminėtos kompetencijos, Jūsų nuomone, šiandien yra svarbiausios valdant pokyčius organizacijoje? (žr. priedą).</p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> kadangi dirbu pagal darbo sutartį, o ne kaip valstybės tarnautojas, negaliu komentuoti reikalavimų, kuriuos reikia atitikti. Tačiau tai nekeičia iš esmės principo. Įstaigos/ organizacijos vadovas nežiūrint į jo darbo apraše išdėstytas funkcijas ir reikalavimus turi būti – lyderis ir pavyzdys savo darbuotojams, visuomenei. Taip visų pirma tokias pareigas užimantis asmuo turi turėti tai atitinkanti išsilavinimą. Visų antra turi turėti sukaupę patirties. Ir trečia, turi turėti labai geras komunikavimo, derybininko, analitiko, stratego ir žinoma idėjinio lyderio savybių.</p>
<p><b>6. Kokius gebėjimus įvardintumėte kaip savo kompetencijos stipriausias puses valdant pokyčius ir kokių gebėjimų tobulinimo poreikį jaučiate?</b></p> <p>6.1. Kokius savo gebėjimus esate numatę tobulinti artimiausiu metu ir kodėl?</p> <p>6.2. Kokios su pokyčių valdymu susijusios temos Jus domintų, jei būtų rengiami mokymai?</p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> Analitinis mąstymas, komunikabilumas, organizuotumas, būti kompetentingu (turėti atitinkamą išsilavinimą ir darbo patirtį), būti pavyzdžiu visiems.</p> <p>Esu numatęs tobulinti strateginio valdymo, personalo ir administravimo gebėjimus.</p> <p>Pokyčių valdymas turi įtakos globaliai, tai nėra tik sveikatos sektoriaus, papildomai susiduriama ir su socio-ekonominiais pokyčiais, kurie turi įtakos organizacijos veiklai. Galbūt priežiūros procesų pokyčių valdymų tema.</p>
<p><b>7. Kokiais būdais mokotės pokyčių valdymo, lyderystės?</b></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> studijuojamas sveikatos politiką ir valdymą turėjau puikus dėstytojus, iš kurių išmokau labai daug, jie man perteikė savo ilgametės patirties pavyzdžių. Esant poreikiui visada su jais bendrauju, klausiu patarimo. Dirbdamas vadovaujamą darbą nuolat stebiu, analizuoju aplinką, kolegų darbą, pokyčius visuomenėje, atsižvilgamas į Šiaulių rajono sveikatos rodiklius. Bendraudamas su Šiaulių rajono administracija, kitų šalies biurų kolegomis, sveikatos apsaugos ministerija ir pan.</p>

<p><b>8. Kokius pokyčius artimiausiu laiku norėtumėte inicijuoti organizacijoje?</b></p> <p>8.1. Kokios galimybės juos įgyvendinti artimiausiu laiku? Ko tam reikia ir ko trūksta?</p> <p>8.2. Numatytieji pokyčiai yra siūlomi Jūsų ar darbuotojų iniciatyva?</p>	<p><i>Respondento atsakymas: vėl gi, kadangi mes dar tik pradėdami savo veiklą Šiaulių rajone, stengiamės savo veiklos formavime įgyvendinti ilgalaikius strateginius planus.</i></p> <p><i>Labiausiai trūksta politinės valios, bendradarbiavimo stoka tarp sektoriniame lygmenyje.</i></p> <p><i>Šiai dienai mano iniciatyva, apie tai kalbant ir diskutuojant su darbuotojais. Įtraukiant juos į pokyčių valdymą.</i></p>
--	--



## INTERVIU PROTOKOLAS VSB 2

### Gerbiamas respondente,

*Esu Šiaulių universiteto socialinių mokslų viešojo valdymo studijų studentė - magistrantė ir rengiu mokslinį darbą apie **viešojo sektoriaus vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste**. Atlieku kokybinį tyrimą interviu apklausos metodu, kurio metu yra apklausiami Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai.*

*Analizuodama interviu medžiagą užtikrinsiu Jūsų konfidencialumą, apklaustųjų vardai ir pavardės bus užkoduoti. Gauti atsakymai bus panaudoti bendrai nuomonei analizuoti ir tik moksliniais tikslais.*

*Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.*

### BENDRA INFORMACIJA

<b>Demografiniai duomenys apie interviu duodantį asmenį</b>	
<b>1. Jūsų amžius</b>	<i>Respondento atsakymas: 40</i>
<b>2. Jūsų išsilavinimas</b>	<i>Respondento atsakymas: aukštasis</i>
<b>3. Jūsų darbo stažas vadovaujančiose pareigose</b>	<i>Respondento atsakymas: 6 m. ir 11 mėn.</i>

<b>Informacija apie organizaciją, kuriai vadovaujate</b>	
<b>4. Organizacijos veiklos laikotarpis</b>	<i>Respondento atsakymas: Taryba nusprendė įsteigti Biurą 2006 m. rugpjūčio 23 d.</i>
<b>5. Darbuotojų skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 48</i>
<b>6. Etatų skaičius jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 37,3</i>
<b>7. Savanorių skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje (jeigu turite praktikantų, pažymėkite atskirai)</b>	<i>Respondento atsakymas: praktikantų 18</i>

## INTERVIU KLAUSIMAI

<p><i>Šiuolaikinėje globalioje visuomenėje, susiduriančioje su socialiniais, ekonominiais, politiniais, informacinių technologijų taikymo, globalizacijos iššūkiais, kyla reikalavimai ne tik verslo sektoriaus atitikčiai rinkos poreikiams, bet ir viešojo sektoriaus valdymo modernizavimui, įgalinant strateginį valdymą, efektyvią išteklių vadybą, paslaugų kokybės užtikrinimą ir pan. Kiekviena šiuolaikinė organizacija turi gebėti greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius, tikriausiai, ne išimtis ir Jūsų organizacija.</i></p>	
<p><b>1. Kokie pasikeitimai valstybėje, mieste turėjo didžiausios įtakos Jūsų organizacijos pokyčiams per pastaruosius 5 metus?</b></p> <p><i>1.1. Kokie pokyčiai buvo įgyvendinti Jūsų organizacijoje tokių išorinių pasikeitimų, reformų įtakoje?</i></p>	<p><b><i>Respondento atsakymas:</i></b> <i>Krizės laikotarpis, nuolatiniai teisės aktų pokyčiai, savivaldybės tarybos narių kaita, savivaldybės administracijos darbuotojų kaita, Sveikatos apsaugos ministerijos direktyvos. Krizei prasidėjus ir savivaldybei sumažinus biudžetą, biudžetinių įstaigų vadovams buvo palikta patiems spręsti kaip išgyventi šiuo laikotarpiu: buvo tariamasi su darbuotojais dėl asignavimų taupymo, dėl etatų mažinimo.</i></p>

<p><b>2. Kokius pokyčius per pastaruosius 5 metus Jūsų ar darbuotojų iniciatyva įgyvendinote patys savo organizacijoje?</b></p> <p>2.1. Kodėl šių pokyčių reikėjo organizacijai?</p> <p>2.2. Ar šie pokyčiai pasiteisino ir kokią naudą davė Jūsų organizacijai?</p>	<p><i><b>Respondento atsakymas:</b> darbuotojų iniciatyva buvo įdiegta el. dokumentų valdymo sistema; savivaldybės iniciatyva modernizuotos patalpos. Šių pokyčių reikėjo, kad būtų palengvintas darbuotojų darbas įstaigoje bei būtų mažiau dokumentacijos popierine išraiška (el. dokumentų valdymas). Pasiteisino, nes specialistų laikas įstaigoje naudojamas efektyviau.</i></p> <p><i>Savivaldybės iniciatyva buvo modernizuotos įstaigos patalpos, pagerintas visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumas ir kokybė. Iki to laiko įstaiga dirbo mažesnėse patalpose, stigo darbo priemonių ir technikos, patalpų mokymams bei sveikatinimo renginiams organizuoti. Naujai sutvarkytose patalpose atsirado didesnės galimybės skleisti sveikatinimą skatinančią informaciją platesnei auditorijai.</i></p> <p><i>Nuolatinis Sveikatos apsaugos ministerijos teisės aktų keitimas įpareigojo keisti dokumentaciją, veiklos planavimo dokumentus, atsiskaitymo su ministerija tvarką ir t.t.</i></p>
<p><i>Pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos sąlyga. Pokyčių valdymas traktuojamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną. Svarbu, kad pokyčių valdymas apimtų visas pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę.</i></p>	

<p><b>3. Kas ir kaip paprastai valdo pokyčius Jūsų organizacijoje?</b></p> <p>3.1. Kaip nustatoma, kad organizacijai reikalingi pokyčiai?</p> <p>3.2. Kokie veiksniai Jūsų manymu svarbiausi siekiant laiku ir su minimaliais ištekliais sėkmingai įgyvendinti pokyčius?</p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> valdo įstaigos vadovas, skyriaus vedėjai.</p> <p>Dažniausiai mūsų įstaigoje pokyčiai įgyvendinami privalomai – teisės aktams pasikeitus. Jeigu pokyčių pageidauja darbuotojai, paprastai jie yra išklausomi ir atsižvelgiant į galimybes bei aplinkybes ieškoma būdų kaip juos būtų galima įdiegti. Keičiantis politikams savivaldybėje, įstaiga turi vykdyti Steigėjo – savivaldybės tarybos - priimtus sprendimus.</p> <p>Sėkmingai įgyvendinti pokyčius padeda viso kolektyvo supratimas, kad pokyčiai būtini, tarpusavio susitelkimas, kolektyvo gerosios charakterio ypatybės, kantrybė, ieškojimas kaip spręsti konfliktus, konkretumas, konstruktyvūs darbiniai santykiai, darbuotojų kompetencija, gebėjimas keisti požiūrį.</p>
<p><i>Pokyčių poreikį organizacijose formuoja veiksnių visuma. Vieni veiksniai skatina pokyčius, kiti juos stabdo arba apsunkina. Pokyčius stabdantys veiksniai klasifikuojami į išorinius ir vidinius. Išoriniai veiksniai – tai už organizacijos ribų egzistuojantys kliūviniai, vidiniai – tai organizacijos vidinės aplinkos veiksniai. Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojama kliūtis - darbuotojų nenoras keistis.</i></p>	
<p><b>4. Kokie veiksniai stabdo pokyčius, naujovių diegimą Jūsų organizacijoje?</b></p> <p>4.1. Kas trukdo įgyvendinti suplanuotus pokyčius laiku? Įvardinkite išorinius ir vidinius veiksnius.</p> <p>4.2. Kaip manote, kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys?</p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> teisės aktų kaita - įgyvendinti trukdo išankstinis negatyvus nusistatymas, kad privalome pokyčius vykdyti ir niekas į mūsų nuomonę neatsižvelgia. Dažnai stiprų vaidmenį atlieka darbuotojų kultūra. Trukdo įgyvendinti finansinių resursų stoka. Labai svarbūs yra darbuotojų neformalūs santykiai. Trukdo įgyvendinti nepasitenkinimas organizacija ar savo padėtimi organizacijoje, būna situacijų kai darbuotojams netinka vadovų lyderystė ir valdymo stilius. Dar iš priežasčių įvardinčiau nematymas tikslo įgyvendinti pokyčius. Netoleravimas kai kurių specialistų (kaip asmenybių) organizacijoje, neigiama nuostata jų atžvilgiu.</p>

<p><i>Pokyčių valdymas turiniu yra strateginio valdymo dalis, pasirenkama veikimo taktika – lyderystės reikalaujanti veikla. Nuo 2015 m. atrenkant darbuotojus į valstybės tarnybą taikomas Valstybės tarnautojų kompetencijos modelis, kurio esmė – patikrinti bendrąsias ir specifines (profesines) pretendentų kompetencijas. Siekiant vadovo arba padalinio vadovo pareigų taip pat vertinamos ir vadybinės (strategijos, veiklos valdymo) ir lyderystės kompetencijos.</i></p>	
<p><b>5. Kokia Jūsų nuomonė, apie išaugusius reikalavimus institucijų ir padalinių vadovams?</b></p> <p><i>5. 1. Kokios Modelyje paminėtos kompetencijos, Jūsų nuomone, šiandien yra svarbiausios valdant pokyčius organizacijoje? (žr. priedą).</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> <i>Manau, kad visos yra labai svarbios. Tačiau lyderystės, komunikacijos ir konfliktų valdymo ypatingai.</i></p>
<p><b>6. Kokius gebėjimus įvardintumėte kaip savo kompetencijos stipriausias puses valdant pokyčius ir kokių gebėjimų tobulinimo poreikį jaučiate?</b></p> <p><i>6.1. Kokius savo gebėjimus esate numatę tobulinti artimiausiu metu ir kodėl?</i></p> <p><i>6.2. Kokios su pokyčių valdymu susijusios temos Jus domintų, jei būtų rengiami mokymai?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> <i>Stipriosios pusės būtų: patikimumas ir atsakingumas, komunikacija, organizuotumas, politinis išvalgumas, orientacija į klientą, ryšių tinklo kūrimas. Poreikį jaučiu visoms. Esu numačiusi tobulinti ką reglamentuoja teisės aktai – šiuo metu yra patvirtinti sveikatos priežiūros vadovų kvalifikacijos kėlimo reikalavimai – vykdysiu juos.</i></p>
<p><b>7. Kokiais būdais mokotės pokyčių valdymo, lyderystės?</b></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> <i>Gyvenimas daug ko išmoko. Neklysta tik tas, kuris nieko nedaro. Mokausi iš savo klaidų. Keliau kvalifikaciją. Tęsiau studijas pasirinkusi magistrantūros studijas.</i></p>

<p><b>8. Kokius pokyčius artimiausiu laiku norėtumėte inicijuoti organizacijoje?</b></p> <p>8.1. Kokios galimybės juos įgyvendinti artimiausiu laiku? Ko tam reikia ir ko trūksta?</p> <p>8.2. Numatytieji pokyčiai yra siūlomi Jūsų ar darbuotojų iniciatyva?</p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> <i>Norėčiau pakelti darbuotojams algas (jeigu biudžetas leis tai padaryti). Norėčiau, kad darbuotojai būtų motyvuoti dirbti įstaigoje, teiktų pasiūlymus dėl veiklų idėjų, kaip šias idėjas įgyvendinti, bet be didesnių algų tai yra sunku padaryti. Norėčiau, kad valstybės deleguota funkcija ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų vykdoma kokybiškai, bet be savivaldybės administracijos sprendimų to padaryti man neįmanoma. Šie pokyčiai yra siūlomi mano iniciatyva (nors apie mažas algas darbuotojai yra tikrai ne kartą kalbėję ir prašę jas pakelti).</i></p>
--	---

## INTERVIU PROTOKOLAS VSB 3

### Gerbiamas respondente,

*Esu Šiaulių universiteto socialinių mokslų viešojo valdymo studijų studentė - magistrantė ir rengiu mokslinį darbą apie viešojo sektoriaus vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste. Atlieku kokybinį tyrimą interviu apklausos metodu, kurio metu yra apklausiami Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai.*

*Analizuodama interviu medžiagą užtikrinsiu Jūsų konfidencialumą, apklaustųjų vardai ir pavardės bus užkoduoti. Gauti atsakymai bus panaudoti bendrai nuomonei analizuoti ir tik moksliniais tikslais.*

*Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.*

## BENDRA INFORMACIJA

<b>Demografiniai duomenys apie interviu duodantį asmenį</b>	
<b>1. Jūsų amžius</b>	<i>Respondento atsakymas: 45</i>
<b>2. Jūsų išsilavinimas</b>	<i>Respondento atsakymas: aukštasis</i>
<b>3. Jūsų darbo stažas vadovaujančiose pareigose</b>	<i>Respondento atsakymas: 7 metai</i>

<b>Informacija apie organizaciją, kuriai vadovaujate</b>	
<b>4. Organizacijos veiklos laikotarpis</b>	<i>Respondento atsakymas: Nuo 2008 m.</i>
<b>5. Darbuotojų skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 10</i>
<b>6. Etatų skaičius jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 6,5</i>
<b>7. Savanorių skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje (jeigu turite praktikantų, pažymėkite atskirai)</b>	<i>Respondento atsakymas: -</i>

## INTERVIU KLAUSIMAI

<p><i>Šiuolaikinėje globalioje visuomenėje, susiduriančioje su socialiniais, ekonominiais, politiniais, informacinių technologijų taikymo, globalizacijos iššūkiais, kyla reikalavimai ne tik verslo sektoriaus atitikčiai rinkos poreikiams, bet ir viešojo sektoriaus valdymo modernizavimui, įgalinant strateginį valdymą, efektyvią išteklių vadybą, paslaugų kokybės užtikrinimą ir pan. Kiekviena šiuolaikinė organizacija turi gebėti greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius, tikriausiai, ne išimtis ir Jūsų organizacija.</i></p>	
<p><b>1. Kokie pasikeitimai valstybėje, mieste turėjo didžiausios įtakos Jūsų organizacijos pokyčiams per pastaruosius 5 metus?</b></p> <p><i>1.1. Kokie pokyčiai buvo įgyvendinti Jūsų organizacijoje tokių išorinių pasikeitimų, reformų įtakoje?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas: Visuomenės sveikata tapo Valstybės deleguota (perduota) savivaldybėms funkcija.</i></p>



<p><b>2. Kokius pokyčius per pastaruosius 5 metus Jūsų ar darbuotojų iniciatyva įgyvendinote patys savo organizacijoje?</b></p> <p>2.1. Kodėl šių pokyčių reikėjo organizacijai?</p> <p>2.2. Ar šie pokyčiai pasiteisino ir kokią naudą davė Jūsų organizacijai?</p>	<p><i>Respondento atsakymas: subendrinti specialistų planai ir ataskaitos.</i></p>
<p><i>Pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos sąlyga. Pokyčių valdymas traktuojamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną. Svarbu, kad pokyčių valdymas apimtų visas pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę.</i></p>	
<p><b>3. Kas ir kaip paprastai valdo pokyčius Jūsų organizacijoje?</b></p> <p>3.1. Kaip nustatoma, kad organizacijai reikalingi pokyčiai?</p> <p>3.2. Kokie veiksniai Jūsų manymu svarbiausi siekiant laiku ir su minimaliais ištekliais sėkmingai įgyvendinti pokyčius?</p>	<p><i>Respondento atsakymas: Pokyčiai organizacijoje vyksta tik vadovo iniciatyva.</i></p>
<p><i>Pokyčių poreikį organizacijose formuoja veiksmų visuma. Vieni veiksniai skatina pokyčius, kiti juos stabdo arba apsunkina. Pokyčius stabdantys veiksniai klasifikuojami į išorinius ir vidinius. Išoriniai veiksniai – tai už organizacijos ribų egzistuojantys kliūtiniai, vidiniai – tai organizacijos vidinės aplinkos veiksniai. Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojama kliūtis - darbuotojų nenoras keistis.</i></p>	
<p><b>4. Kokie veiksniai stabdo pokyčius, naujovių diegimą Jūsų organizacijoje?</b></p> <p>4.1. Kas trukdo įgyvendinti suplanuotus pokyčius laiku? Įvardinkite išorinius ir vidinius veiksmus.</p> <p>4.2. Kaip manote, kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys?</p>	<p><i>Respondento atsakymas: Naujovių diegimą organizacijoje stabdo darbuotojų amžius, neigiamas mokyklos administracijos požiūris į visuomenės sveikatos priežiūros specialistą.</i></p>

<p><i>Pokyčių valdymas turiniu yra strateginio valdymo dalis, pasirenkama veikimo taktika – lyderystės reikalaujanti veikla. Nuo 2015 m. atrenkant darbuotojus į valstybės tarnybą taikomas Valstybės tarnautojų kompetencijos modelis, kurio esmė – patikrinti bendrąsias ir specifines (profesines) pretendentų kompetencijas. Siekiant vadovo arba padalinio vadovo pareigų taip pat vertinamos ir vadybinės (strategijos, veiklos valdymo) ir lyderystės kompetencijos.</i></p>	
<p><b>5. Kokia Jūsų nuomonė, apie išaugusius reikalavimus institucijų ir padalinių vadovams?</b></p> <p><i>5. 1. Kokios Modelyje paminėtos kompetencijos, Jūsų nuomone, šiandien yra svarbiausios valdant pokyčius organizacijoje? (žr. priedą).</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> <i>kontrolės ir priežiūros valdymas,</i></p>
<p><b>6. Kokius gebėjimus įvardintumėte kaip savo kompetencijos stipriausias puses valdant pokyčius ir kokių gebėjimų tobulinimo poreikį jaučiate?</b></p> <p><i>6.1. Kokius savo gebėjimus esate numatę tobulinti artimiausiu metu ir kodėl?</i></p> <p><i>6.2. Kokios su pokyčių valdymu susijusios temos Jus domintų, jei būtų rengiami mokymai?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> <i>Stiprioji pusė: komunikacija, planavimas, organizuotumas, silpnoji pusė: konfliktų valdymas, kontrolės ir priežiūros organizavimas.</i></p>
<p><b>7. Kokiais būdais mokotės pokyčių valdymo, lyderystės?</b></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> <i>Gyvenimiška patirtimi.</i></p>
<p><b>8. Kokius pokyčius artimiausiu laiku norėtumėte inicijuoti organizacijoje?</b></p> <p><i>8.1. Kokios galimybės juos įgyvendinti artimiausiu laiku? Ko tam reikia ir ko trūksta?</i></p> <p><i>8.2. Numatytieji pokyčiai yra siūlomi Jūsų ar darbuotojų iniciatyva?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b> <i>dar labiau sukonkretinti darbuotojų veiklą.</i></p>

## INTERVIU PROTOKOLAS VSB 4

### Gerbiamas respondente,

Esu Šiaulių universiteto socialinių mokslų viešojo valdymo studijų studentė - magistrantė ir rengiu mokslinį darbą apie **viešojo sektoriaus vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste**. Atlieku kokybinį tyrimą interviu apklausos metodu, kurio metu yra apklausiami Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai.

Analizuodama interviu medžiagą užtikrinsiu Jūsų konfidencialumą, apklaustųjų vardai ir pavardės bus užkoduoti. Gauti atsakymai bus panaudoti bendrai nuomonei analizuoti ir tik moksliniais tikslais.

*Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.*

### BENDRA INFORMACIJA

<b>Demografiniai duomenys apie interviu duodantį asmenį</b>	
<b>1. Jūsų amžius</b>	<i>Respondento atsakymas: 42 metai</i>
<b>2. Jūsų išsilavinimas</b>	<i>Respondento atsakymas: Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)</i>
<b>3. Jūsų darbo stažas vadovaujančiose pareigose</b>	<i>Respondento atsakymas: 6 metai</i>

<b>Informacija apie organizaciją, kuriai vadovaujate</b>	
<b>4. Organizacijos veiklos laikotarpis</b>	<i>Respondento atsakymas: 2008-2015 m. Viso 8 metai.</i>
<b>5. Darbuotojų skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 16 darbuotojų</i>
<b>6. Etatų skaičius jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 14 etatų</i>
<b>7. Savanorių skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje (jeigu turite praktikantų, pažymėkite atskirai)</b>	<i>Respondento atsakymas: nėra</i>

## **INTERVIU KLAUSIMAI**

<p><i>Šiuolaikinėje globalioje visuomenėje, susiduriančioje su socialiniais, ekonominiais, politiniais, informacinių technologijų taikymo, globalizacijos iššūkiais, kyla reikalavimai ne tik verslo sektoriaus atitikčiai rinkos poreikiams, bet ir viešojo sektoriaus valdymo modernizavimui, įgalinant strateginį valdymą, efektyvią išteklių vadybą, paslaugų kokybės užtikrinimą ir pan. Kiekviena šiuolaikinė organizacija turi gebėti greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius, tikriausiai, ne išimtis ir Jūsų organizacija.</i></p>	
<p><b>1. Kokie pasikeitimai valstybėje, mieste turėjo didžiausios įtakos Jūsų organizacijos pokyčiams per pastaruosius 5 metus?</b></p> <p><i>1.1. Kokie pokyčiai buvo įgyvendinti Jūsų organizacijoje tokių išorinių pasikeitimų, reformų įtakoje?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Per pastaruosius 5 metus mažėjo darbuotojų skaičius.</i></p>

<p><b>2. Kokius pokyčius per pastaruosius 5 metus Jūsų ar darbuotojų iniciatyva įgyvendinote patys savo organizacijoje?</b></p> <p>2.1. Kodėl šių pokyčių reikėjo organizacijai?</p> <p>2.2. Ar šie pokyčiai pasiteisino ir kokią naudą davė Jūsų organizacijai?</p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Per pastaruosius 5 metus organizacijoje labai daug dėmesio skyrėme teikiamų paslaugų kokybės gerinimui.</i></p> <p><i>Pokyčių reikėjo, kad pasiekti organizacijos veiklos tikslų.</i></p>
<p><i>Pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos sąlyga. Pokyčių valdymas traktuojamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną. Svarbu, kad pokyčių valdymas apimtų visas pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę.</i></p>	
<p><b>3. Kas ir kaip paprastai valdo pokyčius Jūsų organizacijoje?</b></p> <p>3.1. Kaip nustatoma, kad organizacijai reikalingi pokyčiai?</p> <p>3.2. Kokie veiksniai Jūsų manymu svarbiausi siekiant laiku ir su minimaliais ištekliais sėkmingai įgyvendinti pokyčius?</p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Kad reikalingi pokyčiai sprendžia visa organizacija. Kai kuriais atvejais pokyčius lemia aukštesnių institucijų ar steigėjo priimti teisės aktai.</i></p> <p><i>Nuoseklumas, gera vadyba, visos komandos darbas.</i></p>
<p><i>Pokyčių poreikį organizacijose formuoja veiksnių visuma. Vieni veiksniai skatina pokyčius, kiti juos stabdo arba apsunkina. Pokyčius stabdantys veiksniai klasifikuojami į išorinius ir vidinius. Išoriniai veiksniai – tai už organizacijos ribų egzistuojantys kliūtiniai, vidiniai – tai organizacijos vidinės aplinkos veiksniai. Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojama kliūtis - darbuotojų nenoras keistis.</i></p>	
<p><b>4. Kokie veiksniai stabdo pokyčius, naujovių diegimą Jūsų organizacijoje?</b></p> <p>4.1. Kas trukdo įgyvendinti suplanuotus pokyčius laiku? Įvardinkite išorinius ir vidinius veiksnius.</p> <p>4.2. Kaip manote, kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys?</p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Šiuo metu pokyčiai nevyksta, niekas nestabdo.</i></p>

<p><i>Pokyčių valdymas turiniu yra strateginio valdymo dalis, pasirenkama veikimo taktika – lyderystės reikalaujanti veikla. Nuo 2014 m. atrenkant darbuotojus į valstybės tarnybą taikomas Valstybės tarnautojų kompetencijos modelis, kurio esmė – patikrinti bendrąsias ir specifines (profesines) pretendentų kompetencijas. Siekiant vadovo arba padalinio vadovo pareigų taip pat vertinamos ir vadybinės (strategijos, veiklos valdymo) ir lyderystės kompetencijos.</i></p>	
<p><b>5. Kokia Jūsų nuomonė, apie išaugusius reikalavimus institucijų ir padalinių vadovams?</b></p> <p><i>5. 1. Kokios Modelyje paminėtos kompetencijos, Jūsų nuomone, šiandien yra svarbiausios valdant pokyčius organizacijoje? (žr. priedą).</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Visos svarbios tik ne vienodai.</i></p>
<p><b>6. Kokius gebėjimus įvardintumėte kaip savo kompetencijos stipriausias puses valdant pokyčius ir kokių gebėjimų tobulinimo poreikį jaučiate?</b></p> <p><i>6.1. Kokius savo gebėjimus esate numatę tobulinti artimiausiu metu ir kodėl?</i></p> <p><i>6.2. Kokios su pokyčių valdymu susijusios temos Jus domintų, jei būtų rengiami mokymai?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>viešasis kalbėjimas</i></p> <p><i>Kokybės sistemos diegimas įstaigoje</i></p>
<p><b>7. Kokiais būdais mokotės pokyčių valdymo, lyderystės?</b></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Teoriniai ir praktiniai seminarai.</i></p>
<p><b>8. Kokius pokyčius artimiausiu laiku norėtumėte inicijuoti organizacijoje?</b></p> <p><i>8.1. Kokios galimybės juos įgyvendinti artimiausiu laiku? Ko tam reikia ir ko trūksta?</i></p> <p><i>8.2. Numatytieji pokyčiai yra siūlomi Jūsų ar darbuotojų iniciatyva?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Artimiausiu metu pokyčių kaip vadovas neinicijuosiu, o jeigu būtų darbuotojų iniciatyva, diskutuotume dėl pokyčių poreikio ir svarbos.</i></p>

## INTERVIU PROTOKOLAS VSB 5

**Gerbiamas respondente,**

*Esu Šiaulių universiteto socialinių mokslų viešojo valdymo studijų studentė - magistrantė ir rengiu mokslinį darbą apie **viešojo sektoriaus vadovų pasirengimą dirbti pokyčių kontekste**. Atlieku kokybinį tyrimą interviu apklausos metodu, kurio metu yra apklausiami Šiaulių regiono visuomenės sveikatos biurų vadovai.*

*Analizuodama interviu medžiagą užtikrinsiu Jūsų konfidencialumą, apklaustųjų vardai ir pavardės bus užkoduoti. Gauti atsakymai bus panaudoti bendrai nuomonei analizuoti ir tik moksliniais tikslais.*

*Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.*

### BENDRA INFORMACIJA

<b>Demografiniai duomenys apie interviu duodantį asmenį</b>	
<b>1. Jūsų amžius</b>	<i>Respondento atsakymas: 30</i>
<b>2. Jūsų išsilavinimas</b>	<i>Respondento atsakymas: Aukštasis universitetinis (magistro kvalifikacinis laipsnis)</i>
<b>3. Jūsų darbo stažas vadovaujančiose pareigose</b>	<i>Respondento atsakymas: 2,5 metų</i>

<b>Informacija apie organizaciją, kuriai vadovaujate</b>	
<b>4. Organizacijos veiklos laikotarpis</b>	<i>Respondento atsakymas: 6 metai, nuo 2009 m.</i>
<b>5. Darbuotojų skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 21</i>
<b>6. Etatų skaičius jūsų vadovaujamoje organizacijoje</b>	<i>Respondento atsakymas: 18,75</i>
<b>7. Savanorių skaičius Jūsų vadovaujamoje organizacijoje (jeigu turite praktikantų, pažymėkite atskirai)</b>	<i>Respondento atsakymas: šiuo metu nei savanorių, nei praktikantų įstaiga neturi.</i>

## **INTERVIU KLAUSIMAI**

*Šiuolaikinėje globalioje visuomenėje, susiduriančioje su socialiniais, ekonominiais, politiniais, informacinių technologijų taikymo, globalizacijos iššūkiais, kyla reikalavimai ne tik verslo sektoriaus atitikčiai rinkos poreikiams, bet ir viešojo sektoriaus valdymo modernizavimui, įgalinant strateginį valdymą, efektyvią išteklių vadybą, paslaugų kokybės užtikrinimą ir pan. Kiekviena šiuolaikinė organizacija turi gebėti greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius, tikriausiai, ne išimtis ir Jūsų organizacija.*



<p><b>1. Kokie pasikeitimai valstybėje, mieste turėjo didžiausios įtakos Jūsų organizacijos pokyčiams per pastaruosius 5 metus?</b></p> <p><i>1.1. Kokie pokyčiai buvo įgyvendinti Jūsų organizacijoje tokių išorinių pasikeitimų, reformų įtakoje?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas: Įstaiga, kaip ir visos kitos, turi dinamiką – nėra tokio laikotarpio, kad įstaigos veikla veiktų vien tik sklandžiai, be jokių „pakilimų“/„nuosmukių“, iššūkių. Visa tai įtakoja tiek valstybės lygmeniu vykstantys pokyčiai, tiek miesto, kuriame įsikūrusi įstaiga, savivaldoje, administracijoje esančios problemos. Kadangi įstaiga veikia dar tik 6 metus, didesnių ryškių pokyčių joje nebuvo. Galima būtų įvardinti pagrindinius, kurie yra ekonominiai ir turėjo didžiausios įtakos įstaigos funkcionavimui:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Finansavimo pasikeitimas valstybės lygmeniu;</i></li> <li>• <i>Darbuotojų etatų mažėjimas.</i></li> </ul> <p><i>Abi įvardintos problemos viena su kita glaudžiai susijusios, nes finansavimo keitimas valstybiniu lygmeniu įtakojo darbuotojų etatų mažinimą.</i></p>
<p><b>2. Kokius pokyčius per pastaruosius 5 metus Jūsų ar darbuotojų iniciatyva įgyvendinote patys savo organizacijoje?</b></p> <p><i>2.1. Kodėl šių pokyčių reikėjo organizacijai?</i></p> <p><i>2.2. Ar šie pokyčiai pasiteisino ir kokią naudą davė Jūsų organizacijai?</i></p>	<p><i>Respondento atsakymas:</i></p> <p><i>Ankstesniame klausime įvardinau pagrindinius įvykusius pokyčius įstaigoje.</i></p> <p><i>Per keletą metų įstaigoje vyko darbuotojų kaita. Atsirado keletas papildomų etatų, kad įstaigos veikla taptų kokybiškesnė, efektyvesnė ir naudingesnė.</i></p> <p><i>Kalbant apie techninius pokyčius:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>įstaigoje „atsirado“ papildoma patalpa, kurioje šiuo metu dažnai vykdomi personalo pasitarimai, įvairūs susitikimai, bendradarbiavimo plėtojimas su kitomis įstaigomis, įmonėmis ir t.t. Tokio pobūdžio patalpos prieš tai įstaiga neturėjo;</i></li> <li>• <i>Savivaldybės administracija įstaigai skyrė tarnybinį automobilį.</i></li> </ul> <p><i>Visa tai taip pat priskirčiau prie pokyčių įstaigoje, nes modernėjant, atsirandant naujoms technologijoms, gerėjant darbo sąlygoms darbas tampa kokybiškesnis ir efektyvesnis.</i></p>

*Pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos sąlyga. Pokyčių valdymas traktuojamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną. Svarbu, kad pokyčių valdymas apimtų visas pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę.*

**3. Kas ir kaip paprastai valdo pokyčius Jūsų organizacijoje?**

*3.1. Kaip nustatoma, kad organizacijai reikalingi pokyčiai?*

*3.2. Kokie veiksniai Jūsų manymu svarbiausi siekiant laiku ir su minimaliais ištekliais sėkmingai įgyvendinti pokyčius?*

**Respondento atsakymas:**

*Kadangi įstaigoje nėra didelio skaičiaus darbuotojų, tad pokyčius įstaigoje dažniausiai inicijuoja administracija, tačiau visada tardamasi su visais įstaigos darbuotojais.*

*Ar reikalingi pokyčiai nustatoma analizuojant, sprendžiant problemas, atsižvelgiant ir apsverstant realią situaciją, pokyčių poreikį, svarbą ir galimą naudą.*

*Svarbiausi veiksniai pokyčiams įgyvendinti: įstaigos darbuotojų kompetencija, turimi ir galimi ištekliai, tinkamas ir adekvatus planavimas.*

*Pokyčių poreikį organizacijose formuoja veiksmų visuma. Vieni veiksniai skatina pokyčius, kiti juos stabdo arba apsunkina. Pokyčius stabdantys veiksniai klasifikuojami į išorinius ir vidinius. Išoriniai veiksniai – tai už organizacijos ribų egzistuojantys kliūviniai, vidiniai – tai organizacijos vidinės aplinkos veiksniai. Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojama kliūtis - darbuotojų nenoras keistis.*

**4. Kokie veiksniai stabdo pokyčius, naujovių diegimą Jūsų organizacijoje?**

*4.1. Kas trukdo įgyvendinti suplanuotus pokyčius laiku? Įvardinkite išorinius ir vidinius veiksnius.*

*4.2. Kaip manote, kokios yra pagrindinės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys?*

**Respondento atsakymas:**

*Pokyčių įgyvendinimo galimybių nebuvimas – menki reikalingi resursai.*

*Mažai teko susidurti su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, bet, mano nuomone, pagrindinės pasipriešinimo pokyčiams priežastys galėtų būti: darbo netekimas, menka motyvacija darbui, nesugebėjimas adaptuotis, nenoras kvalifikuotis, tobulėti, stagnacija.*

<p><i>Pokyčių valdymas turiniu yra strateginio valdymo dalis, pasirenkama veikimo taktika – lyderystės reikalaujanti veikla. Nuo 2015 m. atrenkant darbuotojus į valstybės tarnybą taikomas Valstybės tarnautojų kompetencijos modelis, kurio esmė – patikrinti bendrąsias ir specifines (profesines) pretendentų kompetencijas. Siekiant vadovo arba padalinio vadovo pareigų taip pat vertinamos ir vadybinės (strategijos, veiklos valdymo) ir lyderystės kompetencijos.</i></p>	
<p><b>5. Kokia Jūsų nuomonė, apie išaugusius reikalavimus institucijų ir padalinių vadovams?</b></p> <p><i>5. 1. Kokios Modelyje paminėtos kompetencijos, Jūsų nuomone, šiandien yra svarbiausios valdant pokyčius organizacijoje? (žr. priedą).</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Sunku įvardinti keletą svarbiausių, nes, mano nuomone, šiandien ypatingai svarbus kompetencijų derinimas/gebėjimas derinti, atsižvelgiant į kiekvieną situaciją, priimant kiekvieną pokytį, problemą, situaciją kaip išskirtinę.</i></p> <p><i>Kiekviena kompetencija yra svarbi, kiekviena situacija, valdant pokyčius įstaigoje, yra unikali.</i></p>
<p><b>6. Kokius gebėjimus įvardintumėte kaip savo kompetencijos stipriausias puses valdant pokyčius ir kokių gebėjimų tobulinimo poreikį jaučiate?</b></p> <p><i>6.1. Kokius savo gebėjimus esate numatę tobulinti artimiausiu metu ir kodėl?</i></p> <p><i>6.2. Kokios su pokyčių valdymu susijusios temos Jus domintų, jei būtų rengiami mokymai?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Kelti kvalifikaciją, tobulėti – kiekvieno vadovo pareiga. Tam, kad žinoti, suvokti ir suprasti, gebėti taikyti įgytas žinias vadovaujamoje įstaigoje, siekti bendrų tikslų.</i></p> <p><i>Artimiausiu metu planuoju kelti vadovo kvalifikaciją: vadovavimo įgūdžiai, darbuotojų motyvacija, bendri įstaigos tikslai ir siekiai, ir pan.</i></p>
<p><b>7. Kokiais būdais mokotės pokyčių valdymo, lyderystės?</b></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <p><i>Seminarų, konferencijų, pasitarimų, pokalbių, vizitų su kitų įstaigos vadovų metu.</i></p>

<p><b>8. Kokius pokyčius artimiausiu laiku norėtumėte inicijuoti organizacijoje?</b></p> <p><i>8.1. Kokios galimybės juos įgyvendinti artimiausiu laiku? Ko tam reikia ir ko trūksta?</i></p> <p><i>8.2. Numatytieji pokyčiai yra siūlomi Jūsų ar darbuotojų iniciatyva?</i></p>	<p><b>Respondento atsakymas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Didesnė patalpos įstaigos veiklos vykdymui (reikia tuščių, tinkamų patalpų, kurių šiuo metu, savivaldybė nepajėgi suteikti);</i></li> <li>• <i>Didesnis darbuotojų skaičius. (reikalingas papildomas finansavimas iš valstybės).</i></li> </ul> <p><i>Deja, bet įgyvendinimo galimybės kol kas ganėtinai menkos.</i></p> <p><i>Numatyti pokyčiai aptarti ir analizuoti su visais įstaigos darbuotojais.</i></p>
--	--