



VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

Livita Tvarevičienė

Magistro darbas

**POKYČIŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE TAIKANT ŽINIŲ VADYBOS
INSTRUMENTUS**

Darbo vadovė: doc. dr. Jūratė Valuckienė

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Livita Tvarevičienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba Management
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Livita Tvarevičienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Livita Tvarevičienė, by submitting this paper confirm (check)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Tvarevičienė, L. (2021). *Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Tvarevičienė, L. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus. Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė doc. dr. J. Valuckienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, 55 p. (58 p.).

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas žinių vadybos instrumentų tinkamumas valdant pokyčius organizacijoje.

Darbo tikslas – nustatyti pokyčių valdymui pagal K. Lewino modelį tinkamus žinių vadybos instrumentus.

Tikslui pasiekti formuluojami šie *uždaviniai*:

1. Apibrėžti pokyčių ir jų valdymo esmę organizacijoje.
2. Išanalizuoti pokyčių valdymą organizacijoje pagal K. Lewino modelį.
3. Apibrėžti sėkmės veiksnius ir kliūtis valdant pokyčius organizacijoje.
4. Atskleisti žinių vadybos instrumentų tinkamumą pokyčių valdymui.
5. Įvertinti žinių vadybos instrumentų taikymą valdant pokyčius Šeduvos kultūros ir amatų centre).

Darbo objektas – pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus.

Darbo metodai – mokslinės literatūros sisteminė analizė, lyginimas ir apibendrinimas, dokumentų turinio analizė, sutelktos grupės diskusija, organizacijos vadovų pusiau struktūruotas interviu.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalies, išvadų ir rekomendacijų. Darbe panaudoti 76 šaltiniai, iš kurių 45 užsienio kalba. Pateikiami 3 priedai.

Teorinėje darbo dalyje atskleidžiama pokyčių valdymo organizacijoje samprata, išskiriami organizaciniai ir strateginiai pokyčiai, analizuojami pokyčių valdymo etapai. Taip pat analizuojami pokyčių valdymo etapai pagal K. Lewino modelį. Teorinėje dalyje išskiriami sėkmės veiksniai bei kliūtys, turintys įtakos pokyčių valdymui organizacijoje. Analizuojant žinių svarbą organizacijoje, pateikiami žinių vadybos procesai bei pateikiamas pokyčių valdymo pagal K. Lewiną ir žinių vadybos instrumentų sąsajas atspindintis modelis.

Metodologinėje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija: metodinės tyrimo nuostatos, tyrimo strategija bei pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas. Empirinio tyrimo tikslas – įvertinti žinių vadybos instrumentų taikymą valdant pokyčius Šeduvos kultūros ir amatų centre. Šiam tikslui pasiekti pasirinkti kokybinio tyrimo metodai. Šioje dalyje pateikiamos tyrimo lauko ir imties charakteristikos ir tyrimo etika.

Empirinėje darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi dokumentų analizės, sutelktos diskusijos grupės bei pusiau struktūruoto vadovų interviu rezultatai.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad Šeduvos kultūros ir amatų centro kolektyvas dirbdamas komandoje bei dažnai komunikuodamas tarpusavyje, kuria pokyčių valdymui palankią atmosferą. Tokia aplinka skatina darbuotojų bendradarbiavimą bei žinių dalijimąsi organizacijoje. O žinių vadybos integravimas organizacijoje bei žinių vadybos instrumentų taikymas padeda efektyviau valdyti pokyčius.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip skatinti žinių dalijimąsi organizacijoje, kad tai padėtų sėkmingiau valdyti pokyčius. Siūloma organizuoti mokymus, neformalius susitikimus, dalintis sėkmės istorijomis, nes tai skatintų darbuotojus bendrauti, dalintis žiniomis bei jas įgyti.

Raktiniai žodžiai: pokyčių valdymas, žinių vadyba, žinių vadybos instrumentai.

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Tvarevičienė, L. (2021). Organization change management applying knowledge management tools. Vilnius university. Siauliai Academy. Siauliai

SUMMARY

Tvarevičienė, L. (2021). Organization change management applying knowledge management tools. Thesis of Management study programme. Research advisor – doc. dr. J. Valuckienė. Vilnius university. Siauliai Academy. Siauliai, 55 p. (58 p.).

Relevance of knowledge management tools when managing organization change is analyzed in Master's final work.

The goal of Master's thesis is to determine the appropriate knowledge management tools for change management according to K. Lewin's model.

To achieve this goal, the following objectives are formulated:

1. Define the essence of change and its management in the organization.
2. To analyze organization change management according to K. Lewin's model.
3. Define success factors and barriers when managing organization change.
4. To reveal knowledge management tool relevance of change management.
5. Evaluate the application of knowledge management tools when managing change at the Šeduva Culture and Crafts Center.

The object of the thesis is organization change management applying knowledge management tools.

The methods of the thesis are systematic analysis of scientific literature, comparison and generalization, documents content analysis, focus group discussion, semi-structured interview with the organization managers.

Master's thesis consists of introduction, theoretical, methodological and empirical parts, conclusion and recommendation. 76 literature sources used for the thesis of which 45 are foreign language. Includes 3 attachments.

The theoretical part reveals the concept of organization change management, organizational and strategic changes are distinguished, the stages of change management are analyzed. Also the stages of change management according to K. Lewin's model are analyzed. The theoretical part highlights the success factors also the obstacles that affects organization change management. When analyzing the importance of knowledge in the organization, knowledge management processes are presented as well as change management according to K. Lewin's and a model that reflects the interfaces of knowledge management tools.

The methodological part of the thesis presents empirical research methodology: methodological research provisions, research strategy and justification of choice of research instruments.

The aim of the empirical research is to evaluate knowledge management tool relevance of change management at Šeduva Culture and Crafts Center. Qualitative research methods were chosen to achieve the aim. In the section, the field, characteristics and ethics of the research are presented.

The empirical part of the thesis presents the results of qualitative research data analysis. This section presents the results of documents content analysis, focus group discussion, semi-structured interview with the organization managers.

The research determined that Šeduva Culture and Crafts Center staff, when working in a team and often communication with each other, creates an atmosphere favorable to change management. Such an environment encourages employee collaboration and knowledge sharing within the organization. The integration of knowledge management in the organization and the application of knowledge management tools help to manage changes more effectively.

At the end of the thesis, conclusions and recommendations on how to promote knowledge sharing in the organization, to help manage change more successfully. It is suggested to organize trainings, informal meetings, share success stories, as this would encourage employees to communicate, share and acquire knowledge.

Keywords: change management, knowledge management, knowledge management tools.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. POKYČIŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE TAIKANT ŽINIŲ VADYBOS INSTRUMENTUS.....	10
1.1. Pokyčių valdymo organizacijoje samprata.....	10
1.2. Pokyčių valdymas taikant K. Lewino modelį	13
1.3. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai ir kliūtys	18
1.4. Žinių vadybos instrumentų taikymas valdant pokyčius organizacijoje.....	21
2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	28
2.1. Tyrimo metodologija.....	28
2.2. Tyrimo imtis.....	30
2.4. Tyrimo instrumentai	31
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	35
3.1. Organizacijos charakteristika	35
3.2. Žinių vadybos procesai organizacijoje: veiklos dokumentų analizė	35
3.3. Pokyčių valdymas organizacijoje: sutelktos diskusijos grupės tyrimo rezultatai	38
3.4. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus: vadovų komandos interviu tyrimo rezultatai	41
IŠVADOS	49
REKOMENDACIJOS	51
LITERATŪRA.....	52
PRIEDAI	56
1 priedas. Šeduvos kultūros ir amatų centro valdymo struktūra	56
2 priedas. Organizacinių pokyčių samprata	57
3 priedas. Žinių vadybos instrumentai ir IT instrumentai	58

LENTELĖS

1.1.1. lentelė. Strateginių ir organizacinių pokyčių požymiai.....	11
1.2.1. lentelė. Užduotys skirtinguose K. Lewino pokyčių valdymo modelio etapuose.....	17
1.3.1. lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai.....	18
1.4.1. lentelė. Žinių valdymo instrumentai.....	24
1.4.2. lentelė. Žinių vadybos reikšmė pokyčių valdymui.....	24
2.2.1. lentelė. Demografiniai respondentų duomenys.....	31
2.3.1. lentelė. Dokumentų analizės matrica.....	32
2.3.2. lentelė. Pokyčių valdymo charakteristikų raiška.....	32
2.3.3. lentelė. Žinių vadybos charakteristikų raiška.....	33
3.2.1. lentelė. Dokumentų analizės matrica.....	36
3.3.1. lentelė. Sutelktos diskusijos grupės tyrimo rezultatai.....	38
3.4.1. lentelė. Pokyčių valdymas pagal K. Lewino modelį.....	42
3.4.2. lentelė. Veiksniai darantys įtaką sėkmingam/nesėkmingam pokyčių valdymui.....	44
3.4.3. lentelė. Žinių vadybos instrumentai.....	45

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav. Pokyčių valdymo etapai.....	12
1.2.1 pav. K. Lewino pokyčių valdymo modelis.....	14
1.2.2 pav. Organizacinių pokyčių schema, pagal Kurto Lewino trijų etapų modelį.....	16
1.3.1 pav. Pokyčių įgyvendinimo krypties vadovo žvilgsniai.....	19
1.4.1 pav. Žinių potencialo sandarac.....	22
1.4.1 pav. Žinių vadybos modelis pagal R.P. Beijerse.....	23
1.4.3 pav. Žinių vadybos instrumentų taikymas skirtinguose K.Lewino pokyčių valdymo etapuose.....	26
2.1.1 pav. Kokybinio tyrimo loginė schema.....	30
3.1.1 pav. Šeduvos kultūros ir amatų centro organizuoti renginiai 2018-2020 m.....	35
3.4.1 pav. Pokyčių valdymas Šeduvos kultūros ir amatų centre taikant žinių vadybos instrumentus.....	47

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas.

Daugumoje organizacijų reakcijos greitis stipriai skiriasi nuo pokyčių tempo pasaulyje. Dar nespėjusios suvaldyti vienų pokyčių, organizacijos patiria kitus. Kai kuriose organizacijose pokyčiai gena pokyčius, o kuo įmonė didesnė, tuo pokyčių mastai kompleksiškesni, nes jie įtraukia daug žmonių, kurie vienu metu yra veikiami ne vieno pokyčio (Mackevičius, 2019).

Poreikį pokyčiams formuojanti konkurencinė aplinka, globalizacija, ekonominiai iššūkiai, organizacijų susijungimai priverčia greitai reaguoti į pokyčius, nes kitu atveju, gali ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkoje, bet ir žlugti. Tačiau, pasak Šimanskienės (2013), organizacijos norėdamos išlikti bei užtikrinti įgyvendinamų pokyčių sėkmę, susiduria su pokyčių valdymo dinamiškais sąlygomis būtinybe. Pokyčiai neretai apsunkina įprastas gyvenimo aplinkybes, gali būti nepatogūs ir sukelti chaosą, ką rodo ir dabartinė pasaulinė Covid-19 pandemijos situacija (Katilienė, 2021).

Europos Parlamento Kultūros ir švietimo komiteto atliktu tyrimu (2021) pažymima, kad nuo COVID-19 pandemijos sukeltos krizės labiausiai nukentėjusioms darbuotojų kategorijoms priskiriamas kultūros sektorius bei pramogų verslo darbuotojai. Viena iš bendrų kultūros sektoriaus veikimo sąlygų yra „susibūrimų“ organizavimas, t. y. kolektyvinis naudojimas šių sektorių produktais, todėl dėl neplanuotų bei dinamiškų pokyčių (veiklų ribojimo, veiklų perkėlimo į virtualias erdves) kultūros sektorius patiria didžiulius finansinius nuostolius ir praranda darbo vietas.

Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės nustatytų ribojimų 2020 m. renginiai kontaktiniu būdu buvo organizuojami tik šešis mėnesius, kitus šešis mėnesius kultūros centrų veikla buvo perkelta į virtualią erdvę ir kultūros srities darbuotojai dirbo nuotoliniu būdu. Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2021) Lietuvos kultūros centruose 2020 m. suorganizuota 34 proc. mažiau renginių nei 2019 m. Susidūrus su dinamiškais pokyčiais, kultūros centrų darbuotojai turėjo pradėti dirbti kitaip, nei iki tol. Tad siekiant sėkmingos ateities ir mažiau neigiamų pasekmių, organizacija turi mokytis valdyti pokyčius, priimti juos kaip pozityvius iššūkius (Mackevičius, 2019). Videikienės ir Šimanskienės (2014) teigimu, sėkmingas pokyčių valdymas reikalauja įvairiapusių žinių, įgytos vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis.

Viena svarbiausių šiandieninės organizacijos valdymo įvesčių, turinčių įtakos organizacijos sėkmingumui rinkoje – žinių vadyba, kuomet organizacijos konkurencinis pranašumas įgyjamas valdant vertingus, retus, sunkiai atkartojamus išteklius – žinias, patirtį, gebėjimus, sukuriančius organizacijoms pridėtinę vertę (Atkūčiūnienė, Petronytė, 2018).

Žiniomis grįstas pokyčių valdymas organizacijoje akcentuojamas net Europos strategijoje (2020), kurioje pažymima, kad vienas iš trijų pagrindinių prioritetų yra pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis grįsto ūkio vystymas.

Nors mokslinėje literatūroje yra pakankamai informacijos apie pokyčių valdymą, tačiau nepakankamai išanalizuota, kaip sėkmingai juos valdyti taikant žinių vadybos instrumentus. Todėl pokyčių valdymo klausimai taikant žinių vadybą ypač aktualūs dabarties sąlygomis, kai organizacijos veikia nestabilioje, nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Neatsitiktinai ir šiame darbe pasirinkta iširti, kaip taikant žinių vadybos instrumentus valdomi pokyčiai labiausiai nuo pasaulinės Covid-19 pandemijos situacijos nukentėjusiame kultūros sektoriuje provincijoje.

Probleminiai klausimai:

1. Kaip valdomi pokyčiai organizacijoje?
2. Kaip valdomi pokyčiai organizacijoje pagal K. Lewino modelį?
3. Kokie žinių vadybos instrumentai gali būti taikomi K. Lewino pokyčių valdymo etapuose?
4. Kaip taikant žinių vadybos instrumentus valdomi pokyčiai Šeduvos kultūros ir amatų centre?

Objektas – pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus.

Tikslas – nustatyti pokyčių valdymui pagal K. Lewino modelį tinkamus žinių vadybos instrumentus.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti pokyčių ir jų valdymo esmę organizacijoje.
2. Išanalizuoti pokyčių valdymą organizacijoje pagal K. Lewino modelį.
3. Apibrėžti sėkmės veiksnius ir kliūtis valdant pokyčius organizacijoje.
4. Atskleisti žinių vadybos instrumentų tinkamumą pokyčių valdymui.
5. Įvertinti žinių vadybos instrumentų taikymą valdant pokyčius Šeduvos kultūros ir amatų centre).

Empirinio tyrimo tikslas - įvertinti žinių vadybos instrumentų taikymą valdant pokyčius Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodologiją žinių vadybos instrumentų ir pokyčių valdymo Šeduvos kultūros ir amatų centre sąsajų analizei.
2. Aprašyti naudojamus tyrimo metodus.
3. Pagrįsti tyrimo instrumentus.
4. Nustatyti tyrimo imtį.
5. Atlikti tyrimus ir išanalizuoti gautus duomenis.
6. Įvertinti žinių vadybos instrumentų bei pokyčių valdymo sąsajas Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Darbo metodai – mokslinės literatūros sisteminė analizė, lyginimas ir apibendrinimas, dokumentų turinio analizė, sutelktos grupės diskusija, organizacijos vadovų pusiau struktūruotas interviu.

Mokslinis ir praktinis reikšmingumas. Šiame darbe siekiama atskleisti pokyčių valdymo ir žinių vadybos instrumentų sąsajas organizacijoje. Mokslinėje literatūroje dažnai analizuojamas pokyčių valdymo procesas, tačiau pasigendama pokyčių valdymo ir žinių vadybos sąsajų. Tyrimu siekiama praplėsti šių konceptų sąveikos analizės lauką. Be to, tyrimo rezultatais galės pasinaudoti kultūros centrai, siekiantis gerinti pokyčių valdymo procesus organizacijoje.

Darbo struktūra – įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados ir rekomendacijos. Darbe panaudoti 76 šaltiniai, iš kurių 45 užsienio kalba. Pateikiami 3 priedai.

Teorinėje darbo dalyje atskleidžiama pokyčių valdymo organizacijoje samprata, išskiriami organizaciniai ir strateginiai pokyčiai, analizuojami pokyčių valdymo etapai. Taip pat analizuojami pokyčių valdymo etapai pagal K. Lewino modelį. Teorinėje dalyje išskiriami sėkmės veiksniai bei kliūtys, turintys įtakos pokyčių valdymui organizacijoje. Analizuojant žinių svarbą organizacijoje, pateikiami žinių vadybos procesai bei pateikiamas pokyčių valdymo pagal K. Lewiną ir žinių vadybos instrumentų sąsajas atspindintis modelis.

Metodologinėje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija: metodinės tyrimo nuostatos, tyrimo strategija bei pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas. Empirinio tyrimo tikslas – įvertinti žinių vadybos instrumentų taikymą valdant pokyčius Šeduvos kultūros ir amatų centre. Šiam

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

tiksliui pasiekti pasirinkti kokybinio tyrimo metodai. Šioje dalyje pateikiamos tyrimo lauko ir imties charakteristikos ir tyrimo etika.

Empirinėje darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi dokumentų analizės, sutelktos diskusijos grupės bei pusiau struktūruoto vadovų interviu rezultatai.

Tyrimo apribojimai. Tyrime išvelgiami tam tikri apribojimai, neleidžiantys daryti apibendrinimų, tinkančių visiems kultūros centrams. Tikėtina, kad tyrimo rezultatai ir apibendrinančios išvados gali būti naudingos tik Šeduvos kultūros ir amatų centro veiklos tobulinimui ir jo žinių valdymui. Išvados taikytinos tik apibendrinant vieno kultūros centro darbuotojų nuomones, todėl tai negali atspindėti pokyčių valdymo ir žinių vadybos instrumentų sąsajų visuose Lietuvos kultūros centruose. Gauti rezultatai bei pateiktos išvados ir rekomendacijos negali būti pritaikomi kitoje organizacijoje, nes kiekviena organizacija yra skirtinga savo struktūra ir valdymo būdu.

Pažymima, kad tyrimo metu surinkta ir interpretuota informacija atspindi tik tyrime dalyvavusių respondentų subjektyvią nuomonę, kuri laikui bėgant gali keistis.

1. POKYČIŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE TAIKANT ŽINIŲ VADYBOS INSTRUMENTUS

Organizacijos gebėjimas sėkmingai valdyti pokyčius tampa vis plačiau tyrinėjama tema. Tai lemia pokyčių dinamiškumas ir intensyvumas. Todėl organizacijos vis dažniau susiduriančios su pokyčiais, didelį dėmesį turi skirti pokyčių valdymo sričiai, kad galėtų konkuruoti ir išlikti nuolat kintančioje aplinkoje.

Šioje dalyje analizuojamas pokyčių valdymo procesas, pokyčių valdymas taikant klasikinį Lewino pokyčių valdymo modelį, pokyčių valdymo sėkmės veiksniai ir kliūtys bei žinių vadybos instrumentų tinkamumas valdant pokyčius organizacijoje.

1.1. Pokyčių valdymo organizacijoje samprata

Pastaruoju metu, pokyčių valdymas įvairiose organizacijose užima vis svarbesnę vietą – neretai akcentuojama, kad norint sėkmingai judėti į priekį ir išlikti konkurencingoje rinkoje nevaldant pokyčių būtų neįmanoma. Vis dažniau organizacijose steigiami atskiri skyriai, departamentai, darbuotojai mokomi dirbti su pokyčiais – tokie sprendimai neretai atneša strateginę naudą (Mileškienė, 2020).

Pokyčių valdymas tampa svarbia kiekvienos organizacijos kompetencija, kuri suteikia konkurencinį pranašumą kasdien besikeičiančiame pasaulyje. Anot Videikienės ir Šimanskienės (2014), kiekviena organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties. Organizacijų specialistai, vadovai, darbuotojai stebėdami, kas vyksta jų aplinkoje ir siekdami efektyviau konkuruoti, reaguoja į atsirandančias naujoves, aiškinasi, kaip jos veikia, stengiasi jas pritaikyti ir savo darbe (Sanevičienė, Stukaitė, Šilingienė, 2008).

Nors daugelis pritaria, kad pokyčių valdymas yra būtinas, nėra vieno ir unikalios pokyčių valdymo apibrėžimo. Moran, Brightman (2001), Hurn (2012) pokyčių valdymą apibrėžia, kaip prisitaikymą prie aplinkos. Zakaravičius (2006) pabrėžia pokyčių numatymą, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimą bei teigiamų privalumų naudojimą. Tuo tarpu W. J. Rothwell ir kt. (2009) teigia, jog pokyčių valdymas padeda žmonėms organizacijoje identifikuoti pokyčius jų aplinkoje ir planuoti, kaip su jais elgtis. Hurn (2012) teigimu pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Jis apima naujos vizijos suprojektavimą, plataus masto konsultacijas su visų lygmenų darbuotojais, pasipriešinimo pokyčiams įveikimą. Tai procesas, kuris padeda individams, grupėms ir organizacijoms pasikeisti. Pastebėta, kad apibrėžiant pokyčių valdymą, jis dažnai suprantamas ir kaip būdas, pasiekti organizacijos užsibrėžtų tikslų ir siekių, įgyvendinti numatytąją organizacijos viziją (Bersėnaitė ir kt., 2006, Hurn, 2012). Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006), Rothwell ir kt. (2009) labiau akcentuoja žmogiškojo veiksnio valdymą, pabrėždami, kad pokyčių valdymas pirmiausia turi būti nukreiptas taip, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti.

Mackevičiaus (2021) teigimu, pokyčių valdymas yra orientuotas į žmonių paruošimą naujovėms ir yra įgyvendinamas kaip projektas, kuris sukuria tam tikrą techninį sprendimą, galintį padėti išspręsti esančią problemą ar išnaudoti atsiradusią galimybę. Pasak jo, pokyčių valdymas organizacijoje sukuria sudėtingus iššūkius, nepriklausomai kokio pobūdžio pokyčiai valdomi (žr. 1.1.1 lentelė).

Strateginių ir organizacinių pokyčių požymiai

Požymiai	Strateginiai pokyčiai	Organizaciniai pokyčiai
Esmė	Pokyčiai įgyvendinami tik tada, kai tai neišvengiama. Labai reikšmingi	Žmonės priima tik nuoseklus, mažus pakeitimus. Mažai reikšmingi
Tikslas	Įmonės ekonominio efektyvumo užtikrinimas ir padidinimas	Ekonominio efektyvumo ir humaniškumo didinimas
Pokyčių charakteristika	Iš esmės naujas požiūris į įmonės veiklos organizavimą ir jos pertvarkymas griežtai apibrėžtame laikotarpyje	Atsargus vystymasis ilgalaikiame periode, pastoviai mokantis ir ieškant geriausių veiklos modelių: pokyčiai kaip nuolatinis reiškinys
Pakeitimų filosofija	Racionalūs, suplanuoti veiksmai, kaip reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius	Pokyčiai orientuoti į ateities potencialo formavimą ir vystymą
Išteklių kiekis	Reikalauja daug išteklių	Reikalauja mažiau išteklių
Rizikos laipsnis	Labai rizikingi	Mažai rizikingi
Poveikis	Ilgalaikio poveikio	Trumpalaikio poveikio
Įtaka įmonei	Susiję su esminiais įmonės veiklos klausimais. Numato bendrus veiklos principus	Jų įtaka įmonei nėra didelė. Numato konkretų veiksmų planą
Informacija	Vykdomi neturint išsamios informacijos	Priimami turint tikslią ir išsamią informaciją
Vadovo vadimuo	Racionalus planuotojas. Autoritarinis vadovas. Rūpinasi aukščiausiojo lygmens vadovai	Proceso moderatorius, lyderis, treneris. Rūpinasi vidurinio arba žemesniojo lygmens vadovai

Šaltinis: adaptuota pagal Gupta, 2015.

Strateginiai pokyčiai yra labai reikšmingi organizacijai, reikalauja daug investicijų bei gali nulemti tolimesnes veiklos perspektyvas. Jie yra labai rizikingi, susiję su esminiais veiklos klausimais, ilgalaikio poveikio, todėl strateginių pokyčių valdymas patikimas tik aukščiausiojo lygio vadovams.

Tuo tarpu **organizaciniais pokyčiais** gali rūpintis ir žemesnio lygmens vadovai, nes šie pokyčiai yra mažiau rizikingi, jų įtaka įmonei nėra didelė ir jie yra trumpalaikiai.

Pometko (2012) pabrėžia, kad valdant tiek strateginius, tiek organizacinius pokyčius, tikrieji iššūkiai slypi individualiu lygmeniu, nes kiekvienas reikšmingas pokytis organizacijai sukuria darbuotojų pasipriešinimą. Pasirodžius naujiems lyderiams, neprisitaiko seni lyderiai, darbuotojai turi įgyti naujų įgūdžių ir visa tai vyksta vienu metu esant didžiulėje nežinomybėje. Siekiant išvengti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams bei sėkmingai į juos reaguoti, bet kokie pokyčiai organizacijoje turi būti valdomi.

Mikulio (2018) teigimu, pokyčių valdymui įtakos turi įmonės vadovo, atsakingo už pokyčius, netiesiogiai valdomos aplinkybės, pvz.: pradinė pozicija prieš pokyčius, tikslai, politinis palaikymas, sėkmės matavimo parametrai. Visgi pokyčiai gali būti valdomi ir tam tikrais etapais, o nuoseklus pokyčių įgyvendinimo etapų laikymasis gali teigiamai įtakoti pokyčių sėkmę.

Mokslinėje literatūroje išskiriami keturi etapai (žr. 1.1.1 pav.), kuriais rekomenduojama vadovautis valdant pokyčius organizacijoje. Pokyčių valdymo procesą sudaro keturi etapai: **inicijavimas, planavimas, įgyvendinimas ir įtvirtinimas**.



1.1.1 pav. Pokyčių valdymo etapai

Šaltinis: adaptuota pagal Barovik, 2021; Stiegelbauer, 1991; Change partenrs, 2021.

Inicijavimo etapo tikslas yra parengti organizacijos darbuotojus pokyčiams. Pasak Šebestov ir Rylkov (2011), svarbu apibrėžti: sėkmę (ką mes bandome pasiekti?), poveikį (kas turi atlikti konkrečius darbus?), požiūrį (ko prireiks norint sėkmingai įgyvendinti pokytį?). Mikulio (2018) teigimu, užtikrinus adekvatų supratimą, kad esama situacija nebetenkina ir yra svarbus poreikis keistis, pradiniam pokyčių etape būtina suformuoti viziją – kokios situacijos yra siekiama ir kokia būsena parodys, kad pokyčiai jau įvyko. Vizija turi būti aiški, įkvepianti, pasiekiami ir apibrėžta laiko atžvilgiu. Šiame etape numatomi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams motyvai, nustatomos galimos problemų priežastys, motyvacijos ir vertinimo kriterijai, ieškoma idėjų, sudaroma pokyčių valdymo komanda.

Maxwell (2021) teigimu, šiame etape vadovai turi išsamiai aptarti reikalavimus ir susijusius terminus bei etapus, nustatyti pokyčių projekto bazinę vertę, pasikviesti visus svarbius komandos narius atvirai ir nuoširdžiai diskutuoti apie tai, kaip atrodys sėkmingi pokyčiai. Pabrėžtina, kad pokyčių iniciavimo etape, ypač generuojant idėjas, paprastai dalyvauja nedidelis ratas darbuotojų. Šiame etape daugiausia diskutuojama, kalbama, ginčijamasi, kol priimama pati idėja.

Planavimo etape, pasak Mikulio (2018), reikia atrasti atsakymus apie darbo efektyvumą ir kokybę, turėti detalizuotą pokyčio viziją, pasirengti planą, susiskaičiuoti turimus išteklius, įvertinti turimus instrumentus (projektų valdymo tvarką, formas, IT priemones).

Planavimo etape yra parengiama pokyčių įgyvendinimo strategija, suderinamos pokyčių projektų sąnaudos, parengiamos projekto gairės ir komunikacijos planas, suderinami pokyčių planai su visomis suinteresuotomis šalimis. Borovik (2021) ir Maxwell (2021) teigimu, sudarant pokyčių valdymo planus bei strategijas, būtina atsižvelgti į organizacijos kultūrą, vykstančius procesus, technologijas ir sėkmės kriterijus, ypač susijusius su pageidaujama rezultatais ir tvarkaraščiais.

Įgyvendinimo etapas - tai praktinis pokyčių valdymas. Remiantis Cibulsku (2005) pokyčių įgyvendinimo etape reikalingos ne tik idėjos, bet ir konkretūs veiksmai. Pasak Jotautienės (2003), įgyvendinimo etape realizuojami planai, kurie buvo sukurti inicijavimo etape. Stoškus ir Beržinskienė (2005) išskiria svarbiausius įgyvendinimo etapo aspektus: aiškiai pasidalyta atsakomybė, pasidalyta reformos įgyvendinimo kontrolė, sprendimo ir paramos dermė, nuolatinis personalo ugdymas, greitas darbuotojų pastangų įvertinimas.

Įgyvendinimo etape diegiamos naujovės, komunikuojama su organizacijos nariais, demonstruojama pokyčio idėja, organizuojami mokymai, siekiant nustatyti bei sumažinti pokyčių diegimo barjerus, nustatomas darbuotojų įsitraukimo į pokyčių diegimą lygis, nuolatinis monitoringas.

Pokyčių įtvirtinimas apima organizacijos pasiektus rezultatus, bet daugiausia dėmesio kreipiama į patobulinimo laipsnį pagal tiksliai apibrėžtus kriterijus. Fulan (2011) akcentuoja, kad būtent įtvirtinimo etape pokyčiai nebelaikomi kuo nors nauju, o tampa įprastinės veiklos dalimi. Šiame etape

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus azalizuojama ar pokyčiai įdiegti į kasdienę praktiką. Renkamas darbuotojų grįžtamasis ryšys, vertinami ir lyginami numatyti ir pasiekti rezultatai, koreguojami pokyčių planai. Borovik (2021) akcentuoja, kad pokyčių įtvirtinimo etape ypatingai svarbus yra nuolatinio palaikymo užtikrinimas bei nuolatinės adaptacijos įgūdžių ugdymas. Siekiant užtikrinti naujo pokyčio įgyvendinimo tęstinumą, svarbus dokumentavimas (pokyčių „įtvirtinimas“), naujas praktikas verčiant procedūromis, instrukcijomis, metodikomis ir užtikrinant jų įgyvendinimą (Mikulis, 2018).

Remiantis Jotautiene (2003), kiekvienas pokyčių valdymo etapas yra ankstesnio etapo koncentriškas augimas, kurį galima traktuoti kaip pirminės idėjos raidą. Būtina pabrėžti, kad kiekviename etape labai svarbus yra aukščiausios vadovybės palaikymas ir nuolatinis dėmesys, kurio dažnai pasidengama, kai pokyčiai tampa rutina.

Apibendrinant pokyčių valdymo sampratą, galima teigti, jog dažniausiai pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip tam tikras procesas, kuris yra nuoseklus ir sistemingas, turintis pradžią ir pabaigą, kur taikomos įvairios metodikos, technikos ir–instrumentai, kurie padeda žmonėms, paveiktiems pokyčio, prisitaikyti prie naujos situacijos. Įvertinant pokyčių požymius, galima juos skirti į strateginius ir organizacinius bei nustatyti kuriame lygmenyje jie bus valdomi.

Organizacijos sėkmę pasiekia, kai pokyčių valdymas tampa kasdiene organizacijos veiklos dalimi kaip atsakas į įvairius pasikeitimus organizacijos viduje, jos aplinkoje, bandymas prisitaikyti ir išlikti vis greitesniais tempais besikeičiančiame pasaulyje.

Norint tinkamai valdyti pokyčius, vadovo vedama organizacija turėtų „pereiti“ šiuos pokyčių valdymo etapus: inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo.

1.2. Pokyčių valdymas taikant K. Lewino modelį

Kiekviena organizacija susiduria su skirtingomis situacijomis, todėl atitinkamai turėtų skirtis ir tų organizacijų pokyčių valdymo strategijos. XX amžiuje buvo pasiūlyta daug pokyčių valdymo būdų, teigiant, kad šis metodas „pats geriausias“ valdant pokyčius. Pokyčių numatymo, jų įgyvendinimo scenarijų sudarymo bei realizavimo būdus nagrinėja daugelis modernių vadybos teorijų tyrinėtojų (K. Lewin, 1951; Beckhard'o, Harris'o 1987; Bullock, Batten, 1985; J. Kotter, 1995; Carnall, 2007). Visi autoriai pripažįsta, kad visiškai universalių pokyčių valdymo būdų nėra, pokyčiai vyksta skirtingose organizacijose, darant įtaką skirtingiems veiksniams. Kiekvienu atveju reikia taikyti konkrečius, konkrečiai organizacijai tinkančius pokyčių valdymo būdus ir metodus. Tačiau daugumos pokyčių valdymo modelių pagrindu buvo K. Lewino planuotų pokyčių valdymo teorija.

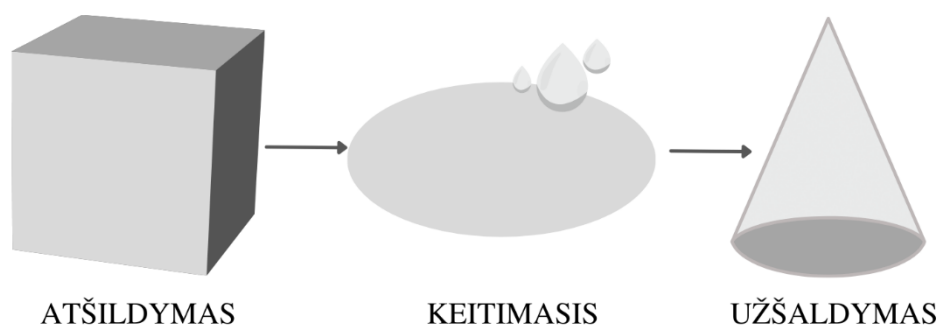
Vokietis Kurtas Zadekas Lewinas (1890–1947) buvo vienas pirmųjų pasiūliusių pritaikomą pokyčių valdymo modelį (Burnes, 2009). Modelis sukurtas daugiau nei prieš 80 metų išlieka aktualus ir šiandien dėl paprastos, tačiau veiksmingos struktūros. K. Lewinas pokyčių valdymo procesą analizuoja keliais aspektais: kaip dalijimasis žiniomis veikia pokyčių įgyvendinimo procesą, kaip darbuotojai įsitraukia į pokyčius ir yra pasirengę keistis, ir kaip vadovavimo stilius veikia organizacijos pokyčių procesą.

Pokyčiai paaiškina organizacijos judėjimą iš žinomos (dabartinės) būsenos į nežinomą (norimą ateities) būseną. Organizacijos darbuotojai gali nepritarti pokyčiams, nes ateitis tampa nežinoma, pokyčiai yra neaiškūs, gali nepakakti turimų gebėjimų ir kompetencijų (Cummings, Worley, 2003). Vadinasi, reikia imtis būtinų veiksmų, motyvuoti darbuotojus, kad darbuotojai būtų įtraukti į pokyčių valdymo procesą, kad žinotų vadovų nuomonę ir planus (Porras, Robertson, 1992).

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Kaip teigė Glieck (1987), organizacijos pokyčiai yra tam tikras chaosas, nes keičiasi daugybė kintamųjų. Dėl atsiradusios naujos patirties, informacijos, nesiderinančios su anksčiau nusistovėjusiomis normomis, prasideda iki tol vyravusių vertybių ir nuostatų silpnėjimas. Dėl to pakinta organizacijos narių ankstesnis sąveikos, kitų asmenų bei įvykių suvokimas. Organizacijai reikalingi pokyčiai, o pokyčius organizacijoje, kuri yra nepasiruošusi kaitos procesui, ne tik sunku prognozuoti, bet ir neįmanoma kontroliuoti. Nors dauguma tyrinėtojų pabrėžia, kad įgyvendinti pokyčius padeda tam tikros lyderio savybės, teigiamas organizacijos požiūris ir kultūra, tačiau, taip pat, labai svarbu pokyčių procesą planuoti, nustatyti veiksmų eiliškumą.

K. Lewinas organizacijų pokyčių procesą suskirstė į 3 etapus: atšildymo, keitimosi ir užšaldymo. Jis modelį aiškina išskeldamas klausimą: kaip ledo kubą paversti ledo kūgiu (žr. 1.2.1 pav.).



1.2.1 pav. K. Lewino pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Lewin's 3-Stage..., 2021.

Atšildymo etapas – tai pokyčiams tinkamo klimato kūrimas, kuriam didelės įtakos turi lyderystė. Šis etapas yra pirmasis ir pats svarbiausias visame pokyčių valdyme. Pasak K. Lewino atšildymo etapas skatina organizacijos pasirengimą bei norą keistis, darbuotojai ruošiami būsimiems pokyčiams, vyksta perėjimas iš komforto zonos į pasikeitusią situaciją. Studijuojant literatūrą galima rasti įvairių priežasčių, dėl kurių įvyksta pokyčiai organizacijoje ir dažnai jie įgyvendinami darant spaudimą aukštesniu lygiu, todėl susilaukia pasipriešinimo. Tačiau K. Lewinas teigia, kad jei visi organizacijos darbuotojai bus įtraukti į pokyčių įgyvendinimą, procesas susilauks minimalaus pasipriešinimo ir įtampos, ir jis bus sėkmingesnis. Todėl, pasak A. Pundzienės (2002), šiame etape siekiant geresnių rezultatų yra svarbu įtikinti organizacijos darbuotojus, kad pokyčiai yra reikalingi. Kai darbuotojai suvokia pokyčių poreikį, reikia esamą darbo procesą pakeisti naujais darbo būdais (Jabri, 2017).

Labai svarbu, kad visi organizacijos darbuotojai suprastų pokyčių būtinumą, savo vaidmenį pokyčių procese bei pasiruoštų būsimiems padariniams. Todėl pasak Burnes (2009), šio etapo sėkmės veiksniai yra komunikavimas su darbuotojais bei jų motyvavimas. Glew, Leary-Kelly, Griffin ir Van Fleet (1995) darbuotojų įtraukimą apibrėžia kaip siekį padidinti narių indėlį priimant sprendimus, turinčius įtakos organizacijos veiklos rezultatams ir darbuotojų gerovei.

Darbuotojo dalyvavimo skatinimą galima paaiškinti keturiais elementais: galia, informacija, žiniomis ir įgūdžiais bei atlygiu. Darbuotojų dalyvavimas pokyčių įgyvendinimo etape užtikrins aukštos kokybės pokyčius ir garantuos mažą pasipriešinimą (Vroom, Yetton, 1973). Tai darant gali būti suformuojama įvairi informacija ir idėjos, kurios gali prisidėti prie organizacijos pokyčių veiksmingumo, tinkamos situacijos kūrimo, didinančios tikimybę sukurti narių įsipareigojimą įgyvendinti pokyčius (Cummings, Molloy, 1977).

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Jei atšildymo etapas buvo nuoseklus, įgyvendinti visi šio etapo modelio aspektai, galima pereiti prie keitimosi etapo (Burk, 1991; Burnes, 1996; Mayers, 2000).

Keitimosi etapas - pakelia organizaciją į kitą lygį. Šis etapas priklauso nuo pirmojo etapo rezultatų. Tikslinga atlikti esamos situacijos analizę, įvardinti galimas veiklos strategijas, alternatyvas bei pasirinkti iš jų tinkamiausią. Šiame etape organizacija įdarbinama ir įgalinama, nes jos nariai jau tam pasiruošę: įdiegiami nauji požiūriai, vertybės, elgesio būdai. Tai pokyčių etapas, kuris apima naujų darbo būdų priėmimą bei atlikimą, darbo įpročių keitimą, naujų sprendimų priėmimą. Pasak Burke (2017), labai svarbu ir būtina atidžiai planuoti veiksmus, nuolat bendrauti tarpusavyje, nes tai padeda komandai priartėti prie užduoties, siekiant vieno bendro tikslo.

Keitimosi etapo metu rekomenduojama išsiaiškinti labiausiai tikėtiną pasikeitimo rezultatą ir jį pristatyti darbuotojams, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas žmoniškiesiems poreikiams. Būtina nepamiršti pasidalinti su darbuotojais savo pastebėjimais apie pokyčių naudą. Jei šio etapo metu darbuotojai nebus skubunami ar kaip kitaip spaudžiami, pokyčių įdiegimas nesukels didėjančio pasipriešinimo.

Šiame etape sukuriamas organizacijos naujo elgesio modelis, kurį reikia pateikti taip, kad darbuotojai aiškiai suprastų, kad naujas požiūris ar elgesys yra geresnis. Svarbu darbuotoją perorientuoti, užtikrinti aktyvią ir atvirą komunikacinę sistemą. Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių procesą bus efektyvesnis, jei jie turės įgaliojimus ir atsakomybę (Mathieu, Gilson, Rubby, 2006).

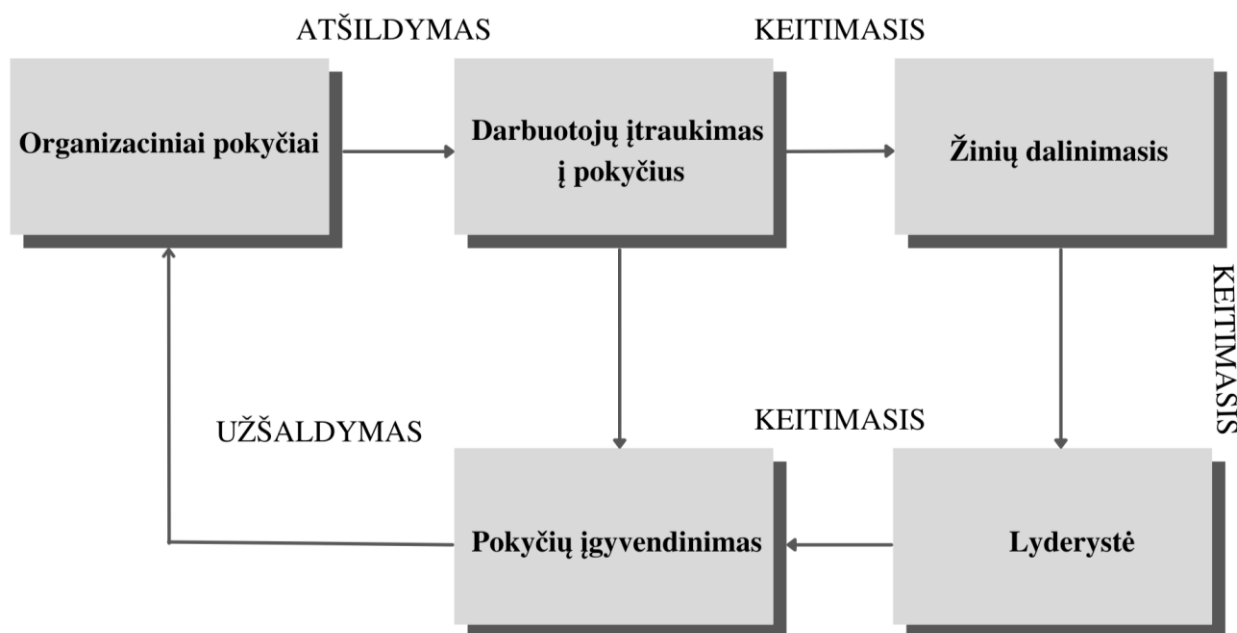
Pasak Srivastava, Bartol ir Locke tyrimo (2006), organizacijoje dalinamasi informacija, užduotimis, aktualiomis idėjomis ir pasiūlymais tarp skirtingų lygio vadovų. Darbuotojai dalindamiesi žiniomis apie užduočių paskyrimą, klientų aptarnavimą, veiklos rezultatus ir sprendimų kūrimą, informacijos srautus iš kelių lygių, verslo kūrimo planus, konkurencines sąlygas, naują technologijos įrangą, darbo metodus, idėjas organizacijos tobulėjimui, įgūdžius ir kompetencijas, bendros plėtros programas prisideda prie problemų sprendimo ir organizacijos veiklos gerinimo (Cummings, Worley, 2003). Dalinimasis žiniomis ne tik svarbus organizacijos individams, bet ir konkurencijai, tvarumui ir dinamiškai ekonomikai (Hakanson, 1993; Fossas, Pedersen, 2002). Taigi, organizacijos pasikliauja ne tik mokymo, personalo ir valdymo sistema, bet ir išmanančiais asmenimis, kurie dalijasi įsitikinimais, patirtimi, įgūdžiais, kompetencijomis ir gebėjimais (Ambrosini, Bowman, 2001; Brown, Duguid, 1991).

Užšaldymas – tai trečias, paskutinis organizacinių pokyčių etapas. Tai pokyčių tobulinimo ir išlaikymo etapas, kuomet skatinamas naujas elgesio modelis, jis įtvirtinamas organizacijos darbuotojo sąmonėje paverčiant įpročiu, kad tas elgesys taptų nauja elgesio norma (James, Stoner, Freedman, Daniel, Gilbert, 1999). Įvykus pokyčiams, darbuotojai yra linkę grįžti prie senų įpročių, todėl norint, kad pokyčiai būtų ilgalaikiai ir organizacijos darbuotojai negrįžtų į ankstesnę būseną, naują situaciją svarbu užšaldyti. Pasak Jabri (2017), užšaldymo etapas apima priimtų sprendimų sustiprinimą ir palaikymą. Taip pat užšaldymas stabilizuoja naują situaciją, suderinant skatinančias ir priešininomosi jėgas.

Užšaldymo etape svarbu užtikrinti, kad pokyčiai būtų plačiai priimti, naudojami visą laiką ir įtraukiami į organizacinę kultūrą. Tam galima naudoti skatinančias priemones, tokias kaip didesnis atlyginimas, motyvacijų sistema (Pundzienė, 2002). Užšaldymo etapo įgyvendinimas darbuotojams įskiepia naują stabilumo jausmą, jie jaučiasi pasitikintys, užmezga naujus santykius, įsijaučia į naujus darbo būdus. Šiame etape pokyčiai nusistovi, tampa suderinti su organizacijos politika, struktūra,

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus darbuotojų normomis. Taip pat, reikia įvertinti patį pokyčių procesą, jo įgyvendinimą, išaiškinant iškilusias problemas, jas analizuoti.

Žemiau pateiktas Hussain et al. (2018) modelis paaiškina visą organizacijos pokyčių procesą taikant Kurto Lewino modelį (žr. 1.2.2 pav.).



1.2.2 pav. Organizacinių pokyčių schema, pagal Kurto Lewino trijų etapų modelį.

Šaltinis: adaptuota pagal Hussain et al., 2018.

Išanalizavus K. Lewino pokyčių valdymo etapus bei pateiktą schemą, galima teigti, kad motyvuojantys pokyčiai ir vizijos kūrimas rodo svarstymą apie atšildymo etapą, apie organizacijos pasiruošimą keistis. Darbuotojų įtraukimas į pokyčius rodo prasidėjusį keitimosi etapą. O išlaikomas impulsas rodo pokyčių įgyvendinimą ir pakartotinio užšaldymo etapą.

Pokyčių valdymo procese svarbų vaidmenį vaidina du veiksniai: darbuotojo pasipriešinimas (Stanley, Meyer, Topolnytsky, 2005) ir atvirumas pokyčiams (Wanberg, Banas, 2000).

Pasipriešinimas pokyčiams daro įtaką pokyčių procesui, kuris sukels neigiamų pasekmių (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, DiFonzo, 2004), todėl viso proceso metu svarbu atvirumas. Pasak Morgan ir Zeffane (2003) tyrimo, pokyčių procese lyderio atvirumas, dar kartą patvirtina ir sustiprina darbuotojo pasitikėjimą, kad jis dalyvauja organizacijos pokyčių procese, gali diskutuoti, išreikšti savo nuomonę, jausti kontrolę.

Northouse (2004) teigimu, lyderystė, tai procesas, kuriuo individas įtakoja individų grupę bendriems tikslams pasiekti. Burke 2008, Whelan-Berry, Gordon, Hinings (2003) lyderystės svarbą išryškina pradedant kiekvieną pokyčių stadijos etapą bei išskiria penkis lyderystės veiklas: skatinti keistis, kurti viziją, plėtoti politinę paramą, valdyti keitimosi etapą ir palaikyti pagreitį.

Apibendrinant K. Lewino pokyčių valdymo modelį, pateikiami veiksmai (žr. 1.2.1. lent.), kuriuos rekomenduojama atlikti kiekviename modelio etape.

Užduotys skirtinguose K. Lewino pokyčių valdymo modelio etapuose

ATŠILDYMAS	KEITIMASIS	UŽŠALDYMAS
<i>Aiškus apibrėžtumas</i> , kas turi būti pakeista (apklausa organizacijoje esamos situacijos suvokimui, kodėl reikalingas pokytis)	<i>Dažna komunikacija</i> (naudų akcentavimas: kuo konkrečiai laimi kiekvienas)	Padaryti pokyčius vidinės kultūros dalimi <i>Išlaikyti</i> , kad negrįžtų į senas „vėžias“
<i>Vadovybės parama</i> , pagalba, palaikymas (įrodymai, kodėl pokytis svarbus organizacijos sėkmei)	<i>Gandų sklaidymas</i> (atvirai atsakyti į klausimus; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas)	Užtikrinti <i>vadovybės paramą</i> (atpildo sistemos; atgalinio ryšio teikimo galimybes)
<i>Poreikio keistis sukūrimas</i> (įtikinančios žinutės, vizijos, strategijos pasitelkimas, abejonių ir nerimo valdymas)	<i>Darbuotojų įtraukimas</i> į procesą	Organizacijos struktūros <i>adaptavimas</i> <i>Informavimas, palaikymas, mokymas</i>
<i>Atvirumas</i> darbuotojų išsakomoms abejonėms (grįžtant prie to, kodėl reikia keistis)		

Šaltinis: adaptuota pagal Hussain et al., 2018.

K. Lewino modelis taikomas, tada, kai analizuojamas nuosekliai besiplėtojantis pokyčių valdymo procesas. Pasak jo, įprastos tvarkos ir nusistovėjusio požiūrio pašalinimas lemia sėkmę. Labai ilgai toks K. Lewino pasiūlytas modelis buvo laikomas sėkmingiausiu. Tačiau didėjanti konkurencija sukėlė nemažai prieštarų nuomonių dėl šio modelio. Burnes (2014), Bamford ir Forrester (2003), Senior (2006) teigia, kad K. Lewino trijų žingsnių modelis sėkmingai gali būti taikomas tik nedidelės apimties įmonėse. Minėti autoriai teigia, kad šis modelis neveikia, jei pokyčiai yra atėję visiškai netikėtai ar jų įgyvendinimas užtrunka ilgą laiką. 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 planuojamą būdą, kas reiškia, kad šis modelis gali būti nenaudingas besikeičiančioje ir chaotiškoje organizacijų aplinkoje (Cameron ir kt., 2004).

Išanalizavus K. Lewino pokyčių valdymo modelį, kurį sudaro atšildymo, keitimosi ir užšaldymo etapai, pastebėta, kad atšildymo etapas bei pasiruošimas pokyčiams yra vienas svarbiausių elementų sėkmingam pokyčių valdymui. Keitimosi etape pabrėžiama komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo į pokyčių procesą nauda. Užšaldymo etape išskiriami pagrindiniai elementai – vadovų parama, informavimas bei pokyčio įtvirtinimas į kasdieninę organizacijos veiklą.

Pokyčių valdymas dažnai būna nesėkmingas, nes netinkamai pasiruošiama kiekvienam etapui, pokyčių procese dalyvaujantys asmenys yra ignoruojami, nesupažindinami su pokyčių svarba bei įtaka organizacijos veiklai, tad iš to kyla darbuotojų pasipriešinimas, kuris trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

K. Lewino pokyčių valdymo metodo procese dominuoja lyderystė, darbuotojų įtraukimas ir dalijimasis žiniomis. Šis modelis rekomenduoja organizacijoms ugdyti supratimą apie pokyčius ir jų etapus. Galima pastebėti, kad pokyčių procese visi veiksniai yra tarpusavyje susiję.

1.3. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai ir kliūtys

Vis daugiau mokslinių tyrimų atliekama, siekiant išanalizuoti, kaip skirtingi veiksniai veikia organizacinių pokyčių valdymo sėkmę. Akivaizdu, kad pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės. Kaip pastebi Graetz (2000), pokyčius būtina valdyti, tačiau siekiant tai daryti sėkmingai itin svarbūs yra vadybiniai gebėjimai.

Pokyčių valdymas yra brangus procesas, skaičiuojamas laiko, pinigų, žmogiškųjų išteklių sąnaudomis. Videikienė ir Šimanskienė (2014) apibendrinamos keletą autorių darbus (Allen, 2007; Higgs, Rowland, 2005; Burnes, 2004) teigia, kad organizacijos vis dar nepajėgia sėkmingai valdyti pokyčius, nemaža dalis inicijuotų pokyčių patiria nesėkmes.

Lietuvos mokslininkai (Valackienė, 2012; Vanagas, 2007; Korsakienė ir kt. 2012) 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 ar seniai veikiančioje organizacijoje. Korsakienė (2012) pažymi, kad nėra vienos rekomendacijos pokyčiams valdyti, todėl kiekvienu atveju, vadovaujantis bendromis metodologinėms nuostatomis, reikia taikyti konkrečius, konkrečiai organizacijai tinkamus pokyčių valdymo būdus.

Atsižvelgiant į tai, labai svarbu analizuoti pokyčių valdymo sėkmės veiksnius bei įvairių autorių apibrėžtus sėkmingus pokyčių įgyvendinimo ir valdymo žingsnius ar etapus. Autorių nuomonių palyginamoji analizė pateikta lentelėje (žr. 1.3.1 lentelė).

1.3.1 lentelė

Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

	Hussain (2018)	Petrou, Demerouti ir Schaufeli (2018)	Pollack (2015)	Cameron ir Green (2015)	Al-Haddad ir Kotnour (2015)
Vadovas-lyderis	x	x		x	x
Komandinis darbas	x	x	x	x	
Vizijos ir strategijos iškėlimas		x	x		x
Pokyčių būtinumo nustatymas			x		
Pokyčių įtvirtinimas			x		
Komunikacija	x		x	x	x
Smulkių rezultatų akcentavimas		x	x		x

Šaltinis: adaptuota pagal Hussain et al., 2018.

Palyginus autorių nuomones, išskiriami penki veiksniai užtikrinantys sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje, t. y. **vadovas-lyderis, komandinis darbas, vizijos ir strategijos iškėlimas, komunikacija ir smulkių rezultatų akcentavimas.**

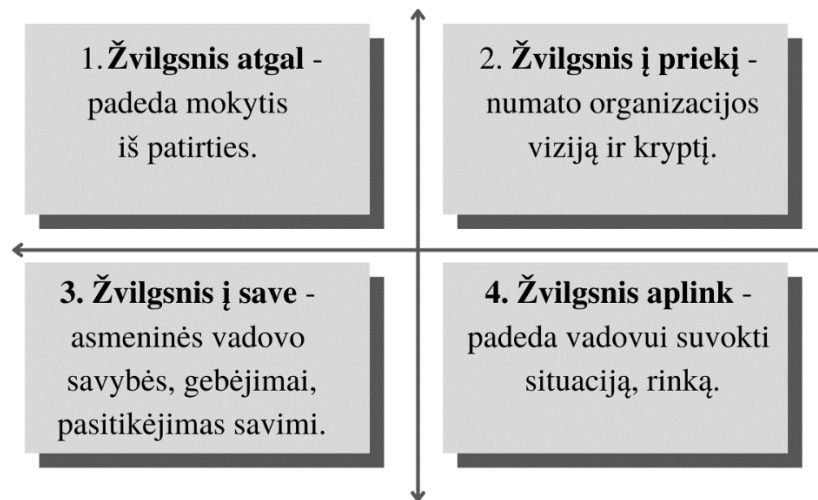
Vadovas-lyderis - vienas iš svarbiausių veiksnių norint užtikrinti sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje (Hussain, 2018). Pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, nes jų metu susiduriama su

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

įvairiais iššūkiiais, todėl svarbus vaidmuo tenka vadovui-lyderiui. Nuo jo turimų kompetencijų, žinių, savybių priklauso ir pokyčių valdymas. Norėdamas perduoti strategiją ir gebėti įkvėpti žmones ją įgyvendinti, vadovas turi būti lyderiu. Todėl vadovams-lyderiams svarbu teisingai suprasti organizacijos pokyčius ir sukurti saugią bei tinkamą aplinką, kuri padėtų darbuotojams dalyvauti pokyčiuose (Ajmal, 2012).

Vadovai-lyderiai turi padėti darbuotojams įsitraukti į organizacijos pokyčius. Pasak Pierce ir kitų tyrimų (2002), spartesniam pokyčių procesui darbuotojai turi būti su jais supažindinti. Lyderiai turi šviesti darbuotojus apie pokyčių įtaką organizacijai, turi su jais bendrauti, juos įtraukti, teikti darbuotojams pagalbą, emocinę paramą. Stephan (2002) teigimu vadovai-lyderiai atsakingi už pokyčių įgyvendinimą, skatinant darbuotojus išsipareigoti daug dirbti, siekti pokyčių tikslų ir dirbti su jais įveikiant pokyčių kliūtis.

Pokyčių valdymą vadovas-lyderis įgyvendina inicijuodamas, formuodamas teigiamą darbuotojų atsaką į pokyčius ir motyvuodamas nuo savo interesų tenkinimo pereiti prie organizacijos tikslų siekimo (Atkočiūnienė, 2016). Kitaip tariant, vadovas turi matyti keliomis kryptimis. Manikandan (2010) išskiria 4 vadovo-lyderio žvilgsnių kryptis (žr. 1.3.1 pav.):



1.3.1 pav. Pokyčių įgyvendinimo kryptių vadovo žvilgsniai

Šaltinis: adaptuota pagal Manikandan, (2010).

Darbuotojų įtraukimas į organizacinių sprendimų rengimą ir priėmimą, įgaliojimų delegavimas pavaldiniams, darbuotojų dalyvavimas planuojant ir vykdant organizacijų pokyčius laikomas vienu svarbiausių vadovo-lyderio uždavinių bei viena esminių prielaidų, siekiant optimalių pokyčių rezultatų (Svirskienė, 2005). Vis dėlto teigiama, kad didžiausi sunkumai, su kuriais susiduria šiandienos lyderiai – užtikrinti, kad darbuotojai organizacijoje adaptuotųsi prie pokyčių, ir numatyti, kur organizacija galėtų būti ateityje.

Komandinis darbas. Mieliauskienė (2021) pabrėžė, kad pokyčiai organizacijoje prasideda tada, kai į pokyčius įsitraukia kiekvienas darbuotojas. Kadangi organizacijoje yra siekiama vieno bendro rezultato, galima daryti prielaidą, kad vadovas, kaip lyderis, privalo teisingai susidėlioti prioritetus ir į pokyčius įtraukti visą komandą. Šiam tikslui pasiekti surenkama organizacijos vadovų grupė, turinti pakankamai įgaliojimų vadovauti pokyčiams.

Vizijos ir strategijos iškėlimas, pasak Petrauskaitės ir Korsakienės (2020), suteikia pokyčiams kryptingumą bei suformuoja strategiją vizijos pasiekimui. Valackienės ir Trafimovo teigimu (2015)

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus organizacijos turi sukurti strategiją, kurios pagrindiniai tikslai ir įgyvendinamos programos leistų sušvelninti įtampas, atsiradusias įgyvendinant pokyčius. Strategija turi padėti organizacijai imtis veiksmų vizijai įgyvendinti ir geriausiems rezultatams pasiekti.

Komunikacija – svarbus organizacinės kultūros veiksnys, padedantis plėtoti bendradarbiavimą, glaudžiai susijęs su personalo valdymu, darbo projektavimu, sprendimų priėmimu vadovavimo stiliumi, vaidmenimis, santykiais tiek vidinėje, tiek išorinėje organizacijos aplinkoje. Funkcionuojanti komunikacijos sistema skatina pokyčių stabilumą ir tvarką organizacijoje.

Tinkama komunikacija identifikuojama kaip svarbus veiksnys, padedantis darbuotojams suvokti pokyčių poreikius bei jų asmeninę įtaką jiems. Šis veiksnys gali būti naudojamas tiek mažinant neapibrėžtumą ar pasipriešinimą pokyčiams, tiek užtikrinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimo procesą (Korsakienė, 2006). Komunikacija valdant pokyčius gali būti naudojama pasipriešinimui sumažinti, neapibrėžtumui minimizuoti ir užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, taip keliant darbuotojų išlaikymo lygį.

Smulkių rezultatų akcentavimas skatina judėti pirmyn bei kaupiami duomenys parodo, kad judama tinkama linkme (Walker, 2020). Sėkmę lemia tai, kad organizacijos nariai gali matyti ateitį, jie žino, kur eina ir ko siekia, o tai sutelkia žmones pokyčiams. Pokyčių valdymo procese turi būti užtikrinama, kad pokyčiai iš tikrųjų veikia pagal numatytą planą ir darbuotojai veiksmingai įsitraukė į pokyčių valdymą (Walker, 2020). Jei valdant pokyčius nefiksuojami ir neviešinami smulkūs rezultatai, gali būti sukurtas darbuotojų nestabilumo jausmas bei abejonės ar pokyčiai atneš sėkmę.

Pasak Petrauskaitės ir Korsakienės (2020) ypatingą vaidmenį sėkmingame pokyčių valdyme atlieka vadovai, nes norint išspręsti bet kokius rūpesčius, būtent vadovai turi užtikrinti, kad darbuotojai būtų nuolat mokomi, tobulinama jų kvalifikacija bei nuolat turi pabrėžiama, kad vykstantys pokyčiai bei pasiekti rezultatai atitinka naujus įmonės tikslus.

Valdant pokyčius, susiduriama su įvairiomis kliūtimis: darbuotojų pasipriešinimu, finansiniais sunkumais, nenoru keisti įprastą tvarką ir pan. Vienas iš galimų pokyčių kliūčių klasifikavimo būdų, yra jų identifikavimas pagal 4 pagrindines grupes (Zakarevičius, 2006):

1. **Ekonominio pobūdžio kliūtys** – lėšų reikalingų pokyčių įgyvendinimui paieška, įsigijimas ir panaudojimas;
2. **Techninio-technologinio pobūdžio kliūtys** – lėčiau besivystantys procesai stabdo visos technologinės grandinės vystymąsi;
3. **Vadybinio pobūdžio kliūtys** – sustabarėjusi organizacijos struktūrinė sandara (neieškoma naujų, modernių veiklos organizavimo formų, vadyba organizuojama formalių ryšių pagrindu, didžiulė struktūrinės hierarchijos įtaka, formalizuotas sprendimų priėmimo procesas), netinkamas aukščiausios grandies veiklos organizavimo ir vadovavimo stilius (vyrauja autoritarinis vadovavimas), nepakankama, neatitinkanti šiuolaikinių reikalavimų organizacijos personalo kvalifikacija;
4. **Socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtys** – psichologinis mikroklimatas (darbuotojų nuotaikos, emocinė būseną, pasitenkinimas arba nepasitenkinimas esama situacija, tarpusavio santykiai), pokyčių baimė, išorinė sociopsichologinė atmosfera (nesėkmingi kitų organizacijų pavyzdžiai, politinio nestabilumo situacija).

Pažymėtina, jog didele kliūtimi tampa ir tai, kad į pokyčių valdymą dažnai nežiūrima kaip į visumą, o akcentuojamas tik tam tikros problemos sprendimas (Gill, 2003; Higgs, Rowland, 2005). Panašios pozicijos laikosi ir Kotter (Stanleigh, 2008), pabrėždamas, jog dauguma organizacinių pokyčių

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

pastangų ir bandymų juos įgyvendinti neduoda norimų rezultatų, nes neatsižvelgiama į tai, kad pokyčių procesas nuosekliai vyksta per tam tikrą etapų eigą, o tam tikrų žingsnių praleidimas tik sukuria greičiau vykstančių pokyčių iliuziją, bet niekada neduoda norimo rezultato. Be to, pokyčiai dažniausiai užima kur kas daugiau laiko nei buvo planuota ar tikėtasi bei brangiai kainuoja (Kotter, Schlesinger, 2008; Stanleigh, 2008).

Pokyčių valdyme pasitaiko daug neapibrėžtumo, kurie sukelia paradoksus. Tyler-Wood (2008) įvardija 5 pokyčių paradoksus, kurių suvokimas lemia pokyčių valdymo sėkmingumą:

1. Reaguoti staigiai ↔ Privalu pradžioje sumažinti tempą.
2. Eiti pirmyn ↔ Privalu pasižiūrėti atgal.
3. Būtina skatinti pokyčių kultūrą ↔ Pokyčiai didina vidinį nerimą, susirūpinimą ir konfliktus.
4. Konfliktas yra būtinas pokyčiams ir kūrybiškumui ↔ Konfliktas gali sunaikinti arba paralyžiuoti pokyčių pastangas.
5. Pokyčių pastangos turi apimti skirtingas, įvairialypes perspektyvas ↔ Kuo įvairesnė perspektyva, tuo didesnė „užsikimšimo“, pokyčių sustojimo grėsmė.

Šie paradoksai kyla dėl to, kad pokyčių metu paprastai nei problemos, nei sprendimai nebūna labai aiškūs ir paprasti, todėl pokyčių valdymas tampa neracionalus ir nestruktūrizuotas procesas.

Apibendrinant galima teigti, kad norint sėkmingai valdyti pokyčius organizacijoje, itin svarbus tampa vadovo–lyderio vaidmuo, jo asmeninės kompetencijos, komunikacija, žinios bei patirtis. Vadovams labai svarbu suprasti pokyčių valdymo procesą ir jų svarbą, kad siekiant organizacijoje vieno bendro rezultato galėtų sudaryti sąlygas darbuotojų pasipriešinimo mažinimui, aiškinti apie pokyčių svarbą, neišvengiamumą, kelti darbuotojų kvalifikaciją, įtraukti visą komandą į pokyčių įgyvendinimo procesą.

Ne mažiau svarbu, kad valdant pokyčius organizacija skatintų komandinį darbą, išsikeltų viziją ir strategiją, skatintų komunikaciją bei akcentuotų smulkius rezultatus. Išsigrūdinę stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses, kurios gali kelti grėsmes, organizacijos jas turėtų paversti galimybėmis pokyčių įgyvendinimui.

1.4. Žinių vadybos instrumentų taikymas valdant pokyčius organizacijoje

Pasak Korsakienės (2020), pastarąjį dešimtmetį itin daug dėmesio tiek mokslinėse, tiek praktinėse diskusijose skiriama žinioms ir žinių valdymui pokyčius patiriančiose organizacijose. Žinios kasdien tampa vis svarbesniu ištekliumi, lemiančiu organizacijų sėkmę. Žinios organizacijoje gali būti apibūdinamos, kaip varomoji jėga, kuri praplečia organizacijos galias ir be kurių tobulėjimas neįmanomas. Remiantis Malhotra (2003), žinios yra pagrindinis įmonės turtas ir konkurencinio pranašumo šaltinis.

Darbe analizuojami vidiniai organizaciniai pokyčiai, nes, pasak Wong (2005), juos organizacija gali kontroliuoti bei žinių vadybos poveikis valdant organizacinius pokyčius yra didesnis nei valdant strateginius pokyčius.

Mokslininkai (Smith, 2001; Chan, Rosemann, 2002; Nonaka, Toyama, 2003; Morkvėnas, 2010 ir kt.) išskiria du žinių tipus:

1. **Išreikštos** žinios (angl. explicit) - tai, ką galima užfiksuoti spausdintame dokumente, kompiuterio ar kitose išorinėse laikmenose. Jos yra mokslinių koncepcijų, taisyklių, procedūrų pavidalo. Išreikštos

žinios laikomos formaliomis, sistemiškomis ir objektyviomis žiniomis, kurias galima kodifikuoti ir perduoti sistetine formaliąja kalba.

2. **Neišreikštos** žinios (angl. tacit), tai pagrindinės žinios organizacijoje. Jos yra subjektyvios, neapčiuopiamos, asmeninės, nuo konteksto priklausomos žinios. Jos egzistuoja asmens įsitikinimuose, vaizduotėje, vertybių sistemoje, todėl jas sunku įvertinti, užrašyti ar kitaip išreikšti.

Išreikštas žinias valdyti paprasta, jas lengva susisteminti ir pateikti. Jų sklaida yra nesudėtinga. Neišreikštas žinias valdyti įprastais būdais yra sudėtinga. Kuriant ir skleidžiant šias žinias, reikia kūrybiškumo, inovatyvumo, suvokimo ir kolektyviškumo (Skačkauskaitė, Katinienė, 2015). Išsami žinių potencialo sandara, pateikiama 1.4.1 paveiksle.



1.4.1 pav. Žinių potencialo sandara

Šaltinis: adaptuota pagal Morkėnas, (2010).

Pasak Cardinal, Alessandri ir Turner (2001), valdant pokyčius reikalingos neišreikštos žinios, kurios yra perduodamos bendradarbiaujant skirtingoms darbo grupėms ir skirtingų padalinių komandoms. Šios žinios sunkiai prieinamos ir koduojamos, todėl jomis sudėtinga dalytis pokyčių procese, nes organizacijos gali nežinoti, kokių neišreikštų žinių kiekiu jos disponuoja.

Nors išreikštos žinios mažiau svarbios pokyčių valdymo procese nei neišreikštos, nes jos gali būti lengviau nukopijuotos konkurentų, tačiau šios žinios taip pat naudojamos valdant pokyčius (Cardinal, Alessandri, Turner, 2001). Pokyčių valdymo procese cirkuliuojančios žinios pritaikomos pasitelkiant naujus metodus, o žinių vadyba atlieka svarbų vaidmenį transformuojant išreikštas žinias į naujas inovatyvias idėjas. Žinių vadyba užtikrina tiek vidinių, tiek išorinių išreikštų žinių pasiekiamumą ir panaudojamumą (Girniene, 2013).

Kiekvienos organizacijos žinių vadybos procesai yra panašūs (žr. 1.4.1 pav.).



1.4.1 pav. Žinių vadybos modelis pagal R.P. Beijerse

Šaltinis: adaptuota pagal Coetzee, Wesley Beek, Buy, 2012.

Modelio analizė pradedama nuo **žinių būtinumo nustatymas**. Svarbu žinoti, kurios žinios būtinos organizacijai ir numatytiems pokyčiams valdyti. Galimi žinių vadybos instrumentai nustatymui ar žinios yra būtinos: proto šturmas, klientų, tiekėjų, kolegų apklausa.

Žinių naudojimas. Būtina palyginti jau organizacijoje naudojamas žinias su būtinomis. Žinių naudojimas nustatomas išskiriant sėkmingus pirkinius arba projektus (dar vadinamus gerosios praktikos), įvertinant personalo gyvenimo aprašymus arba tiesiog keičiantis patirtimi su kitomis organizacijomis.

Žinių trūkumas. Žinių trūkumas – tai skirtumas tarp būtinų ir organizacijoje naudojamų žinių. Žinių trūkumo nustatymas svarbus vykdant tolimesnę organizacijos veiklą ir planuojant pokyčius. Svarbu suvokti, kokių žinių trūksta norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius ir ką reikėtų tobulinti.

Žinių plėtojimas, tai skirtumas tarp jau egzistuojančių žinių ir tų, kurios būtinos. Nustatyti šį skirtumą gali tik pati organizacija, kai yra numatyta vizija, misija ir organizacijos pasirinkti tikslai. Plėtoti žinias galima atliekant tyrimus, vykdant darbuotojų apmokymus bei analizuojant vartotojų pasitenkinimą.

Žinių įgijimas. Jei organizacija pati negali plėtoti žinių, tai ji gali jas įgyti. Tai daryti galima naudojant organizacijos struktūrą. Šiam tikslui pasiekti reikėtų įdarbinti specialiai kvalifikuotus darbuotojus, pirkti licenzijas ar patentus, pirkti rinkos tyrimus, ypač panaudojant strateginę žvalgybą.

Žinių „užrakinimas“. Žinių plėtojimas šiame procese yra paverčiamas į sistemine arba struktūrinę formą. Garantuojama, kad šios žinios yra apibrėžtos ir tinkamos naudoti kiekvienam organizacijos nariui vykdant tolimesnius procesus. Žinių „užrakinimo“ pavyzdžiai yra šie: pageidaujami patentai, prižiūrimi projektai, jų bylos ar informacija, susijusi su vidinio tinklo įrengimu ir naudojimu.

Žinių pasidalijimas – tai lemiamas žinių vadybos aspektas. Jis vykdomas pasidalijant galimas naudoti („užrakintas“) žinias tarp darbuotojų abipusiškai, tarp darbuotojų ir vadybininkų, tarp skyrių ir departamentų ir kita. Svarbiausia, kad reikalingos žinios pasiektų reikiamą asmenį laiku ir vietoje. Žinių dalijimasis tai viena iš organizacijos kultūrai priskiriamų veiklų. Galima dalytis žiniomis vykdant projektus, darbo rotacijai, susitikimuose, analizuojant pateiktus faktus, el.paštu, intranete.

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Žinių panaudojimas. Faktiškai tai pagrindinis elementas žinių vadybos procese. Jis svarbus tolimesnei organizacijos veiklai, sėkmingam pokyčių valdymui. Atliekamas stimuliuojant ir motyvuojant organizacijos darbuotojus.

Žinių įvertinimas. Organizacijai svarbu žinoti, kaip panaudotos žinios įvertintos. Įvertintos panaudotos žinios vėl bus naudojamos, kaip įvesta informacija, nustatant būtinas ir turimas žinias. Įvertinimas gali būti atliekamas per projektų įvertinimą, vidinį ir išorinį auditą, atliekant vartotojų pasitenkinimo tyrimus, analizuojant rinkos ir vartotojų pasiskirstymą.

Nei vienai organizacijai nepavyks tikslingai plėtoti savo veiklą bei užtikrinti žinių valdymo, jei ji nesugebės nustatyti žinių procesų. Šie žinių vadybos procesai sudaro organizacijos modelį, kurio sudedamosios dalys: strategija, struktūra, kultūra ir sistema (Beijerse, 2000).

Organizacijoms susitelkti į esminius procesus, vykstančius valdant pokyčius, padeda žinių vadybos instrumentai (žr. 4.1.1 lent.).

4.1.1 lentelė

Žinių valdymo instrumentai		
Žinių kūrimas	Žinių saugojimas	Dalijimasis žiniomis (žinių perdavimas)
Minčių lietus; Idėjos; Žinių išryškinimas; Interviu; Lyginamoji analizė; Žinių filtravimas; Vertinimas.	Žinių žemėlapiai; Žinių modeliavimas; Problemų sprendimai; Procesų žemėlapiai; Socialinių tinklų analizės; Rezultatų peržiūra; Geriausių praktikų nustatymas; Konteksto tyrimas; Išmoktos pamokos; Žinių vadybos skyrius.	Atvejo pagrindimas; Mentorystė; Praktikų bendruomenės; Dalijimosi bendruomenės; Tikslinės grupės; Darbo rotacija; Mokymasis dirbant; Projektų komandų mokymasis; Darbo grupės; Teminės diskusijos; Susitikimai Žinių „kavinės“; Neformalūs tinklai; Dalijimasis istorijomis; Seminarai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Cerchione, Esposito, 2017

Pagrindiniai šių instrumentų uždaviniai: palengvinti organizacijos narių bendradarbiavimą, sukurti tinkamą aplinką pakartotiniam žinių panaudojimui ir pritaikymui, išgryninti žinių valdymo procesus, nustatant jų svarbą ir sukuriant aiškias procedūras.

4.1.2 lentelė

Žinių vadybos reikšmė pokyčių valdymui

Žinių vadyba pokyčių valdyme	
Žinių vadyba lemia neišreikštų žinių transformaciją į išreikštą	Žinių vadybos veiklos palengvina bendradarbiavimą pokyčių valdymo procese
Žinių vadyba įtraukiama kuriant priemones ir procesus, skirtus neišreikštomis žinioms kurti, jomis dalytis ir jas naudoti organizacijoje, kas yra ypač svarbu pokyčių valdymo procese	Žinių vadyba užtikrina tiek neišreikštų, tiek išreikštų žinių, naudojamų pokyčių procese, prieinamumą, taikant paieškos ir atgaminimo priemones, pavyzdžiui, taksonomijas

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Žinių vadybos principai taikomi nuolat papildant žinių bazę, renkant išreikštas ir neišreikštas žinias	Žinių vadyba užtikrina pokyčių valdymo procesui reikalingų žinių sklaidą
Žinių vadyba parūpina priemones ir procesus, kurie užtikrina organizacijos žinių bazės integraciją	Žinių vadyba identifikuoja žinių bazės trūkumus ir užtikrina, kad jie būtų pašalinti
Žinių vadyba lemia žinių organizacijos kultūrą, kuri yra vienas iš svarbiausių veiksnių valdant pokyčius	Žinių vadyba lemia kompetencijų, reikalingų pokyčio valdymo procesui, ugdymą

Šaltinis: Žinių vadybos reikšmė pokyčių valdymo procese (Plessis, 2007)

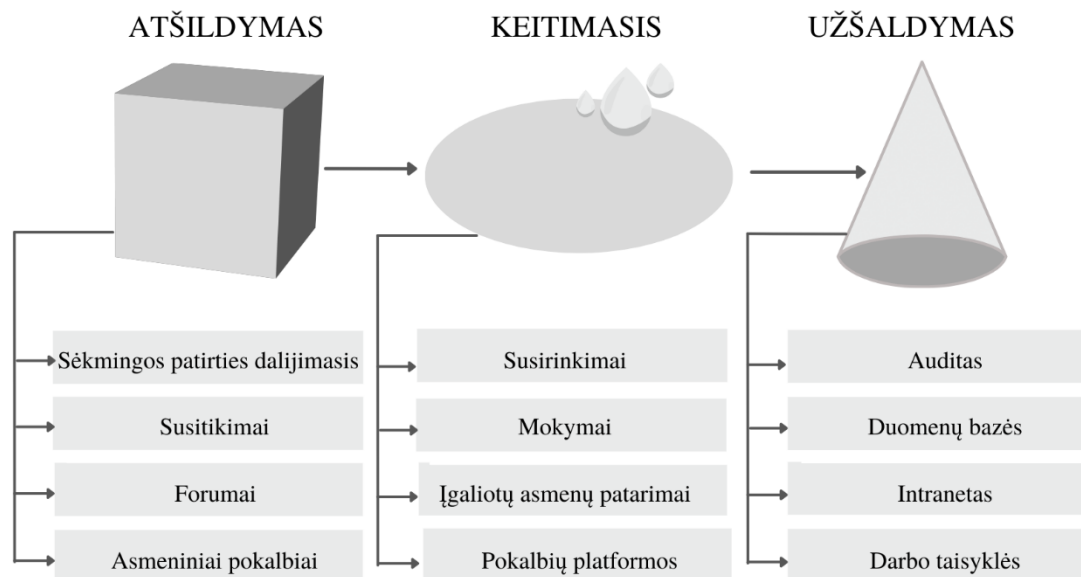
Žinių vadybos reikšmė pokyčių valdymo procese (1.4.1 lentelė) pasireiškia išreikštų ir ypač – neišreikštų žinių kūrimu bei dalijimusi ir nuolatinio bendradarbiavimu, kaip būtinu pokyčių valdymo pagrindu (Plessis, 2007). Organizaciniam pokyčiui reikalingos žinios gaunamos dvejopai, iš išorinių šaltinių (kitų įmonių konsultacijos) arba dalinimosi būdu iš vidinio šaltinio, neformaliose tinkluose tarp darbuotojų turinčių patirties (Wenger, 1999).

Svarbiausia žinių vadyboje – žinių plėtojimas (kūrimas). Jei organizacijoje žinios nėra įgytos, jos gali būti lengvai prarastos. Technologiniu aspektu žinių įgijimas vyksta šių procesų metu: dokumentavimas, kilmės nustatymas, pristatymas ir saugojimas. Pasak Ulbinaitės ir Gribovskio (2020), akivaizdu, kad informacinių technologijų instrumentai (žr. 1 priedą) padeda optimizuoti tam tikrus žinių valdymo procesus, leidžia pasiekti geresnių bei greitesnių rezultatų.

Pasak Girnienės (2013), suvokus neišreikštų žinių svarbą pokyčių valdymo procesuose, žinių vadybos vaidmuo tampa ypač reikšmingas, nes skatina jomis dalytis ir jas kodifikuoti į išreikštas žinias, taip užtikrinant jų naudojamumą valdant pokyčius. Pokyčių valdymo procese, kai įtraukiami darbuotojai, dalijimosi žiniomis etapas padeda identifiкуoti žinias, kurios kuria organizacijos vertę, paskui gali būti sukuriamas tų žinių perdavimo mechanizmas. Žinioms įgyti ir jų prieinamumui pagerinti, Girnienė (2013) išskiria šiuos žinių vadybos instrumentus: aplinkos stebėjimas, lyginamosios analizės, intranetas, įvairios duomenų bazės, organizacinės bendruomenės.

Žinių vadybos instrumentai tinkamai neveiks, jei jie neatitiks ar nederės su juos naudojančių žmonių mąstysena ir elgsena. Žinių vadybos instrumentai atlieka kai kurias dalines žinių vadybos funkcijas, pavyzdžiui, darbuotojų mokymo, žmogiškųjų išteklių valdymo, dokumentų ir turinio valdymo ir t. t. Kad ir kokius žinių vadybos instrumentus ir metodus organizacija naudotų, tikriausiai jie nebus efektyvūs, jei dirbs ne komandoje. Taigi šie instrumentai turi būti naudojami tinkamoje aplinkoje (Mačiuitis ir kt., 2012).

Siekiant išryškinti žinių vadybos ir pokyčių valdymo sąveiką pateikiamas modelis (žr. 1.4.3 pav.), kuriame išskiriamas žinių vadybos instrumentų tinkamumas, skirtinguose K. Lewino pokyčių valdymo etapuose.



1.4.3 pav. Žinių vadybos instrumentų taikymas skirtinguose K.Lewino pokyčių valdymo etapuose
Šaltinis: sudaryta autorės

Žinių vadybos instrumentai glaudžiai susiję su K. Lewino pokyčių valdymo modeliu. **Atšildymo** etape, kai siekiant geresnių rezultatų yra svarbu įtikinti organizacijos darbuotojus, kad pokyčiai yra reikalingi, galima dalintis kitų organizacijų sėkminga patirtimi, organizuoti susirinkimus, forumus, kuriuose organizacijos darbuotojai būtų supažindinami su pokyčių poreikiu, vizija bei planuojamais rezultatais. Remiantis Ginavičienės (2006) nuomone, galima teigti, kad žinios apie ankstesnius projektus, iniciatyvas, pastangas, nesėkmes ir sėkmes gali padėti priimti reikalingus sprendimus ir tapti pagrindu valdant pokyčius. Žinių vadybos instrumentai glaudžiai susiję su informacinėmis technologijomis, kurių pagalba galima greičiau bei patogiau komunikuoti su darbuotojais, perduodant jiems svarbias žinias.

Keitimosi etapas susijęs su naujų veikimo būdų priėmimu. Šiame etape būtinas kruopštus planavimas, efektyvus bendravimas ir darbuotojų skatinimas pritarti pokyčiams. Siekiant spręsti problemas su kuriomis susiduriama įvedant pokyčius, galimi žinių vadybos instrumentai: susirinkimų organizavimas, komunikavimas pokalbių platformose bei darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas mokymuose.

Galutiniame **užšaldymo** etape, kai darbuotojai priima pokyčius, kaip savo gyvenimo dalį reikia juos „užšaldyti“. Tai reiškia, kad reikia stiprinti naujus įpročius ir vengti, kad seni įpročiai pasikartotų. Atliekant auditą, galima įvertinti pokyčių įgyvendinimo būseną, naujas tvarkas įrašyti darbo taisyklėse bei sukurti duomenų bazes, kur darbuotojai pastoviai galėtų naudotis bei dalintis žiniomis.

Apibendrinant galima teigti, kad pateiktas teorinis K. Lewino pokyčių valdymo ir žinių vadybos instrumentų taikymo sąsajų modelis atspindi žinių vadybos įtaką pokyčių valdymui, orientuojantis į organizacijos narių dalijimąsi žiniomis, bendradarbiavimą bei komunikaciją skirtingais metodais.

Apibendrinant teorinę šio darbo dalį, galima teigti, kad:

Pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip tam tikras procesas, kuris yra nuoseklus ir sistemingas, turintis pradžią ir pabaigą, kur taikomos įvairios metodikos, technikos ir-instrumentai, kurie padeda žmonėms, paveiktiems pokyčio, prisitaikyti prie naujos situacijos. Įvertinant pokyčių požymius, galima juos skirti į strateginius ir organizacinius bei nustatyti kuriame lygmenyje jie bus valdomi.

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Organizacijos sėkmę pasiekia, kai pokyčių valdymas tampa kasdiene organizacijos veiklos dalimi kaip atsakas į įvairius pasikeitimus organizacijos viduje, jos aplinkoje, bandymas prisitaikyti ir išlikti vis greitesniais tempais besikeičiančiame pasaulyje.

Norint tinkamai valdyti pokyčius, vadovo vedama organizacija turėtų „pereiti“ šiuo pokyčių valdymo etapus: inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo.

Išanalizavus K. Lewino pokyčių valdymo modelį, kurį sudaro atšildymo, keitimosi ir užšaldymo etapai, pastebėta, kad atšildymo etapas bei pasiruošimas pokyčiams yra vienas svarbiausių elementų sėkmingam pokyčių valdymui. Keitimosi etape pabrėžiama komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo į pokyčių procesą nauda. Užšaldymo etape išskiriami pagrindiniai elementai – vadovų parama, informavimas bei pokyčio įtvirtinimas į kasdieninę organizacijos veiklą.

Pokyčių valdymas dažnai būna nesėkmingas, nes netinkamai pasiruošiama kiekvienam etapui, pokyčių procese dalyvaujantys asmenys yra ignoruojami, nesupažindinami su pokyčių svarba bei įtaka organizacijos veiklai, tad iš to kyla darbuotojų pasipriešinimas, kuris trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

K. Lewino pokyčių valdymo metodo procese dominuoja lyderystė, darbuotojų įtraukimas ir dalijimasis žiniomis. Šis modelis rekomenduoja organizacijoms ugdyti supratimą apie pokyčius ir jų etapus. Galima pastebėti, kad pokyčių procese visi veiksniai yra tarpusavyje susiję.

Norint sėkmingai valdyti pokyčius organizacijoje, itin svarbus tampa vadovo-lyderio vaidmuo, jo asmeninės kompetencijos, komunikacija, žinios bei patirtis. Vadovams labai svarbu suprasti pokyčių valdymo procesą ir jų svarbą, kad siekiant organizacijoje vieno bendro rezultato galėtų sudaryti sąlygas darbuotojų pasipriešinimo mažinimui, aiškinti apie pokyčių svarbą, neišvengiamumą, kelti darbuotojų kvalifikaciją, įtraukti visą komandą į pokyčių įgyvendinimo procesą.

Ne mažiau svarbu, kad valdant pokyčius organizacija skatintų komandinę darbą, išsikeltų viziją ir strategiją, skatintų komunikaciją bei akcentuotų smulkius rezultatus. Išsigryninę stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses, kurios gali kelti grėsmes, organizacijos jas turėtų paversti galimybėmis pokyčių įgyvendinimui.

Pagrindinės žinios organizacijoje – neišreikštos žinios, kurios slypi asmens įsitikinimuose, vaizduotėje, vertybių sistemoje, todėl jas sunku įvertinti, užrašyti ar kitaip išreikšti. Neišreikštos žinios tamta išreikštomis žinių vadybos procesų metu. Žinių vadybos procesą sudaro: žinių būtinumo nustatymas, žinių naudojimas, žinių trūkumas, žinių plėtojimas, žinių įgijimas, žinių „užrakinimas“, žinių pasidalijimas, žinių panaudojimas ir žinių įvertinimas. Vien tik žinių vadybos procesų nustatymas neatneša organizacijai sėkmės valdant pokyčius. Organizacijoms susitelkti į esminius procesus, vykstančius valdant pokyčius, padeda žinių vadybos instrumentai. Dažniausiai naudojami žinių vadybos instrumentai organizacijose – minčių lietus, interviu, diskusijos, praktikų bendruomenės, mokymai, pokalbių platformos, duomenų bazės, intranetas, darbo taisyklės ir pan.

K. Lewino teorijos ir žinių vadybos instrumentų taikymo valdant pokyčius organizacijoje sukurtas modelis atspindi žinių vadybos tinkamumą skirtinguose pokyčių valdymo etapuose: atšildymo, keitimosi bei užšaldymo. Žinių vadybos instrumentai skatina organizacijos narių dalijimąsi žiniomis, bendradarbiavimą bei komunikaciją. Organizacijoje valdomas žinių srautas identifikuojamas, kuriamas, plėtojamas, įgyjamas bei naudojamas taip, kad pokyčiai būtų valdomi efektyviai, taip sukuriant konkurencinį pranašumą.

2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Teorinės nuostatos. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei atlikus lietuvių ir užsienio autorių darbų palyginamąją analizę, buvo atskleista, kad bet koks pokytis organizacijoje reikalauja atitinkamo darbuotojų procesų ir elgsenos pasikeitimo, todėl iššaukiamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiui. Siekiant valdyti darbuotojų pasipriešinimą ir neišprovokuoti per didelio nerimo ir baimės, organizacijoje galima taikyti K. Lewino pokyčių valdymo modelį, padedantį kurti bendradarbiavimo aplinką, kurioje darbuotojai aktyviai dalytųsi tuo, ką žino. Darbo teorinėje dalyje (žr. 1.4.3 pav.) išskirti žinių vadybos instrumentai, skatinantys bendradarbiavimą ir dalijimąsi žiniomis, valdant pokyčius, pagal K. Lewino modelį.

Empirinio tyrimo tikslas - įvertinti žinių vadybos instrumentų taikymą valdant pokyčius Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodologiją žinių vadybos instrumentų ir pokyčių valdymo Šeduvos kultūros ir amatų centre sąsajų analizei.
2. Aprašyti naudojamus tyrimo metodus.
3. Pagrįsti tyrimo instrumentus.
4. Nustatyti tyrimo imtį.
5. Atlikti tyrimus ir išanalizuoti gautus duomenis.
6. Įvertinti žinių vadybos instrumentų bei pokyčių valdymo sąsajas Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Tyrimo strategija. Tyrimo įgyvendinimui pasirinkta kokybinio tyrimo strategija (žr. 2.1.1pav.), surinkti ir įvertinti informaciją iš skirtingų šaltinių. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) kokybinis tyrimas leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį bei giliau ir išnagrinėti tiriamąjį reiškinį. Taikant iš dalies struktūruotą vadovų interviu, sutelktos grupės, dokumentų turinio analizės metodus, siekiama išanalizuoti, kokie žinių vadybos instrumentai taikomi valdant pokyčius Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Kitas kokybinio tyrimo strategijos pasirinkimo motyvas – galimybė pamatyti situaciją tiriamojo akimis, praplėsti tyrėjo supratimą apie tiriamųjų elgseną ir motyvus. Pasak Valuckienės (2012), tyrėjo, pasirinkusio kokybinę prieigą, uždavinys – išsiaiškinti, kaip individai suvokia pasaulį, kaip jie nusprendžia veikti jų pačių sukonstruotoje realybėje ir kaip šis supratimas komunikuojamas kitiems (Valuckienė, 2012). Ši prieiga itin reikšminga siekiant nustatyti kokius žinių vadybos instrumentus taiko organizacija skirtinguose pokyčių valdymo etapuose.

Baigiamajame darbe tiriamas vienos organizacijos atvejis, kadangi siekiama kuo giliau išsiaiškinti pokyčių valdymo organizacijoje ir žinių vadybos sąsajas. Tyrime taikoma metodų trianguliacija padeda visapusiškai atskleisti nagrinėjamą tyrimo objektą – pokyčių valdymą organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus.

Atvejo analizė pasižymi natūralia tyrimo aplinka, pragmatiškumu, tyrimo detalumu, gilumu ir duomenų rinkimo metodų įvairove (Robson, 1997; Gay, Mills, Airasin, 2009; Sayre, 2001). Atvejo tyrimas paprastai reikalauja mišrių metodų strategijos, pasižyminčios sinergijos efektu, kuris išgaunamas tinkamai pasinaudojus kiekvienos metodų grupės stipriosiomis savybėmis, surinkus

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus duomenis iš skirtingų šaltinių (Gay, Mills, Airasin, 2009). Siekiant efektyvesnės duomenų analizės buvo pasirinktas mišrus kokybinis tyrimas, kurį sudarė: organizacijos dokumentų analizė, sutelktos grupės diskusija bei interviu su vadovų komanda. Skirtingi kokybiniai metodai sudarė galimybę objektyviau įvertinti pokyčių valdymo ir žinių vadybos procesų sąsajas Šeduvos kultūros ir amatų centre. Kiekybinio metodo atsisakyta, įvertinus darbuotojų skaičių (22 darbuotojai), nes tyrimo metu būtų sunku atskleisti tikrąją situaciją organizacijoje, tikėtina, kad duomenys būtų netikslūs.

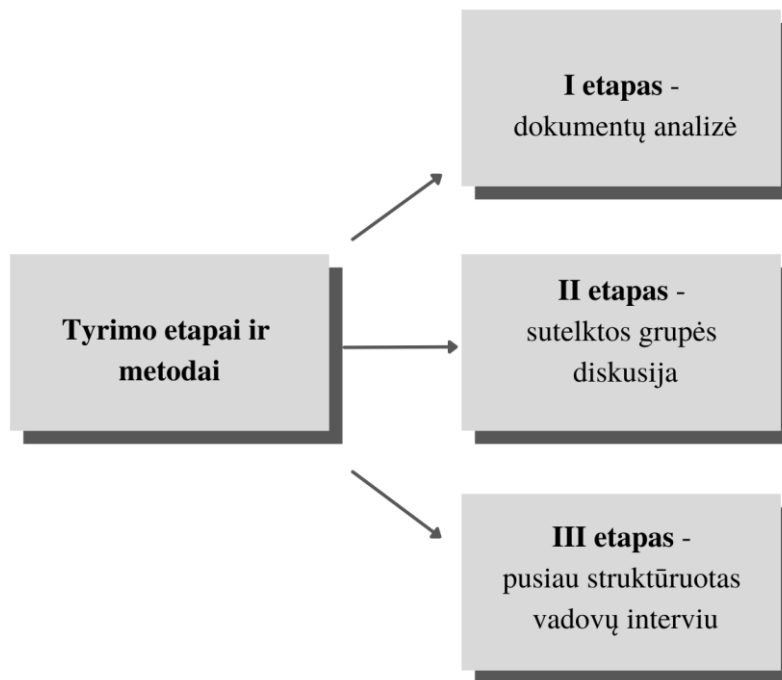
Tyrimo etapai ir duomenų rinkimo metodai.

Šeduvos kultūros ir amatų centro atvejo analizę sudaro trys tyrimo etapai (žr. 2.1.1 pav.).

Pirmajame etape – atlikta Šeduvos kultūros ir amatų centro kokybės vertinimo dokumentų analizė, kurios metu buvo nustatomos pokyčių valdymo ir žinių vadybos sąsajos Šeduvos kultūros ir amatų centre. Analizuotos 2019 m. – 2020 m. vadovo veiklos ataskaitos, darbo taisyklės, nuostatai, darbo planai ir vidaus ataskaitos leidžia nustatyti organizacijos strategiją, tikslus, jų sąsajas su pokyčių valdymu bei žinių vadyba bei jos procesais.

Antrajame etape organizuota sutelkta diskusijų grupė, kuri yra vienas iš dažniausiai pasirenkamų metodų, realizuojant kokybinio tyrimo strategiją. Šis metodas pasirinktas todėl, kad tikslinės grupės diskusijos siekis – ne klausimų ir atsakymų serija, ne sutarimo tarp diskusijos dalyvių paieška, o sąveika tarp tyrimo dalyvių ir diskusija, kurios rezultatas – patirties, nuomonių, sampratų, idėjų įvairovė (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Anot Lutenbachet ir kt. (2002) sutelktos diskusijų grupės metodas padeda susikurti informaciją apie dalyvių vertybes ir požiūrius, kurie gali padėti rasti sprendimus senoms ir naujoms problemoms. Taip pat grupės sąveika padeda stimuliuoti dalyvių mintis, keistis informacija, pažvelgti į objektą iš skirtingų pozicijų, patikslinti savo nuomonę, reaguojant į kitų dalyvių pasisakymus. Sutelktos grupės diskusijos metodu siekta gauti papildomos informacijos kokybiniam tyrimui bei tinkamai įvertinti situaciją, kaip organizacijos darbuotojai supranta ir vertina pokyčių valdymą Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Trečiajame etape – organizuotas pusiau struktūruotas interviu su Šeduvos kultūros ir amatų centro vadovais, nes šis metodas leidžia atrasti gilesnius nagrinėjamos problemos sluoksnius, atskleisti emocinius, patirties ar kitus aspektus. Pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, nes pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), tyrėjas turi teisę papildomai perklausti, daryti nukrypimus nuo pirminių klausimų arba iš anksto suplanuotų temų, priešingai nei griežtai struktūruotas interviu metodas. Šis metodas taikytas, siekiant išsiaiškinti, kaip Šeduvos kultūros ir amatų centro vadovai valdo pokyčius organizacijoje bei kokius žinių vadybos instrumentus taiko. Interviu vykdytas naudojantis autorės parengtais klausimais.



2.1.1 pav. Kokybinio tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo vieta ir laikas. Tyrimas buvo atliekamas 2021 m. gruodžio mėn. Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Tyrimo etika. Kokybinio tyrimo procesas savo esme yra labai intensyvi sąveika tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio, dėl to kyla keletas savitų iššūkių etikos požiūriu: išlikti kiek įmanoma neutraliam, nevertinti tyrimo dalyvio, neįsivelti į diskusiją ir tuo pačiu metu išlikti refleksyviai, reaguojančiam, valdyti ir skatinti (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tyrime išskiriami šie etikos principai: pagarbos asmens privatumui principas, konfidencialumo ir anonimiškumo principas, geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas ir teisingumo principas. Nė vienas tyrimo dalyvis nepatyrė psichologinio spaudimo, baimės ar nerimo, nes buvo informuoti, kad tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami asmens duomenys, tyrimo rezultatai nebus panaudoti prieš tyrimo dalyvius. Visais šiais principais bus vadovaujama atliekant kokybinį tyrimą bei išvadose pateikiami tokie rezultatai, kokie buvo gauti tyrimo metu.

Tyrimo apribojimai. Tyrime išvelgiami tam tikri apribojimai, neleidžiantys daryti apibendrinimų, tinkančių visiems kultūros centrams. Tikėtina, kad tyrimo rezultatai ir apibendrinančios išvados gali būti naudingos tik Šeduvos kultūros ir amatų centro veiklos tobulinimui ir jo žinių valdymui. Išvados taikytinos tik apibendrinant vieno kultūros centro darbuotojų nuomones, todėl tai negali atspindėti pokyčių valdymo ir žinių vadybos instrumentų sąsajų visuose Lietuvos kultūros centruose. Gauti rezultatai bei pateiktos išvados ir rekomendacijos negali būti pritaikomi kitoje organizacijoje, nes kiekviena organizacija yra skirtinga savo struktūra ir valdymo būdu.

Pažymima, kad tyrimo metu surinkta ir interpretuota informacija atspindi tik tyrime dalyvavusių respondentų subjektyvią nuomonę, kuri laikui bėgant gali keistis.

2.2. Tyrimo imtis

Dokumentų analizės imtis. Buvo analizuotos 2019 m. – 2020 m. vadovo veiklos ataskaitos, darbo taisyklės, nuostatai, darbo planai, finansinės ataskaitos ir vidaus ataskaitos, darbuotojų pareigybų

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus aprašai, kurie leidžia nustatyti organizacijos strategiją, tikslus, jų sąsajas su pokyčių valdymu bei žinių vadyba bei jos procesais. Dokumentų analizės tyrimo metu išanalizuota vienuolika dokumentų. Analizuojant Šeduvos kultūros amatų centro veiklos vertinimo dokumentus išskirta kategorija – žinių vadyba. Žinių vadybos procesams įvertinti išskirtos subkategorijos: žinių kūrimas, žinių saugojimas, žinių plėtojimas. Prie visų subkategorijų yra pateikiamos dokumentų ištraukos. Remiantis išskirtomis subkategorijomis siekiama sužinoti kokie žinių vadybos instrumentai naudojami Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Sutelktos diskusijos grupės imtis. Nustatant dalyvių imtį sutelktos diskusijos grupei taikyta tikslinė dalyvių atrankos strategija. Į apklausą buvo kviečiami ne mažesnę nei 3 metų bendrą darbo stažą tiriamoje organizacijoje turintys darbuotojai. Sutelktos diskusijos grupė buvo sudaryta iš skirtingose organizacijos veiklos srityse dirbančių darbuotojų. Apklausus skirtingų sričių darbuotojus tikėtasi problemos nagrinėjimo įvairiais lygmenimis. Tyrimo metu buvo suorganizuota sutelktos diskusijos grupė, kurią sudarė 6 asmenys (žr. 2.2.1 lentelė).

2.2.1 lentelė

Demografiniai respondentų duomenys

Žymuo	Pareigos	Amžius	Darbo stažas	Sritis už kurią atsakingas organizacijoje
D-1	Dailininkas-dekoratorius	29	5	Reklamų gamyba, scenografija, edukacijų vedimas.
D-2	Meno vadovas	37	9	Kūrybinė veikla, vokalinių ansamblių parengimas konkursams.
D-3	Meno vadovas	49	15	Kūrybinė veikla, šokių kolektyvų parengimas konkursams.
D-4	Administratorius	58	10	Dokumentų rengimas.
D-5	Viešųjų pirkimų specialistas	42	5	Viešieji pirkimai, finansai.
D-6	Kultūrinės veiklos vadybininkas	53	30	Kūrybinė veikla, renginių organizavimas.

Pusiau struktūrizuoto interviu imtis. Tyrimo metu buvo apklausta vadovų komanda. Pusiau struktūrizuoto interviu informantai:

1. Šeduvos kultūros ir amatų centro vadovas patenka į 31 – 40 metų amžiaus grupę. Jo vadovaujamo darbo stažas šioje organizacijoje – 3 m., bendras vadovavimo stažas – 6 metai. Išsilavinimas – aukštasis universitetinis.
2. Du Šeduvos kultūros ir amatų centro žemiausio lygio vadovai. Vienas iš jų vyr. režisierius, kitas – kultūrinės veiklos koordinatorius. Siekiant išsaugoti informantų konfidencialumą, jie pažymėti kodais (pvz., V1, V2 ir V3.). Pagal amžių vienas patenka į 51 – 60 m. kitas į 61 – 70 amžiaus grupę. Abiejų darbuotojų vadybinio darbo stažas didesnis nei 30 metų bei aukštasis universitetinis išsilavinimas.

2.4. Tyrimo instrumentai

Dokumentų analizės matrica. Dokumentų analizei pasirinktas matricos metodas, kuris apibūdinamas kaip paprasčiausias ir dažniausiai dokumentų analizei naudojamas instrumentas

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

(Robson, 1997). Dokumentų turinio analizė atlikta taikant šias procedūras: 1) analizei tinkamų dokumentų atranką; 2) atidų jų skaitymą; 3) atrinktų dokumentų analizę; 4) duomenų konvertavimą į informaciją, tinkamą užpildyti matricai (Denscombe, 2010). Tyrimo metu analizuotos Šeduvos kultūros ir amatų centro: veiklos nuostatai (VN-1), darbo tvarkos taisyklės (DT-2), veiklos ataskaitos (VA-3), darbo planai (DP-4), finansinių ataskaitų rinkinys 2021 m. (FA-5), informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo bei darbuotojų stebėsenos kontrolės darbo vietoje tvarkos aprašas (IT-6), darbuotojų pareigybių aprašai (PRG-7). Analizuoti tie dokumentų skyriai, kurie susiję su žinių vadybos procesais.

Dokumentų analizės matrica sudaryta remiantis 1.4 skyriuje išskirtais svarbiausiais žinių vadybos procesais (žr. 2.3.1 lentelėje).

2.3.1 lentelė

Dokumentų analizės matrica

Žinių vadybos procesai	Nustatymas	Naudojimas	Plėtojimas	Igijimas	Užrakinimas	Pasidalijimas	Panaudojimas	Įvertinimas
Dokumentai								
VN-1								
DT-2								
VA-3								
DP-4								
FA-5								
IT-6								
DGN-6								

Sutelkta diskusijų grupė. Organizuojant sutelktą diskusijų iš anksto buvo suderintas diskusijos laikas bei vieta, kad diskusija vyktų informantams patogioje, netrikdančioje, fiziškai ir psichologiškai komfortiškoje aplinkoje, kad tyrimo dalyviai jaustųsi užtikrintai, galėtų išsakyti įvairias mintis. Diskusijai pasirinktas vienodas formatas: dalyviams pristatyti tyrimo tikslai, diskusijai stimuliuoti pateikti pagrindiniai diskusijos klausimai, suteiktos galimybės kiekvienam dalyviui pareikšti nuomonę, prireikus ją patikslinti, diskutuoti ir susitarti. Tyrimo metu kiekvienas grupės dalyvis buvo skatinamas išsakyti savo patirtį, nuomonę. Tikslinės grupės diskusija buvo įrašinėjama diktofonu. Apie tai, kad bus daromas garso įrašas, tyrimo dalyviams pranešta ir anksto, gauti žodiniai sutikimai.

Tyrimo instrumentas buvo sudarytas atsižvelgus į teorinėje dalyje išskirtus pokyčių valdymo organizacijoje ir žinių vadybos elementus. Buvo analizuojama ar Šeduvos kultūros ir amatų centras valdant pokyčius organizacijoje taiko žinių vadybos instrumentus. Išskirtos temos bei klausimai diskusijai (žr. 2.3.2 lentelę):

2.3.2 lentelė

Pokyčių valdymo charakteristikų raiška

Tema	Klausimai
Informavimas	Kokie pokyčiai Jus ištiko pandemijos metu? Kaip vadovas informavo apie veiksmus pandemijos laikotarpiu? Ar buvo organizuojami susirinkimai?

Darbuotojų reakcija	Ar jautėte nerimą dėl pasikeitimų? Kaip jautėtės sužinoję, kad darbe bus pokyčių? Kaip sekėsi perkelti vykdomą veiklą į virtualią erdvę? Kas buvo sunkiausia pandemijos laikotarpiu?
Komunikavimas	Kaip pasikeitė tarpusavio bendravimas pandemijos laikotarpiu? Kaip komunikuodavote tarpusavyje? Ar vadovas skatino tarpusavio bendravimą? Ar kolegos padėjo turimais įgūdžiais, ar noriai dalijosi patirtimi?
Motyvacija	Kaip tobulinote darbo įgūdžius? Kokių skatinimo priemonių sulaukėte iš vadovo, kokių pasigedote? Ar jaučiatės įvertinti vadovo už indėlį į pokyčius?
Lyderystė	Ar jautėte vadovo palaikymą? Kaip vadovas prisidėjo prie naujos veiklos? Kaip reaguodavote į vadovo pateiktus pasiūlymus?
Technologijos	Ar visiems užteko kompiuterių nuotoliniam darbui? Ar turėjote reikiamą programinę įrangą darbui? Kokių kilo sunkumų dirbant su technologijomis?

Sutelktos grupės diskusijos ataskaitai parengti naudotas aprašomasis duomenų pateikimo būdas siekiant atskleisti išsamesnį tiriamojo reiškinio vaizdą, įvertinti situaciją.

Struktūruotas vadovų interviu. Respondentais buvo pasirinkti asmenys, tiesiogiai susiję su pokyčių bei žinių valdymu organizacijoje, t. y. užimantys vadovo pareigas asmenys. Su respondentais dėl interviu buvo tariamasi telefonu. Respondentai iš anksto buvo informuoti apie pokalbio temą. Nei vienas iš kalbintų respondentų neatsisakė dalyvauti interviu. Pokalbiai vyko respondentų darbovietėje jiems patogiu laiku. Iš dalies struktūruotas interviu trukdavo nuo 30 iki 45 minučių. Interviu metu respondentų gauta informacija buvo fiksuojama, tačiau ji skirta tik duomenų apdorojimui ir analizei. Konfidencialumo užtikrinimas leido respondentams laisvai reikšti savo nuomonę bei nepažeisti komunikacijos apie organizaciją taisyklių.

Visi pokalbiai (respondentams sutikus) buvo įrašomi į diktofoną. Svarbu akcentuoti, kad interviu metu respondentų pasisakymų turinys turėjo įtakos klausimų eiliškumui, todėl tyrėjas klausimus laisvai keitė vietomis, uždavė papildomų klausimų bei pateikė respondentams galimus pavyzdžius. Klausimai buvo sugrupuoti pagal žinių vadybos instrumentų ir pokyčių valdymo sąveiką pabrėžiantį modelį. (žr. 1.4.3 pav.). Klausimai vadovams parengti pagal išskirtas tris temas atitinkančias pokyčių valdymo etapus

2.3.3 lentelė

Žinių vadybos charakteristikų raiška

Tema	Klausimai
<p>Kaip organizacija informuoja darbuotojus apie būsimus pokyčius?</p> <p>Diskutuojant šia tema bus siekiama aptarti, kaip organizacijos darbuotojai informuojami apie pokyčius.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koks didžiausias pokytis įvyko Jūsų organizacijoje ištikus pandemijai? 2. Kaip informavote darbuotojus apie pasikeitusį darbo pobūdį? 3. Ar pristatėte darbuotojams organizacijos tikslus ir uždavinius pandemijos laikotarpiui?
<p>Kaip organizacija įtraukia darbuotojus į pokyčių procesą?</p> <p>Pokyčių procese ypatingai svarbus – darbuotojų įtraukimas. Laisvės suteikimas darbuotojui priimant tam tikrus sprendimus ir įgalinimas</p>	<p>Kaip darbuotojai galėjo gilinti žinias, kad prisitaikytų prie vykstančių pokyčių? Ar galėjo darbuotojai teikti siūlymus dėl tolimesnės darbo eigos? Kaip buvo komunikuojama su darbuotojais apie pokyčių eigą, pasiektus rezultatus? Kaip apdovanojote, skatinate darbuotojus?</p>

<p>visapusiškai dalyvauti pokyčių procese, padeda darbuotojams geriau išsigilinti ir suprasti pokyčių teikiamą naudą.</p>	
<p>Kaip organizacija įtvirtina pasiektus laimėjimus?</p> <p>Pasiekti laimėjimai neatneš laukiamo ilgalaikio rezultato, jei nebus imtasi priemonių, kad įtvirtinti naujus atrastus patobulinimus ir galimybes. Taip pat labai svarbu šiame etape – žinių dalijimasis organizacijos viduje.</p>	<p>Kas, Jūsų manymu, padėjo sėkmingai tęsti veiklą? Su kokiais sunkumais susidūrėte? Ar pandemijos laikotarpiu atrasti nauji darbo būdai naudojami kasdieninėje organizacijos veikloje? Kokias būdais bendraujate su darbuotojais? Kaip pasikeitė darbuotojų požiūris į pakitusį darbo pobūdį, lyginant su pirmine reakcija?</p>

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

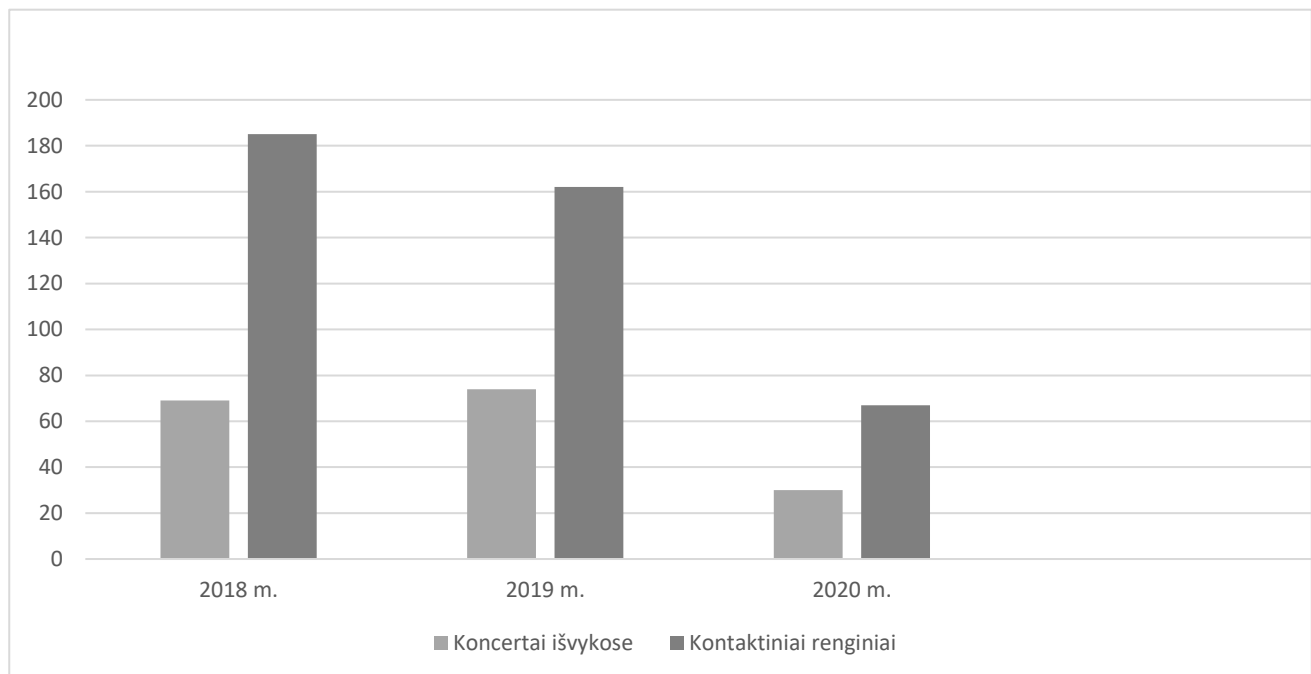
3.1. Organizacijos charakteristika

Šeduvos kultūros ir amatų centras įkurtas 2014 m. (anksčiau vadinosi Šeduvos kultūros namai). Jame dirba 24 darbuotojai, iš jų 1 – aukščiausios grandies vadovas, 3 – žemiausios grandies vadovai (žr. 1 priedą). Kultūros ir amatų centre organizuojami renginiai, kolektyvų repeticijos, pasirodymai, atvykusių kolektyvų koncertai, spektakliai. Plėtojama ne tik kultūrinė, projektinė, bet ir amatų veikla, vykdomi edukaciniai užsiėmimai, parodos.

Kultūros ir amatų centro veiklos prioritetai: paslaugų kokybė, prieinamumo didinimas, kultūrinio savitumo ugdymas, etninės kultūros plėtotė, laiduojanti tautinio tapatumo išsaugojimą bei stiprinimą.

2016 metais vykus akreditacijai, kultūros ir amatų centrui suteikta II kategorija. Kultūros ir amatų centro bendruomenė didžiuojasi savo organizacija ir kuria jos teigiamą įvaizdį. Jaučiamas palankus mikroklimatas darbui ir mėgėjų meno, klubų, studijų, būrelių veiklai. Meno vadovai – ilgamečiai savo sričių specialistai. Centre rūpinamasi organizacijos nariais ir nuolat tobulinama jų kvalifikacija gerinamos darbo sąlygos. Kasmet atnaujinama materialinė bazė. Sėkmingai įgyvendinamos kultūros politikos kaitos gairės ir kultūros centro strategija.

2020 m. kovo 16 d. paskelbus karantiną Lietuvoje bei Vyriausybei įvedus ribojimus kultūros sektoriuje, Šeduvos kultūros ir amatų centras patyrė neplanuotus pokyčius. Centras negalėjo vykdyti pagrindinės savo veiklos, organizuoti renginių, o norėdamas funkcionuoti, turėjo prisitaikyti prie susidariusios situacijos bei perkelti vykdomą veiklą į internetinę veiklą. Remiantis 2019-2020 metų Šeduvos kultūros ir amatų centro veiklos ataskaitomis, 2020 m. centras suorganizavo 40 proc. mažiau kontaktinių renginių, lyginant su 2019 metais (žr. 3.1.1 pav.).



3.1.1 pav. Šeduvos kultūros ir amatų centro organizuoti renginiai 2018-2020 m.

3.2. Žinių vadybos procesai organizacijoje: veiklos dokumentų analizė

Išanalizavus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią pokyčių valdymą, galima teigti, kad svarbiausias išteklius ir organizacijos sėkmės garantas yra organizacijos žmogiškieji ištekliai. Todėl norint

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

sėkmingai valdyti pokyčius – reikalingos žinios. Kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, tikslingai panaudojamos žinios padeda suvaldyti pokyčius. Sėkminga pokyčių valdymo ir žinių vadybos strategija yra glaudžiai susijusi su bendrąja organizacijos strategija, jos vizija ir tikslais. Kadangi Šeduvos kultūros ir amatų centras žinių vadybos strategijos neturi, dėl šios priežasties buvo nagrinėjami šie dokumentai: veiklos nuostatai, darbo taisyklės, 2018-2020 metų veiklos ataskaitos, darbo planai, finansinės ataskaitos, informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo bei darbuotojų stebėsenos kontrolės darbo vietoje tvarkos aprašas, darbuotojų pareigybių aprašai. Analizuojant šiuos dokumentus buvo siekiama išsiaiškinti:

1. žinių vadybos procesus organizacijoje;
2. žinių vadybos instrumentų naudojimą, jų problematiką bei gerinimo galimybes;
3. viziją, kaip žinių vadybos procesai galėtų pagerinti pokyčių valdymą organizacijoje.

Išskiriant žinių vadybos procesus buvo remtasi teorinės dalies 1.4 skyriumi. Dokumentų analizei parengtas instrumentas – dokumentų analizės matrica. Išanalizavus dokumentus ir duomenis perkėlus į matricą, nustatyta, kokie žinių vadybos procesai vyksta organizacijoje (žr. 3.2.1 lentelę).

3.2.1 lentelė

Dokumentų analizės matrica

Dokumentas	Žinių vadybos procesai							
	Nustatymas	Naudojimas	Plėtojimas	Įgijimas	Užrakinimas	Pasidalijimas	Panaudojimas	Įvertinimas
VN-1			+	+	+	+	+	
DT-2				+		+	+	
VA-3	+	+	+	+	+	+	+	+
DP-4	-	-	-	-	-	-	-	-
FA-5				+	+			
IT-6					+	+	+	
PRG-7				+		+	+	

Dokumentų analizės rezultatai rodo, kad visuose dokumentuose, išskyrus darbo planus (DP-4) buvo aptikti žinių vadybos procesai. Tačiau ne visuose dokumentuose žinių vadybos procesai yra vienodo gylio, t.y. kai kuriuose dokumentuose nėra nurodoma, kaip valdyti žinias, o tik randamos nuorodos į žinių valdymo poreikį. Organizacijos veiklos nuostatuose (VN-1) išskirti uždaviniai susiję su žinių vadybos procesais: plėtojimu, įgijimu, užrakinimu, pasidalijimu bei panaudojimu. Tai įrodo dokumentuose rasti teiginiai: „rūpintis kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimu; bendradarbiauti su Lietuvos ir užsienio šalių panašaus profilio organizacijomis bei asmenimis; kurti ir įgyvendinti meninio ugdymo programas; kausti, rinkti, klasifikuoti, eksponuoti, saugoti kultūrinės vertybes bei rinkinius; kausti, analizuoti ir skleisti informaciją kultūros klausimais, tirti ir įvertinti bendruomenės kultūrinius poreikius; atlikti vidaus auditą“.

Žinių plėtojimą, įgijimą, užrakinimą, pasidalijimą bei panaudojimą patvirtina ir pateikta informacija Šeduvos kultūros ir amatų centro veiklos ataskaitose (VA-3). Čia randamos ne tik nuorodos į žinių

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus vadybos procesus, bet ir pateikiami žinių vadybos instrumentai: mokymai, seminarai, darbo grupės. Organizacijoje taikomi mokymo būdai skatina darbuotojus tobulėti bei siekti organizacijos tikslų.

VA-3 dokumento 4 dalyje pateikiama informacija apie darbuotojų dalyvavimą seminaruose, nuolatinį skatinimą tobulėti bei kelti kvalifikaciją. Dokumente pateikta finansinė ataskaita apie išlaidas skirtas komandiruotėms bei kvalifikacijos kėlimui. Tai sudaro 0,5 proc. visų organizacijos lėšų. Ilgalaikio turto įsigijimui skiriama kiek daugiau nei ¼ visų organizacijos lėšų, ką patvirtina ir organizacijos finansinės ataskaitos (FA-5). Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas ne tik žmogiškiesiems ištekliams, bet ir materialinės bazės stiprinimui. Materialinės bazės atnaujinimas sukuria funkcionalesnę aplinką darbuotojams, įgalina rengti aukštesnio techninio lygio renginius, ypač juos organizuojant virtualioje erdvėje.

VA-3 dokumento 2.2. skyriuje pateikta informacija apie organizacijos veiklą ir rezultatus atskleidžia informaciją, kad didelis dėmesys organizacijoje skiriamas žinių vadybos procesams – žinių nustatymui, naudojimui, plėtojimui, įgijimui, „užrakinimui“, pasidalijimui, panaudojimui bei įvertinimui. Įgyvendintų projektų virtualus turas „Kelionė laiku“ ir „Pasakojamoji tautosaka iš Šeduvos Babos lobyno“ aprašymas patvirtina, kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas žmogiškiesiems ištekliams-žinioms. Įgyvendinant šiuos projektus, informacija buvo renkama iš 95 metų etnografės, kraštotyrininkės, sukaupusios ilgametę patirtį, siekiant, kad jos turimos žinios būtų įgytos, kaupiamos, „užrakintos“ ir naudojamos informacijai išsaugoti. Kitaip tariant, buvo siekiama, kad neišreikštos žinios taptų išreikštomis ir jomis galėtų naudotis kultūros srities specialistai, kokybiškų tradicinių renginių organizavimui ir etninės kultūros ugdymui bei puoselėjimui. Įgyvendinus projektus, įgytos žinios buvo susistemintos, įkeltos į USB laikmenas bei internetinę organizacijos svetainę ir tapo prieinamos ne tik darbuotojams, bet ir internetinės svetainės lankytojams, taip stiprinant Šeduvos krašto etninės kultūros sklaidą ir prieinamumo didinimą.

Analizuojant Šeduvos kultūros ir amatų centro darbo taisykles (DT-2) ir darbuotojų pareigybių aprašus (PRG-7), pastebėta, kad didelis dėmesys skiriamas darbuotojų komunikacijai, informacijos teikimui, darbuotojų informavimui. DT-2 dokumento 2 skyriuje nurodoma, kokiomis priemonėmis darbuotojai komunikuoja organizacijoje, kaip perduodami dokumentai bei nurodyti informavimo terminai.

Nustatyti du komunikacijos instrumentai - dokumentų valdymo sistema „Kontora“ ir el. paštas. PRG-7 dokumento 9.5 skyriuje išskiriama darbuotojo teisė burtis į visuomenines organizacijas, metodines sekcijas, būrelius, susivienijimus. Dokumentų valdymo sistemos, susitikimai, pokalbiai akcentuojami pokyčių valdymo planavimo etape (žr. 1.2.1 lentelę), siekiant informuoti darbuotojus apie būsimus pokyčius bei valdyti kilusį nerimą. Šiuose dokumentuose nurodomos ir darbuotojų finansinės skatinimo priemonės-priemokos bei jų skyrimo tvarka. Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje yra naudojamos finansinės motyvavimo priemonės už pasiektus rezultatus. Motyvacija išskiriama, kaip vienas sėkmingų pokyčių valdymo elementų (žr. 1.3 skyrių). Mokslinėje literatūroje motyvacija pabrėžiama žinių dalijimosi etape. Motyvuojant darbuotojus galima tikėtis sklandaus dalijimosi žiniomis, užtikrinančio sėkmingą žinių vadybos vyksmą organizacijoje (žr. 1.4 skyrių).

Komunikavimo svarba pabrėžiama ir informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo bei darbuotojų stebėsenos kontrolės darbo vietoje tvarkos apraše (IT-6). Dokumente išskiriamos darbo priemonės, kuriomis gali naudotis kiekvienas darbuotojas: kompiuteris, mobilusis telefonas, prieiga prie interneto, elektroninis paštas, prieiga prie duomenų bazių, kita informacinių technologijų ir telekomunikacijų įranga. Iš pateiktos informacijos dokumentuose, matoma, kad organizacijoje

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus sudarytos palankios sąlygos žinių pasidalijimui, panaudojimui ir įvertinimui pasitelkiant technologines priemones (žr. 3 priedą).

Dokumentų analizės rezultatai leidžia teigti, kad Šeduvos kultūros ir amatų centro dokumentuose akcentuojami tokie pokyčių valdymo aspektai, kaip darbuotojų žinios, gebėjimai ir kompetencija, darbuotojų komunikacija ir informavimas bei darbuotojų įtraukimas į žinių vadybos bei pokyčių valdymo procesus. Reikia pažymėti, kad itin daug dėmesio skiriama žmogiškiems ištekliams, siekiant tobulinti organizacijos veiklą, ypač pokyčių procesuose.

Nagrinėjant dokumentus pasigendama žinių vadybos instrumentų, išskirtų teorinėje darbo dalyje (žr. 1.4.3 pav.). Dokumentuose neakcentuojami darbuotojų susirinkimai, susitikimai, geros patirties dalijimasis. Dokumentuose įvardijamos tik technologinės priemonės žinių bei panaudojimui. Rekomenduojama organizacijai skirti daugiau dėmesio žinių vadybos procesams bei juos įtvirtinti organizacijos dokumentuose, nes organizacija siekianti sėkmingai valdyti pokyčius bei į juos įtraukti darbuotojus, turi skatinti žinių atsinaujinimą, kurti ir modeliuoti žinių valdymo procesus.

3.3. Pokyčių valdymas organizacijoje: sutelktos diskusijos grupės tyrimo rezultatai

Siekiant nustatyti Šeduvos kultūros ir amatų centro darbuotojų pažiūrį, jų įsitraukimą į pokyčių valdymą organizacijoje, buvo organizuota sutelktos grupės diskusija. Diskusija vyko pagal iš anksto parengtą instrumentą (žr. 2.4 skyrių). Duomenų analizei išskirta informantų pasisakymų turinio kategorijos – pokyčių planavimas, įgyvendinimas ir įtvirtinimas bei šešios subkategorijos ir pateikiami jas iliustruojantys teiginiai (žr. 3.3.1 lentelę). Sutelktos diskusijų grupės informantų teiginiai buvo vertinami bendrai, neišskiriant atskirų nuomonių.

3.3.1 lentelė

Sutelktos diskusijos grupės tyrimo rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pokyčių planavimas	Informavimas (žr. 1.1 skyrių)	<i>„Sukvietė visus ir pasakė, kad dirbsime nuotoliniu būdu; pranešė, kad dirbsim iš namų; paskambino, pasakė, kad atšaukiamas renginys savaitgalį, o kaip dirbsime toliau, informuos telefonu; iš kolegos sužinojau, kad atšauktas planuotas renginys, o kas bus toliau, nežinojau; susirinkus pirmadienį prie kavos, pranešė, kad pirmiausia dvi savaites dirbsim iš namų, o kaip dirbsim toliau, lauksim nurodymų iš valdžios;“.</i>
	Darbuotojų reakcija (žr. 1.1 skyrių)	<i>„Erzino nežinomybė ir vis laukimas pratęs renginių draudimą ar ne; nerimavau, kaip reiks dirbt iš namų; pergyvenau, kad nereiktų eit nemokamų atostogų; iš pradžių nesukau galvos, galvoju dvi savaites pratępsim, o vėliau vėl dirbsim normaliai, bet paaiškėjus, kad čia tikrai ne dvi savaites dirbsim iš namų, pradėjau nerimauti, kaip reiks repetuoti su kolektyvais per atstumą; sunku buvo surinkti žmones repeticijoms nuotoliniu būdu bei repetuoti, atrodė laiko gaisimas; ne visi mokėjo naudotis programomis; sunku būdavo kalbėti prieš kamerą, nes nebuvau pratusi; juokingiausia būdavo tą patį kartoti 10 kartų, kol nufilmuoja, nes vis suklysti; sunku buvo, nes buvom varžomi ribojimų, negalėjom bendrauti su kitais žmonėmis; praktiškai neįmanoma ansamblio repeticijų daryt internetu, dažniausia pasikalbėdavom ir tiek...; sunkiausia buvo sugalvot kažką tokio, kad pirtraukt žiūrovų, juolab, kad vieni su kitais konkuravo, kas sugalvos ką įdomiau“.</i>
Pokyčių įgyvendinimas	Komunikacija (žr. 1.1 skyrių)	<i>„Pagrindė bendraudavom telefonu arba internetu; buvo sukurta „messengerio“ grupė darbuotojų, ten dalindavomės idėjomis, pasigirdavom ką nuveikėm; vadovas sukūrė grupę, kad galėtume bendrauti, organizuodavo kiekvieną savaitę susirinkimus per teams, dažnai skambindavo telefonu; aptardavom, kaip dirba kiti kultūros</i>

	<i>centrai; vadovas skatino dalintis idėjomis, nes turim vieni kitiems padėti; labai jautėsi kolegų palaikymas, pasidalijom kas ką labiausia mokam ir dirbom bendrai, vieni filmavo, kiti montavo, kiti ieškojo priemonių edukacijoms...; skambindavomės, klausdavom vieni kitų patarimų; daugiausia pagalbos reikėjo vyresniems darbuotojams, kuriems sunku buvo dirbti su kompiuteriu“.</i>
Motyvacija (žr. 1.1 skyrių)	<i>„Direktorius pasiūlė užsiregistruoti į bibliotekos kursus, pradedantiesiems dirbi su kompiuteriu“; kolegos pasidalindavo randamais kursais „online“; mokiausi montuoti „youtube“ pagalba, direktorius surado konsultantą, kad pagelbėtų montuojant video; direktorius visad pasidžiaugdavo naujomis idėjomis, palaikydavo ir dažniausia jas įgyvendindavome kartu; smagu, kad direktorius prisijungdavo darydamas įrašus, kad video būtų kokybiškesni; kažkio specialaus įvertinimo nesulaukėm, bet būdavo smagu, kad domėdavosi, kaip mums sekas ir pagirdavo už nuveiktus darbus; visad norisi daugiau pinigų, bet buvome perspėti, kad pandemijos laikotarpiu griežtai draudžiamos priemokos, nereikėjo derinti kiekvienos smulkmenos“.</i>
Lyderystė (žr. 1.1 skyrių)	<i>„Jautėme vadovo palaikymą, nuolatinį domėjimąsi; daugiausia prisidėdavo prie video įgarsinimų; sudarydavo sąlygas idėjoms įgyvendinti; kartodavo, kad aš „UŽ“; palaikydavom direktoriaus ir kolegų siūlymus ir stengdavomės juos įgyvendinti, nes suprasdavom, kad turim parodyti rezultatą; vadovas palaikė, drąsino, klausė su kokiomis problemomis susiduriame“.</i>
Pokyčių įtvirtinimas	Technologijos (žr. 1.1 skyrių) <i>„Dirbau su savo kompiuteriu, nors mažai jo reikėjo; skenerio trūko, eidavau į darbą; neturėjau problemų; trūko geros montavimo programos, neturėjom stabilizatoriaus, bet nupirko; spausdintuvą, kompiuterį atvežė į namus; naudodavomės asmeniniais telefonais; man kompiuterio nereikėjo, vesdavau edukacijas, mane filmuodavo kolegos; idėjų ieškodavau telefone“.</i>

Diskusijos metu paaiškėjo, kad organizacija, dėl susidariusios epidemiologinės situacijos šalyje susidūrė su staigiais bei neplanuotais pokyčiais. Šie pokyčiai kardinaliai pakeitė nusistovėjusią darbo tvarką bei darbo pobūdį. Siekiant įvertinti pokyčio valdymą organizacijoje, sutelktos diskusijos grupės turinio analizėje išskirtos šešios subkategorijos: 1. Informavimas; 2. Darbuotojų reakcija; 3. Komunikacija; 4. Motyvacija; 6. Lyderystė; 6. Technologijos.

Pirmiausia siekta išsiaiškinti, kaip organizacijos darbuotojai buvo *informuojami* apie būsimus pokyčius, nes tinkamas informavimas apie pokyčius – priemonė, padėsianti pokyčių priešininkams tapti jų šalininkais ir išvengti neigiamų pokyčio pasekmių. Darbuotojų informavimas akcentuojamas pokyčių planavimo etape, pristatant pokyčių valdymo strategiją, viziją bei uždavinius (žr. 1.1 skyrių). Respondentų teigimu, apie pokyčius bei pasikeitusį darbo pobūdį organizacijoje buvo informuota telefonu bei darbuotojų susirinkimo metu. Darbuotojų atsakymai patvirtina, kad organizacijoje yra informuojama apie būsimus pokyčius, bei informavimą inicijuoja vadovas. Tai atskleidžia teigiamą vadovo indėlį į pokyčių valdymą, kadangi pokalbio metu darbuotojai gali užduoti jiems rūpimus klausimus, išsakyti nuomonę bei abejones keliančius faktus.

Organizacijoje susidūrus su pokyčiais darbuotojai reaguoja gana skirtingai. Reakcijos būna teigiamos, neutralios arba neigiamos. Viena dažniausių *darbuotojų reakcijų* yra pasipriešinimas. Siekiant įvertinti, kaip darbuotojai reagavo sužinoję apie pokyčius, buvo teirujamasi apie jų jausmus, savijautą bei sunkumus kilusius dėl pasikeitusio darbo pobūdžio. Pateikti respondentų atsakymai „iš pradžių nesukau galvos..., bet paaiškėjus, kad čia tikrai ne dvi savaites dirbsim iš namų, pradėjau nerimauti, kaip reiks repetuoti su kolektyvais per atstumą; nerimavau, kaip reiks dirbt iš namų; pergyvenau, kad nereiktų eit nemokamų atostogų“ leidžia teigti, kad kolektyve buvo jaučiamas nerimas dėl nežinojimo, kas jų laukia, kiek laiko tai truks, dėl gebėjimo prisitaikyti prie naujos veiklos. Diskusijos metu pastebėta, kad darbuotojai nebuvo išsamiai supažindinti, kaip jie dirbs

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

toliau, nebuvo pristatyta vizija, konkretūs veiksmai pandemijos laikotarpiu, pokyčių trukmė. Teoriniu požiūriu netinkamas darbuotojų informavimas apie būsimus pokyčius sukėlė darbuotojų nerimą. (žr. 1.1).

Darbuotojai buvo informuoti tik apie pasikeitusį darbo pobūdį ir darbo vietą. Darbuotojai suprato pokyčio neišvengiamumą, jam nesipriešino, tačiau pasigedo informacijos, kaip jį sėkmingai įgyvendinti. Svarbiausias sėkmės veiksnys, valdant darbuotojų nerimą – tinkama komunikacija. Tinkama komunikacija ne tik mažina nerimą, bet ir padeda darbuotojams suvokti pokyčių poreikius bei jų asmeninę įtaką jiems, mažina pasipriešinimą pokyčiams, užtikrinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimo procesą. Pateikti respondentų teiginiai „*Pagrindė bendraudavom telefonu arba internetu; buvo sukurta „messengerio“ grupė darbuotojų; vadovas sukūrė grupę, kad galėtume bendrauti, organizuodavo kiekvieną savaitę susirinkimus per „Teams“, dažnai skambindavo telefonu*“ patvirtina organizacijos indėlį į komunikaciją bei naujų komunikavimo būdų įtraukimą. Duomenų analizė atskleidė, kad darbuotojų bendravimui pasirinktos informacinės technologijos. Tam įtakos galėjo turėti darbas nuotoliniu būdu. Organizacijoje buvo komunikuojama pagrindinėmis ryšio priemonėmis: telefonu bei internetu. Vadovo iniciatyva buvo sukurta virtuali pokalbių grupė, kur darbuotojai nuolat dalijosi idėjomis, patirtimi bei sunkumais. Kas savaitę buvo organizuojami susirinkimai per pokalbių platformas, kur buvo dalijamasi pasiektais rezultatais, planais bei sprendžiamos iškilusios problemos. Bendraudami įvairiomis priemonėmis darbuotojai buvo įtraukiami į pokyčių procesą, valdoma jų baimė dėl nežinomybės kas laukia ateityje bei komunikuojama, atsakant jiems rūpimus klausimus. Komunikacijos svarba bei teikiami naudos aspektai pabrėžiami K. Lewino modelio keitimosi etape (žr. 1.2.1 lentelę).

Apibendrinant gautus rezultatus, darbuotojai nuolat komunikuoja bei įvertinę savo stipriąsias savybes pasiskirsto darbais bei padeda kolegoms dalindamiesi savo sukauptą patirtimi. Šeduvos kultūros ir amatų centre komunikacija vyksta nuolatos ir tai yra stiprioji organizacijos pusė valdant pokyčius. Tokia vadovų pozicija visiškai sutampa su teorijoje pabrėžiama komunikacijos nauda, kaip vienu pagrindiniu sėkmės veiksniumi sėkmingame pokyčių valdyme.

Analizuojant darbuotojų *motyvaciją*, kaip vieną iš sėkmės veiksnių, valdant pokyčius, tikslinga paminėti, jog organizacijoje pandeminiu laikotarpiu finansinė motyvacija nebuvo taikoma dėl vidinių organizacijos susitarimų. Tačiau darbuotojai išskyrė nefinansines motyvavimo priemones: smulkių rezultatų akcentavimą, padaršinimą. Tai iliustruoja diskusijos metu išsakyti teiginiai „*direktorius visad pasidžiaugdavo naujomis idėjomis, palaikydavo; direktorius prisijungdavo; būdavo smagu, kad domėdavos, kaip mums sekasi ir pagirdavo už nuveiktus darbus*“.

Kita efektyvi motyvavimo priemonė naudojama Šeduvos kultūros ir amatų centre – sprendimų priėmimo laisvė. Ši motyvavimo priemonė atsiskleidė analizuojant teiginius „*pasidžiaugdavo naujomis idėjomis, palaikydavo ir dažniausia jas įgyvendindavome kartu; nereikėjo derinti kiekvienos smulkmenos*“. Teoriniu aspektu, darbuotojai priėmę sprendimą, atsakingiau siekia galutinio rezultato. Tai rodo vadovo pasitikėjimą darbuotojais bei leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai darbe jaučiasi užtikrintai. Pažymėtina, kad organizacijos suprantančios tinkamo darbuotojų motyvavimo svarbą pokyčių valdymo įgyvendinimo etape, įtvirtinimo etape pasiekia geriausius rezultatus (žr. 1.2 ir 1.3 skyrius).

Sekanti išskirta diskusijos subkategorija – *lyderystė*. Pasak Jarmalavičiūtės (2021), lyderio pozicijas užimantis žmogus nuolat turi gebėti inicijuoti, suvaldyti kylančius pokyčius ir stresines situacijas, efektyviai bendradarbiauti su darbuotojais. Lyderystė akcentuojama pokyčių valdymo planavimo etape (žr. 1.3 skyrių).

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Analizuojant darbuotojų pateiktus atsakymus, pastebėta, kad pokyčių procese buvo juntamas Šeduvos kultūros ir amatų centro vadovo palaikymas, drąsinimas *„jautėme vadovo palaikymą; kartodavo, kad aš „UŽ“, palaikydavom direktoriaus ir kolegų siūlymus“*. Vadovas ne tik palaikydavo darbuotojų idėjas, bet ir pats prisijungdavo jas įgyvendinant, domėjosi darbuotojų vykdoma veikla *„palaikydavo ir dažniausia jas įgyvendindavome kartu; direktorius prisijungdavo darydamas įrašus“*. Lyderystę organizacijoje atskleidžia darbuotojų problemų išklauskymas bei jų sprendimas, nuolatinis susirinkimų organizavimas darbuotojų nuomonių išklauskymui. Tai iliustruoja diskusijos metu gauti duomenys *„jautėme vadovo palaikymą, klausė su kokiomis problemomis susidūriame; organizuodavo kiekvieną savaitę susirinkimus per teams“*. Šie lyderio veiksmai palaiko bei kuria organizacijos kultūrą, plečia kompetencijas, dalijasi patirtimi (žr. 1.3 skyrių, 18, 19 p.).

Nuotolinio darbo forma yra sudėtingesnė, labiau grįsta komandiniu darbu, žinių dalijimusi ir technologijų prieinamumu (Heerwagen ir kt., 2010). Siekiant išsiaiškinti ar organizacijai perkėlus veiklą į virtualią erdvę darbuotojai buvo aprūpinti pagrindinėmis darbo bei komunikavimo priemonėmis išskirta - *technologijų* subkategorija. Diskusijų metu atskleista, kad dalis respondentų pandemijos laikotarpiu naudojo savo asmeniniais telefonais, kompiuteriais bei kitomis technologinėmis priemonėmis *„dirbau su savo kompiuteriu, naudodavomės asmeniniais telefonais“*.

Darbuotojai nebuvo aprūpinti programomis leidžiančiomis sklandžiai ir saugiai dirbti nepriklausomai nuo pakitusios darbo vietos *„skenerio trūko; trūko geros montavimo programos, neturėjom stabilizatoriaus“*. Pabrėžtina, kad tinkamų technologinių priemonių aprūpinimas užtikrina galimybę dirbti rezultatyviau bei palengvina komunikaciją. Technologinių priemonių trūkumas išskiriamas, kaip viena didžiausių kliūčių valdant pokyčius organizacijoje (žr. 1.3 skyrių, 20 p.). Technologinės priemonės išskiriamos ir žinių „užrakinimo“ bei plėtojimo etapuose (žr. 1.4 skyrių, 23 p.). Tikėtina, kad technologinėmis priemonėmis nespėta pasirūpinti dėl staigių neplanuotų pokyčių bei lėšų trūkumo, nes planuojant metinį organizacijos biudžetą, šios lėšos nebuvo numatytos. Kita galima prielaida, kad vadovai įvertinę situaciją, kad tai laikini pokyčiai, nusprendė naudoti turimus resursus.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad Šeduvos kultūros ir amatų centre darbuotojai buvo įtraukti į pokyčių valdymo procesą, tai patvirtina diskusijos metu gauti rezultatai. Respondentų atsakymai patvirtina, kad darbuotojai buvo informuoti apie pokyčius telefonu ir susirinkimų metu. Organizacijoje ypatingas dėmesys buvo skiriamas komunikacijai, nefinansinei motyvacijai, kurią atspindi smulkių rezultatų akcentavimas, sprendimų priėmimo laisvė, vadovo palaikymas.

Pokyčių valdymo procese vadovo–lyderio vaidmuo, darbuotojų išklauskymas, komunikavimas bei problemų sprendimas, naudojant technologines priemones, pabrėžia organizacijos kultūros kūrimo, patirties dalijimo, kompetencijų plėtimo svarbą Šeduvos kultūros ir amatų centre.

3.4. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus: vadovų komandos interviu tyrimo rezultatai

Siekiant įvertinti, kaip organizacijoje valdomi pokyčiai, atliktas pusiau struktūruotas interviu su vadovų komanda. Išskirta pokyčių valdymo kategorija ir trys subkategorijos, kurios atspindi pagrindinius pokyčių valdymo etapus, pagal K. Lewino modelį bei pateikiami juos iliustruojantys teiginiai (žr. 3.4.1 lentelę).

Pokyčių valdymas pagal K. Lewino modelį
(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys veiksniai
Pokyčių valdymas pagal K. Lewino modelį	Atšildymas (žr. 1.2.1 lentelę)	<p>V1 – „darbuotojams buvo išsiųsti el. laiškai su direktoriaus įsakymu dėl darbo nuotoliniu būdu“; V2 – „buvo pranešta telefonu bei aptarta susirinkimo metu“; V3 – „perskambinau ir išsiunčiau žinutes“.</p> <p>V-1 – „kadangi viskas buvo nauja ir vyko labai greitai, tikrai nebuvo spėta pristatyti darbuotojams organizacijos tikslus ir uždavinius“; V-2 „aptarėm, kaip dirbsim toliau“; V-3 – „nepristačiau tikslų bei uždavinių, nors žinau, kad tai negerai, bet pati nežinojau, kaip dirbsim toliau, žinojau, tik tiek, kad draudžiami renginiai masiniai bei kontaktiniai“.</p>
	Keitimasis (žr. 1.2.1 lentelę)	<p>V1 – „vieni kitiems padėjome technologijų klausimais, dalinomės kompiuterinio raštingumo įgūdžiais; deja kursams ar seminarams nebuvo laiko“; V-2 – „buvo siūlomi nemokami seminarai online“; V3 – „teko žinias gilinti savarankiškai“.</p> <p>V1 – „darbuotojai siūlė renginių temas, formas“; V2- „netgi buvo rekomenduojama siūlyti“; V3 – „nuolat buvo tariamasi, diskutuojama“.</p> <p>V1, V2, V3 – „su darbuotojais vyko nuolatinė komunikacija, buvo suformuotos kiekvienam renginiui darbo grupės, bendraudavome telefonu, „mesendžeryje“ bei Teams platformoje“; V2 – „buvo sudaryta darbo grupė, su kuria komunikuodavom kelis kartus per dieną“.</p> <p>V1, V3 – „kadangi esame biudžetinė įstaiga, skatinimas dažniausia buvo žodine forma, stengdavausi palaikyti darbuotojų idėjas bei padėti jas įgyvendinti“; V2 – buvo pasirūpinta visomis reikiamomis priemonėmis“; pasirūpindavau, kad būtų aprūpinta reikalingomis priemonėmis“.</p>
	Užšaldymas (žr. 1.2.1 lentelę)	<p>V1 – „betarpiškas bendravimas su darbuotojais; labai svarbu, kad jie suprastu kas vyksta, nes nežinia labai baugina ir gali sukelti neigiamų pasekmių“; V2 – „kolektyvo prisitaikymas prie situacijos“; V3 – „stipri komanda, draugiškumas“.</p> <p>V1 – „mažiau organizuojame virtualioje erdvėje, bet šio būdo neatsisakyta, nes galima pasiekti daugiau kultūros mėgėjų; V2 – dalis išliko“; V-3 – „kai prireikia skubiai, organizuojam susirinkimus nuotoliniu būdu, nes dalis darbuotojų dirba kituose skyriuose, kuriam video internetinei erdvei“.</p> <p>V1 – „įprastomis sąlygomis tai dažniausia vyksta susirinkimų prie kavos puodelio forma, pandemijos laikotarpiu dažniausia el. paštais, telefonų skambučiais, virtualių pokalbių grupėse“; V1 – „pradžia visuomet būna sunki, tačiau dabar jau viskas tapo aišku, visi žino ką ir kaip daryti, todėl neigiamų reakcijų nėra, visi priima natūraliai“; V2 – priprato prie užduočių skirstymo nuotoliniu būdu“; V3 – „priprato“.</p>

Vadovų komandos teigimu, pandemija, iš pradžių tik laikinai sustabdžiusi renginių organizavimą, bet vėliau privertusi visas organizuojamas veiklas perkelti į virtualią erdvę, darbuotojams sukėlė daug streso. Organizacijoje tvyrojo nežinomybė dėl darbo vietos, atlyginimo ar prastovų. Tad buvo labai

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus svarbu palaikyti nuoseklią komunikaciją, laiku pateikti konkrečią informaciją, išdėstyti savo sprendimų priežastis ir parodyti ateities viziją. Darbuotojų stresas, informacijos pateikimas, vizijos pristatymas analizuojamas K. Lewino modelio atšildymo etape (žr. 1.2 skyrių).

Karantino laikotarpiu Šeduvos kultūros ir amatų centrai teko ne tik renginius, bet ir meno mėgėjų kolektyvų repeticijas organizuoti virtualiu būdu. Šie pokyčiai buvo iššūkis visai organizacijai, nes pasak vadovų, nebuvo laiko tinkamam pokyčių valdymo pasirengimui, o reaguoti reikėjo greitai ir dabar. Tai patvirtina išsakyti teiginiai „*kadangi viskas buvo nauja ir vyko labai greitai...; aptarėm, kaip dirbsim toliau; nepristačiau, nes pati nežinojau, kaip dirbsim toliau, žinojau, tik tiek, kad draudžiami renginiai masiniai bei kontaktiniai*“. Susidūrus su neplanuotais pokyčiais vadovams teko sutelkti komandą, kalbėti apie ateitį ir būsimas naudas bei vertes, susikoncentruoti į konkrečius veiksmus, bandyti išvengti praeities idealizavimo.

Teorinėje darbo dalyje 1.2 skyriuje išskirtos užduotys, kurios turi būti atliktos K. Lewino modelio atšildymo etape, tai - aiškus apibrėžtumas, vadovybės parama. Išanalizavus interviu duomenis išaiškėjo, kad vadovų komanda aiškiai supranta atšildymo etapo reikšmingumą, kaip pagrindą tolimesniam pokyčių valdymo procesui „*nepristačiau tikslų bei uždavinių, nors žinau, kad tai negerai*“. Tačiau pripažįsta, kad dėl staigių ir neplanuotų pokyčių organizacijoje, neturėjo laiko pasiruošti tinkamam darbuotojų informavimui apie pokyčių viziją bei strategiją „*kadangi viskas buvo nauja ir vyko labai greitai, tikrai nebuvo spėta pristatyti darbuotojams organizacijos tikslus ir uždavinius*“. Be to vadovai patys nežinojo, kaip ir kiek laiko bus dirbama nuotoliniu būdu „*pati nežinojau, kaip dirbsim toliau, žinojau, tik tiek, kad draudžiami renginiai masiniai bei kontaktiniai*“. Vadovams trūko informacijos apie tolimesnę darbo eigą, dėl nuolat kintančių Vyriausybės ribojimų kultūros sektoriuje, todėl negalėjo informuoti darbuotojų, kaip ir kiek laiko bus dirbama nuotoliniu būdu. Darbuotojų informavimo nauda K. Lewino modelio atšildymo etape išskiriama teorinės dalies 1.2 skyriuje, 14 p.

Su darbuotojais buvo nuolat komunikuojama, bendraujama, taip siekiant sumažinti kilusį nerimą bei baimę, išreiškiant vadovybės palaikymą ir rūpestį dėl darbuotojų savijautos. Darbuotojai buvo nuolat informuojami apie pasikeitusius darbo reikalavimus bei supažindinami su tolimesne darbo eiga įvairiais būdais: telefonu, el. paštu bei visuotinio susirinkimo metu „su darbuotojais vyko nuolatinė komunikacija; bendraudavome telefonu, „mesendžeryje bei Teams platformoje; komunikuodavom kelis kartus per dieną“. Vadovų teigimu, dėl netikėto darbo pobūdžio pasikeitimo nebuvo spėta parengti detalaus pokyčių valdymo plano, kurį galėtų pristatyti darbuotojams pirmųjų susirinkimų metu „*nebuvo spėta pristatyti darbuotojams organizacijos tikslus ir uždavinius*“. Nebuvo iškelti uždaviniai bei tikslai pokyčių įgyvendinimo laikotarpiui., kurių svarba akcentuojama K. Lewino modelio atšildymo etape (žr. 1.2 skyrių, 14 p.).

Keitimosi etape išskiriami pagrindiniai elementai – dažna komunikacija, gandų sklaidymas (žr. 1.3.1 lentelę). Išanalizavus interviu metu gautus duomenis, pastebėta, kad komunikacija Šeduvos kultūros ir amatų centre yra viena stipriausių organizacijos pusių „su darbuotojais vyko nuolatinė komunikacija; buvo sudaryta darbo grupė, su kuria komunikuodavom kelis kartus per dieną“. Organizacijoje nuolat komunikuojama su darbuotojais, išklausa jų nuomonę, idėjas bei į jas atsižvelgiama planuojant tolimesnius darbus „*stengdavausi palaikyti darbuotojų idėjas bei padėti jas įgyvendinti*“. Komunikacijai su darbuotojais vadovų iniciatyva sukurtos diskusijų grupės, organizuoti virtualūs bei gyvi susitikimai., kurių tikslas nuolat informuoti darbuotojus apie darbo eigą. Tai puiki priemonė gandų sklaidymui organizacijoje, kurie dažniausia kyla dėl nežinojimo ir tampa žalinga

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus dezinformacija. Komunikacija išskiriama ne tik K. Lewino modelio keitimosi etape, bet ir priskiriama prie sėkmės veiksmų valdant pokyčius organizacijoje (žr. 1.2 ir 1.3 skyrius).

Vadovybės palaikymas, mokymas, pokyčių išlaikymas bei padarymas kultūros dalimi – vieni svarbiausių sėkmės veiksmų K. Lewino modelio užšaldymo etape (žr. 1.3.1 lentelę). Vadovų teigimu, darbuotojų palaikymas buvo išreiškiamas betarpišku bendravimu, nuolatiniu domėjimusi apie darbo eigą, kylančias problemas „betarpiškas bendravimas su darbuotojais; „vieni kitiems padėjome; nuolat buvo tariamasi, diskutuojama“. Vadovybės palaikymas teoriniu aspektu analizuojamas 1.3 skyriuje, 19 p.

Susidūrus su problemomis buvo ieškoma būdų, kaip jas greičiau išspręsti, bei sudaryti sąlygas kokybiškam darbui „pasirūpindavau, kad būtų aprūpinta reikalingomis priemonėmis“. Darbuotojai buvo nuolat skatinami mokytis, kelti kvalifikaciją, tobulėti, kad lengviau prisitaikyti prie vykstančių pokyčių procesų „buvo siūlomi nemokami seminarai online“. Gauti analizės rezultatai patvirtina, kad pokyčiai pandemijos laikotarpiu įnešė daug naujovių organizacijoje, pakeitė darbo pobūdį bei tapo organizacijos kultūros dalimi „mažiau organizuojame virtualioje erdvėje, bet šio būdo neatsisakytą; kai prireikia skubiai, organizuojam susirinkimus nuotoliniu būdu“. Veiklos virtualioje erdvėje organizuojamos ir grįžus į darbą kontaktiniu būdu. Nebėra juntamas darbuotojų nerimas ir pasipriešinimas, nes visi darbuotojai jaučia pokyčių teikiamą naudą. Tai atspindi K. Lewino modelio užšaldymo etapo pradžią (žr. 1.2 skyrių, 15 p.).

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad Šeduvos kultūros ir amatų centre valdomų pokyčių procesas sietinas su K. Lewino pokyčių modeliu. Vadovų išsakyti teiginiai, patvirtina, kad pokyčių valdymo procese ypatingai svarbu aiškus apibrėžtumas, vadovybės parama, dažna komunikacija, pokyčių išlaikymas bei padarymas kultūros dalimi, kas pabrėžiama ir K. Lewino pokyčių valdymo modelyje. Su didžiausiomis kliūtimis organizacija susidūrė atšildymo etape, kadangi pokyčiai buvo staigūs bei neplanuoti. Vadovams trūko laiko tinkamai pasiruošti pokyčių valdymo strategiją, numatyti viziją, bei paruošti darbuotojus. Tai įtakojo ir žinių bei informacijos trūkumas. Tačiau informacijos trūkumą kompensavo nuolatinė komunikacija su darbuotojais ir dalijimasis žiniomis apie vykstančius procesus organizacijoje.

Keitimosi etape atlikti tinkami veiksmai - dažna komunikacija, gandų sklaidymas užtikrino darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą bei „perkėlė“ organizaciją į užšaldymo etapą, kur pokyčiai tapo organizacijos kultūra ir pandemijos laikotarpiu atrasti nauji darbo būdai tapo kasdiene Šeduvos kultūros ir amatų centro veiklos dalimi. Užšaldymo etapą Šeduvos kultūros ir amatų centre atspindi darbuotojų prisitaikymas prie vykusių pokyčių, darbo pobūdžio pakeitimas bei jo įtvirtinimas kasdieninėje organizacijos veikloje.

3.4.2 lentelė

Veiksniai darantys įtaką sėkmingam/nesėkmingam pokyčių valdymui
(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
	Vadovas–lyderis (žr. 1.3.1 lentelę)	V1 – „sukūriau grupę bendravimui, idėjų dalijimuisi“. V-3 „atsižvelgiau į darbuotojų siūlymus“.
	Komandinis darbas (žr. 1.3.1 lentelę)	V1 – „visą laiką dirbome, kaip komanda, nes kitaip būtume pražuvę“. V2 – nuolat visi kartu tardavomės, padėdavome vieni kitiems“.

Sėkmingo pokyčių valdymo veiksniai	Vizijos, strategijos iškėlimas (žr. 1.3.1 lentelę)	V1 – vizija susiformavo palaipsniui. V3 – „nepristatėme, kaip dirbsime toliau, nes pradžioje patys nelabai turėjome supratimo“.
	Komunikacija (žr. 1.3.1 lentelę)	V1, V2, V3 – „su darbuotojais vyko nuolatinė komunikacija, buvo suformuotos kiekvienam renginiui darbo grupės, bendraudavome telefonu, „mesendžeryje“ bei Teams platformoje“; V2 – „buvo sudaryta darbo grupė, su kuria komunikuodavom kelis kartus per dieną“. V2 – „kai buvo viskas uždrausta, bendravome tik telefonu ir internetu, o dabar esu linkęs bendrauti susirinkimų metu gyvai“; V3 – „per Zoom, Teams platformas“.
	Smulkių rezultatų akcentavimas (žr. 1.3.1 lentelę)	V1 – „pasidžiaugdavau pasiektais rezultatais“. V3 – „smagu, kad net internetu konkursuose pasiekti aukšti rezultatai“.
Kliūtys sėkmingam pokyčių valdymui	Ekonominio pobūdžio (žr. 1.3 skyrių)	V1, V2, V3 – „biudžete nebuvo suplanuota pirkti papildomos įrangos, todėl turėjome problemų dėl įrangos įsigijimo: filmavimo kameros, stabilizatorių, programinės įrangos ir pan.“.
	Technologinio pobūdžio (žr. 1.3 skyrių)	V1 – „didžiausias sunkumas buvo darbuotojams praplėsti turimas kompiuterinio raštingumo žinias ir įsavinti naujas kompiuterines programas, kadangi pas mus nemažai darbuotojų vyresnio amžiaus“.
	Vadybinio pobūdžio (žr. 1.3 skyrių)	V2 – „sunku duoti nurodymus darbuotojams, kai pats nežinai, kaip turi iš tikro būti...“
	Socialinio pobūdžio (žr. 1.3 skyrių)	V2 – „praktikos neturėjimas, pokyčių baimė“; V3 – „trūko įgūdžių, todėl buvo juntamas darbuotojų nerimas, kaip padaryti viską teisingai“.

Analizuojant pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijoje, remiantis 1.3 teorijos skyriuje pateikta informacija, išskirtos penkios subkategorijos: vadovas-lyderis, komandinis darbas, vizijos ir strategijos iškėlimas, komunikacija, smulkių rezultatų akcentavimas. Pagal gautus analizės duomenis, galima teigti, kad organizacijoje vykdoma nuosekli komunikacija su darbuotojais, pasitelkiant įvairias komunikavimo priemones. Išnaudojamos technologinės priemonės bendravimui, diskusijoms bei problemų sprendimui. Informacijos sklaida apie pokyčių eigą taip pat vykdoma pasitelkiant komunikaciją su tiesioginiais vadovais „su darbuotojais vyko nuolatinė komunikacija; bendravome tik telefonu ir internetu, o dabar esu linkęs bendrauti susirinkimų metu gyvai“.

Pasak vadovų, siekiant sėkmingai tęsti veiklą bei išsaugoti darbo vietas, organizacijos veikla buvo planuojama kartu su darbuotojais. Reaguojant į darbuotojų pastabas, siūlymus ir baimes, pokyčių proceso eigoje buvo iškelti uždaviniai bei vizija. Tai leidžia daryti išvadą, kad organizacijoje remiamasi bendrais sprendimų priėmimais, darbuotojai įtraukiami į pokyčių valdymo procesą. Gauti analizės duomenys atskleidė, kad organizacijoje didžiausias dėmesys skiriamas komandiniam darbui ir komunikacijai. Komandinis darbas ir komunikacija priskiriami prie pagrindinių sėkmės veiksnių valdant pokyčius organizacijoje (žr. 1.3 skyrių, 20 p.)

Interviu metu pastebėta, kad vadovai inicijuoja susirinkimus, susitikimus su darbuotojais, skatina tobulėjimą bei betarpišką bendravimą „buvo sudaryta darbo grupė, su kuria komunikuodavom kelis

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

kartus per dieną“. Sprendimų priėmimo procese dalyvauja visi darbuotojai bei jiems nurodoma tolimesnė darbo kryptis, akcentuojami pasiekti smulkūs rezultatai bei pergalės. Tokia darbo atmosfera darbuotojus motyvuoja siekti geresnių rezultatų, o komanda yra produktyvesnė ir jaučia mažiau streso. Visa tai atskleidžia vadovo–lyderio savybes (žr. 1.3 skyrių, 19 p.).

Pagrindinė kliūtis su kuria susidūrė organizacija - darbuotojų turimų kompiuterinio raštingumo žinių trūkumas ir naujų kompiuterinių programų įsisavinimas. Ši kliūtis kilo dėl nemažo vyresnio amžiaus darbuotojų skaičiaus „*didžiausias sunkumas buvo darbuotojams praplėsti turimas kompiuterinio raštingumo žinias ir įsavinti naujas kompiuterines programas, kadangi pas mus nemažai darbuotojų vyresnio amžiaus*“. Atsižvelgiant į susidariusią situaciją, darbuotojams buvo siūlomi nuotoliniai mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, kompiuterinio raštingumo pamokos. Šioje srityje buvo jaučiamas didelis vadovų bei kolegų palaikymas bei išryškėjo geranoriškas žinių bei įgūdžių dalijimasis kolektyve „*nuolat visi kartu tardavomės, padėdavome vieni kitiems*“. Pastebimos ir ekonominio pobūdžio kliūtys, susidariusios dėl neplanuotų išlaidų biudžete bei socialinio pobūdžio kliūtys dėl praktikos bei įgūdžių trūkumo.

Apibendrinant, galima teigti, kad pokyčiai organizacijoje yra valdomi sėkmingai. Tai atspindi tam tikri veiksniai, kurie lemia sėkmingą pokyčių valdymą: nuolatinė komunikacija, komandinis darbas, smulkių rezultatų akcentavimas bei vadovo–lyderio kompetencija valdant pokyčius. Taip pat pažymima, kad itin svarbu yra aiškiai išdėstytas planas, vizijos, strategijos iškelimas, kurių organizacijoje pasigendama analizuojant duomenis. Didžiausios kliūtys su kuriomis susidūrė organizacija – ekonominio bei socialinio pobūdžio, dėl įrenginių bei patirties trūkumo.

3.4.3. lentelė

Žinių vadybos instrumentai

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Žinių vadybos instrumentai	Žinių kūrimas (žr. 4.1.1 lentelę)	V1 - visi dalijomės idėjomis, kaip dirbti toliau, ką sugalvoti tinkamo internetinei erdvei“. V3 - stebėjome, ką daro kiti.
	Žinių saugojimas (žr. 4.1.1 lentelę)	V1 – spręsdavome problemas, su kuriais susidūrėme, padėjome vieni kitiems“; V2 – iš pradžių darėme, kas atrodė geriausia, vėliau natūraliai atsirinkome kas tinkama, kas ne. Pasiskirstėme darbais pagal gebėjimus“.
	Dalijimasis žiniomis (žr. 4.1.1 lentelę)	V1 – „buvo sudarytos darbo grupės, bendraudavom sukurtose virtualiose grupėse, pokalbių platformose. Vėliau sušvelninus ribojimus, rinkdavomės į gyvus susitikimus. V2 – „teko nemažai mokytis savarankiškai, klausti patarimų kitų kultūros centrų darbuotojų. Renginių organizatoriai tapo montažų specialistais, režisieriais ir pan. Gerai, kad gausu informacijos internete. Darbuotojai dalyvavo mokymuose, kvalifikacijose kėlimo kursuose. V3 – „teko panaudoti visų turimas kompetencijas bei žinias, nes veikti teko staigiai“.

Dažnai organizacijos valdydamos pokyčius pamiršta žmogiškąją pokyčių valdymo pusę – organizacijos kultūrą, vertybes ir požiūrį, nes geras planavimas savaime nesukuria vertės. Anot Elligsnen (2020), vertę kuria žmonės, kurie atsakingi už pokyčio kūrimą, įgyvendinimą ir pritaikymą kasdienėje veikloje. Žinios tampa pagrindiniu įrankiu, kuriuo naudodamasis organizacijos gali

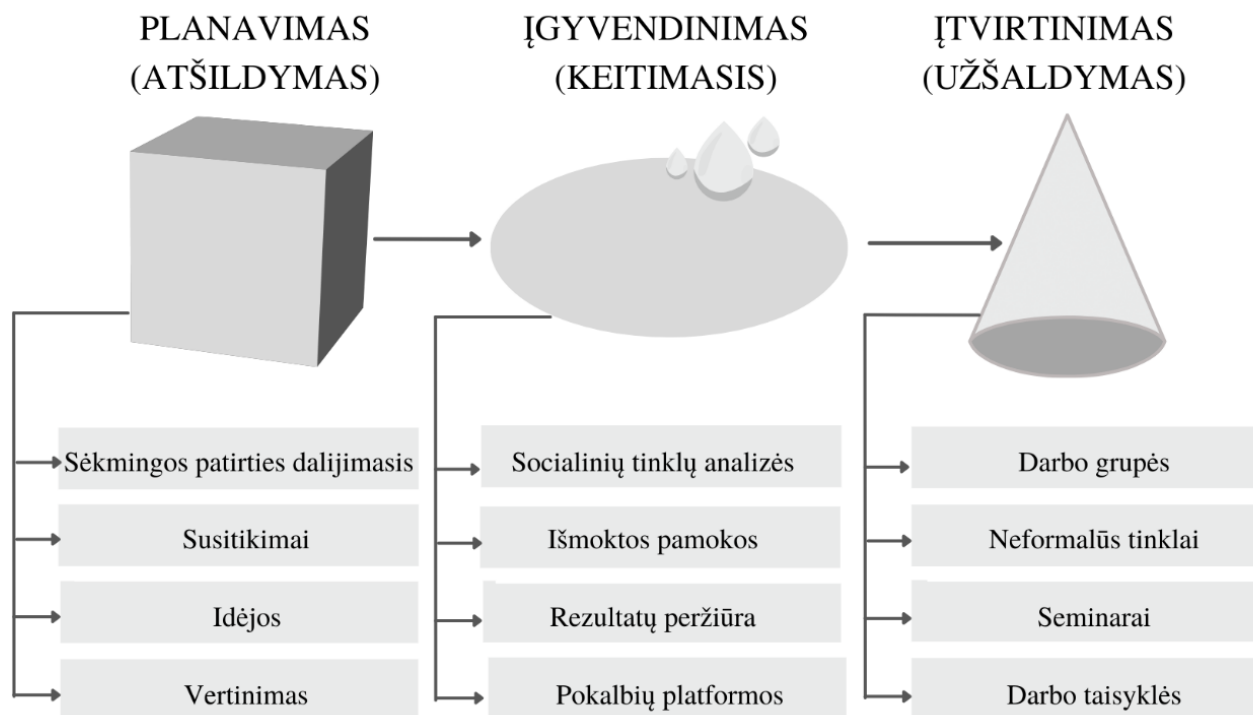
Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

valdyti pokyčius, suvokti jų priežastis ir teisingai prognozuoti juos ateityje. Kadangi organizacijų gebėjimai prisitaikyti prie nuolat kintančių išorinės aplinkos sąlygų yra riboti, žinių vadyba, sutelkdama dėmesį į nuolatinę nematerialių organizacijos išteklių atnaujinimą, formuoja pagrindą sėkmingam pokyčių valdymui (Lasavičiūtė, 2014).

Tokios nuostatos laikomasi ir Šeduvos kultūros centre. Tai įrodo vadovų pateikti teiginiai, kad darbuotojų nuomonė buvo ypatingai svarbi planuojant tolimesnius darbus „*visi dalijomės idėjomis, kaip dirbti toliau, ką sugalvoti tinkamo internetinei erdvei*“. Darbuotojai buvo skatinami siūlyti idėjas dėl tolimesnės darbo eigos, su kolektyvu buvo nuolat diskutuojama, komunikuojama, tariamasi.

Vadovo (V1) teigimu, buvo sudaryta atskira komanda, su kuria buvo nuolat komunikuojama bei aptariami tolimesni veiksmai, pasinaudojant technologines priemones. Čia atsiskleidžia organizacijoje susiformavusi kultūra, kuri turi didelę reikšmę pokyčių valdymo procese (žr. 1.4.1 lentelę). Respondentas (V1) pabrėžia, kad dėl pandemijos pasikeitusi tvarka neišsaldė organizacijos kultūros, tačiau ją sustiprino nuolatinis komunikavimas. Tai padėjo darbuotojams įgyti papildomas žinias, bei jas panaudoti, taip pasijaučiant svarbesniais organizacijos nariais bei lengviau priimti vykstančius pokyčius „*teko panaudoti visų turimas kompetencijas bei žinias, nes veikti teko staigiai*“. Išanalizavus interviu metu gautus rezultatus, galima teigti, kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas žinių dalijimuisi, saugojimui bei dalijimuisi su kolegomis, nes tai pagrindinis organizacijos išteklius ir kapitalas (žr. 1.4 skyrių, 24 p.).

Išanalizavus duomenis, gautus interviu su vadovais ir sutelktos grupės diskusijos metu bei išanalizavus organizacijos dokumentus, sudaryta schema, atspindinti Šeduvos kultūros ir amatų centre žinių vadybos instrumentų taikymą valdant pokyčius Šeduvos kultūros ir amatų centre (žr. pav. 3.4.1 pav.).



3.4.1 pav. Pokyčių valdymas Šeduvos kultūros ir amatų centre taikant žinių vadybos instrumentus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus

Žinių vadybos instrumentai glaudžiai susiję su pokyčių valdymo procesais – planavimu, įgyvendimu bei įtvirtinimu. Planavimo etape organizacijoje buvo dalijimasi sėkminga patirtimi, organizuoti susitikimai, siūlomos idėjos bei nuolat vertinama situacija. Šie žinių vadybos instrumentai padėjo valdyti darbuotojų nerimą, supažindinti darbuotojus apie poreikį veiklas perkelti į virtualią erdvę.

Įgyvendinimo etape buvo planuojama tolimesnė darbo veikla, bendraujama su darbuotojais, skatinant pritarti pokyčiams. Siekiant spręsti problemas su kuriomis susidūrė organizacija įvedant pokyčius, buvo komunikuojama pokalbių platformose, atliekama socialinių tinklų analizė, vertinami pasiekti rezultatai bei mokomasi iš klaidų.

Galutiniame įtvirtinimo etape organizacija stiprino naujus įpročius ir vengė, kad seni įpročiai pasikartotų. Išanalizavus gautus duomenis, galima teigti, kad Šeduvos kultūros ir amatų centre pokyčiai įtvirtinami sudarant darbo grupes, darbo taisykles, skatinant darbuotojus tobulėti bei kuriant neformalius tinklus, kur darbuotojai pastoviai galėtų naudotis bei dalintis žiniomis.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima daryti išvadas:

Pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip tam tikras procesas, kuris yra nuoseklus ir sistemingas, turintis pradžią ir pabaigą, kur taikomos įvairios metodikos, technikos bei žinių vadybos instrumentai, kurie padeda žmonėms, paveiktiems pokyčio, prisitaikyti prie naujos situacijos. Įvertinant pokyčių požymius, galima juos skirti į strateginius ir organizacinius bei nustatyti, kuriame lygmenyje jie bus valdomi.

Organizacijos sėkmę pasiekia, kai pokyčių valdymas tampa kasdiene organizacijos veiklos dalimi kaip atsakas į įvairius pasikeitimus organizacijos viduje, jos aplinkoje, bandymas prisitaikyti ir išlikti vis greitesniais tempais besikeičiančiame pasaulyje. Norint tinkamai valdyti pokyčius, vadovo vedama organizacija turėtų „pereiti“ šiuo pokyčių valdymo etapus: inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo.

Išanalizavus *K. Lewino pokyčių valdymo modelį*, kurį sudaro *atšildymo, keitimosi ir užšaldymo etapai*, pastebėta, kad atšildymo etapas bei pasiruošimas pokyčiams yra vienas svarbiausių elementų sėkmingam pokyčių valdymui. Keitimosi etape pabrėžiama komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo į pokyčių procesą nauda. Užšaldymo etape išskiriami pagrindiniai elementai – vadovų parama, informavimas bei pokyčio įtvirtinimas į kasdieninę organizacijos veiklą.

Pokyčių valdymas dažnai būna nesėkmingas, nes netinkamai pasiruošiama kiekvienam etapui, pokyčių procese dalyvaujantys asmenys yra ignoruojami, nesupažindinami su pokyčių svarba bei įtaka organizacijos veiklai, tad iš to kyla darbuotojų pasipriešinimas, kuris trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

Norint *sėkmingai valdyti pokyčius* organizacijoje, itin svarbus tampa *vadovo–lyderio* vaidmuo, jo asmeninės kompetencijos, *komunikacija, žinios bei patirtis*. Vadovams labai svarbu suprasti pokyčių valdymo procesą ir jų svarbą, kad siekiant organizacijoje vieno bendro rezultato galėtų sudaryti sąlygas darbuotojų pasipriešinimo mažinimui, aiškinti apie pokyčių svarbą, neišvengiamumą, kelti darbuotojų kvalifikaciją, įtraukti visą komandą į pokyčių įgyvendinimo procesą.

Ne mažiau svarbu, kad valdant pokyčius organizacija skatintų *komandinį darbą*, išsikeltų *viziją ir strategiją*, skatintų komunikaciją bei *akcentuotų smulkius rezultatus*. Išsigrūninę stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses, kurios gali kelti grėsmes, organizacijos jas turėtų paversti galimybėmis pokyčių įgyvendinimui.

Pagrindinės žinios organizacijoje – neišreikštos žinios, kurios slypi asmens įsitikinimuose, vaizduotėje, vertybių sistemoje, todėl jas sunku įvertinti, užrašyti ar kitaip išreikšti. Neišreikštos žinios tamta išreikštomis žinių vadybos procesų metu. Žinių vadybos procesą sudaro: žinių būtinumo nustatymas, žinių naudojimas, žinių trūkumas, žinių plėtojimas, žinių įgijimas, žinių „užrakinimas. žinių pasidalijimas, žinių panaudojimas ir žinių įvertinimas. Vien tik žinių vadybos procesų nustatymas neatneša organizacijai sėkmės valdant pokyčius. Organizacijoms susitelkti į esminius procesus, vykstančius valdant pokyčius, padeda žinių vadybos instrumentai. Dažniausiai naudojami *žinių vadybos instrumentai organizacijose* – minčių lietus, interviu, diskusijos, praktikų bendruomenės, mokymai, pokalbių platformis, duomenų bazės, intranetas, darbo taisyklės ir pan.

Žinių vadybos instrumentai skatina organizacijos narių dalijimąsi žiniomis, bendradarbiavimą bei komunikaciją. Organizacijoje valdomas žinių srautas identifikuojamas, kuriamas, plėtojamas,

Livita Tvarevičienė. Pokyčių valdymas organizacijoje taikant žinių vadybos instrumentus
įgyjamas bei naudojamas taip, kad pokyčiai būtų valdomi efektyviai, taip sukuriant konkurencinį
pranašumą.

Atlikus empirinį tyrimą, galima daryti išvadas:

Šeduvos kultūros ir amatų centre didžiausias įvykęs pokytis pandemijos laikotarpiu – veiklos perkėlimas į virtualią erdvę. Pirmiausia vadovai stengėsi įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymo procesą. Tai patvirtina diskusijos metu gauti rezultatai. Respondentų teigimu, darbuotojai apie pokyčius buvo informuoti telefonu ir susirinkimų metu. Organizacijoje ypatingas dėmesys buvo skiriamas komunikacijai, nefinansinei motyvacijai, kurią atspindi smulkių rezultatų akcentavimas, sprendimų priėmimo laisvė, vadovo palaikymas.

Pokyčių valdymo procese vadovo–lyderio vaidmuo, darbuotojų išklauskymas, komunikavimas bei problemų sprendimas, naudojant technologines priemones, pabrėžia organizacijos kultūros kūrimo, patirties dalijimo, kompetencijų plėtimo svarbą Šeduvos kultūros ir amatų centre.

Su didžiausiomis kliūtimis organizacija susidūrė atšildymo etape, kadangi pokyčiai buvo staigūs bei neplanuoti. Vadovams trūko laiko tinkamai pasiruošti pokyčių valdymo strategiją, numatyti viziją. bei paruošti darbuotojus. Tai įtakojo ir žinių bei informacijos trūkumas.

Keitimosi etape organizacijoje atlikti tinkami veiksmai – dažna komunikacija, gandų sklaidymas užtikrino darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą bei organizacija perėjo į užšaldymo etapą, kur pokyčiai tapo organizacijos kultūra ir pandemijos laikotarpiu atrasti nauji darbo būdai tapo kasdiene Šeduvos kultūros ir amatų centro veiklos dalimi.

Pokyčiai organizacijoje suvaldyti sėkmingai. Tai atspindi tam tikri veiksniai, kurie lemia sėkmingą pokyčių valdymą: nuolatinė komunikacija, komandinis darbas, smulkių rezultatų akcentavimas bei vadovo–lyderio kompetencija valdant pokyčius. Taip pat pažymima, kad itin svarbu yra aiškiai išdėstytas planas, vizijos, strategijos iškėlimas, kurių organizacijoje pasigendama analizuojant duomenis. Didžiausios kliūtys su kuriomis susidūrė organizacija – ekonominio bei socialinio pobūdžio, dėl įrenginių bei patirties trūkumo.

Siekiant spręsti problemas su kuriomis susidūrė organizacija įvedant pokyčius, buvo naudojami žinių vadybos instrumentai: komunikuojama pokalbių platformose, atliekama socialinių tinklų analizė, vertinami pasiekti rezultatai bei mokomasi iš klaidų. Galutiniame įtvirtinimo etape, Šeduvos kultūros ir amatų centre pokyčiai įtvirtinti sudarant darbo grupes, darbo taisykles, skatinant darbuotojus tobulėti bei kuriant neformalius tinklus, kur darbuotojai pastoviai galėtų naudotis bei dalintis žiniomis.

REKOMENDACIJOS

Atlikus kokybinį tyrimą, duomenų analizės rezultatai rodo, kad dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės nustatytų ribojimų 2020 m. renginiai kontaktiniu būdu buvo uždrausti. Šeduvos kultūros ir amatų centras dėl Vyriausybės ribojimų patyrė neplanuotus pokyčius. Visą organizuojamą veiklą organizacija perkėlė į virtualią erdvę.

Buvo analizuojama, kaip organizacija valdė neplanuotus pokyčius ir ar tai turėjo sąsajų su žinių vadybos instrumentais. Pastebėta, kad žinių vadybos procesas vyksta organizacijoje, tačiau jų raiška ne itin išsamiai apibrėžta, užsimenama tik gana fragmentiškai, neišryškinant jų svarbos organizacijai. Įvertinus analizės duomenis, galima teikti šias **rekomendacijas vadovams**:

- Kad pasiekti rezultatai būtų tvarūs ir būtų numatytas tolimesnis žinių vadybos naudojimas, siūloma numatyti, kas vadovaus pokyčių procesui, kokiais būdais bus komunikuojama apie pokyčių eigą, taip pat numatyti atlygio sistemą, kuri motyvuotų darbuotojus įsitraukti į pokyčių procesus.
- Didesnį dėmesį skirti trečiajam pokyčių valdymo etapui – pokyčių įtvirtinimui, organizuojant kvalifikacijos kėlimo bei mokymosi kursus organizacijos darbuotojams. Tai padėtų darbuotojams greičiau bei efektyviau atlikti darbus, pasitelkiant naujas darbo formas virtualioje erdvėje.
- Vertinti žinias kaip organizacijos turtą valdant pokyčius organizacijoje, pažymėti darbuotojų žinių svarbą bei įtaką organizacijai. Organizacijos vadovams rekomenduojama dalyvauti mokymuose žinių vadybos tematika, apibrėžti žinių vadybos procesus, instrumentus bei juos įtraukti į organizacijos dokumentus.

Rekomendacijos darbuotojams:

- Bendradarbiauti su kitais rajono kultūros centrų darbuotojais bei dalintis gerą patirtimi, sėkmingomis pokyčių įgyvendinimo praktikomis. Organizuoti bendrus susitikimus, nes bendradarbiavimas ir gerosios praktikos dalijimasis skatina kurti palankesnę aplinką, skatina drąsiau žengti į naujus išbandymus, pokyčius.
- Organizuoti neformalius susitikimus, nes tinkama organizacijos kultūra įgalina prieinamumą prie žinių susijusių su darbuotojų atliekamu darbu. Neformalūs susitikimai veikia darbuotojų ir vadovų santykius, pastarieji dalijasi idėjomis ir žiniomis su savo pavaldiniais. kuriuose darbuotojai galėtų dirbti grupėse, dalintųsi turimomis žiniomis bei patirtimi.
- Tobulinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius, kad darbuotojai galėtų maksimaliai išnaudoti technologijų teikiamas naudas ne tik darbo atlikimui bet ir žinių išsaugojimui bei perdavimui.

LITERATŪRA

1. Ambrosini, V., Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*.
2. Atkočiūnienė, Z., (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. Vilnius.
3. Atkočiūnienė, Z., Petronytė, O., (2018). Informacijos mokslai. Vilnius.
4. Barcan, L. (2012). Organizational change management approach in an international context. *Revista Tinerilor Economisti*.
5. Bass, B. M., (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
6. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D., (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Vilnius.
7. Boyet, JH., Boyet, JT., (1998). *The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. John Wiley and Sons.Inc.
8. Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonzo, N., (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
9. Brown, J. S., Duguid, P., (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*.
10. Burk, W., (1991). Managers get a „C“ in management change. *Training and Development*.
11. Burke, W., (2008). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Burke, W., (2017). *Organization change – Theory and practice*. SAGE Publications.
13. Burnes, B., (1996). No such things as...“a one best way to manage organizational change. *Management Decision*.
14. Burnes, B., (2009). Lewin K. Complexities theories: Back to the Future? *Journal of Change Management*.
15. Cummings, T. G., Worley, C. G., (2003). *Organization development and change*.
16. Cummings, T., Molloy, E., (1977). *Improving productivity and the quality of work life*. New York: Praeger.
17. Elligsen, V., (2020). Pokyčių valdymo ekspertai: kodėl be šios disciplinos įmonei nepavyks pritraukti sėkmės? Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/pokyciu-valdymo-ekspertai-kodel-be-sios-disciplinos-imonei-nepavyks-pritraukti-sekmes-662-1301224>.
18. Foss, N. J., Pedersen, T., (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational. *Journal of International Management*.
19. Fulan, M., (2011). *Motion leadership. The skinny on becoming change savvy*.
20. Furst, S. A., Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology*.

21. Girnienė, I., (2013). Informacijos mokslai. Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai. Vilnius.
22. Glew, D., Leary-Kelly, A., Griffin, R., Van Fleet, D., (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*.
23. GliECK, J., (1987). *Chaos: Making a new science*. New York: Viking.
24. Graetz, F., (2000). Strategic change leadership. In: *Management Decision*.
25. Greiner, S., (1988). Power and organization development.
26. Gupta, P., (2005). Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius.
27. Hakanson, H., (1993). In P. Beije, J. Groeneppen, & O. Nuys (Eds.), *Networks as a mechanism to develop resources in networking in Dutch Industries*. Leven Apeldorn: Granat.
28. Higgins, C., Judge, T. A., Ferris, G. R., (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*.
29. Borovik, D., (2021). Kaip-sėkmingai-igyvendinti-pokyti-ir-sukurti-vertę? Prieiga per internetą: <http://www.agile.lt/irasas/kaip-sekmingai-igyvendinti-pokyti-ir-sukurti-verte-614>
30. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., Ali, M., (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizationa change. *Journal of Innovation & Knowledge*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
31. Investicijos ir finansai, (2021). Efektyvios darbuotojų motyvavimo priemonės, kurias sėkmingas verslas tiesiog privalo žinoti ir taikyti. Prieiga per internetą: <https://investicijosirfinansai.lt/verslo-pradzia/verslo-planavimas-irorganizavimas/efektyvios-darbuotoju-motyvavimo-priemones>.
32. Jabri, M. (2017). *Managing Organizational change– Process, social construction and dialogue* (2nd ed.). Red Globe Press.
33. James, J., Stoner, R., Freedman, RE., Daniel, R., Gilbert, DG., (1999). *Poligrafija ir informatika*. Kaunas:
34. Jarmalavičiūtė, O., 2021. Gavau patvirtinimą, kad mano stiprioji pusė – Lyderystė. Prieiga per internetą: <https://manager.lt/gavau-patvirtinima-kad-mano-stiprioji-puse-lyderyste/>.
35. Šebestová1, J., Rylková Ž., (2011). *Competencies and innovation within learning organization*. Czech Republic.
36. Jotautienė, M., (2003). *Edukacinių novacijų diegimo barjerų nustatymo metodologija ir jos taikymas sisteminės novacijos atveju*. Kaunas.
37. Jonkus, A., (2021). Kaip paruošti komandą prisitaikyti prie kardinalių pokyčių organizacijoje? Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslo-pozioris/naujienos/kaip-paruoti-komanda-prisitaikyti-prie-kardinaliu-pokyciu-organizacijoje.d?id=88286161>
38. Katilienė, R., (2021). Pokyčio valdymas organizacijoje: kodėl priešinasi darbuotojai ir kaip suvaldyti grėsmes? Vilnius.
39. Kirvaitis, A., (2002). *Aukso smiltys vėjyje. Iš Personalo vertė ir vadyba*. Vilnius.

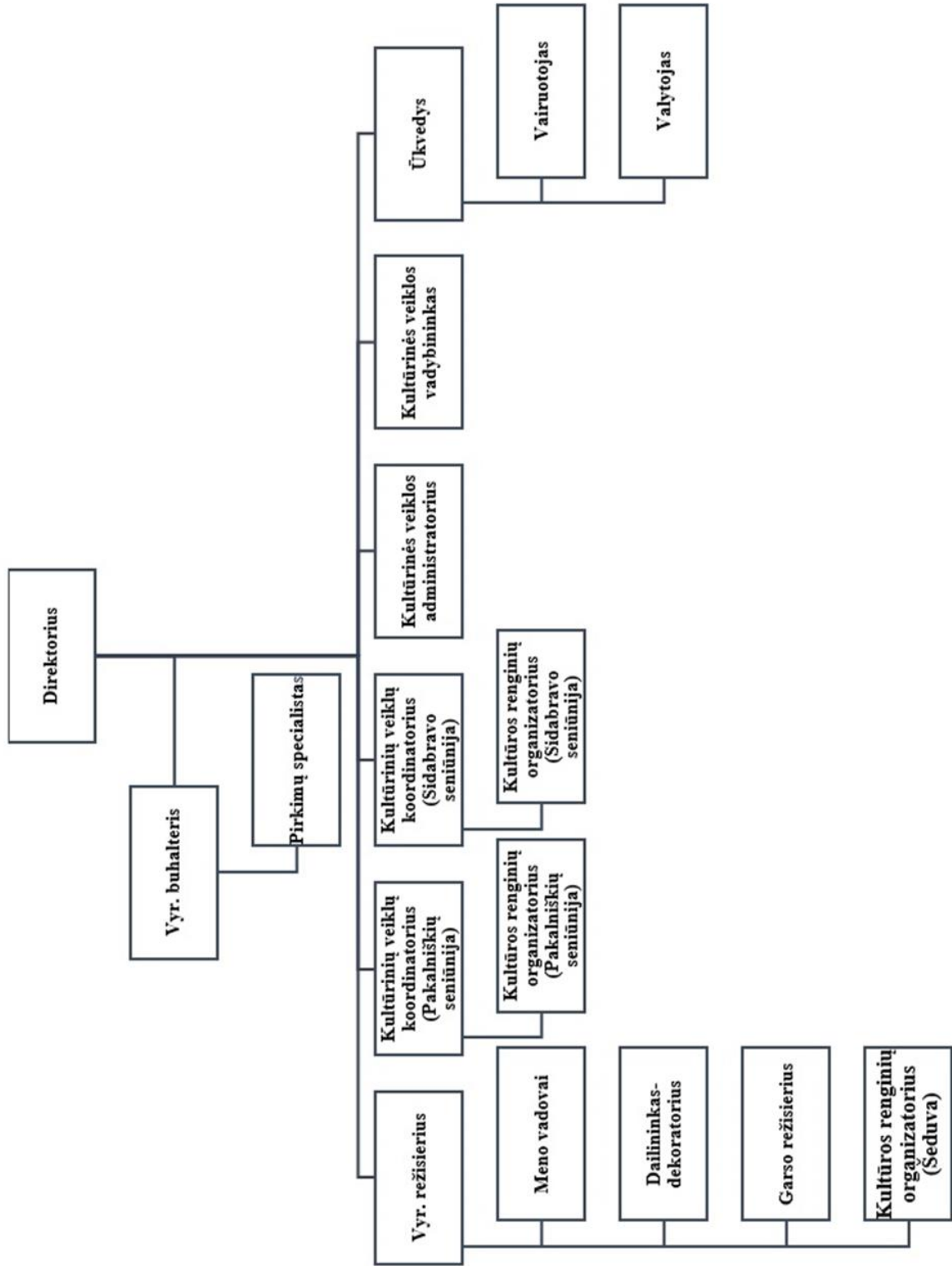
40. Korsakienė, R., (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Iš: Verslas: teorija ir praktika.
41. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. Ekonomikos teorija ir praktika. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf.
42. Laura, L. P., Stephen, G. G., (2002). Leadershipefficacy andmanagers' motivation for leading change. Journal of Organizational Behavior.
43. Lodienė, D., (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
44. Mayers, DG., (2000). Psichologija. Poligrafija ir informatika. Kaunas.
45. Malhotra, Y., (2003). Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital. Journal of Global Information Management.
46. Manikandan, P. (2010). Change Management - Where Do Leaders Make Difference? In: Advances in Management.
47. Mathieu, J. E., Gilson, L. L., Rubby, T. M., (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. Journal of Applied Psychology.
48. Mikulis, J., (2018). Organizacijos transformacija – sėkmė ar pasekmė? Vilnius.
49. Mileškienė, J., (2021). Sėkmingas pokyčių valdymas ir lyderystė. Prieiga per internetą: <https://manager.lt/mokymai/pokyciu-valdymas-lyderystes-mokymai/>.
50. Morgan, D. E., Zeffane, R., (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. International Journal of Human Resource Management.
51. Nograšek, J., (2011). Change management as a critical success factor in e-government.
52. Northouse, P., (2004). Leadership: Theory and practice (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
53. Oreg, S., (2006). Personality context and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology.
54. Petrauskaitė, K., Korsakienė R., (2020). Vilnius. Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/666/207>.
55. Pfeiffer, Anderson, LA., Anderson, D., (2001). The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation. JAV: San Fransiskas.
56. Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., (2002). Management organizational change and development. In Management and organizational behavior: An integrated perspective.
57. Porras, J. I., Robertson, P. J., (1992). Organizational development theory, practice, and research. Handbook of Industrial and organizational Psychology.
58. Pundzienė, A. (2002). Kaitos psichologinių veiksnių modeliavimas organizacijoje: daktaro disertacija. Kaunas.

59. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V., (2008). Development of Strategic Individual Competences. Kaunas.
60. Srivastava, A., Bartol, K. M., Locke, E. A., (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*.
61. Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L., (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*.
62. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai.
63. Šimanskienė, L., (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. Klaipėda.
64. Todnem, R., (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. Iš: *Journal of Change Management*.
65. Ulbinaitė, A., Gribovskis, J., (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. Vilnius.
66. Valackienė, A., Trofimovas, V., (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. Panevėžys.
67. Vanagas, R., (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Klaipėda.
68. Verslo žinios, (2013). Kaip tinkamai informuoti apie pokyčius įmonėje.
69. Videikienė, S., Šimanskienė, L., (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. Vilnius.
70. Vroom, V., Yetton, P., (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press.
71. Walker, P., (2020). *How to Measure the Success of Change Management*.
72. Wanberg, R. R., Banas, J. T., (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*.
73. Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., Hinings, C. R., (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multi-level analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*.
74. Zakarevičius P., (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas.
75. Zakarevičius, P., (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. Kaunas.
76. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S., (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius.

PRIEDAI

1 priedas

Šeduvos kultūros ir amatų centro valdymo struktūra



Organizacinių pokyčių samprata

Autorius	Samprata
K. Lewin	Bet koks organizacijos pasikeitimas yra sudėtinga kelionė, kuri gali būti nelabai lengva ir dažniausiai apima kelis etapus, kol pasiekama pusiausvyra ar stabilumas.
E. Russell Johnson, E. Broad	Pokyčiai, tai planuojamos organizacijos pastangos didinti individualų ir organizacinį efektyvumą, remiantis moksline teorija.
P. Jones, J. Palmer. C. Osterweil ir D. Whitehead	Pokyčiai organizacijoje yra organizacijos pastangos atsinaujinti ir pereiti nuo tradicinės struktūros prie naujo dinaminio modelio, kuris padėtų žmonėms išreikšti savo kūrybines galias, energiją bei įžvalgą; taip pat skatintų tobulinimąsi bei gerą nuotaiką.
D. Hurts, G. Johnson, G. Morgan	Pokyčiais vadina pakeitimus organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors įtakoti.
B. Burnes	Pokyčiai yra nuolatinė organizacijai gyvuoti būtina savybė, kuri vis labiau sudėtingėjant aplinkai, pasireiškia sudėtingėjančiu pokyčio organizacijoje suvokimu tiek operatyviniu, tiek ir strateginiu lygmeniu.
L.Nelson	Organizacinius pokyčius įvardija kaip reaktyvų, nutrūkstantį ir organizacinės krizės nulemtą procesą.
D. Lodienė	Organizaciniai pokyčiai – tai paprastai stambūs pokyčiai, kurie vyksta organizacijoje ir kurie paliečia visus organizacijos elementus. Kartais tokie pokyčiai būna dideli ir dramatiški: misijos, vizijos pokyčiai, organizacijos reorganizavimas, naujų sistemų ar technologijų diegimas ir kt.
A.Vasiliauskas, E. Laumenskaitė	Pokyčiai, tai ne inertiška veikla, o iniciatyvi naujų būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje.
R.Vanagas	Pokyčiai - pastoviausias pasaulyje egzistuojantis procesas, kurio metu analizuojama praeitis, siekiant išsiaiškinti dabarties veiksnius, svarbius ateičiai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai

Žinių vadybos instrumentai ir IT instrumentai

Žinių valdymo procesas	Žinių valdymo instrumentai	IT instrumentai
Žinių kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> • Minčių lietus • Idėjos • Žinių išryškėjimas • Interviu • Lyginamoji analizė • Žinių filtravimas • Vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Duomenų gavyba • Duomenų vizualizacija • Ekspertinės sistemos • Socialinių duomenų gavyba • Teksto atpažinimas • Bendros kūrybos sistemos • Kaitos įrankiai • Jungiamosios sistemos • Idėjų generavimo įrankiai • Pasitikėjimo sistemos
Žinių saugojimas	<ul style="list-style-type: none"> • Žinių žemėlapiai • Žinių modeliavimas • Problemų sprendimai • Procesų žemėlapiai • Socialinių tinklų analizės • Rezultatų peržiūra • Geriausių praktikų nustatymas • Konteksto tyrimas • Išmuktos pamokos • Žinių vadybos skyrius 	<ul style="list-style-type: none"> • Verslo procesai • Vadybos sistemos • Turinio valdymo sistemos • Produkto duomenų valdymo sistemos • Produkto gyvavimo ciklo sistemos • Organizacijos resursų valdymo sistemos • Duomenų bazės ir jų valdymo sistemos • Duomenų sandėliai • Dokumentų valdymo sistemos • Sprendimų palaikymo sistemos
Dalijimasis žiniomis (žinių perdavimas)	<ul style="list-style-type: none"> • Atvejo pagrindimas • Mentorstė • Praktikų bendruomenės • Dalijimosi bendruomenės • Tikslinės grupės • Darbo rotacija • Mokymasis dirbant • Projektų komandų mokymasis • Darbo grupės • Teminės diskusijos • Susitikimai • Žinių „kavinės“ • Neformalūs tinklai • Dalijimasis istorijomis • Seminarai 	<ul style="list-style-type: none"> • Debesų kompiuterija • Mokymosi sistemos • Resursų mainų sistemos • Dalijimosi žinutėmis ir vaizdo įrašais platformos • Socialiniai tinklai • Vikiai (angl. wiki) • Garso ir (ar) vaizdo konferencijos • Tinklaraščiai (angl. blogs) • Pokalbių kambariai • Pokalbių technologijos • El. pašto sistemos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Cerchione, Esposito, 2017