

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**VERSLO VYSTYMAS**

**Gerda Šalčiūnaitė**

**MAGISTRO DARBAS**

<b>ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ REZULTATYVŲ ĮGYVENDINIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI NEBRANDŽIOS ORGANIZACIJOS ATVEJU</b>	<b>FACTORS DETERMINING THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE CASE OF AN IMMATURE ORGANIZATION</b>
--	--

**Darbo vadovė doc. dr. Aurelija Ulbinaitė**

**Vilnius, 2022**

## TURINYS

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>5</b>
<b>PRIEDŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>6</b>
<b>ĮVADAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINĖ APŽVALGA .....</b>	<b>9</b>
1.1 Pokyčio sąvokos supratimas verslo kontekste .....	9
1.2 Organizacinių pokyčių skirtumai ir pokyčių valdymo taikymas .....	11
1.3 Pokyčių valdymo sąvokos suvokimas.....	12
1.4 Pokyčių valdymo brandos vertinimas organizacijose .....	14
1.5 Pokyčių valdymo svarba organizacijoms.....	19
1.6 Organizacinių pokyčių įgyvendinimo rezultatyvumą lemiantys veiksniai .....	21
1.6.1 Pokyčio planavimas .....	21
1.6.2 Darbuotojų pasirengimas pokyčiams.....	23
1.6.3 Pokyčių lyderystė .....	28
1.7 Pokyčių valdymo rodikliai organizacijose .....	31
<b>2. ORGANIZACINIO POKYČIO REZULTATYVUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....</b>	<b>33</b>
2.1 Iki šiol atliktų mokslinių tyrimų klausimų ir turinio sisteminė, palyginamoji analizė .....	33
2.2 Organizacinio pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumą lemiančių veiksnių teorinis modelis .....	37
2.3 Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai .....	39
2.4 Atvejo analizės organizavimas.....	40
2.4 Tyrimo sunkumai ir apribojimai .....	46
<b>3. LRVK ĮGYVENDINTO REZULTATYVAUS POKYČIO ATVEJO ANALIZĖ .....</b>	<b>47</b>
3.1 LRVK ir įgyvendinto pokyčio vidinė analizė .....	47

3.1.1 LRVK organizacijos charakteristikos.....	47
3.1.2 SSGG analizė.....	49
3.1.2 Įgyvendinto pokyčio analizė.....	50
3.2 Interviu rezultatai analizuojant pokyčio rezultatyvumą lemiančius veiksnius.....	54
3.3 LRVK pokyčių valdymo brandos įvertinimas .....	66
3.4 Atvejo analizės išvados ir rezultatyvų pokyčio įgyvendinimą lemiančių veiksnių teorinis modelis nebrandžios organizacijos atveju.....	67
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>72</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>	<b>73</b>
<b>SANTRAUKA .....</b>	<b>80</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>82</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>84</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b> <i>Organizacinių pokyčių sąvokų apžvalga</i> .....	<b>9</b>
<b>2 lentelė</b> <i>Pokyčių valdymo disciplinos samprata</i> .....	<b>12</b>
<b>3 lentelė</b> <i>Pokyčių valdymo brandos modelių lygių palyginimas</i> .....	<b>15</b>
<b>4 lentelė</b> <i>Organizacinių pokyčių valdymo brandos modelis</i> .....	<b>16</b>
<b>5 lentelė</b> <i>Prosci pokyčių brandos modelis</i> .....	<b>17</b>
<b>6 lentelė</b> <i>5 principai greitam ir turinčiam testinamą organizaciniam pokyčiui ir plėtrai</i>	<b>22</b>
<b>7 lentelė</b> <i>Pokyčių lyderystės ir transformacinio vadovavimo stilių pagrindinės savybės</i>	<b>28</b>
<b>8 lentelė</b> <i>Pokyčių valdymo etapų rodiklių ir stebėsenos priemonių grupės</i> .....	<b>32</b>
<b>9 lentelė</b> <i>Mokslinių tyrimų palyginamoji analizė</i> .....	<b>34</b>
<b>10 lentelė</b> <i>Interviu klausimų ir teorinio modelio elementų santykis</i> .....	<b>43</b>
<b>11 lentelė</b> <i>Pasirinktų pokyčio vertinimo ekspertų charakteristikos</i> .....	<b>45</b>
<b>12 lentelė</b> <i>LRVK organizacijos SSGG analizė</i> .....	<b>49</b>
<b>13 lentelė</b> <i>Pokyčio charakteristikų įvertinimas</i> .....	<b>51</b>
<b>14 lentelė</b> <i>Organizacijos charakteristikų įvertinimas</i> .....	<b>52</b>
<b>15 lentelė</b> <i>LRVK pokyčio ADKAR analizė</i> .....	<b>54</b>
<b>16 lentelė</b> <i>Respondentų atsakymai apie pokyčio suplanavimą</i> .....	<b>55</b>
<b>17 lentelė</b> <i>Respondentų atsakymai apie darbuotojų įtraukimą į pokytį</i> .....	<b>57</b>
<b>18 lentelė</b> <i>Respondentų atsakymai apie darbuotojų požiūrį į pokyčius</i> .....	<b>59</b>
<b>19 lentelė</b> <i>Respondentų atsakymai apie darbuotojų norą keistis</i> .....	<b>61</b>
<b>20 lentelė</b> <i>Respondentų atsakymai apie darbuotojų gebėjimą keistis</i> .....	<b>62</b>
<b>21 lentelė</b> <i>Respondentų atsakymai apie pokyčių lyderystę pokyčio metu</i> .....	<b>63</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 paveikslas</b>	<i>Pokyčio atsiradimo ir jo valdymo įtaka pokyčio rezultatyvumui .....</i>	<b>20</b>
<b>2 paveikslas</b>	<i>Darbuotojo požiūrio į pokytį formavimosi procesas .....</i>	<b>25</b>
<b>3 paveikslas</b>	<i>Darbuotojo noro ir gebėjimo bei požiūrio į pokytį elementų ryšys.....</i>	<b>26</b>
<b>4 paveikslas</b>	<i>Darbuotojo noro ir gebėjimo elementų ryšys .....</i>	<b>27</b>
<b>5 paveikslas</b>	<i>Organizacinio pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumą lemiančių veiksmų teorinis modelis .....</i>	<b>37</b>
<b>6 paveikslas</b>	<i>Atvejo analizės atlikimo pagrindiniai etapai ir jų veiksmai.....</i>	<b>41</b>
<b>7 paveikslas</b>	<i>LRVK organizacinė struktūra .....</i>	<b>48</b>
<b>8 paveikslas</b>	<i>Pokyčio rizikos vertinimo tinklėlis .....</i>	<b>53</b>
<b>9 paveikslas</b>	<i>Pokyčio lyderių ir pokyčio gavėjo ryšys .....</i>	<b>65</b>
<b>10 paveikslas</b>	<i>Organizacinio pokyčio rezultatyvų įgyvendinimą lemiančių veiksmų teorinis modelis nebrandžios, pokyčių valdyme, organizacijos atveju .....</i>	<b>68</b>

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

<b>1 priedas</b>	Pusiau struktūruoto interviu klausimynas ekspertams .....	<b>84</b>
<b>2 priedas</b>	Pusiau struktūruoto interviu klausimynas ekspertams – padalinių vadovams .....	<b>85</b>
<b>3 priedas</b>	Atliktų ekspertų interviu detali informacija .....	<b>86</b>

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Nuolat besikeičianti tiek vidinė, tiek išorinė verslo aplinka, organizacijos skatina tobulėti ir įgyvendinti įvairias naujas iniciatyvas ar patobulinimus, kurie paliečia ne tik sistemas, tvarkas ar kultūrą, tačiau ir vieną svarbiausių resursų organizacijoje – darbuotojus. Šios idėjos dažnai tampa projektais, programomis ar veiksmų planais, kurie įgyvendinami atsižvelgiant tik į verslo tikslus, valdomi atsižvelgiant į laiką, investicijas ir apimtį, tačiau pamiršamas bene svarbiausias pokyčio dalyvis – darbuotojas. Iniciatyvos gali būti suplanuotos, apskaičiuotos ir techniškai valdomos itin efektyviai, tačiau vis dėl to organizacijos po kurio laiko supranta – pokytis nėra prigijęs organizacijoje, jis nėra tvarus. Tik viena iš trijų organizacijų teigia, jog jų pokytis buvo sėkmingas (Meaney ir Pung, 2008). Dažna to problema – pokyčių valdymo praktikos netaikymas arba nepakankamos pastangos taikyti pokyčio valdymo veiksmus, įgyvendinant pokytį organizacijoje.

Organizacijos be pokyčių neegzistuoja (Kotter, 2012). Organizacijose pokyčiai vyksta nuolat ir įvairios apimties, tačiau tie, kurie kuria akivaizdų pasikeitimą, įvardijami transformaciniais (Hayes, 2018), kurie paveikia visą organizaciją ir pokyčių valdymas yra būtinas, norint, kad pasikeitimai organizacijose įvyktų, sektų veiklų tęstinumas ir darbuotojai negrįžtų prie senų įpročių (Walker, 2020; Prosci, 2021d; Burnes, 2017). Suvaldyti darbuotojų pasipriešinimą ir vesti žmones per pokytį, formuojant naujas kompetencijas, įgūdžius ir elgesį – pokyčio lyderių pagrindinė atsakomybė ir užduotis (Roggers, 1995; Hiatt ir Creasey, 2012; McKinsey & Company, 2020), tačiau kad tai vyktų efektyviai – reikalingas pokyčio suplanavimas (Meaney ir Pung, 2008; Hiatt ir Creasey, 2012; Beer, 2021; McKinsey & Company, 2020; Kotter ir Schlesinger, 2008).

Veiksniai, lemiantys rezultatų pokyčio įgyvendinimą, yra absoliutinami visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo pokyčių valdymo brandos lygio organizacijoje, nors organizacijos gebėjimas greitai reaguoti, prisitaikyti, priimti pokyčius bei juos suvaldyti (Perkins, 2012; Prosci, 2020) yra priklausomi nuo organizacijos kompetencijų pokyčių valdymo srityje, todėl reikalingi veiksniai rezultatyviam pokyčio įgyvendinimui gali skirtis lyginant nebrandžią ir pažengusią organizaciją. Brandos vertinimo modeliai padeda įsivertinti esamą situaciją ir pamatyti sritis, kurios privalo būti tobulinamos (Sadatsafavi ir Walweski, 2011; Fogliatto ir Tortorella, 2013), siekiant organizacinio augimo ir konkurencingumo.

Atsižvelgiant į vis augantį organizacijų poreikį įgyvendinti pokytį kuo rezultatyviau, galimus skirtumus dėl pokyčio valdymo brandos lygio organizacijose bei analizuotos mokslinės literatūros rezultatus, jog analizuojami pavieniai veiksniai, tačiau nesistemiškai, šiuo magistro darbu siekiama padidinti analizuojamos pokyčių valdymo temos mokslinį ištyrimą – išsiaiškinti

veiksnius, lemiančius pokyčio rezultatyvų įgyvendinimą, kuomet organizacijoje yra pradinis pokyčių valdymo lygis, nustatyti jų ryšius tarpusavyje bei pateikti susistemintą modelį.

**Pagrindinis darbo probleminis klausimas** – kokie veiksniai lemia rezultatyvų organizacinio pokyčio įgyvendinimą pradiniame pokyčių valdymo brandos lygyje?

**Darbo tikslas.** Atlikus mokslinės literatūros analizę bei autorinį tyrimą nustatyti, kokie veiksniai lemia rezultatyvų organizacinių pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, kurioje pokyčių valdymo brandos lygis yra pradinis, ir kokie šių veiksnių ryšiai tarpusavyje.

**Darbo uždaviniai:**

- Išnagrinėti su pokyčiu ir pokyčių valdymu susijusius pagrindinius principus, brandos vertinimą, pokyčių valdymo svarbą organizacijoms bei pokyčio rezultatyvumą lemiančius veiksnius mokslinėje literatūroje;
- Išanalizavus pokyčių valdymo mokslinę literatūrą ir kitus šaltinius, sudaryti pokyčio įgyvendinimui reikšmingų veiksnių teorinį modelį empirinio tyrimo atlikimui ir atlikti atvejo analizę;
- Atlikus atvejo analizę, išanalizuoti veiksnius lemiančius pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumą nebrandžioje, pokyčių valdymo kontekste, organizacijoje bei identifikuoti jų ryšius tarpusavyje;
- Atsižvelgiant į gautus rezultatus parengti organizacinio pokyčio rezultatyvų įgyvendinimą lemiančių veiksnių teorinį modelį organizacijoms, esančioms pradiniame pokyčių valdymo brandos lygmenyje, ir pateikti išvadas bei rekomendacijas.

**Darbo metodai.** Šio darbo atlikimui buvo pasitelkta pokyčių valdymo literatūros ir naujausių publikacijų analizė. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinkta atvejo analizė, pasitelkiant pagalbinių kokybinių tyrimą – pusiau struktūruotą interviu.

**Pagrindiniai raktažodžiai:** pokyčių valdymas, rezultatyvus įgyvendinimas, pradinis brandos lygis, nebrandi organizacija.

# 1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINĖ APŽVALGA

Pirmame šio darbo skyriuje, pirmiausia, apžvelgiami teoriniai aspektai susiję su organizacinio pokyčio sąvokos supratimu, pokyčių valdymu, pokyčių valdymo brandos įvertinimu bei pokyčių valdymo svarba organizacijoms. Toliau analizuojant pokyčių valdymo mokslinę literatūrą bei remiantis išanalizuotomis sąvokomis, identifikuojami vieni pagrindinių ir daugiausia tyrinėtų reikšmingų veiksnių įgyvendinant organizacinį pokytį: pokyčio planavimas, darbuotojų pasirengimas pokyčiui ir pokyčių lyderystės svarba. Skyriaus gale apžvelgiama, kaip gali būti išreikštas ir suprantamas rezultatyvus organizacinis pokytis.

## 1.1 Pokyčio sąvokos supratimas verslo kontekste

Šiandieninėje aplinkoje dažnai girdime apie pokyčius, jų būtinumą bei priėmimą. Dažnai tenka susidurti su pasakymu „*Change is the new normal*“ (liet. Pokytis yra normali būseną) (Perkins, 2012), kas iš esmės parodo, jog su pokyčiais susiduriame kasdien tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime ir tai jau yra tapę norma. Analizuojant pokyčio sąvoką verslo kontekste, literatūroje galima rasti įvairių organizacinio pokyčio sąvokos apibrėžimų ir paaiškinimų. Analizuojant autorių apibrėžtis apie tai, kas yra organizacinis pokytis, sudaryta lentelė chronologine tvarka (žr. 1 lentelė), leidžianti aiškiai matyti sąvokų apibrėžimus ir jų pagrindines mintis.

### 1 lentelė

#### *Organizacinių pokyčių sąvokų apžvalga*

Autorius ir metai	Pokyčio sąvokos apibūdinimas	Pagrindinės charakteristikos
Rogers, 1995	Pokyčiui reikalingas sistemiškas požiūris – laikas, komunikacija ir žmonės, kurie bus paveikti pokyčio.	Sisteminis požiūris.
Želvys, 1998	Pokytis yra planuota ar natūrali kaita, kuri kaip reiškinys nėra nei novatoriška, nei pažangi. Galima įvardinti, jog tai perėjimas iš vienos būsenos į kitą.	Būsenos pasikeitimas.
Moran ir Brightman, 2000	Pokytis – tai nuolat vykstantis procesas, atnaujinant organizacijos kryptį ir gebėjimus, tenkinant besikeičiančius tiek išorinių, tiek vidinių vartotojų poreikius.	Nuolatinis procesas.
Lodienė, 2005	Pokytis – tai esminis persiorientavimas, kurio siekia organizacija.	Siekiamas pasikeitimas.
Meaney ir Pung, 2008	Pokytis negali būti laikomas vienu standartizuotu procesu.	Sisteminis požiūris; unikalus atvejis (projektas).

Hiatt ir Creasey, 2012	Pokytis organizacijoje – tai ne tik technologiniai, proceso ar valdymo pasikeitimai. Pokytis yra apie žmonių mąstymo pasikeitimą.	Sisteminis požiūris; mąstymo keitimas.
Parker, Van Alstyne ir Choudary, 2016	Pokytis turi būti greitas, plataus masto ir pasižymintis transformacija.	Pokyčių dydis.
Burnes, 2017	Pokyčiai yra neatsiejama organizacijų veiklos dalis, kuri veikia tiek operatyviniame, tiek strateginiame lygmenyje. Ir tai gali būti laipsniški, nedideli pokyčiai, kurie netrikdo egzistuojančio verslo esmės.	Nuolatinis procesas; sisteminis požiūris; pokyčių dydžiai; planas.
McKinsey & Company, 2020	Pokytis yra kelionė, demonstruojanti savininkystę, energiją ir turinti planą, kuris bet kada gali būti pakeistas vykstant pokyčiui.	Sisteminis požiūris; pasiruošimas bet kuriuo metu keistis
Stobierski, 2020	Organizacijų pokyčiai – veiksmai, kurių metu keičiamas pagrindinis organizacijos komponentas, pavyzdžiui, kultūra, technologijos, infrastruktūra reikalinga veiklos vykdymui ar vidiniai procesai.	Pasikeitimas; unikalus atvejis (projektas); pokyčio apimtis; planas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis minėtais autoriais lentelėje.

Kaip matyti egzistuoja įvairių požiūrių į pokyčio sąvokos sampratą. Pateiktuose Rogers (1995), Meaney ir Pung, (2008), Hiatt ir Creasey (2012), Burner (2017) ir McKinsey & Company (2020) apibrėžimuose akcentuojama, jog pokytį reikalinga įvertinti sistemiškai. Pokytis nėra tiesiog pasikeitimas iš vienos būsenos į kitą, tai nuolatinis tobulėjimas apimantis daugybę elementų ir reikalaujantis vis kitokių sprendimų, resursų ir požiūrio keitimo organizacijose, kas yra visiškai priešprieša Želvio (1998) mintims. Pokyčiai turi vykti nuolat organizacijose, tai neatsiejama dalis ir nenutrūkstantis procesas, remiantis Moran ir Brightman (2000) ir Burnes (2017). Burnes (2017) ir Parker ir kt. (2016) atkreipia dėmesį į pokyčio dydį ir tempą. Pirmoji autorė teigia, kad pokytis gali būti įvairios apimties bei vykti be forsavimo – galima sutikti, kadangi įmonės įgyvendina įvairius pokyčius tiek dydžio, tiek laiko prasme, tačiau dažnai reiktų atsižvelgti ir į patį pokyčio turinį (Stobierski, 2020) – koks tai pokytis, kiek žmonių paveiks ir kaip tai stipriai paveiks, ar organizacija pasiruošus pokyčiui, kokia organizacijos patirtis su pokyčiais. Ypatingai svarbu atsakyti į šiuos klausimus planuojant pokytį laike, nes tai turi įtakos pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumui – kiek greitai galima galime judėti. Tačiau yra ir kitokių situacijų, kuomet reikalinga žaibiška reakcija į rinkoje susiklosčiusią situaciją ir organizacija iš esmės turi pakeisti tam tikrus veiklos principus, norint išlikti konkurencingais – tuomet galime teigti, jog pokytis privalo būti greitas ir apjungiantis visą organizaciją (Parker ir kt., 2016). Kiekvienas pokytis yra unikalus (Meaney ir Pung, 2008; Stobierski, 2020), kuriam reikalingas individualus įvertinimas ir priemonių pasirinkimas, norint išvengti pokyčio nesėkmės. Vienas iš svarbiausių elementų, be kurio neįvyktų nei vienas pokytis yra žmonės (Roggers, 1995; Hiatt ir Creasey, 2012; McKinsey & Company, 2020), kurie turi ne tik priimti pokytį ir jame dalyvauti skirtingose rolėse,

tačiau ir pakeisti mąstymą (Hiatt ir Creasey, 2012). Atkreipiant dėmesį į su pokyčiu susijusias savybes: laikas, jo dydis, žmonės ir jų rolės pokyčio metu, gebėjimai, komunikacija ir energija (Roggers, 1995; Moran ir Brightman, 2020; Hiatt ir Creasey, 2012; McKinsey & Company, 2020; Stobierski, 2020), galima sutikti su McKinsey & Company (2020), jog pokyčiui reikalingas planas.

Taip pat galima pastebėti, jog žvelgiant į pateiktas pokyčio sąvokas chronologine tvarka ir artėjant link šio amžiaus antrojo dešimtmečio pabaigos, pokyčio apibrėžimuose vis dažniau akcentuojamas sisteminis pokyčio suvokimas, kompleksiskumas, analizės reikalingumas kas parodo didėjančią pokyčių suvokimą, jų svarbos supratimą ir integracijos reikalingumą vykdomose organizacijų veiklose.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacinis pokytis yra vis pasikartojantis unikalus projektas, kuriam reikalinga analizė ir veiksmų planas bei apimantis laiką, resursus ir žmonių mąstymo ir / ar požiūrio keitimo metodikas.

## **1.2 Organizacinių pokyčių skirtumai ir pokyčių valdymo taikymas**

Norint suprasti kokio pobūdžio organizaciniams pokyčiams taikoma pokyčių valdymo metodika, apžvelgiama literatūra susijusi su pokyčių tipais.

Remiantis Hayes (2018) organizacijos susiduria su 2 – ais pagrindiniais pokyčių tipais:

1. Laipsniški pokyčiai (*angl.* Incremental change);
2. Transformaciniai pokyčiai (*angl.* Transformational change).

Laipsniški pokyčiai paprastai būna nedideli pakeitimai, kurie būtini norint patenkinti kintančius verslo poreikius. Visi pokyčiai įgyvendinami, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai geriausiomis aplinkybėmis ir priemonėmis. Transformaciniai pokyčiai yra gan radikalūs pasikeitimai organizacijoje (todėl dažnai gali būti vadinami radikaliaisiais arba fundamentaliaisiais pokyčiais (Stobierski, 2020)), didesnio masto ir apimties nei laipsniški pokyčiai. Dažnai toki pokyčiai susiję su strategijos, struktūros, organizacijos veiklos ar procesų pokyčiais. Šių pokyčių atsiradimo organizacijoje priežastis dažniausiai būna išoriniai veiksniai ir konkurencinė aplinka (Stobierski, 2020). Tokių pokyčių pavyzdžiai gali būti: informacinės sistemos pasikeitimas, proceso pasikeitimas, organizacinės kultūros keitimas ar kiti panašūs pasikeitimai, kuomet bus matomas akivaizdus pasikeitimas įvairioms žmonių grupėms (Stobierski, 2020; Hayes 2018).

Būtent transformaciniams pokyčiams, pokyčių valdymo metodikos taikymas gali duoti naudos, kadangi tokių pokyčių metu siekiama pakeisti nusistovėjusias tvarkas, norima ugdyti naujas darbuotojų kompetencijas ir įgūdžius, pakeisti elgesį. Šiandieninėje verslo aplinkoje vis dažniau pastebimas projektų valdymo ir pokyčių valdymo kompetencijų susilieėjimas (Pollack ir

Algeo, 2015; Padar, Pataki ir Sebestyen, 2017; Prosci, 2021g ), kadangi daugelis organizacijų reikšmingus pasikeitimus organizacijoje planuoja ir įgyvendina pasitelkdamos projektų valdymo metodiką. Hornstein (2015) teigia, jog šis dvi kompetencijos papildo vienas kitą, sujungiant šias kompetencijas galima pasiekti geresnių rezultatų.

### 1.3 Pokyčių valdymo sąvokos suvokimas

Dar 1962 metais gryninant modelio apie naujovių sklaidą (*angl.* Diffusion of innovations) metu, Rogers (1995) teigė, kad pokytis turi būti įvertintas atsižvelgiant į laiką, veiksmingą komunikaciją ir žmonių grupes, kurios bus paveiktos pokyčio. Šiuo principu buvo sudarytas modelis suskirstantis žmones į grupes, kurios skirtingai reaguoja į pokytį. Šios išvalgos yra laikomos pokyčių valdymo disciplinos vystymo pradžia.

Analizuojant autorių išvalgas, kas yra pokyčių valdymas, sudaryta lentelė chronologine tvarka (žr. 2 lentelė).

## 2 lentelė

### *Pokyčių valdymo disciplinos samprata*

Autorius ir metai	Pokyčio valdymo samprata	Pagrindinės charakteristikos
Hiatt ir Creasey, 2012	Pokyčių valdymas padeda žmonėms sėkmingai priimti pokytį ir pasikeisti, nes tik tokiu būdu pasiekiami verslo tikslai. Tai tiltas tarp sprendimų ir rezultatų.	Žmonių vedimas per pokytį; elgesio pokytis; pagalba rezultatyviam pokyčio įgyvendinimui.
McKinsey & Company, 2016	Tradicinis pokyčių valdymas yra pasenęs. Efektyviam jo valdymui reikalingas informacinių technologijų (toliau – IT) įrankis suteikiantis galimybę realiu laiku pateikti grįžtamąjį ryšį, parodyti kiekvieno personalizuotą pokyčio kelią bei sąsajas su organizacija, skatinti empatiją, bendruomeniškumą ir prasmės suvokimą bei detalizuoti progresą.	Reikalingas IT įrankis; žmonių vedimas per pokytį; pokyčio prasmės parodymas; progreso matavimas.
Burnes, 2017	Pokyčių valdymo disciplina neturi griežtų ir aiškių ribų. Tai nenutrūkstantis procesas organizacijoms, nuolatinis darbas su darbuotojais, padaliniais ne tik pokyčio metu.	Unikalumas; žmonių vedimas per pokytį; nuolatinis procesas.
Hayes, 2018	Pokyčių valdymo metodai padeda žmonėms susikurti pokyčio viziją, jaučiant lyderystę, planavimą ir organizavimą, komunikaciją ir palaikymą.	Žmonių vedimas per pokytį; lyderystė; planavimas.
Stobierski, 2020	Pokyčių valdymas organizacijose yra svertas padaryti pokytį sėkmingą, apimant pagrindinius tris etapus: pasiruošimas, įgyvendinimas ir sekimas / palaikymas.	Sėkmės garantas; planavimas.
Pedersen ir Dunne, 2020	Pokyčių valdymas savaime atneša tik iššūkius, todėl tinkamas pokyčių valdymas turi padėti žmonėms suformuoti naujus įgūdžius ir įpročius, kurie besąlygiškai veikia žmogaus elgesį.	Žmonių vedimas per pokytį; naujų įgūdžių, elgesio ir mąstymo formavimas.

KPMG, 2021	Pokyčių valdymo pagrindinis tikslas – palengvinti transformacijos kelią siekiant sėkmingų rezultatų, įtraukiant darbą su žmonėmis dėl pokyčio priėmimo, tęstinumo ir pasipriešinimo sumažinimo.	Žmonių vedimas per pokytį.
Prosci, 2021a	Pokyčių valdymas – tai yra būdas paruošti, aprūpinti ir palaikyti individus pokyčio metu.	Žmonių vedimas per pokytį.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis minėtais autoriais lentelėje.

Galime pastebėti, jog pokyčių valdymo pagrindinė mintis yra darbas su žmonėmis viso pokyčio metu ir netgi po jo (Hiatt ir Creasey, 2012; McKinsey & Company, 2016; Burnes, 2017; Hayes, 2018; Pedersen ir Dunne, 2020; KPMG, 2021; Prosci, 2021a). Norint valdyti pokytį ir vesti žmones rezultatyvaus pokyčio link, išskiriami pagrindiniai etapai: pasiruošimas, įgyvendinimas ir palaikymas (Stobierski, 2020; Prosci, 2021a). Analizuojant Hayes (2018), Hiatt ir Creasey (2012), Burnes (2017) literatūrą, autoriai taip pat išskiria anksčiau minėtus pagrindinius pokyčio etapus. Esminis momentas, įvedant darbuotojus į pokytį, pokyčio prasmės supratimas – kodėl reikalingas pokytis ir kas bus, jei nesikeisime (Hiatt ir Creasey, 2012; Burnes, 2017; Hayes, 2018; McKinsey & Company, 2016). Žmonėms reikia padėti atsakyti į šiuos klausimus, norint išvengti pokyčio atmetimo ir pasipriešinimo, todėl pokyčių valdyme ypatingai svarbi lyderystė (Hayes, 2018; Burnes, 2017; Hiatt ir Creasey, 2012; Thomson, Rank ir Steidelmüller 2021; Uhl-Bien, 2021; By, 2021). Lyderystė pokyčio metu svarbi ne konkurencijos prasme, tačiau sugebėjimu įkvėpti keistis ir padėti jiems tai padaryti pokyčio metu. Svarbu paminėti, jog dar planavimo etape, svarbus rolių išgryninimas (Stobierski, 2020; Hiatt ir Creasey, 2012; Burnes, 2017; Hayes, 2018): kas, kada, kaip ir kokią žinutę turi komunikuoti ar atlikti numatytas veiklas, nes kiekvienas asmuo turi skirtingą rolę pokyčio metu (jas reikia identifikuoti pokyčio planavimo etape).

Pokyčių valdymo kontekste neseniai atsiradusi sąvoka – sponsorystė (Prosci, 2021c; Prosci, 2021e; Burnes, 2017; Hiatt ir Creasey, 2012), kuri iš esmės dažnai gali būti naudojama kartu su lyderystės suvokimu. Sponsorius yra tas asmuo, kuris komunikuoja ir palaiko tam tikrą žmonių grupę pokyčio metu (Prosci, 2021c). Pavyzdžiui, organizacijos aukščiausias vadovas (dažniausiai įvardijamas kaip pagrindinis sponsorius (Prosci, 2021c)), pokyčio metu, komunikuoja ir palaiko vidutinio lygio vadovus, o šie dirba su žemesnio lygio darbuotojų įtraukimu į pokytį. Teisingas suvokimas kas ir kam turi komunikuoti, atsižvelgiant į organizacijų struktūrą, gali tapti vienas svarbiausių rezultatyvaus pokyčio elementų (Prosci, 2021c; Stobierski, 2020).

Pokyčio įgyvendinimo metu svarbu ne tik informuoti apie progresą, tačiau ir skatinti tobulėti, prisidėti prie naujų įgūdžių ir kompetencijų formavimo (Pedersen ir Dunne, 2020), kas lemia pokyčio sėkmę ir tęstinumą, kadangi tik formuojant ir įtvirtinus naujus darbuotojų įgūdžius,

galima tikėtis, jog nebus grįžtama prie senų praktikų ar procesų. Galima teigti, jog tai viena iš pagrindinių pokyčių valdymo tikslų. Atsižvelgiant į McKinsey & Company (2016) išvalgas, pokyčių valdymui galima naudoti IT įrankį, kuris padėtų ne tik stebėti progresą, tačiau gavus grįžtamąjį ryšį laiku sureaguoti į darbuotojų poreikius ir padėti išspręsti iškilusius iššūkius. Darbuotojas privalo jausti palaikymą viso pokyčio metu (Hayes, 2018; McKinsey & Company, 2016).

Palaikymo etape, kuomet pokytis yra įgyvendintas, svarbu įsitikinti jo tęstinumu (Prosci, 2021d; Burnes, 2017): ar negrįžtama prie senų įpročių ir praktikų, ar darbuotojams viskas aišku ir suprantama ne tik iš techninės pusės, tačiau ir prasmės atžvilgiu – kokias naudas ir pranašumus įgavo organizacija po pokyčio. Taip pat viena labiausiai paplitusių praktikų verslo aplinkoje, kuomet norima stebėti kaip sekasi organizacijai įgyvendinti tikslus, yra rodikliai. Jie taip pat gali būti taikomi ir pokyčio įgyvendinimo metu ir stebėsenai po projekto.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog pokyčių valdymas yra suplanuotas žmonių vedimas pokyčio metu. Nors ir pokyčių valdymas neturi griežtų ribų, tačiau galima įvardinti pagrindinius etapus rezultatyviam pokyčiui pasiekti: pasiruošimas, įgyvendinimas ir palaikymas ar stebėseną po pokyčio. Visi šie etapai reikalingi, norint darbuotojus įvesti į pokytį, pakeisti nusistovėjusį elgesį, ugdyti naujus įgūdžius ir įkvėpti juos mąstyti kitaip nei buvo įpratę. Galima teigti, jog pokytis sėkmingai suvaldytas ir įgyvendintas tik tada, kai įvyksta kiekvieno žmogaus individualus pasikeitimas ir negrįžtama prie senų įpročių.

#### **1.4 Pokyčių valdymo brandos vertinimas organizacijose**

Pokyčių valdymo branda yra pagrindinis rodiklis, siekiant įvertinti organizacijos judrumą – gebėjimą greitai reaguoti, prisitaikyti, priimti pokyčius bei juos suvaldyti (Perkins, 2012; Prosci, 2020). Visi brandos modeliai skirti įvertinti save, kaip organizaciją, ir pamatyti tobulintinas sritis, o tuomet nusistatyti prioritetus, didinti žinių bagažą organizacijoje bei įsodiegti reikalingas praktikas (Sadatsafavi ir Walweski, 2011; Fogliatto ir Tortorella, 2013). Subrendusi, pokyčių valdymo prasme, organizacija kuria aiškia organizacijos viziją, aktyviai vadovauja ir stebi pokyčius, inicijuoja ir valdo mažesnius pokyčius, kurie puikiai papildo didžiuosius organizacijos pokyčius, kurie pagrįsti visos organizacijos bendradarbiavimu ir grįžtamojo ryšiu (Perkins, 2012).

Gebėjimų brandos modelis naudojamas apibūdinti organizacijos elgseną, praktiką ir procesus, kurie įgalina patikimus ir tvarius įgyvendinamų organizacinių pokyčių rezultatus. Kaip ir daugelis brandos modelių (Sadatsafavi ir Walweski, 2011), pokyčių valdymo brandos modeliai sudaryti iš 5 brandos lygių (Nahmias ir Perkins, 2011; Prosci 2020). Nahmias ir Perkins (2011) organizacijos pokyčių brandos modelis yra pagrįstas tuo pačiu 5 – ių lygių daugiamačiu požiūriu,

kaip ir projektų, programinės įrangos ir procesų gebėjimų brandos vertinimo modeliai, o Prosci (2020) suteikia lygiams kitokius pavadinimus (žr. 3 lentelė):

### 3 lentelė

*Pokyčių valdymo brandos modelių lygių palyginimas*

Lygis	Lygio pavadinimas	
	Organizacinių pokyčių valdymo brandos modelis	Prosci pokyčių valdymo brandos modelis
1	Pradinis (chaotiškas, <i>ad-hoc</i> )	<i>Ad-hoc</i>
2	Pakartojamas	Pavienis
3	Apibrėžiamas	Kartotinis
4	Valdomas	Standartas organizacijoje
5	Optimizuotas	Kompetencija organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Nahmias ir Perkins (2011) ir Prosci (2020).

Nahmias ir Perkins (2011) organizacinių pokyčių valdymo brandos modelis (*angl.* Organizational Change Maturity Model (OCMM)) sudarytas atsižvelgiant į 3 pagrindines organizacijų pokyčių sritis – strateginė pokyčio lyderystė, verslo pasirengimas pokyčiams ir pokyčių projektų valdymas, ir yra įrankis įvertinti esamus gebėjimų lygius ir sužinoti, kokias sritis organizacija turi tobulinti siekiant aukštesnio pokyčių valdymo brandos lygmens (Nahmias ir Perkins, 2011). Nahmias ir Perkins (2011) išskiria šiuos pokyčių valdymo brandos lygius, atsižvelgdamos į gebėjimų brandos modelį (*angl.* Capability Maturity Model (CMM)):

1. Pradinis (chaotiškas) – naujos galimybės naujiems gebėjimams organizacijoje;
2. Pakartojamas – gebėjimas išugdytas taip, kad jį būtų galima efektyviai pakartoti;
3. Apibrėžiamas – gebėjimas apibrėžiamas taip, jog tai yra standartas organizaciniu mastu;
4. Valdomas – gebėjimų branda pasiekusi tokį lygį organizacijoje, kad vykdoma veiklos rodiklių stebėseną;
5. Optimizuotas – gebėjimai yra optimizuoti ir pripažįstami kaip konkurencinis pranašumas.

Apjungiant gebėjimų modelių pagrindinius lygius ir pokyčių valdymo sritis, kurios yra esminės vertinant organizacinių pokyčių valdymo lygį organizacijoje, Nahmias ir Perkins (2011) sudarė organizacinių pokyčių valdymo brandos modelį, siekiant įvertinti brandą organizacijoje (žr. 4 lentelė).

#### 4 lentelė

##### Organizacinių pokyčių valdymo brandos modelis

	1 lygis <b>Pradinis</b>	2 lygis <b>Pakartojamas</b>	3 lygis <b>Apibrėžtas</b>	4 lygis <b>Valdomas</b>	5 lygis <b>Optimizuotas</b>
<b>Strateginė pokyčių lyderystė</b>  Pokyčių inicijavimas  (Ar reikia? / Kodėl?)			Projekto rėmimas, aukščiausia vadovybė stebi pokyčių rodiklius ir prioretizuoja procesus.	Pokyčių valdymo lyderystė, tikslus grįžtamasis ryšys, atsižvelgiant į rodiklius ir tikslus.	Pokyčių biuras, valdybos ataskaitos ir <i>Agile</i> projektų valdymas.
<b>Verslo pasirengimas pokyčiams</b>  Pokyčių priėmimas  (Kaip? / Kada?)		Nuosekli komunikacija bei prieinami mokymai organizacijos viduje.	Verslo padaliniai turi supratimą apie pokyčių projektus ir gali daryti įtaką jų įgyvendinimui.	Organizacijoje yra standartai, leidžiantys įgyvendinti pokyčius greitai ir nuosekliai. Grįžtamasis ryšys naudojamas efektyvumui didinti ir valdyti.	Verslo padaliniai natūraliai priima nuolatinius pokyčius, vadovai ir lyderiai efektyviai ištraukia į jų inicijavimą, valdymą ir įgyvendinimą.
<b>Pokyčių projektų valdymas</b>  Pokyčių įgyvendinimas (Ka? / Kas?)	<i>Ad-hoc</i> pokyčių projektų valdymas. Daugiausiai dėmesio skiriama tik darbuotojų mokymams.	Pokyčių projektai turi dedikuotus pokyčių vadovus, naudojama pokyčių valdymo metodologija daugelyje projektų.	Pokyčių valdymo ir Projektų valdymo metodikos yra suintegruotos, projektų vadovai yra apmokyti pokyčių valdymo metodikos.	Projektai planuojami ir vertinami atsižvelgiant į pokyčių valdymo viziją, indėlių ir svarbą.	Smulkesnės iniciatyvos, nuolatinis Pokyčių projektų portfelio stebėjimas ir vertinimas.

Šaltinis: Nahmias ir Perkins (2011) ir Perkins (2012).

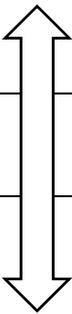
Žvelgiant į brandos vertinimo modelį, 1 – jam lygmeniui (pradinis) priklauso organizacijos, kurios įgyvendinant pokyčius taiko gan epizodinę komunikacinę veiklą ir mokymus darbuotojus, neturi apibrėžtos pokyčių valdymo metodikos. Gebėjimai sutelkti tik pokyčių projektų valdymo ribose. Organizacijos, kurios vykdo nuoseklią komunikaciją ir pokyčių valdymo metodologija taikoma daugelyje projektų – priklausytų 2 – jam (pakartojamas) pokyčių valdymo brandos lygiui. Šiame brandos lygyje trūksta strateginės pokyčių lyderystės kompetencijų. Apibrėžtasis (3 – sis) lygmuo išsiskiria strateginės pokyčių lyderystės aktyviu rėmimu ir stebėseną, organizacijos darbuotojai suvokia, kad yra pokyčių valdymas ir dalyvauja pokyčių įgyvendinime, o projektų valdymo ir pokyčių valdymo metodikos yra suintegruotos ir veikia kaip

vieninga sistema organizacijoje. Valdomas (4 – sis) brandos lygmuo pasižymi grįžtamojo ryšio vertinimu (atsižvelgiant į rodiklius) tiek lyderių, tiek verslo padalinių tarpe. Egzistuoja standartas leidžiantis įgyvendinti pokytį rezultatyviai ir sklandžiai. Aukščiausiam, optimizuotame, brandos lygyje vyrauja solidus pokyčių valdymo struktūros sukūrimas (pokyčių biuras, pokyčių projektų portfelis ir jo stebėseną), valdybos įtraukimas, vadovų aktyvus įsitraukimas, pokyčiai priimami natūraliai.

Prosci pokyčių brandos modelis sudarytas atsižvelgiant į 5 sritis – lyderystę, pokyčių valdymo taikymą, pokyčių valdymo kompetencijas, pokyčių įgyvendinimo standartizavimą ir socializaciją, kurios apibrėžia pokyčių galimybes organizacijoje, leidžia įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses ir susiplanuoti tolimesnius žingsnius, kurie vestų aukštesnės brandos link. Modelyje akcentuojama, kad kiekviename lygyje reikalinga vis daugiau dėmesio pokyčių valdymo kompetencijoms tobulinti, žmonių vedimui pokyčio metu bei projektų valdymo kompetencijų (žr. 5 lentelė).

## 5 lentelė

*Prosci pokyčių brandos modelis*

1 lygmuo	<b>Ad-hoc</b>	Mažai arba visai netaikoma pokyčių valdymo metodologija.	Nėra formalių praktikų ar planų	<b>Aukščiausias nesėkmingų projektų skaičius, kaita, neefektyvumas</b>
2 lygmuo	<b>Pavienis</b>	Keletas elementų iš pokyčių valdymo naudojami pavieniuose projektuose.	Naudojama daug skirtingų taktikų	
3 lygmuo	<b>Kartotinis</b>	Pokyčių valdymo metodikos taikomos vis dažniau ir daugiau projektų.	Gerųjų praktikų pavyzdžių kartojimas	
4 lygmuo	<b>Standartas organizacijoje</b>	Projektų valdymo standartai ir metodikos veikia organizacijoje, inicijuojant, įgyvendinant ir valdant pokytį.	Pasirinkimas reguliarių metodų ir taktikų	
5 lygmuo	<b>Kompetencija organizacijoje</b>	Pokyčių valdymo kompetencija yra akivaizdi visuose organizacijos lygiuose, tai konkurencinis pranašumas ir intelektualinė nuosavybė.	Nuolatinis tobulėjimas	<b>Aukščiausias pelningumas ir reagavimo lygis</b>

Šaltinis: Prosci (2020).

Prosci (2020) teigia, jog 1 – am lygyje pokyčių valdymas nėra žinomas organizacijoje ir jokie metodai netaikomi. Pavieniame (2 – am) lygyje pokyčių valdymo elementai pradeda ryškėti pavieniuose verslo padaliniuose. Pastangos valdyti pokyčius vedant žmones per pokytį yra nedažnos ir necentralizuotos. 3 – am lygyje atsiranda komandos, kurios

pradedama naudoti pokyčių valdymo metodikas. Pokyčių valdymas yra lokalizuotas tam tikruose verslo vienetuose, tačiau ne organizaciniu mastu. Prosci pokyčių valdymo brandos modelio 4 – amame (standartas organizacijoje) lygyje organizacija turi bendrą požiūrį į pokyčių valdymą organizacijoje ir standartą, metodikas naudojamas kiekviename pokyčio projekte. Prosci (2020) pabrėžia, kad sukurtas pokyčių valdymo standartas gali ir turi būti adaptuojamas atsižvelgiant į kiekvieną pokytį individualiai ir atsirenkant geriausias ir veiksmingiausias praktikas. Aukščiausias lygmuo (kompetencija organizacijoje) išsiskiria tuo, kad pokyčių valdymas yra organizacijos valdymo dalis.

Atliktas Perkins (2012) tyrimas parodė, kad 3 – asis pokyčio valdymo brandos lygis buvo aukščiausias bendras brandos lygis, kurį pasiekė tyrime dalyvavusios organizacijos (300 respondentų iš Europos, Amerikos ir Australijos). Pastebėta, kad mažos įmonės vertina geriau savo brandą nei didžiosios, o strateginės pokyčių lyderystės kompetencijos organizacijose yra aukštesnės nei pokyčių projektų valdymo ar organizacijų pasirengimas pokyčiams. Prosci (2020) atlikti tyrimai parodė, kad daugiausia organizacijų yra 2 – amame ir 3 – amame brandos lygyje. Taip pat Perkins (2012) pastebėjo, kad tobulinti pokyčių valdymą lengviausia kartu derinant su projektų valdymo praktikomis, ką pabrėžia ir Prosci (2020). Naudojamas brandos modelis organizacijoje turi apimti visumą, kuris padengtų organizacijos kompleksiskumą, todėl gali būti suintegruoti kelių skirtingų sričių modeliai, tokie kaip projektų valdymo brandos modelis ir pokyčių, kadangi brandos įvertinimas organizacijoje yra strateginis įrankis suteikiantis galimybę sistemiskai organizacijai tobulėti (Sadatsafavi ir Walweski, 2011). Taip pat sėkmingas brandos modelio panaudojimas Vidurio Rytų įmonėse, kur verslo kultūra gan stipriai skiriasi nuo šalies kultūros bei yra atspari vakarietiško stiliaus tendencijoms, rodo platų brandos modelių pritaikomumą (Sadatsafavi ir Walweski, 2011).

Fogliatto ir Tortorella (2013) atlikę brandos vertinimą gamybinėje įmonėje, diegiančioje LEAN sistemą, pastebėjo, kad brandos lygis stipriai susijęs su organizacijos noru mokytis, ypač, jei siekiama pereiti į platesnį ir sudėtingesnį LEAN metodų diegimą. Autoriai pasirinkimo QFD (*angl.* Quality Function Deployment) atvirkštinį skaičiavimą, kuris buvo taikomas pasitelkus dvi brandos matricas, kuriose koreliavo LEAN sistemos diegimo fazės ir organizacijos noras mokytis bei organizacijos noras mokytis ir žmonių vedimo / valdymo praktikos taikymas pokyčio metu.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymo brandos įvertinimo modelis padeda suprasti organizacijai kokiam brandos lygyje ji yra, kokios kompetencijos egzistuoja ir kokios turi būti tobulinamos bei, atsižvelgiant į gautus įvertinimo rezultatus, organizacija gali susidėlioti prioritetus, sukurti strategiją ir viziją, kuri gali turėti įtakos organizacijos išskirtinumui, pirmumui verslo rinkoje.

## 1.5 Pokyčių valdymo svarba organizacijoms

Šiandieninėje aplinkoje vis dažniau kalbama apie poreikį nuolat tobulėti ir keistis, pokyčių valdymą bei jų priėmimą ir tęstinumą. Organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingomis, nuolat vykdo pokyčius, siekdamos pagerinti vykdomus procesus ir rezultatus (Safuwan, 2016; Augustsson, Richter, Hasson ir von Thiele Schwarz, 2017; Pieterse, 2012). Remiantis Stobierski (2020), pokyčiai yra būtini sėkmingai organizacijų veiklai ir augimui. Taip pat įvairūs pokyčiai verslo pasaulyje, tokie kaip globalizacija, augantys tarptautinių verslų tinklai, naujovės technologijose, stiprėjanti profesinių organizacijų įtaka, lemia nuolatinius pokyčius organizacijose (Wolf, Kuttner, Felbauer-Durstmuller ir Mitter, 2020). Pokyčių valdymas išskiriamas kaip itin svarbi kompetencija organizacijoje, susijusi su įsigyvenusiu organizacijų nesugebėjimu priimti pokytį, elgesio keitimu ir įgalinimu priimti naujas technologijas (Flanding, Grabman ir Cox, 2018).

Kiekviena organizacija susiduria su pokyčiais ir nesvarbu kokios apimties ar turinio jie būtų. Organizacijose pokytis gali vykti nuo operatyvinio lygmens iki strateginio, o be suplanuoto ir efektyvaus valdymo, pokytis gali tapti itin sudėtingu ir brangiu tiek pastangų, laiko ir investicijų atžvilgiu. Žinių trūkumas gali turėti įtakos kaštų augimui, pelno sumažėjimui ir lėtam automatizacijos sprendimų įgyvendinimui organizacijose (Flanding, Grabman ir Cox, 2018). Taip pat pokyčio valdymo trūkumas gali lemti žemesnį darbuotojų įsitraukimą ir nepasitenkinimą (Stobierski, 2020; Flanding, Grabman ir Cox, 2018). Nesėkmingo pokyčio patirtis gali ne tik pabloginti esamą įmonės situaciją, tačiau turėti įtakos ir ateityje – darbuotojai gali sunkiau priimti naujus pokyčius ir priešintis.

Nors šiuo metu galima rasti daug informacijos ir turėti konsultacijas su profesionalais, tačiau nerezultatyvių pokyčių rodiklis išlieka vis dar astronominis (Burnes, 2017). Apžvelgiant McKinsey kompanijos atliktos tarptautinės apklausos rezultatus (Meaney ir Pung, 2008), pastebima, kad tik trečdalis įmonių teigė, jog jų pokytis buvo rezultatyvus. Aiškus ir pamatuojamas pokyčio tikslas, lyderių matomumas, komunikacija apie problemas ir pergalės, darbuotojų įtraukimas sprendžiant problemas – pagrindiniai elementai, kurie buvo įvardinti kaip sėkmingo pokyčio komponentai. 70 procentų organizacijų pokyčių planuose esantys tikslai būna nepasiekti dėl darbuotojų pasipriešinimo ir aukščiausio lygio vadovų palaikymo trūkumo (Ewenstein, Smith ir Sologar, 2015).

Pieterse (2012) atliktame tyrime pastebėta, kad profesionalų tarpe, dirbančių toje pačioje organizacijoje, to pačio pokyčio metu, pokytis dažnai suprantamas skirtingai, kas turi neigiamos įtakos darbuotojų bendradarbiavimui ir susitarimams. Taip pat atliktas Prosci (2021b) mokslinis tyrimas atskleidė, kad iniciatyvos, valdomos kartu su pokyčių valdymo metodika, 6 kartus labiau tikėtina, jog pasieks išsikeltus tikslus nei tos, kurioms netaikoma tokia praktika. Tai iš tiesų yra

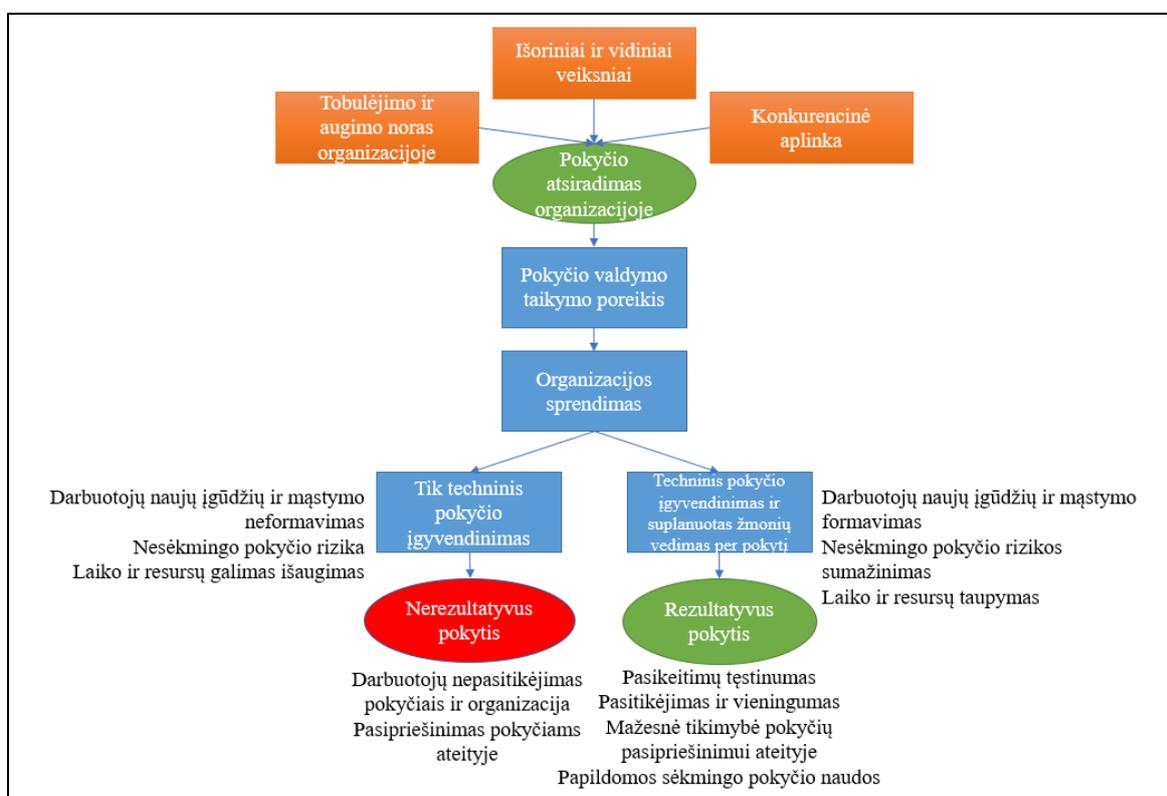
sudėtingas ir kompleksiškas procesas, turintis įtakos ir organizacijos finansams (Flanding, Grabman ir Cox, 2018), kuriam reikia daug pastangų (Pieterse, 2012).

Dauguma pokyčio projektų yra tiesiogiai susiję su organizacijos siekiamais rezultatais, tačiau kiekvienas pokytis paveikia ir netiesiogiai susijusius aspektus tokius, kaip pasitenkinimas darbu, savirealizacija ar netgi karjeros galimybių aspektą (Safuwan, 2016; Stobierski, 2020). Žinoma, papildomos naudos yra gaunamos tik tada, jei pokytis yra įgyvendinamas sėkmingai.

Analizuojant literatūrą, pastebėta, jog organizacijoje vyksta tam tikras pokyčio procesas (žr. 1 paveikslas), kurio pradžiai turi įtakos tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, konkurencinė aplinka ir pačios organizacijos suvokimas ir noras keistis.

## 1 paveikslas

*Pokyčio atsiradimo ir jo valdymo įtaka pokyčio rezultatyvumui*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Hiatt ir Creasey (2012), Stobierski (2020), Safuwan (2016), Augustsson ir kt. (2017), Pieterse (2012), Burnes (2017), Meaney ir Pung (2008), Prosci (2021b).

Atsiradus pokyčiui ir suplanavus jo techninę įgyvendinimo pusę, nebūtinai gali būti taikoma pokyčių valdymo praktika – tai yra įmonės apsisprendimas, kuris gali priklausyti nuo organizacijos brandos, pokyčio valdymo svarbos suvokimo arba nesuvokimo. Nepriklausomai nuo sprendimo, organizacija vis tiek juda pokyčio rezultatų įgyvendinimo link, tačiau vienu atveju jis gali būti sėkmingas, o kitu – ne. Svarbu įvertinti tai, jog abu pasirinkimai turi pasekmes, kurios

gali turėti atitinkamai neigiamos arba teigiamos įtakos ne tik pokyčio valdymo kontekste, tačiau ir visos organizacijos mastu tiek esamoje situacijoje, tiek ateityje.

Apibendrinant, kokia yra pokyčių valdymo nauda organizacijoms, galima teigti, jog šios praktikos taikymas gali sumažinti riziką nesėkmingai įgyvendinti pokyčio projektą, tiek pasikeitimo, tiek finansine prasme. Dažnu atveju, bloga pokyčių patirtis gali turėti įtakos ir organizacijos pokyčiams ateityje – darbuotojai abejotų pokyčių reikalingumu bei rezultatų pasiekimu, o gera patirtis – suteiktų dar ir papildomų naudų, kurios sustiprintų darbuotojų įsipareigojimą įmonei.

## **1.6 Organizacinių pokyčių įgyvendinimo rezultatyvumą lemiantys veiksniai**

Išanalizavus pokyčio sąvokos ir pokyčių valdymo sampratą (žr. 1.1. ir 1.2. poskyris), pastebima, jog kiekvienas pokytis organizacijoje yra unikalus, kuriam būtų galima taikyti iniciatyvos ar projekto sąvoką. Svarbu priminti, jog pokyčių valdymo praktikos taikymas apima tik žmogiškosios pusės pasikeitimo procesą, paraleliai turi vykti ir techninis pokyčio (projekto) įgyvendinimas. Dažniausiai organizacijose tiek už pokyčio valdymą, tiek už projekto valdymą gali būti atsakingas tas pats asmuo ar komanda arba gali būti sukurtos dvi atskiros komandos pokyčio ir projekto valdymo veikloms įgyvendinti (Hiatt ir Creasey, 2012; Burnes, 2017; Hayes, 2018; Prosci, 2021e).

Pokyčių literatūroje išskiriami valdymo etapai: pasiruošimas, įgyvendinimas ir stebėseną / palaikymas po pokyčio (Stobierski, 2020; Prosci, 2021a). Ypatingai išskiriamas pasiruošimo etapas (Prosci, 2021d; Meaney ir Pung, 2008; Hayes, 2018; Beer, 2021; Heim ir Sardar-Drenda, 2020), kadangi tik tinkamai suplanavus pokytį ir nuo pat pokyčio pradžios įtraukus darbuotojus, galima pasiekti sėkmingų rezultatų.

Taip pat pastebima žmogiškojo faktoriaus svarba – žmogaus požiūris į pokyčius bei lyderių / vadovų vaidmuo juos vedant per pokytį (Prosci, 2021d; Meaney ir Pung, 2008; Hayes, 2018; Beer, 2021; Heim ir Sardar-Drenda, 2020), kas parodo vienus pagrindinių veiksnių, lemiančius pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumą.

Šiame poskyryje apžvelgiama literatūra susijusi su pagrindiniais pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumą lemiančiais veiksniais: pokyčio planavimas, darbuotojų pasirengimas jam ir lyderystė pokyčio metu.

### **1.6.1 Pokyčio planavimas**

Meaney ir Pung (2008) teigia, jog kompanijos investuoja apie 6 mėnesius pasiruošti pokyčiui, tačiau išgryninti aiškius ir įkvepiančius tikslus – vis dar išlieka iššūkis. Organizacijos, kurios skiria dėmesio ir laiko įvertinti savo norimą, siekiamą tikslą – transformacija dažnai būna

lengvesnė. Lengvesnį pokyčio kelią lemia ne tik aiškiai suformuluotas tikslas, tačiau ir vieninga komanda (Meaney ir Pung, 2008; Hiatt ir Creasey, 2012).

Meaney ir Pung (2008), remiantis atliktos apklausos rezultatais, pastebi, nors ir pokytis yra įgyvendintas rezultatyviai, tačiau tokios pat praktikos visiems vykdomiems pokyčiams neefektyvu taikyti, kadangi pokyčio valdymas – ne standartizuotas procesas. Vienas pasiūlymas, kurį organizacijos privalo įsidėmėti ir naudoti praktikoje, kad ir kokią taktiką pasirinktų – įtraukti darbuotojus į pokytį kuo anksčiau bei parinkti metodus, kurie būtų efektyviausi jų darbuotojams. Taip pat Heim ir Sardar-Drenda (2020) atlikto tyrimo metu pastebėjo, kad darbuotojai nori iš anksto žinoti apie numatomus pokyčius bei būti įtraukti dar pokyčio pradžioje.

Beer (2021) analizavo atvejį susijusį su elektroninių produktų padalinio veikla ir teigia, jog norint įgyvendinti ypač didelio masto pokyčius (strateginius ir sisteminius) – pokytis turi būti suplanuotas, jam turi būti pasiruošta. Jis išskiria 5 principus, kurie gali palengvinti planavimą bei pokyčio įgyvendinimą (žr. 6 lentelė):

## 6 lentelė

*5 principai greitam ir turinčiam tęstinumą organizaciniam pokyčiui ir plėtrai*

1 principas	Organizacijos yra sistemos ir reikalauja sisteminių pokyčių.
2 principas	Pokyčių procesas turi susidurti su barjeriais ir juos įveikti.
3 principas	Įsitraukusi pokyčio lyderių komanda turi sukurti atvirą pokalbį su darbuotojais.
4 principas	Visą organizaciją apjungianti pokyčio strategija.
5 principas	Bendradarbiauti su vidiniais ar išoriniais konsultantais.

Šaltinis: Beer, 2021.

Atsižvelgus į autorius pateiktus principus galima pastebėti, jog išskiriamas situacijos analizės reikalingumas, vadovų parengimas pokyčiui, komunikacijos svarba, pasipriešinimo įveikimas ir reikalingos pokyčių valdymo kompetencijos įšivertinimas. Prosci (2021b) taip pat rekomenduoja, jog verta suprasti kokioje esama situacija organizacijoje, tačiau ne tik iš verslo siektinų tikslų pusės, tačiau ir iš pokyčio valdymo pusės – kiek organizacija yra pasirengusi pokyčiui. Taip pat svarbu atkreipti ir į kiekvieno darbuotojo individualaus pasikeitimo būtinybę norint pasiekti organizacinio pokyčio rezultatų (Hiatt ir Creasey, 2012; Hiatt, 2006; Thomson, Rank ir Steidelmüller, 2021), todėl yra svarbus lyderių vienodas matymas (Beer, 2021), jų parengimas pokyčiui ir žmonių vedimas pokyčio metu. Planavimo etape – lyderystės ir komunikacijos planai tampa vieni svarbiausių.

Prosci (2021d), McKinsey & Company (2020) ir Kotter ir Schlesinger (2008) išskiria pasipriešinimo valdymo plano parengimo svarbą. Svarbu identifikuoti paveiktas pokyčio grupes, numatyti galimus pasipriešinimus ir kaip tai bus suvaldoma.

Tačiau planuodami pokyčius, vadovai visada turėtų atsižvelgti į tai, kad net ir gerai suplanuoti pokyčių projektai gali neduoti pageidaujamo rezultato, jei organizacijos darbuotojai nebus pasirengę pokyčiui (Armenakis, Harris ir Mossholder, 1993), todėl verta įvertinti organizacijos darbuotojų požiūrį iš anksto ir pasiruošti šiam elementui.

Apibendrinus analizuotą literatūrą galima teigti, jog:

1. Pokytis turi būti suplanuotas įvertinant jo unikalumą – išgrynintas tikslas, pokyčio komanda, komunikavimo priemonės, parinkta strategija ir metodai, parengti reikalingi planai;
2. Reikalingas darbuotojų įtraukimas į pokytį kuo anksčiau;
3. Planavime turi būti atsižvelgta kaip bus skatinimas vadovų įsitraukimas ir vykdomos lyderystės veiklos, nes tai itin svarbūs aspektai ne tik planavimo etape, tačiau ir viso pokyčio metu, ypatingai įveikiant pasipriešinimą;
4. Planavimo etape turi būti numatoma, kaip vyks abipusis, nuolatinis ir atviras dialogas tarp vadovų / pokyčių lyderių ir darbuotojų;
5. Norint pasiekti pasikeitimą organizacijos mastu, reikalinga numatyti kaip bus padedama kiekvienam darbuotojui asmeniškai priimti pokytį ir keliauti per jį.

### ***1.6.2 Darbuotojų pasirengimas pokyčiams***

Norint pasiekti tvarų konkurencinį pranašumą, įmonės sėkmė priklauso nuo to, ar jos darbuotojai yra pasirengę keistis ir pritaikyti naujus gebėjimus (Pan ir Sun, 2018). Mokslininkai vis dažniau pradėjo teikti išvalgas susijusias su organizaciniu pokyčiu iš darbuotojų perspektyvos (Oreg ir Berson, 2019; Hiatt ir Creasey, 2012; Bartunek, Rousseau, Rudolph ir DePalma, 2006), kadangi sėkmingas pokytis negali įvykti be darbuotojų indėlio ir pasikeitimo. Weiner (2009) teigia, kad sąvoka „pasirengimas pokyčiui“ reiškia psichologinį ir į veiksmus orientuotą pasirengimą (norintis ir galintis asmuo), kas turi sąsają su požiūriu į pokytį aspektu (asmens požiūris į pokyčius). Autorius taip pat įvardina, kad pasirengimas pokyčiui turi kelis lygius: individualus, grupės (skyrius, departamentas ar kitas verslo vienetas) ir organizacinis. Šio darbo kontekste, dėmesys bus skiriamas individualiam pokyčiui, kas yra sudedamoji dalis grupės ar organizacijos pasikeitime.

**1.6.2.1 Požiūris į pokyčius.** Norint užtikrinti organizacijos įgyvendinamo pokyčio rezultatyvumą, būtina atkreipti dėmesį į pokyčio priėmimą ir palaikymą iš darbuotojo pusės (Augustsson ir kt., 2017; Nielsen ir Randall, 2012; Miller, Johnson ir Grau, 1994). Darbuotojų požiūris į pokyčius – neatsiejama sąlyga rezultatų vaiv

pokyčio įgyvendinimui. Analizuojant mokslininkų daugelį metų tyrinėtus pokyčių valdymo objektus – daugiausia dėmesio skirta būtent darbuotojų požiūrio klausimui, norint atrasti

sąlygas, kuriomis darbuotojai palaiko arba priešinasi pokyčiams (Hiatt ir Creasey, 2012; Choi, 2011; Oreg ir Berson, 2019; Safuwan, 2016). Požiūris dažniausiai tyrinėtas iš 3 – jų darbuotojų reakcijos pusių pokyčio metu: pažintinės / kognityvinės, emocinės ir elgesio pasikeitimų.

Aiškinant pažintinę reakciją, analizuojama darbuotojų pokyčių esmės bei vertės vertinimas – kaip darbuotojų požiūris ir įsitikinimai dera su pokyčio verte, siekiamu rezultatu, dėl to turime pokyčio palaikymą arba atmetimą iš darbuotojų pusės (Nielsen ir Randall, 2012; Hiatt ir Creasey, 2012; Armenakis, Bernerth, Pitts ir Walker, 2007; Augustsson ir kt. 2017) – ir mąstysena, kuri veikia darbuotojo veiksmus (Hiatt ir Creasey, 2012).

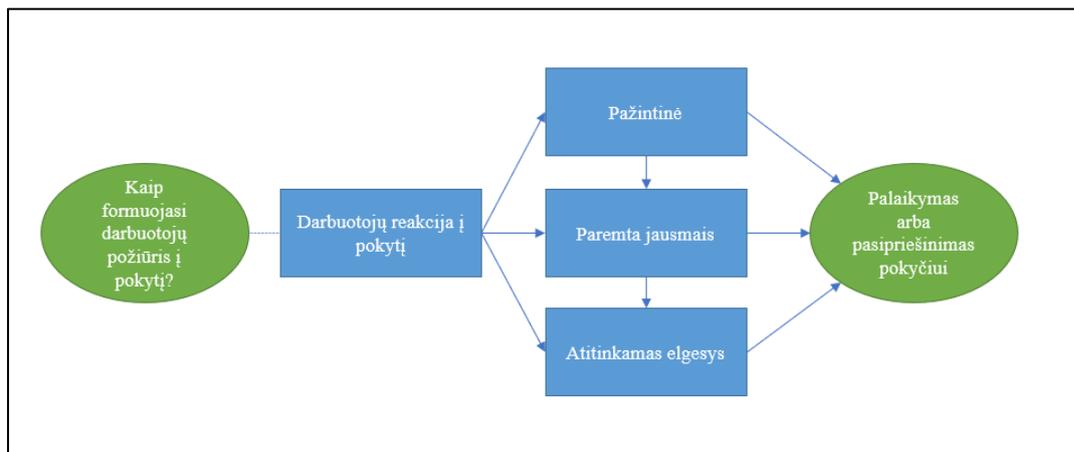
Apžvelgiant žmogaus emocinę pusę, atliktuose moksliniuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama jausmams, kurie siejasi su malonumu pokyčio metu (Bartunek ir kt., 2006), nerimu, baime, stresu (Smollan, 2015) bei pykčiu ar net nusivylimu (Kiefer, 2005). Minėti neigiami jausmai gali sukelti pasipriešinimą pokyčiui, tad būtinas pasiruošimas dar prieš pokytį, iš anksto numatant galimus pasipriešinimus ir sudarant veiksmų planą jiems įveikti (Prosci, 2021b; Beer, 2021; Kotter, 2012).

Pažintinės ir emocinės žmogaus reakcijos stipriai sąveikauja su žmogaus elgesiu. Pasipriešinimas pokyčiui arba jo palaikymas turi sąsają su žmogaus elgesiu reaguojant į pokytį (Stanley ir Topolnytsky, 2005) ir jų norą palaikyti pokyčius. Kuomet darbuotojai supranta pokyčio svarbą, kaip pokytis juos paveiks, jie priima pokytį bei padeda jį įgyvendinti tinkamu elgesiu ir įsipareigojimu (Nielsen ir Randall, 2012). Tik tada organizacija pajunta komandos vieningą požiūrį į pokyčius ir indėlį, kas veda rezultatyvaus pokyčio įgyvendinimo link.

Galima apibendrinti, jog žmogaus susipažinimas su pokyčiu, emocijos ir elgesys – veikia kaip visuma kiekvieno pokyčio metu. Kuomet darbuotojas susipažįsta su pokyčiu, atsiranda tam tikri jausmai, kurie sąlygoja individo pasirinkimą. Šių trijų elementų sąveika parodo daugialypį darbuotojo požiūrį į pokytį (žr. 2 paveikslas), o rezultatas – pokyčio palaikymas arba atmetimas.

## 2 paveikslas

### *Darbuotojo požiūrio į pokytį formavimosi procesas*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Nielsen ir Randall (2012), Armenakis, Bernerth, Pitts ir Walker (2007), Miller, Johnson ir Grau (1994), Choi (2011), Oreg ir Berson (2019), Safuwan (2016), Stanley ir Topolnytsky (2005).

Safuwan (2016), teigia, kad darbuotojai pripažįsta, jog pokyčiai yra neišvengiami tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime. Ši išvalga parodo, jog pokyčių būtinumas suprantamas, tik ne visada jų norima ir suprantama nauda, esmė. Nepaisant šių faktorių, pokyčius organizacijoje vis tiek būtina įgyvendinti, norint tobulėti ir neatsilikti rinkoje, ieškant metodų, kaip pasikeitimo procesą padaryti kuo priimtinesnį kiekvienam dirbančiam organizacijoje, kuri palies pokytis. Tokioje situacijoje neabejotinai susiduriame su žmonių vedimu per pokytį. Lyderystė pokyčio metu pripažįstama kaip viena svarbiausių veiklų pokyčio metu, kuri neatsiejama nuo darbuotojų požiūrio į pokytį formavimo proceso. Dažnai lyderystė įvardijama, kaip galinti daryti stipriausią įtaką darbuotojų požiūriui į pokyčius (Hiatt ir Creasey, 2012; Oreg ir Berson, 2019; Prosci, 2021c; Beer, 2021). Verta paminėti, jog norint kad lyderystė turėtų teigiamą efektą rezultatams, ji turi būti suplanuota, turėti vieningą ir įsitraukusią vadovų ir / ar pokyčio komandą su tuo pačiu matymu ir siekiais (Beer, 2021), kad darbuotojai patiktų pokyčio reikalingumu ir jį palaikytų (Burke, 2017; Stouten, Rousseau ir De Cremer, 2018). Lyderystės pokyčio metu elemento analizė atliekama sekančiame skyrelyje.

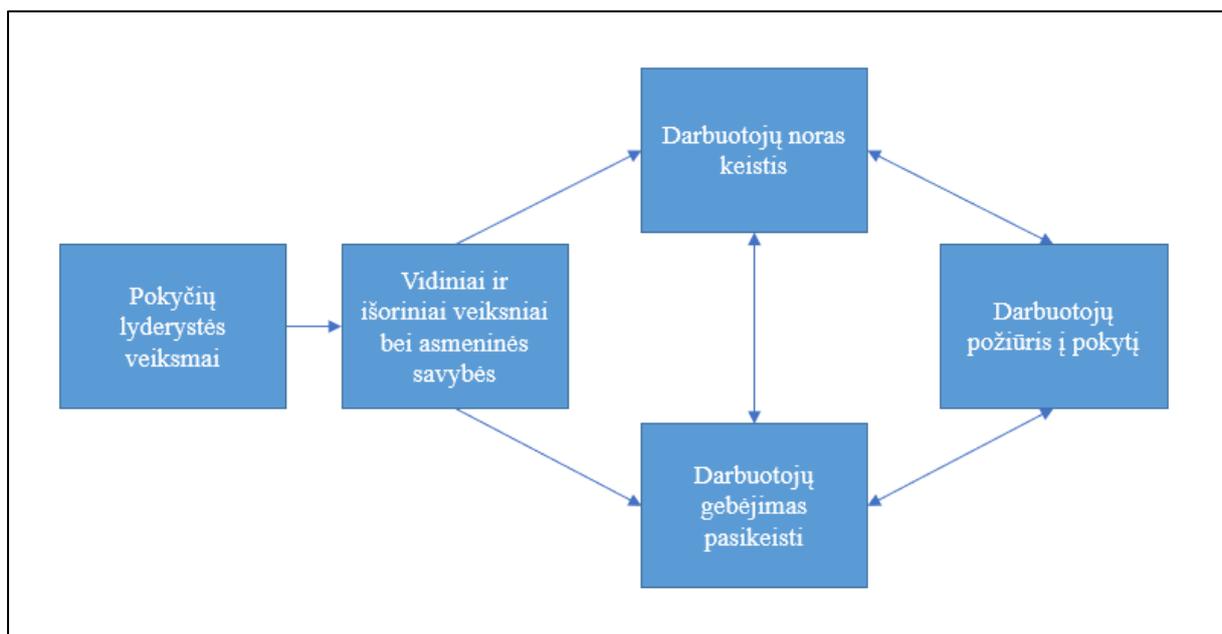
**1.6.2.2 Darbuotojo noras ir gebėjimas pasikeisti.** Pasirengimas pokyčiams reiškia ne tik norą keistis, tačiau ir sugebėjimą keistis (Weiner, 2009). Darbuotojo noras keistis glaudžiai susijęs su pažintine ir emocine jo reakcija. Darbuotojo pasirengimui, požiūriui į pokytį formavimuisi gali turėti įtakos daugelis veiksnių, todėl Rafferty, Jimmieson ir Armenakis (2013) išskiria 3 pagrindines kategorijas veiksnių, kurios gali turėti įtakos darbuotojo asmeniniam pokyčio pasirengimui:

1. Išoriniai veiksniai veikiantys organizaciją;
2. Vidiniai organizaciniai veiksniai;
3. Asmeninės darbuotojo savybės.

Šie veiksniai gali veikti tiek teigiamai, tiek neigiamai darbuotojo parengimą pokyčiui. Jie darbuotojo požiūris į pokytį teigiamas – jis supranta jo reikalingumą, tuomet seka elgesio reakcija (požiūrio konstruktas), kuri siejasi su gebėjimu keistis elementu (Armenakis ir Harris, 2002). Ar sugebėsiu rezultatyviai įgyvendinti pokytį – tai pagrindinis klausimas atliepiantis paskutinį minėtą elementą. Tačiau darbuotojų pasirengimas pokyčiams labai priklauso ir nuo aktyvios ir tinkamos lyderystės, lyderio atliekamų veiklų pokyčio metu, norint padėti darbuotojui lengviau judėti per pokyčio procesą (Baesu ir Bejinaru, 2014), todėl matomas stiprus ryšys tarp darbuotojo noro ir gebėjimo keistis bei lyderio pastangų ir veiklų. 3 paveiksle galima matyti atvaizduotą darbuotojo noro ir gebėjimo, požiūrio į pokytį ir lyderystės elementų ryšį.

### 3 paveikslas

*Darbuotojo noro ir gebėjimo bei požiūrio į pokytį elementų ryšys*



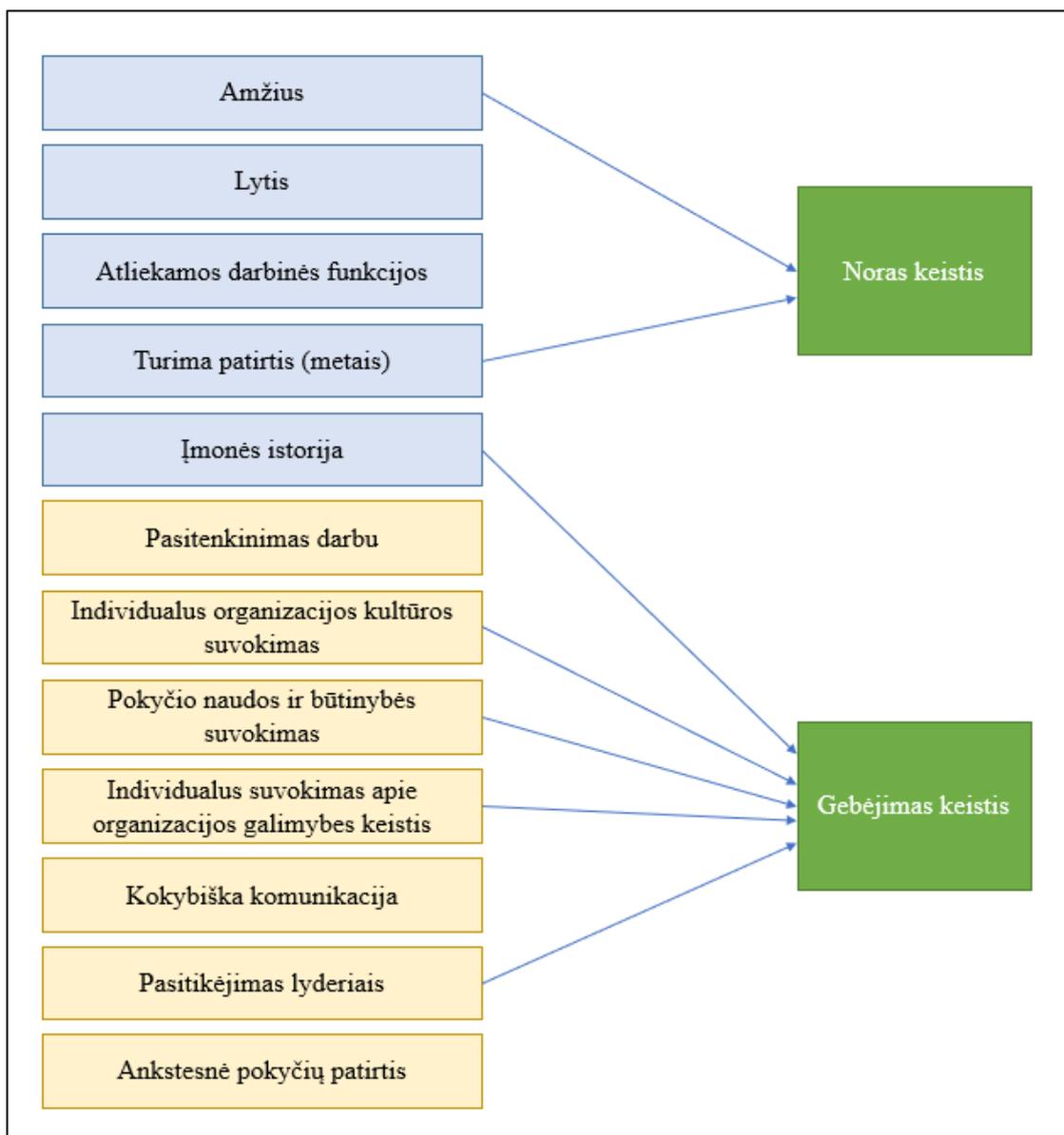
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Weiner (2009), Armenakis ir Harris (2002), Baesu ir Bejinaru (2014) ir Rafferty, Jimmieson ir Armenakis (2013).

Galima teigti, jog lyderystės elementas yra itin svarbus pokyčio valdymo kontekste ir darbuotojų požiūrio formavime. Darbuotojų noras keistis ir jų gebėjimas tai padaryti yra neatsiejami elementai, kuriems turi įtakos darbuotojo požiūrio į pokytį formavimasis.

Heim ir Sardar-Drenda (2020) atliko tyrimą, kurio metu išsiaiškino kokie kintamieji gali turėti įtakos darbuotojo norui keistis bei jo sugebėjimui tai padaryti. Kintamųjų noro bei gebėjimo keistis elementų sąsajos pavaizduotos 4 paveiksle.

#### 4 paveikslas

*Darbuotojo noro ir gebėjimo elementų ryšys*



Šaltinis: Heim ir Sardar-Drenda (2020).

Atlikto tyrimo rezultatai (Heim ir Sardar-Drenda, 2020) parodo, kurie elementai gali turėti įtakos norui keistis ir gebėjimui tai padaryti ir kurie neturi stipraus poveikio darbuotojo norui ir gebėjimui keistis. Įdomu tai, jog komunikacijos elementas neturi įtakos darbuotojo norui keistis, kadangi daugumoje pokyčių valdymo literatūroje akcentuojama komunikacijos svarba. Taip pat įdomu tai, jog asmeninė darbuotojo patirtis pokyčių kontekste neturi įtakos jo norui ar / ir gebėjimui keistis, tačiau įmonės istorija, po kuria taip pat yra ankstesnių pokyčių patirtis – gali turėti įtakos darbuotojo gebėjimui keistis.

### 1.6.3 Pokyčių lyderystė

Kaip ir matoma jau anksčiau analizuotoje literatūroje apie darbuotojo pasirengimą pokyčiui bei jo požiūrį į pokyčius – pastebimas lyderystės elemento atsiradimas bei stiprus ryšys su minėtais elementais.

Analizuojant lyderystės svarbą ir aktualumą pokyčių valdymo kontekste, kai kuriuose tyrimuose išskiriama pokyčių lyderystė – tai paaiškinama, kaip tam tikri lyderio veiksmai, priklausantys nuo unikalios situacijos, kituose tyrimuose – transformacinis vadovavimas, kuris apibūdina lyderio elgesį, kaip stabilų ir veikiantį organizacijos susitarimo ribose (Herold, Fedor, Caldwell ir Liu, 2008; Hughes ir Ford, 2016). Nors iš pradžių šios sąvokos atrodo gan panašios, tačiau kiekvienas vadovavimo stilius turi tam tikras savybes ir metodikas, kurios skirtingai veikia darbuotojų požiūrį ir reakcijas į pokyčius (Oreg ir Berson, 2019) (žr. 7 lentelė).

### 7 lentelė

*Pokyčių lyderystės ir transformacinio vadovavimo stilių pagrindinės savybės*

<b>Pokyčių lyderystė</b>	<b>Transformacinis vadovavimas</b>
Taktinis	Strateginis
Elgesys priklausantis nuo pokyčio ir situacijos, siekiant įgyvendinti unikalius, konkrečius pokyčius	Elgesys apima ne tik pokyčio valdymą, tačiau ir kitas susijusias veiklas
Unikalūs veiksmai unikaliam pokyčiui	Ilgalaikiai santykiai tarp lyderių ir jų sekėjų

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Herold ir kt. (2008), Hughes ir Ford (2016).

Pokyčių lyderystė vadovaujasi taktiniais pasirinkimais, siekiant įgyvendinti konkrečius unikalius pokyčius organizacijoje, o transformacinis vadovavimas – strateginiais prioritetais, dažnai apimantis daugiau nei pokyčio valdymas (Herold ir kt., 2008). Pastarasis stilius siejasi su ilgalaikių santykių kūrimu tarp lyderių ir sekėjų per daugybę sąveikų. Tikima, kad toks ryšys gali lemti tvirtą susitapatinimą su pokyčio vizija. Žvelgiant į pokyčių lyderystės pusę, daroma prielaida, kad naudojant atrinktas ir konkrečias metodikas, planus, elgesį unikaliam pokyčiui –

lyderis gali užtikrinti efektyviausią darbuotojų vedimą ir visapusišką pagalbą per pokytį, pasiekiant nustatytus pokyčio rezultatus.

Pokyčių lyderystė užima esminį vaidmenį įgyvendinant pokyčius, kurie yra suplanuoti, unikalūs ir veikiantys „iš viršaus į apačią“ (Herold ir kt., 2008). Šis terminas yra kilęs iš pokyčių literatūros (Burnes, 2017; Kotter, 2012; Kotter, 2011; Prosci, 2021e), kurioje kalbama apie veiksmus, kurių imasi pokyčių komandos ar specialistai, siekdami įgyvendinti konkretų pokytį. Literatūroje dėmesio skiriama vadovų ir pokyčių specialistų, kaip pokyčių lyderių, vaidmenims ir tam, kaip per nuoseklų procesą pokyčių lyderiai gali daryti įtaką konkretaus pokyčio įgyvendinimui ir rezultatams. Tačiau į lyderystę orientuotoje literatūroje pastebima, kad akcentuojamas kompleksinis ir unikalus priėjimas prie pokyčio ir sėkmingo jo įgyvendinimo, o ne žingsnis po žingsnio įgyvendinimo taktika (Dumas ir Beinecke, 2018). Tokias pat išvalgas pastebėjo ir pateikia Heim ir Sardar-Drenda (2020), jog darbuotojams patinka ne tipinis vadovų elgesys, o atsižvelgiant į situaciją bei žmones.

Remiantis pokyčių literatūra (Roggers, 1995; Hiatt ir Creasey, 2012; McKinsey & Company, 2020) galima išskirti veiklas, kurios neatsiejamos nuo pokyčių lyderystės:

1. Aiškios pokyčio vizijos kūrimas ir tikslo komunikavimas;
2. Aktyvus darbuotojų įtraukimas į pokytį ir dalyvavimo skatinimas;
3. Įtikinamas bendravimas;
4. Koalicijų telkimas pokyčiams palaikyti ir skatinti;
5. Atsakymų pateikimas ir paramos teikimas darbuotojams, kuriems kyla iššūkių dėl vykstančio pokyčio;
6. Pokyčio įgyvendinimo vertinimas;
7. Pokyčio įtvirtinimas.

Šias veiklas gali įgyvendinti sukurta pokyčio įgyvendinimo komanda (jos sudėtis priklauso nuo organizacijos apsisprendimo), kurioje yra lyderiai, pokyčio paveiktieji, koalicijos ar kitos rolės (priklauso nuo sutartos struktūros) (Kotter, 2011; Herold ir kt., 2008; Prosci, 2021e), tačiau nepriklausomai nuo komandos sudėties, tikslas išlieka toks pat – įgyvendinti pokytį sėkmingai.

Remiantis Oreg ir Berson (2019), lyderiai siekia padaryti pokytį kuo labiau matomą ir priimtina, įtraukdami darbuotojus ir formuodami jų požiūrį. Pokyčių lyderystės efektyvumas yra neigiamai susijęs su darbuotojų, kuriuos paveikia pokytis, neigiamu požiūriu ir stresu, tačiau teigiamai susijęs su pokyčio įgyvendinimo sėkme (Stouten, Rousseau ir De Cremer, 2018). Teigiamą požiūrį į pokyčius skatina tinkama komunikacija (Beer, 2021; Prosci, 2021d; Prosci, 2021e), pokyčio nauda ir reikalingumas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, bendradarbiavimas su jais. Iš esmės galima teigti, kad lyderio komunikacija turėtų padėti sumažinti pasipriešinimą, neigiamą požiūrį į pokyčius ir skatinti įsipareigoti pokyčiui. Beer (2021)

taip pat pabrėžia atviro nuolatinio pokalbio su darbuotojais būtinybę. Pokalbio metu darbuotojai turi jaustis įtraukti, diskutuoti svarbiais aspektais – organizacijos efektyvumas, veikla, rezultatai, žmonių įsipareigojimas ir pasitikėjimas. Be to, dalyvaudami sprendimų priėmimo, pokyčio metu, darbuotojai gali iš arti įvertinti pokyčio tinkamumą ir reikalingumą bei individualiai suprasti, kaip jie gali prisidėti prie rezultatyvaus įgyvendinimo (Oreg ir Berson, 2019). Heim ir Sardar-Drenda (2020) atliktas tyrimas parodė, jog pasitikėjimas vadovais yra itin svarbus tiek darbuotojų pasirengimo pokyčiams metu, tiek dėl ateities perspektyvos, kadangi darbuotojai yra labiau linkę priimti naujus pokyčius kuomet buvo matoma sėkminga pokyčių patirtis organizacijoje.

Onyeneke ir Abe (2021) atliko mokslinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti koks yra pokyčių lyderystės poveikis darbuotojų požiūriui bei palaikymui suplanuotiems organizaciniams pokyčiams. Tyrime buvo išskeltos 2 hipotezės:

1. Darbuotojų teigiamas požiūris į planuojamus pokyčius priklausys nuo pokyčio lyderių elgesio;
2. Darbuotojų pokyčio pažinimas ir emocinė reakcija, neatsiejamai tarpininkauja tarp pokyčių lyderystės ir darbuotojų elgesio planuojamo pokyčio atžvilgiu.

Atliktas tyrimas parodė, jog lyderystė pokyčio metu yra svarbi. Dar kartą pastebėta tokie elementai kaip komunikacija, aktyvus darbuotojų įtraukimas į dalyvavimą, palaikymas ir rūpinimasis jų interesais yra svarbūs užtikrinant darbuotojų palaikymą planuojamiems pokyčiams. Tyrime pastebėta – nors lyderystė neturi tiesioginio poveikio darbuotojų elgesiui, tačiau pokyčio palaikymas iš darbuotojų pusės yra glaudžiai susijęs su jo pažintiniu pokyčio vertinimu (1 – osios hipotezės rezultato išvada), todėl galima teigti, kad pagrindinis pokyčių lyderystės uždavinys yra paveikti darbuotojų suvokimą apie vykstančius pokyčius.

Ryšys tarp lyderystės pokyčio metu ir darbuotojų elgesio ketinimų palaikyti pokyčius, priklausė nuo darbuotojų pažintinio pokyčio vertinimo ir emocinio atsako į planuojamus pokyčius. Ši išvada pateikta pasitvirtinus 2 – jai tyrimo hipotezei. Mokslininkės pateikė tokią išvadą, kad lyderystė pokyčio metu padeda formuoti darbuotojų įsitikinimus ir supratimą apie siūlomą pokytį, o tai savo ruožtu daro įtaką jų emocinei reakcijai į pokyčius, o darbuotojų emocinė reakcija į pokyčius galiausiai turi įtakos jų elgesiui palaikyti pokyčius arba jiems priešintis.

Apibendrinus pokyčio lyderystę galima teigti, jog tai vienas esminių veiksnių, lemiančių rezultatyvų pokyčio įgyvendinimą, turintis stiprų ryšį su darbuotojų pasirengimu ir požiūriu į pokytį. Tinkamai vykdomos lyderių veiklos ne tik formuoja požiūrį į pokyčius, tačiau ir prisideda prie reikalingų darbuotojų veiksmų pokyčio įgyvendinimui. Tai yra itin svarbu, kadangi dėl to organizacija gali turėti pokyčio palaikymą arba atmetimą iš darbuotojo pusės. Antruju atveju organizacijos patiria ne tik pokyčio nesėkmę tikslų prasme, tačiau ir finansinius nuostolius.

## 1.7 Pokyčių valdymo rodikliai organizacijose

Pokyčių valdymo pagrindinis uždavinys yra žmonių vedimas per pokytį formuojant naujus įgūdžius, kompetencijas ir įpročius. Pasikeitęs požiūris turi įtakos elgesiui – kintant žmogaus supratimui, požiūriui, elgesys taip pat kinta atitinkamai (Armenakis ir Harris, 2002; Stanley ir Topolnytsky, 2005; Nielsen ir Randall, 2012). Siekiant rezultatyvaus pokyčio organizacijoje, pagrindinis siekis yra ne tik daryti įtaką darbuotojų požiūriui ir keisti įpročius, ugdyti kompetencijas ir elgesį, tačiau ir siekti, jog tas pakitęs elgesys taptų įprasta būseną ir nebūtų grįžtama prie senų įpročių (Walker, 2020; Prosci, 2021b; McKinsey & Company, 2016). Išskiriamas kaip vienas svarbiausių momentų sėkmingam pokyčiui pamatuoti – ar visi darbuotojai vadovaujasi nauja tvarka / naudoja naują sistemą / laikosi naujų taisyklių po pokyčio (Walker, 2020; Prosci, 2021f; Burnes, 2017), tačiau Walker (2020) pabrėžia, kad pokytis negali būti laikomas rezultatyviu net ir esant 100 % naujų tvarkų naudojamumui, jei nematomas bendras organizacijos patobulėjimas ar pastebimas žmonių priešiškus, ne tvirtumas dirbant su naujais įrankiais, taisyklėmis. Darbuotojų apklausa organizacijoje galėtų būti vienas iš paprasčiausių būdų išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi dėl įvykusio pokyčio.

Pasipriešinimas pokyčiui ir jo suvaldymas – tema, kuri yra viena labiausių analizuojamų ir diskutuojamų pokyčio valdymo literatūroje. Iš analizuotos literatūros žinoma, kad suvaldyti pasipriešinimą yra pokyčių lyderių viena svarbiausių veiklų (žr. 1.4.3 skyrelį), dirbant su darbuotojo požiūrio į pokytį elementu. Suvaldytas pasipriešinimas – taip pat gali būti vienas iš rodiklių, jog pokytis įgyvendintas rezultatyviai (Errida, Lotfi ir Semma, 2018; Nadim ir Singh, 2019; Hornstein, 2015).

Norint išvengti trumpalaikių pokyčių rezultatų, vykdomo pokyčio rodikliai turėtų būti stebimi nuo pat jo pradžios (Prosci, 2021f; Sullivan, Kashiwagi ir Lines, 2011; Naslund ir Norrman, 2019). Svarbu atkreipti dėmesį į planavimo elemento svarbą, kadangi būtent jo metu organizacija turi susiplanuoti pokytį, išsigryninti tikslus bei kaip stebės pokyčio progresą. Analizuojant literatūrą apie pokyčio valdymo rodiklius, galima juos suskirstyti į 3 pagrindines grupes:

1. Vykdomo organizacinio pokyčio stebėsena (Naslund ir Norrman, 2019; Prosci, 2021f; Walker, 2020; Burnes, 2017);
2. Individualaus pasikeitimo stebėsena vykdomo organizacinio pokyčio metu (Hiatt ir Creasey, 2012; Prosci, 2021f; Weiner, 2009; Thomson, Rank ir Steidelmüller, 2021; Hiatt, 2006; Burnes, 2017);
3. Pokyčio valdymo kompetencijos efektyvumo vertinimas ir stebėsena (Prosci, 2021f; Walker, 2020; Naslund ir Norrman, 2019).

Galima teigti, kad minėtos rodiklių grupės turi sąsają su pokyčio stebėjimu ir pokyčio rezultatyvumo įvertinimu, tad sudaryta lentelė (žr. 5 lentelė) su rodiklių grupių galimais rodikliais:

### 8 lentelė

#### *Pokyčių valdymo etapų rodiklių ir stebėsenos priemonių grupės*

Organizacinio pokyčio stebėseną	Naujų žinių pritaikymo greitis Organizacijos veiklos patobulėjimas Pasirengimo pokyčiams lygmuo Projekto plano laikymasis Suplanuoto projekto rodikliai Pasipriešinimo įveikimas Naudos realizavimas ir investicijos grąža
Individualus pasikeitimo stebėseną	ADKAR modelio įvertinimas Darbuotojų pasirengimo pokyčiui vertinimas Darbuotojų pasitenkinimas Naudojamumo ataskaitų rezultatai Darbuotojų meistriškumas Darbuotojų įsitraukimas Darbuotojų grįžtamojo ryšio duomenys Darbuotojų klaidų stebėjimas Pokyčio priėmimo ir supratimo lygis iš darbuotojo pusės Elgesio pokyčių stebėjimas
Pokyčio valdymo efektyvumo vertinimas ir stebėseną	Pokyčių valdymo veiklos plano stebėjimas Pokyčių valdymo kompetencijos vertinimas Dalyvavimas pokyčių valdymo mokymuose ir dalyvių skaičius Komunikacijos rezultatai Komunikacijos veiksmingumas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Naslund ir Norrman (2019), Prosci (2021f), Walker (2020), Burnes (2017), Weiner (2009), Thomson, Rank ir Steidelmüller (2021), Hiatt (2006).

Pokyčio stebėjimui ir rezultatų įvertinimui labiausiai tinkamos organizacinio pokyčio ir individualaus pasikeitimo rodiklių grupė. Šių abiejų grupių rodikliai turi tiesioginį ryšį su paveiktais pokyčio žmonėmis ir pokyčiu organizaciniu mastu. Pokyčių valdymo efektyvumo vertinimo ir stebėsenos rodikliai gali būti naudojami tuomet, kai pokyčio projekto komanda nori įsivertinti savo atliekamą darbą ar organizacijos vadovybė nori stebėti šios kompetencijos reikalingumą ir efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų individualus pasikeitimas (negrįžimas senų įpročių) veda rezultatyvaus organizacinio pokyčio link, kurio nauda turi atsispindėti organizacijos vykdomoje veikloje bei kultūroje. Todėl svarbu išsiginčinti dar planavimo etape ko siekiama planuojamu pokyčiu, suderinti su organizacijos tikslais, kad stebint tiek individualaus pasikeitimo, tiek organizacijos lygmeniu rodiklius, būtų pasiekti ir verslo tikslai.

## **2. ORGANIZACINIO POKYČIO REZULTATYVUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA**

Atlikus pokyčio valdymo teorinę apžvalgą, pagrindinės savybės, kurios gali būti rezultatyviai įgyvendinto pokyčio pagrindu, identifikuotos. Jų žinojimas ir noras bei bandymas pritaikyti yra itin reikšmingas šiandieninėje verslo aplinkoje, kadangi įvairaus masto pokyčius galima pastebėti kiekvienoje organizacijoje – tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Pokyčiais organizacijos siekia ne tik efektyvesnio veiklos valdymo, tačiau dažnai ir brandesnio bei atsakingesnio darbuotojų požiūrio į vykdomą organizacijos veiklą.

Iš analizuotų mokslinių straipsnių, galima pastebėti, kad tyrimai, susiję su pokyčiu, dažnai atliekami analizuojant konkrečią situaciją, todėl šio darbo tyrimui pasirinktas LEAN sistemos diegimo pokytis.

Šioje darbo dalyje pristatoma tyrimo modelis, metodologija ir metodai, siekiant tinkamai ir kryptingai suplanuoti ir atlikti tyrimą – atvejo analizę – pokyčių valdymo tema.

### **2.1 Iki šiol atliktų mokslinių tyrimų klausimų ir turinio sisteminė, palyginamoji analizė**

Remiantis analizuota literatūra, atrinkti tyrimais grįsti mokslininkų straipsniai ir sudaryta atliktų mokslinių tyrimų palyginamoji lentelė, susijusi su pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumą lemiančiais veiksniais (žr. 9 lentelė).

## 9 lentelė

### Mokslinių tyrimų palyginamoji analizė

Autorius (-iai) ir metai	Mokslinio darbo tikslas	Naudoti metodai ir įrankiai tyrimo atlikimui	Hipotezės	Tyrimo rezultatai
Onyeneke ir Abe, 2021	Ištirti, kaip pokyčių lyderystės veiklos padeda užtikrinti pagalbą darbuotojams planuojamo organizacinio pokyčio metu.	Atvejo analizė. Naudota Likerto skalės klausimynas apklausai. Duomenys surinkti iš organizacijos, kurioje įgyvendinamas pokytis, darbuotojų. Duomenys analizuoti taikant struktūrinių lygčių modeliavimo metodą.	H1a. Pokyčių lyderio elgesys planuojamo pokyčio metu bus teigiamai susijęs su darbuotojų pažintiniu pokyčio vertinimu. H1b. Pokyčių lyderio elgesys planuojamo pokyčio metu bus teigiamai susijęs su darbuotojų emocine reakcija į pokytį. H1c. Pokyčių lyderio elgesys planuojamo pokyčio metu bus teigiamai susijęs su darbuotojų elgesiu, palaikančiu pokytį. H2. Darbuotojų pažintinė ir emocinė reakcija tarpininkauja tarp pokyčių lyderystės ir darbuotojų elgesio elementų.	Nustatyta, kad pokyčių lyderio elgesys, susijęs su pokyčio vizijos komunikavimu, bendravimu ir rūpinimusi darbuotojais yra svarbus darbuotojų įsitraukimui. Nors vadovavimas pokyčiams neturėjo tiesioginio poveikio darbuotojų elgesiui, tačiau pastebėtas stiprus ryšys su darbuotojų pažintine ir emocine reakcija į pokytį.
Heim ir Sardar-Drenda, 2020	Įvertinti darbuotojų noro ir gebėjimo keistis elementus ir veiksnius darančius jiems įtaką bei sukurti darbuotojo požiūrio konstrukto analizės metodą.	Atvejo analizė. Atliktas kiekybinis (apklausoje dalyvavo 306 respondentai) ir kokybinis (9 interviu) tyrimai.	-	Darbuotojai noriai priima pokytį, kuomet jaučiama kontrolė bendradarbiaujant su vadovybe. Identifikuota, kad darbo funkcijos, amžius, darbo patirtis, vertybių suvokimas, įmonės istorija, iššūkių supratimas, pokyčių reikalingumo supratimas, teigiamas požiūris į ankstesnius pokyčius ir pasitikėjimas vadovybe – veiksniai, turintys įtakos darbuotojų norui ir gebėjimui keistis.
Naslund ir Norrman, 2019	Sukurti, įgyvendinti, ištestuoti ir patobulinti organizacinių pokyčių iniciatyvų vertinimo sistemą.	Atvejo analizė. Modelis formuotas remiantis literatūros analize ir atliekant veiklos tyrimą.	-	Sukurta vertinimo sistema buvo įgyvendinta, įvertinta ir patobulinta. Modelio veikimas įvertintas teigiamai. Pastebėtas atotrūkis tarp akademinės ir praktinės pusės.

Appelbaum, Cameron, Ensink, Hazarika, Attir, Ezzedine ir Shekhar, 2017	Atrasti veiksnius, darančius įtaką organizacinių pokyčių rezultatyvumui tiriamoje organizacijoje.	Atvejo analizė. Atlikta apklausa tarp dalyvaujančių pokytyje darbuotojų ir interviu su aukščiausio lygio vadovais, kurie aktyviai dalyvauja pokyčių procese.	H1. Transformacinis vadovavimas teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizaciniams pokyčiams. H2. Reguliari formali ir neformali, vertikali ir horizontali komunikacija teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizaciniams pokyčiams, nes mažinamas neapibrėžtumas. H3. Stipri organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams. H5. Adaptyvios organizacinės sistemos teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams. H5. Darbuotojų pasitenkinimo lygis teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams.	Rezultatai parodė, kad darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams organizacijoje gali pagerinti tiek formalus, tiek neformalus bendravimo gerinimas, adaptyvios sistemos ir stiprinant transformacinio pokyčio lyderio vaidmenį įgyvendinimo metu.
Koppenjan, Sluis, Meer, Kuipers ir Paridon, 2020	Identifikuoti svarbiausius sėkmės faktorius sudėtingų pokyčių valdyme, priešgaisrinių tarnybų organizacijose, ir pritaikyti juos Roterdamo-Rijnmondo priešgaisrinės tarnybos atvejo tyrime.	Atvejo analizė naudojant kokybinius tyrimų metodus.	Kokios yra sėkmės sąlygos valdant pokyčių Roterdamo-Rijnmondo regioninės priešgaisrinės tarnybos apimtyje (BRR) ir kokios pamokos gali būti išmoktos, norint išvengti klaidų kituose pokyčiuose?	Skurdžios pokyčių valdymo kompetencijos organizacijoje; nemokėjimas išspręsti organizacinių pokyčių problemų veda įtampos ir dilemų link; viešose organizacijose, pokyčių valdymo kontekste, daug dėmesio turi būti skiriama įtampos ir dilemų valdymui ir mažinimui; viešojo sektoriaus organizacijų valdymas yra kur kas sudėtingesnis dėl kultūrinio aspekto ir naujovių atmetimo reakcijos.
Busari, Khan, Abdullah ir Mughal, 2020	Išanalizuoti ryšį tarp transformacinio vadovavimo ir	Kiekybinio tyrimo metu pasitelktas apklausos metodas, pateikiant anketas.	Kiekybinio tyrimo: H1. Tarp transformacinio vadovavimo tipo ir pokyčių dažnumo organizacijoje yra reikšmingas teigiamas ryšys.	Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad transformacinis vadovavimas buvo teigiamai susijęs su visais trimis veiksniais: pokyčių dažnumu, pasitikėjimu vadovybe ir darbuotojų

	darbuotojų reakcijos į organizacinius pokyčius telekomunikacijų sektoriuje.	Kokybinio tyrimo naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas.	H2. Tarp transformacinio vadovavimo tipo ir pasitikėjimu vadovybe yra reikšmingas teigiamas ryšys. H3. Tarp transformacinio vadovavimo tipo ir darbuotojų dalyvavimo pokytyje yra reikšmingas teigiamas ryšys. H4. Egzistuoja lyderio pasekimo efektas ryšyje su transformacinio vadovavimo tipo ir darbuotojų reakcijos į organizacinius pokyčius elementais.  Kokybinio tyrimo: K1. Kaip transformacinė lyderystė yra susijusi su pokyčių dažnumu, pasitikėjimu vadovybe ir darbuotojų dalyvavimo pokytyje? K2. Kokia yra lyderio pasekimo svarba transformaciniame vadovavimo stiliuje organizacinių pokyčių metu?	dalyvavimu pokyčio metu. Taip pat lyderio pasekimas gali daryti įtaką transformacinio vadovavimo stiliaus ir darbuotojų reakcijos veiksnių ryšiumi.
Aitken ir von Treuer, 2020	Pagerinti supratimą, kaip lyderystė pokyčio metu gali skatinti organizacijos identifikaciją pokyčio metu, kad pokyčių iniciatyvos būtų kuo sėkmingesnės.	Delphi metodo taikymas apklausiant 15 vadovų apie lyderystę pokyčio metu, naudojant sudarytą kompetencijų modelį.	Tyrimo klausimai: 1. Kaip lyderiai dirba su organizacinės identifikacijos skatinimu įgyvendinant pokytį? 2. Koks vadovo elgesys laikomas veiksmingiausias skatinant pokyčio sekėjus? 3. Kokių rezultatų pasiekama skatinant organizacijų vadovus sutelkti dėmesį į darbuotojų įsitraukimą į pokyčius? 4. Kaip siejasi lyderystės elgsenos su vadovavimo kompetencijomis? 5. Kokios lyderio kompetencijos būtinos sėkmingiems organizaciniams pokyčiams?	Atrastos 4 lyderystės elgesio temos, laikomos veiksmingiausiomis skatinant organizacijos identifikavimąsi pokyčių metu: efektyvi komunikacija, santykių kūrimas, pokyčių valdymo praktika ir suvokimas, pačio savęs, kaip lyderio valdymas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis minėtais autoriais lentelėje.

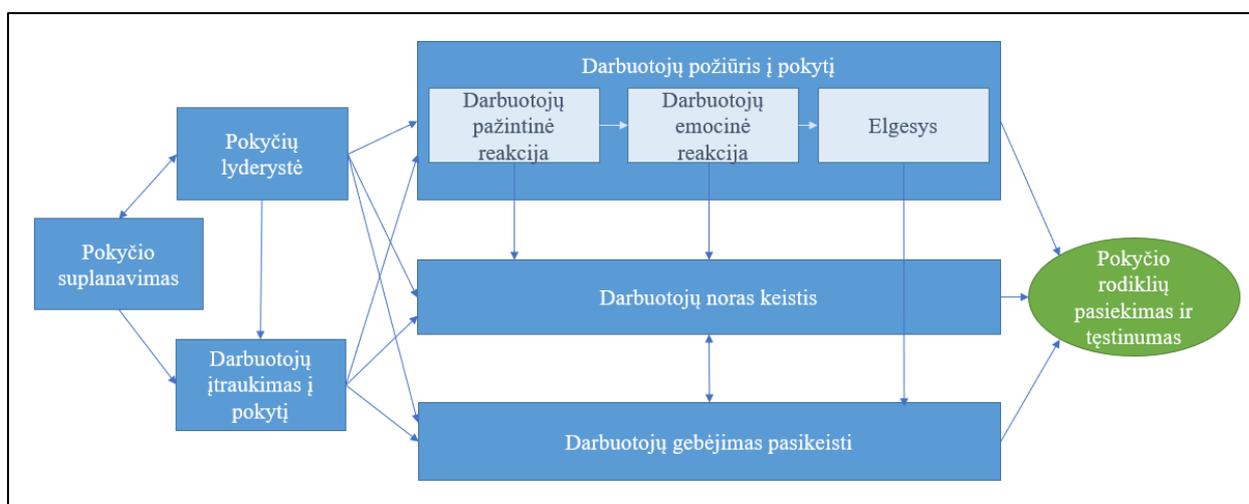
Apžvelgiant analizuotus mokslinius tyrimus galima teigti, jog daugiausia dėmesio skiriama pokyčio lyderio rolės tyrinėjimui – šis elementas turi itin glaudų ryšį su darbuotojų požiūriu į pokytį, jo priėmimą ir pokyčio tęstinumu. Taip pat svarbu pastebėti, kad santykių kūrimas tarp vadovų ir darbuotojų, darbuotojams yra svarbus pokyčio metu, tai stiprina ir gerina darbuotojų emocinę ir pažintinę reakciją į pokytį, kas atitinkamai veikia darbuotojų elgesį pokyčio priėmimo naudai. Nors ir lyderio vaidmuo yra labai svarbus, tačiau asmeninės savybės bei ankstesnė pokyčių patirtis taip pat veikia darbuotojo norą ir gebėjimą keistis kartu su visa organizacija.

## 2.2 Organizacinio pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumą lemiančių veiksnių teorinis modelis

Apžvelgus mokslinę literatūrą ir naujausius mokslinius straipsnius bei tyrimus, pastebimas pokyčio planavimo (Meaney ir Pung, 2008; Hiatt ir Creasey, 2012; Beer, 2021), darbuotojų požiūrio į pokytį bei noro ir gebėjimo keistis (Weiner, 2009; Armenakis ir Harris, 2002; Baesu ir Bejinaru, 2014; Rafferty, Jimmieson ir Armenakis, 2013), darbuotojų įtraukimo (Onyeneke ir Abe, 2021; Hiatt ir Creasey, 2012; McKinsey & Company, 2020; Beer, 2021; Prosci, 2021d; Prosci, 2021e), pokyčių lyderystės (Baesu ir Bejinaru, 2014; Oreg ir Berson, 2019; Onyeneke ir Abe, 2021) elementų ryšys, sistemiškumas ir kompleksiškas. Minėti veiksniai sąveikauja tarpusavyje, taip galintys turėti įtakos rezultatyvaus pokyčio įgyvendinimui, todėl remiantis jais, sudarytas teorinis modelis (žr. 5 paveikslas). Modelis naudojamas atvejo analizės metu, planuojant pagalbinį kokybinį tyrimą atvejo analizės metu, siekiant surinkti pirminius duomenis iš ekspertų pokyčių valdymo tema.

### 5 paveikslas

*Organizacinio pokyčio įgyvendinimo rezultatyvumą lemiančių veiksnių teorinis modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės.

Apžvelgiant sudaryto teorinio modelio veiksmų ryšius, Onyeneke ir Abe (2021) atlikę tyrimą patvirtino, jog pokyčių lyderystė neturi tiesioginės įtakos darbuotojo elgesiui pokyčio metu, tačiau teigiamai veikia darbuotojo pažintinę ir emocinę reakciją į pokytį, kas veda link pageidaujamo darbuotojo elgesio pokyčio metu. Tyrimas buvo atliktas Nigerijos švietimo ministerijoje, pokyčio pradžioje ir eigoje – neįgyvendinus pokyčio. Pats pokytis buvo apie švietimo sistemos gerinimą, skirtas išorei, o ne organizacijai.

Pokyčių lyderystės ir darbuotojo noro keistis bei pokyčių lyderystės ir darbuotojų gebėjimo pasikeisti veiksmų ryšį įrodė Heim ir Sardar-Drenda (2020), atlikę tyrimą Vokietijoje, vienoje didžiausių pasaulio technologijų įmonių. Tyrimas atliktas nesiejant su konkrečiu įgyvendinamu ar įgyvendintu pokyčiu organizacijoje, o remiantis bendrąja darbuotojų ir vadovų patirtimi. Svarbu paminėti, kad daugiau nei 50 % respondentų turėjo daugiau nei 20 metų darbo patirtį tirtoje organizacijoje, kas leidžia tikėti respondentų atsakymų tikslingumu.

Galima abejoti pokyčio lyderystės efektyvumu (Armenakis, Harris ir Mossholder, 1993; Onyeneke ir Abe, 2021; Beer, 2021; Prosci, 2021b), jei planavimo elementas yra silpnas – neišgrynintas tikslas, nesuformuota ir neparuošta komanda darbuotojų vedimui per pokytį ir nesuplanuoti reikalingi veiksmų planai. Pokyčių lyderių veiklos turi būti orientuotos į darbuotojų požiūrio į pokytį formavimą bei jų norą ir gebėjimą keistis, būtent tam, kad įvyktų individualus kiekvieno darbuotojo dalyvaujančio pokytyje pasikeitimas (Rafferty, Jimmieson ir Armenakis, 2013; Hiatt, 2006; Weiner, 2009), o toliau sektų organizacinis pasikeitimas. Darbuotojų įtraukimo veiksnys dažnai siejamas su lyderystės veiklomis (Roggers, 1995; Hiatt ir Creasey, 2012; McKinsey & Company, 2020), tačiau pokyčių valdyme šis veiksnys išskiriamas taip pat, kaip vienas reikšmingiausių rezultatyvaus pokyčio siekime. Individualus požiūris ir pasikeitimas lemia ir veiklų tęstinumą (Hiatt, 2006; Hiatt ir Creasey, 2012), kadangi tik esant teigiamam darbuotojo požiūriui į pokytį, galima sulaukti atitinkamo, naujo elgesio, kuris teigiamai veiktų naujų veiklų įgyvendinimą ir negrįžimą prie senų įpročių ir tvarkų (Stanley ir Topolnytsky, 2005; Nielsen ir Randall, 2012). Tuomet organizacija gali teigti, jog pokytis įgyvendintas rezultatyviai ar sėkmingai – pokyčio rodikliai pasiekti ir vyks tęstinumas.

Apibendrinant pokyčio įgyvendinimui reikšmingų veiksmų teorinį modelį galima teigti, jog pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas pokyčio įgyvendintojui ir jo veikloms bei paveiktojo požiūrio į pokytį formavimui, norui keistis ir gebėjimui tai padaryti. Tačiau be pokyčio suplanavimo ir darbuotojų įtraukimo, minėtų elementų veikimas taptų sudėtingu procesu, be aiškios krypties ir veiklų, kaip pasiekti pokytį rezultatyviai.

### 2.3 Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo subjektas.** Organizacinį pokytį įgyvendinusi Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, kuri yra pradiniam pokyčių valdymo brandos lygmenyje, tačiau įgyvendino pokytį, kuris turi tęstinumą organizacijoje.

**Tyrimo problema.** Kokie veiksniai yra reikšmingi siekiant įgyvendinti rezultatyvų pokytį, kuris turėtų tęstinumą, bei kokios jų tarpusavio priklausomybės organizacijos, esančioje pradiniam pokyčių vadybos brandos lygmenyje, atveju?

Atvejo analizės metu bus siekiama atsakyti į pagrindinius, iš tyrimo problemos detalizuotus, klausimus:

1. Kokį poveikį gali daryti pokyčio suplanavimas, pokyčio lyderystės ir darbuotojų įtraukimo veiksniai pokyčio įgyvendinimo kontekste?
2. Kaip pokyčių lyderystė veikia kitus teoriniame modelyje esančius veiksniai?
3. Koks yra pokyčių lyderystės vaidmuo įgyvendinant pokytį?
4. Kokie veiksniai veikia darbuotojų požiūrį į pokyčius, norą ir gebėjimą keistis?
5. Kokie veiksniai yra svarbiausi norint įgyvendinanti rezultatyvų pokytį?

**Tyrimo tikslas.** Identifikuoti pokyčių įgyvendinimo rezultatyvumui reikšmingus veiksniai ir jų tarpusavio ryšiai nebrandžios, pokyčių valdyme, organizacijos atveju.

**Nauda mokslui.** Pokyčių valdymo tema tampa vis labiau tiriama, analizuojama ir diskutuojama. Daugelis tyrėjų sutelkia dėmesį į atskirus ir pavienius veiksniai, kurie gali turėti įtakos rezultatyviam pokyčio įgyvendinimui, tačiau mažai tyrimų žvelgia į elementų sistemiškumą įgyvendinant pokytį. Tyrimuose ir moksliniuose straipsniuose neišskiriami, neakcentuojami pokyčių valdymo brandos lygmenys, kuomet analizuojami elementai, reikšmingi siekiant ilgalaikio pokyčio organizacijoje.

Pasirinkto atvejo analizė – organizacija įgyvendinusi rezultatyvų pokytį, nors yra pačioje pokyčių valdymo brandos pradžioje – leistų pagrįstai identifikuoti reikšmingus veiksniai siekiant rezultatyvaus pokyčio nebrandžioje organizacijoje, išryškinti veiksnių skirtumus ar panašumus tarp analizuojamų mokslinėje literatūroje, kuomet neatsižvelgiama į pokyčių valdymo brandos lygį, bei prisidėti prie pokyčių valdymo žinių praplėtimo mokslo srityje.

Taip pat sudarytas organizacinių pokyčių įgyvendinimo rezultatyvumą lemiančių veiksnių modelis, pritaikytas nebrandžioms organizacijoms, gali būti naudojamas, kaip pagalbinis šaltinis, planuojant pokyčių įgyvendinimą tokio tipo organizacijose.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Vidinės analizės metu, įvertinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos organizacines charakteristikas, pasiruošimą pokyčiams ir įgyvendinto pokyčio charakteristikas;

2. Atlikus interviu, identifikuoti veiksnius, kurie buvo reikšmingi įgyvendinant rezultatyvų pokytį, kuris turi veiklą tęstinumą organizacijoje;
3. Sudaryti reikšmingų pokyčio veiksnių teorinį modelį organizacijoms, kurios yra pradiniam brandos lygmenyje pokyčių valdymo kontekste, atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus.

## 2.4 Atvejo analizės organizavimas

Išanalizavus anksčiau atliktų mokslinių tyrimų metodikas (žr. 6 lentelė), pastebima, kad dažniau naudojamas kokybinis tyrimo būdas arba integruojant jį atvejo analizėje arba derinant su kiekybiniu tyrimo būdu: Aitken ir von Treuer (2020), Heim ir Sardar-Drenda (2020), Naslund ir Norrman (2019), Appelbaum ir kt. (2017), Koppenjan ir kt. (2020). Šiam moksliniam darbui pasirinktas sisteminis kokybinis požiūris į tyrimą – atvejo analizė, pasitelkiant pagalbinį kokybinį metodą pirminiams duomenims surinkti – interviu.

Šiame poskyryje pateikiama atvejo analizės struktūra, leidžianti suprasti atliekamos analizės procesą.

**Atvejo analizės planas.** Atvejo analizės metu, analizuojamas pasirinktas tam tikras objektas ar jų grupė ir išvados pateikiamos tiriamo objekto ribose, nepritaikant šių tiesų globaliai (Tamaševičius, 2015; Kardelis, 2016). Šiai atvejo analizei pasirinktas Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos (toliau – LRVK) pokyčio įgyvendinimo atvejis, kurio metu buvo diegiama LEAN vadybos sistema organizacijoje. Toks atvejis pasirinktas dėl galimybės išanalizuoti pokyčio įgyvendinimą, kai organizacija yra nepatyrusi pokyčių valdyme, tačiau pokytis įgyvendintas rezultatyviai – organizacijos kultūra ir darbuotojų požiūris į darbą yra pakeistas bei LEAN veiklos turi tęstinumą. Tokia analizė padės suprasti, kokie veiksniai yra būtini siekiant įgyvendinti pokytį kuo sėkmingiau, kuomet pokyčių valdymo brandos lygis yra pradinėje stadijoje.

LRVK atvejis pasirinktas kaip rezultatyvaus pokyčio pavyzdys, atsižvelgiant į organizacijos įgyvendinto pokyčio įvertinimus, kurie atlikti pagal vidinį LRVK LEAN brandos vertinimo klausimyną pokyčio pradžioje, po 1 – erių ir beveik 2 – iejų metų:

- 2019 m. gruodžio mėn. – 2 balai iš 10;
- 2020 m. gruodžio mėn – 6,9 balo iš 10;
- 2021 spalio mėn. – 8,2 balo iš 10.

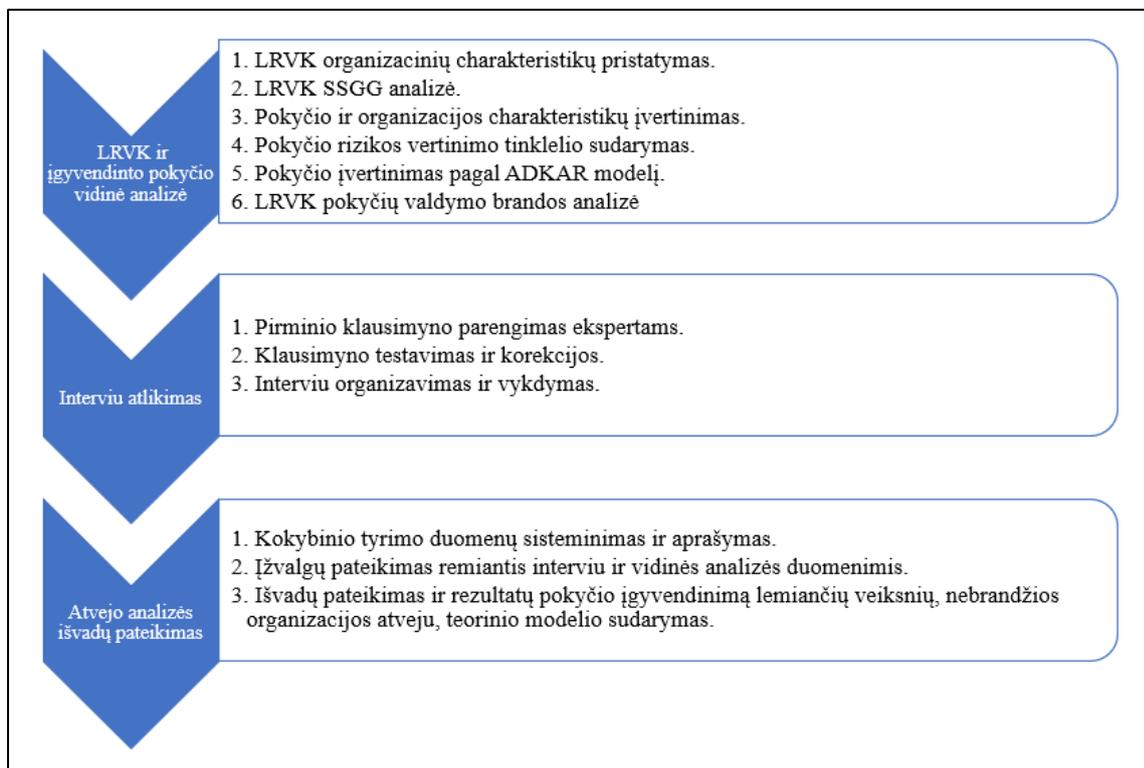
Pastebimas tendencingas įvertinimo augimas, kuris parodo naujų veiklų, LEAN metodų, taikymą organizacijoje. Šį pokytį (įdiegti LEAN metodus) buvo suplanuota įgyvendinti per 2 metus (nuo 2019 m. spalio mėn. iki 2021 m. spalio mėn.), pakeičiant organizacijos kultūrą ir darbuotojų požiūrį į darbą taip, jog pokytis turėtų tęstinumą ir po šių 2 – iejų metų trukusio pokyčio

įgyvendinimo. Šiuo metu LEAN veiklos ir toliau sėkmingai tęsiamos LRVK (Marius Kaminskas, projekto vadovas, asmeninis susitikimas, 2022), kas taip pat buvo svarbus vertinimo kriterijus pasirenkant šią organizaciją atvejo analizei.

Tamaševičius (2015) pabrėžia, kad atliekant kokybinį tyrimą, svarbu sistemiškas požiūris – išnagrinėti visus sistemos elementus ir ryšius – tai yra pagrindinis kokybinio tyrimo reikalavimas. Taip pat remiantis Tamaševičiumi (2015), atvejo analizei atlikti dažniausiai naudojama antrinių duomenų analizės ir interviu metodai, todėl ši atvejo analizė atliekama įgyvendinant šiuos pagrindinius etapus: vidinė organizacijos ir pokyčio analizė, interviu su atrinktais ekspertais ir tyrimo rezultatų bei išvadų pateikimas. Detalesni etapų veiksmai pateikti 6 paveiksle:

## 6 paveikslas

### *Atvejo analizės atlikimo pagrindiniai etapai ir jų veiksmai*



Šaltinis: sudaryta autorės.

Vidinės analizės metu supažindinama su analizuojama organizacija, LRVK, ir įgyvendintu pokyčiu. SSGG analizė pasirinkta dėl supratimo kokioje aplinkoje veikia organizacija, kokios yra vidinės stiprybės ir silpnybės bei kokios galimybės ir grėsmės, siekiant suprasti pokyčio aktualumą organizacijai. Pokyčių charakteristikų įvertinimas leidžia suprasti pokyčio dydį ir sudėtingumą, o organizacinių charakteristikų įvertinimas – ar organizacija yra pasiruošusi pokyčiai, kiek yra susipažinusi su pokyčiais ir jų valdymo. Remiantis pastarųjų įvertinimo rezultatais bus

suformatuos pokyčio rizikos vertinimo tinklelis, kuris parodys pokyčio įgyvendinimo rizikingumą organizacijoje. Kadangi rizikos vertinimo tinklelis yra neatsiejamas nuo ADKAR modelio (Hiatt, 2006) (modelis detalizuotas atvejo analizės atlikimo dalyje), ši analizė taip pat bus atlikta išsiaiškinant, kokia yra elementų situacija analizuojamo pokyčio kontekste. Šiame etape bus naudojami antriniai duomenys iš susitikimų su pokyčio komandos darbuotojais, spaudos ir projekto paraiškos aprašo bei kitų vidinių dokumentų.

Taip pat bus atliktas LRVK brandos vertinimas pokyčių valdymo kontekste, tačiau tai bus atliekama po kokybinio tyrimo rezultatų analizės, norint daryti išvadas tiek iš antrinių, tiek iš pirminių duomenų.

Pagalbinio kokybinio tyrimo, interviu, metu bus renkami pirminiai duomenys apie pokyčio rezultatyvumui svarbius veiksnius LRVK atveju. Klausimyno parengimas ir testavimas išsamiai pristatomas dar šiame darbo skyriuje.

Atvejo analizės išvadų pateikimo dalyje svarbu išgryninti reikšmingus veiksnius pokyčio įgyvendinimui organizacijoje, kuri yra pokyčių valdymo pradiniame brandos lygmenyje. Svarbu sistemiškai išanalizuoti veiksnius, kurie lemia rezultatyvų pokyčio įgyvendinimą, ir įvertinti veiksmų visumą, jų ryšius tarpusavyje siekiant rezultatyvaus pokyčio.

**Ekspertų interviu organizavimas.** Atvejų analizėms nagrinėti plačiai naudojami pagalbiniai tyrimai – ypatingai interviu metodas, pirminių duomenų surinkimui (Tamaševičius, 2015). Kokybinio tyrimo privalumai yra indukcinis traktavimas, dėmesys konkrečioms situacijoms ar žmonėms, labiau pabrėžiamos mintys, o ne skaičiai (Maxwell, 2005), tad yra galimybė gauti išsamesnius ir gilesnius atsakymus iš respondentų. Taip pat tokio pobūdžio tyrimams galima duomenų interpretacija, analizuojamas ryšys tarp konkrečios situacijos bei elgsenos (Kardelis, 2016). Siekiant ne tik gilesnių, bet ir kuo tikslesnių įžvalgų pokyčio valdymo kontekste, **interviu metodui pasitelkiamas ekspertų vertinimas.** Pasirinktas vienas pagrindinių aktyvių ekspertų vertinimo metodų – individualus (Augustinaitis ir kt., 2009), atliekant pusiau struktūruotą interviu per *Microsoft Office 365* paketo platformą *Teams*. Remiantis Myers (2013), pusiau struktūruoti interviu yra plačiai naudojami verslo aplinkoje dėl galimybės išgirsti išsamesnius atsakymus bei papildomas įžvalgas iš respondento, skatinant jį išsakyti savo požiūrį ir patirtį, bet kartu ir nenukrypstant nuo interviu problematikos ir tikslo (Myers, 2013).

Šio interviu metodo tikslas – sukurti pokalbį / diskusiją tarp tiriančiojo ir eksperto apie pokyčio valdymą analizuojamose organizacijoje, todėl pasirinktas pusiau struktūruotas interviu būdas, leidžiantis koreguoti, keisti vietomis klausimyne parengtus klausimus, tačiau nenukrypstant nuo interviu problematikos ir tikslo.

**Interviu instrumentas.** Pagrindinis klausimynas (žr. 1 priedas) parengtas iš atvirų klausimų, nepateikiant atsakymų ekspertams, kurie dirbo su pokyčiu organizacijoje tiesiogiai,

norint išgirsti jų patirtį ir nuomones. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas parengtas tyrėjos (šio darbo autorės), remiantis šio darbo tyrimo teoriniu modeliu apie rezultatyviai įgyvendintą pokytį (žr. 5 paveikslas) bei atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir problemą. Klausimynas suformuotas iš 7 klausimų grupių, siekiant gauti išvalgų apie kiekvieną reikšmingą pokyčio elementą nagrinėjamos situacijos kontekste. Svarbu paminėti, jog atliekant interviu, ne visi klausimai buvo panaudoti iš elemento klausimų bloko arba buvo užduodami papildomi klausimai susiję su diskutuojamu elementu, priklausomai nuo situacijos, eksperto ir tiriančiosios vienodo temos supratimo. Taip pat buvo suformuotas dar vienas klausimynas (žr. 2 priedas), skirtas respondentams iš LRVK vadovų komandos. Klausimynas sudarytas remiantis tais pačiais pokyčiui svarbiais elementais. Šio klausimyno poreikis iškilo atliekant interviu su respondentais, kurie tiesiogiai dirbo su pokyčiu, sužinojus, kad toks LEAN pokytis organizacijoje buvo 2 – sis, todėl buvo siekiama sužinoti apie 1 – ojo LEAN pokyčio įgyvendinimą bei palyginti pokyčius.

Teorinio modelio elementų (žr. 5 paveikslas), klausimų ir jų tikslų santykis nurodyti lentelėje žemiau (žr. 10 lentelė).

## 10 lentelė

### *Interviu klausimų ir teorinio modelio elementų santykis*

Elementas	Klausimai	Klausimo tikslas
Pokyčio suplanavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokie dokumentai buvo naudojami pokyčio suplanavimo, įgyvendinimo metu?</li> <li>• Jei neturėjote pokyčio plano, kas jūsų nuomone būtų vykę sklandžiau, jei būtumėt pasiruošę pokyčio planą?</li> <li>• Ar buvo suplanuotos pokyčio lyderių veiklos? Jei taip, koks buvo veiklų ir rolių pasiskirstymas?</li> <li>• Ar buvo suplanuotas ir apgalvotas darbuotojų įtraukimas į pokytį?</li> </ul>	Išsiaiškinti kaip buvo planuojamas pokyčio įgyvendinimas, jo veiklos ir ar buvo atsižvelgiama į lyderystės veiklas ir darbuotojų įtraukimą.
Darbuotojų įtraukimas į pokytį	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip galvojate – kokie veiksmai ar aplinkybės leido darbuotojams pasijusti, jog jie yra įtraukti į pokyčio įgyvendinimą? Kaip buvo įtraukti darbuotojai į pokyčio įgyvendinimą?</li> <li>• Kokią pagrindinę naudą pajutote įtraukdami darbuotojus į pokytį?</li> </ul>	Įvertinti darbuotojų įtraukimą į pokytį, su kokių kitu elementu siejasi šis veiksnys. Suprasti ar veiksnys turi įtakos galutiniam rezultatui eksperto akimis.
Pokyčių lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ką išskirtumėte pokyčio lyderiais įgyvendinto pokyčio kontekste?</li> <li>• Kaip manote, koks buvo pagrindinis pokyčio lyderių tikslas įgyvendinant pokytį? Kokią naudą sukūrė jų buvimas?</li> <li>• Kas buvo pagrindinis lyderis darbuotojo akimis?</li> </ul>	Įvertinti pokyčių lyderystės vaidmenį, tikslą ir veiksmus analizuojamo pokyčio apimtyje.

Darbuotojų požiūris į pokytį	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokia buvo daugumos darbuotojų reakcija pokyčio pradžioje? Kokios galimos priežastys tokiam požiūriui?</li> <li>• Kaip keitėsi jų požiūris viso pokyčio / projekto metu? Kiek laiko prirėkė (preliminariai) jų požiūrio pasikeitimui?</li> <li>• Kaip galvojate, kas turėjo įtakos darbuotojų požiūrio į pokytį pasikeitimui?</li> </ul>	Įvertinti darbuotojų požiūrio pasikeitimą, kas turi įtakos darbuotojo požiūriui ir / ar jo pasikeitimui.
Darbuotojų noras keistis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip manote, kokie veiksniai turėjo įtakos darbuotojų norui priimti pokytį ir keistis?</li> </ul>	Suprasti ar darbuotojų požiūrio veiksnys turi įtakos darbuotojų norui keistis.
Darbuotojų gebėjimas pasikeisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip buvo padedama darbuotojui pakeisti įpročius ir įdiegti naujas veiklas į jų kasdienybę?</li> </ul>	Įvertinti ar organizacija buvo įvertinusi tai, jog jie turi padėti darbuotojams pakeisti įpročius, formuoti naujus. Suprasti ar darbuotojų gebėjimo pasikeisti veiksnys turi ryšį su darbuotojų požiūrio ir noro keistis veiksniumi.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiame darbe pateiktas galutinis klausimyno variantas, atlikus klausimyno testavimą su 1 respondentu iš LRVK. Interviu truko 55 minutes per *Teams* platformą (interviu buvo įrašytas, leidus respondentui), kurio metu pastebėta neaiškios ar klaidinančios vietos ir buvo atliktos šios korekcijos:

1. Pakeistas klausimų blokas apie pokyčio suplanavimo elementą. Papildyta klausimu, jei respondentas atsako, jog pokytis nebuvo suplanuotas, kurį uždavus galima įvertinti ar planavimo elementas būtų suteikęs papildomos naudos įgyvendinant pokytį. Nuspręsta šį klausimą naudoti interviu pabaigoje.
2. Performuluotas pirmasis klausimas apie darbuotojų įtraukimą į pokytį. Pirminis klausimo variantas buvo „Kaip galvojate – kokie veiksmai galėtų apibūdinti darbuotojų įtraukimą į pokytį, remiantis jūsų organizacijos pavyzdžiu?“, kurio respondentas nesuprato.
3. Papildyti ir pakeisti klausimai apie pokyčių lyderystę, norint išgryninti pokyčių lyderystės vaidmenį ir naudą analizuojamoje situacijoje, todėl klausimas „Koks buvo pagrindinis pokyčio lyderio tikslas įgyvendinant pokytį?“ buvo panaikintas.
4. Darbuotojų požiūrio į pokytį elemento klausimų dalyje buvo eliminuojamas klausimas, kaip atskiras, „Kokios priežastys galėjo sąlygoti tiek teigiamą, tiek neigiamą reakciją į pokytį?“ ir prisijungiamas prie ankstesnių šį elementą analizuojančių klausimų pagal situaciją.

5. Pašalintas „Ar jūsų minėti veiksniai ankstesniame atsakyme buvo apgalvoti ir suplanuoti pokyčio metu?“ klausimas iš darbuotojo gebėjimo pasikeisti elemento klausimų bloką, kadangi pastebėta, jog tai perteklinis klausimas.
6. Taip pat pastebėta, jog apie pokyčių lyderystę vertinga klausti po klausimų apie darbuotojų įtraukimą į pokytį, darbuotojų požiūrio į pokytį, darbuotojų noro ir gebėjimo keistis elementus.

Klausimyno priedas, kuris buvo naudojamas interviu metu, pateiktas šio darbo pabaigoje (žr. 1 priedas), kuriame matosi dažniausias klausimų eiliškumas interviu metu.

**Ekspertų imties aprašas.** Dalyvaujančių ekspertų profesionalumas, situacijos racionalus, kritiškas supratimas ir vertinimas turi stiprų poveikį šio tyrimo rezultatams, tad ekspertai atrinkti vertinant kelis pagrindinius kriterijus: laikotarpis dirbant su LEAN projektu LRVK, bendra patirtis dirbant su pokyčiais ir darbo patirtis analizuojamoje organizacijoje.

Šio kokybinio tyrimo apimtyje, atliekamas ekspertinis vertinimas (interviu) su 6 atrinktais respondentais, kurie tiesiogiai dirbo su pokyčiu LRVK ir 2 respondentai iš LRVK vadovų komandos, kurie buvo daugiausiai įsitraukę į LEAN veiklas bei galėjo suteikti informacijos apie LEAN pokytį, kuris buvo inicijuotas 2016 metais, tačiau buvo sustabdytas (Marius Kaminskas, projekto vadovas, asmeninis susitikimas, 2022). Iš viso dalyvavo 8 respondentai, atitinkantys numatytas charakteristikas, kurie apibendrinti 11 lentelėje.

## 11 lentelė

### *Pasirinktų pokyčio vertinimo ekspertų charakteristikos*

Eksperto kodas	Pareigos	Darbo patirtis įgyvendinto pokyčio apimtyje	Darbo patirtis dirbant su pokyčiais	Darbo patirtis organizacijoje
PV1	Esamas LEAN projekto vadovas	2-3 metai	3-5 metai	1-3 metai
PV2	Pirmas LEAN projekto vadovas	2 metai	6-10 metų	2 metai
PV3	LEAN projekto koordinatorius	2-3 metai	3-5 metai	1-3 metai
PV4	LEAN projekto koordinatorius	2-3 metai	6-10 metų	1-3 metai
PV5	LEAN projekto koordinatorius	2-3 metai	3-5 metai	6-10 metų
PV6	Buvęs LEAN projekto koordinatorius	2 metai	6-10 metų	2 metai
V1	LRVK padalinio vadovas	2-3 metai	Nevertinama	20 ir daugiau metų
V2	LRVK padalinio vadovas	2-3 metai	Nevertinama	6-10 metų

Šaltinis: sudaryta autorės.

PV trumpinys pasirinktas respondentams, dirbusiems tiesiogiai su pokyčio įgyvendinimu LRVK, o V – respondentams, iš LRKV vadovų komandos. Nevertinama LRVK vadovų patirtis dirbant su pokyčiais, kadangi šis veiksnys nėra jiems aktualus, jie išvalgas pateikė iš organizacijos vadovų perspektyvos.

**Interviu duomenų sisteminimas ir pateikimas.** Atliekant pusiau struktūruotą interviu su ekspertais *Microsoft* platformoje *Teams* (informacija apie įrašus žr. 3 priedas). Analizuojant duomenis buvo atliktas gautų atsakymų kategorizavimas pagal analizuojamus sėkmingo pokyčio elementus (Tamaševičius, 2015), norint išvelgti tendencijas bei pateikti iliustruotas ar susistemintas išvalgas lentelėse, aprašant tyrimo rezultatus. Žinoma, pateikiant kokybinio tyrimo rezultatus panaudotas citavimas, kuris tokio pobūdžio tyrimuose yra privalomas (Tamaševičius, 2015). Augustinaitis (2009) pabrėžia, jog atlikus ekspertinį vertinimą, verta atlikti ir rezultatų suderinamumo analizę bei atliekant tyrimo apibendrinimą, pateikti išvalgų prioritetiškumo svorius.

## 2.4 Tyrimo sunkumai ir apribojimai

- **Paliečiamas tik viešasis sektorius.** Atvejo analizei pasirinkta viešojo sektoriaus organizacija dėl palankių aplinkybių ir atitinkančių kriterijų analizuoti organizaciją, kuri yra pokyčių valdymo pradiniame brandos lygmenyje. Gauti rezultatai ir išvados labiau bus pritaikomos tokio viešojo sektoriaus organizacijoms.
- **Autorės patirties trūkumas atliekant interviu.** Respondentui nesupratus klausimo yra galimybė, jog tyrėjai aiškinant klausimą būtų išsakyta asmeninė nuomonė, kuri turėtų įtakos respondento atsakymui.
- **Nukrypimas į pokyčio turinį.** Svarbu valdyti pokalbį su respondentais ir nenukrypti iš pokyčio valdymo lygmens, į pačio pokyčio turinį – šiuo atveju LEAN metodų diegimą organizacijoje. Kitu atveju, tyrėjai gali pritrūkti informacijos ir duomenų analizuojant pokyčių valdymo temas analizuojamus aspektus.

### 3. LRVK ĮGYVENDINTO REZULTATYVAUS POKYČIO ATVEJO ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pristatoma LRVK organizacijos, kuri pokyčių valdymo kontekste yra nebrandi organizacija, įgyvendinto rezultatyvaus pokyčio atvejo analizė. Pradžioje atliekama vidinė analizė, kurios metu analizuojama organizacija ir įgyvendintas pokytis, remiantis antrinių šaltinių bei asmeninių susitikimų informacija. Vėliau analizuojami interviu metu gauti rezultatai apie veiksnius lemiančius rezultatyvų pokyčio įgyvendinimą. Skyriaus gale pateikiamos šio skyriaus išvados ir veiksniai, lemiančių rezultatyvų pokytį, modelis, skirtas nebrandžioms organizacijoms pokyčių valdyme.

#### 3.1 LRVK ir įgyvendinto pokyčio vidinė analizė

##### 3.1.1 LRVK organizacijos charakteristikos

LRVK yra biudžetinė organizacija, veikianti nuo 1990 metų ir padedanti vykdyti Ministro Pirmininko ir Vyriausybės funkcijas. Pagrindinės veiklos sritys yra šios<sup>1</sup>:

- dalyvauja teisėkūroje, vertinant teisės aktų projektus bei inicijuoja reformas;
- organizuoja reikalingos informacijos rengimą;
- organizuoja ir padeda Vyriausybei koordinuoti Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą, dalyvauja įgyvendinime, vykdo stebėseną, rengia Vyriausybės metines veiklos ataskaitas;
- analizuoja svarbiausios procesus Lietuvoje, jų įtaką šalies raidai ir teikia atitinkamus pasiūlymus Ministrui Pirmininkui ir Vyriausybės kancleriui;
- dalyvauja rengiant valstybinių lygmeniu reikšmingus strateginius planus bei koordinuoja jų įgyvendinimą ir stebėseną;
- dalyvauja formuojant Lietuvos Respublikos Europos Sąjungos politiką;
- padeda Vyriausybei ir Ministrui Pirmininkui prižiūrėti ir koordinuoti Vyriausybės atstovų veiklą;
- vykdo ir koordinuoja administracinius, techninius ir ūkiškus Vyriausybės darbus;
- aptarnauja besikreipiančius Lietuvos fizinius ir juridinius asmenis;
- organizuoja ir koordinuoja visuomenės informavimą apie Vyriausybės veiklą;
- Vyriausybės pavedimu įgyvendina viešųjų įstaigų dalininko ar savininko, biudžetinių įstaigų savininko teises ir pareigas, atlieka kitas įstatymų, Vyriausybės nutarimų ir kitų teisės aktų nustatytas funkcijas.

---

<sup>1</sup> Informacija iš oficialaus LRVK interneto puslapio: <https://lrvk.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/veiklos-sritys>

LRVK organizacinė struktūra yra hierarchinė, organizacijos vadovas yra Vyriausybės kancleris, kuris tiesiogiai pavaldus Ministrui Pirmininkui (žr. 7 paveikslas).

## 7 paveikslas

### LRVK organizacinė struktūra



Šaltinis: oficiali LRVK internetinis puslapis.<sup>2</sup>

Ministro Pirmininko patarėjai taip pat yra tiesiogiai atskaitingi Ministrui Pirmininkui. Visos kitos struktūrinės grupės ir departamentai yra tiesiogiai atskaitingi Vyriausybės kanclerio pavaduotojams, priklausomai nuo jo kuruojamos srities (taip kaip pavaizduota 7 paveiksle).

Organizacijoje dirbuojasi apie 200 darbuotojų, kurie bendradarbiauja su Lietuvoje veikiančiomis ministerijomis, pavaldžiomis institucijomis bei užsienio partneriais, todėl dauguma vykdomų veiklų ir procesų yra tarpinstituciniai bei kompleksiški.

Darbuotojų kaita šioje organizacijoje nėra aukšta, siekia vidutiniškai apie 10 procentų (Vyriausybės kanceliarijos darbuotojų (įskaitant vadovaujančius darbuotojus) vidutinė savanoriška kaita), žvelgiant į metinį rodiklį.

<sup>2</sup> Šaltinis: <https://lrvk.lrv.lt/lt/vyriausybes-kanceliarijos-struktura>

### 3.1.2 SSGG analizė

Stiprybių, silpnybių galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė yra įrankis, kurio pagalba galima pamatyti organizacijos vidines ir išorines problemas ir iššūkius, į kuriuos vertinga atkreipti dėmesį ir suprasti kokiame kontekste veikia organizacija. Taip pat pažymimos organizacijos vidinės stiprybės ir galimybės, kurias identifikavus, organizacijas gali jas tobulinti ar panaudoti silpnybių ar grėsmių atėmimui. Šios atvejo analizės metu taip pat atlikta LRVK SSGG analizė (žr. 12 lentelė).

#### 12 lentelė

##### LRVK organizacijos SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aiški ir stabili organizacijos veiklos kryptis, misija ir uždaviniai;</li><li>• Darbuotojų daugiametė patirtis ir kompetencija;</li><li>• Dalies darbuotojų noras tobulėti ir keisti rutinines veiklas, organizacijos kultūrą.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Biurokratinė organizacinė kultūra;</li><li>• Lėtas sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas;</li><li>• Vidinių procesų neefektyvumas ir senų metodų taikymas;</li><li>• Ilgaamžių darbuotojų nenoras keistis;</li><li>• Inovatyvių, efektyvesnių, robotizuotų sprendimų netaikymas;</li><li>• Finansinis ribotumas.</li></ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"><li>• Veiklos vykdymo stabilumas;</li><li>• Išorinis veiklų / projektų finansavimas;</li><li>• Modernios, efektyvios organizacijos pavyzdys viešajame sektoriuje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stiprėjantys visuomenės poreikiai, kuriems atliepti reikalingas greitis, modernūs sprendimai;</li><li>• Nuolatinis privataus ir viešojo sektoriaus lyginimas;</li><li>• Tarpinstitucinių procesų neefektyvumas ir neefektyvinimas;</li><li>• Potencialių darbuotojų reiklumas darbdaviui.</li></ul>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuojant vidinius LRVK strateginius veiksnius, pastebimas darbuotojų noras ir nenoras keistis tuo pačiu metu – dalis darbuotojų nori tobulėti, tobulinti vykdomą veiklą, tačiau kita dalis darbuotojų nėra entuziastingi pokyčių klausimu. Taip pat ryški organizacijos silpnybė yra organizacinė kultūra bei poreikis tobulinti, gerinti vidinius procesus, kas yra indikacija į pokyčių reikalingumą organizacijoje. Nors ir finansiniai aspektai nėra tiesiogiai priklausomi nuo pačios LRVK, tačiau toks veiksnys rodo būtinybę ieškoti sprendimų, kurie leistų organizacijai sutaupyti.

LRVK vykdo veiklą, kuri nepriklausoma nuo politinių, ekonominių, teisinių, socialinių, aplinkos veiksnių – veikla būtų vykdoma bet koku atveju, tad tai viena stipriausių LRVK galimybių. Nors finansai yra gan riboti organizacijoje (priklauso nuo asignavimų valstybės

biudžete), tačiau ši organizaciją turi galimybę turėti Europos fondų finansavimą įvairioms veiklos, kurios sukuria naudą ir yra būtinos.

LRVK turi nemažai pavaldžių organizacijų, kurios yra atskaitingos už savo veiklą bei įgyvendintus tikslus, finansų panaudojimą ir rodiklius. Ši organizacija yra pagrindinė žaidėja viešajame sektoriuje, kuri diktuoja prioritetinius darbus ir tikslus šalies atžvilgiu, tačiau nėra pavyzdys organizacijos valdymo ir tobulinimo kontekste šiuo metu.

Vis dažniau viešasis sektorius lyginamas su privačiu sektoriumi, tačiau lyginami aspektai dažnai yra konkurencingesni privataus sektoriaus pusėje. Tokios išvalgos gali turėti neigiamos įtakos tiek darbdavio įvaizdžio kontekste, tiek pačios organizacinės kultūros vertinimo kontekste. Svarbu išskirti, kad poreikis bendrauti su visuomene bei ją kokybiškai aptarnauti tik stiprėja, atsižvelgiant į vartotojų elgseną bei geopolitinę, politinę, epidemiologinę situaciją pasaulyje ir Lietuvoje.

Galima daryti išvadą, jog pokyčiai organizacijoje yra reikalingi, siekiant efektyvesnio veiklos vykdymo ir valdymo, konkurencingo darbdavio įvaizdžio ir visuomenės poreikių išpildymo kontekste. Organizacija yra vis dar ieško savo kultūros, savo identiteto ir siekiamybės, kurios turėtų judėti link.

### **3.1.2 Įgyvendinto pokyčio analizė**

LEAN diegimas Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijoje – rezultatyviai įgyvendintas pokytis LRVK ir analizuojamas pokytis šiame autoriniame darbe. Šio pokyčio iniciatorė buvo tuo metu valdanti XVII Vyriausybė, kuri siekė pagerinti viešojo sektoriaus darbą bei įgyvendinti Vyriausybės programos III – aji prioritetą „Viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas“, 3.1 krypties darbą „Viešojo sektoriaus įstaigų vidinių procesų optimizavimas“. Tuo metu buvo suformuotas projektas „Procesų valdymo, veiklos rodiklių stebėsenos sistemos ir „Lieknos Vyriausybės“ (angl. LEAN Government) metodų įdiegimas valstybės institucijose“, kuriame galėjo dalyvauti ir kitos organizacijos, kurios norėjo tobulinti organizacinę kultūrą ir procesus (Marius Kaminskas, projekto vadovas, asmeninis susitikimas, 2022).

Pokyčio tikslas – sukurti ir įdiegti veiklos valdymo sistemą (rodikliai, procesai, LEAN metodai), leidžiančią efektyviau organizuoti LRVK veiklą, nuolat gerinti vykdomų funkcijų kokybę, efektyviau tenkinti visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių poreikius.

LEAN pokytis yra skirtas optimizuoti organizacijos vykdomus procesus. Pokyčio įgyvendinimo metu sukurta procesų valdymo sistema (aprašyti ir subraižyti LRVK procesai, sukurtas procesų žemėlapis), įdiegti 5 LEAN metodai – kasdienės veiklos valdymo, nuolatinio organizacijos tobulinimo metodas *Kaizen*, *PDCA* (angl. Plan, Do, Control, Act, liet. Planuok,

daryk, tikrink, veik) metodas, vertės srauto žemėlapis sudarymo metodas ir 5S metodas (surūšiavimas, sutvarkymas, sistemingas tvarkymas, standartizavimas, savikontrolė)<sup>3</sup>.

Pokyčio pradžia buvo 2019 metų lapkričio mėn., o pabaiga – 2022 metų spalio mėn., tačiau kaip ir minėta anksčiau, pokyčio tikslas buvo apmokyti darbuotojus ir įdiegti organizacijoje pagrindus, kurių dėka pokyčio veiklos ir toliau būtų vykdomos – užtikrinti pokyčio veiklą tęstinumą organizacijoje (kas yra vienas pagrindinių rezultatyvaus pokyčio rodiklių (žr. 1.7 poskyris) (Marius Kaminskas, projekto vadovas, asmeninis susitikimas, 2022).

Siekiant suprasti ir įvertinti pokyčio mastą, riziką bei organizacijos pasiruošimą šiam analizuojamam pokyčiui, pasirinktas Prosci pokyčių rizikos vertinimo tinklelis (Prosci, 2020; Prosci sertifikavimo programos medžiaga). Pirmiausia įvertintos pokyčio charakteristikos (žr. 13 lentelė).

### 13 lentelė

#### *Pokyčio charakteristikų įvertinimas*

<b>Vertinamas veiksnys</b>	<b>Balas (nuo 1 iki 5)</b>
Pokyčio apimtis (1 – Darbo grupė, 2 – departamentas, 3 – keli departamentai, 4 – padalinys, 5 – organizacija)	5
Paveiktų darbuotojų skaičius	5
Pokyčio poveikis skirtingoms grupėms (visos grupės paveiktos vienodai ar skirtingas grupes skirtingai paveiks pokytis)	3
Pokyčio pobūdis (keičiamas vienas aspektas, paprastas pokytis ar keičiama daug aspektų, sudėtingas pokytis)	4
Procesų pokyčio laipsnis (jokio pokyčio ar 100 proc. pokytis)	4
Technologijų ir sistemų pokyčio laipsnis (jokio pokyčio ar 100 proc. pokytis)	4
Darbo pareigybių pokyčio laipsnis (jokio pokyčio ar 100 proc. pokytis)	2
Organizacijos restruktūrizacijos pokytis (jokio pokyčio ar 100 proc. pokytis)	1
Bendras pokyčio lygmuo (nepastebimas pokytis ar radikalus pokytis)	5
Pokyčio poveikis darbuotojų apmokėjimui (jokio poveikio atlyginimui, priedams ar didelis poveikis atlyginimams, priedams)	1
Darbuotojų kiekio pokyčio lygmuo (nenumatomi pokyčiai ar numatomi dideli pokyčiai)	1
Numatomas laikas pokyčiui (labai trumpas (mėnuo) arba labai ilgas ar 3 – 12 mėn. iniciatyva)	3
<b>Pokyčio charakteristikų įvertinimo balų suma (iš 60):</b>	<b>38</b>

Šaltinis: sudaryta remiantis Prosci (2020) bei Prosci sertifikavimo programos medžiaga; įvertinta autorės.

Pokyčio charakteristikų įvertinimo bendras balas yra 38 iš 60, kas parodo, jog pokytis didelis bei pastebimas, ryškus organizacijoje. Šis pokytis yra organizacinis, paliečiantis visus LRVK darbuotojus, organizacijos procesus ir sistemas bei trunkantis gan ilgą laiką – apie 2 metus.

<sup>3</sup> Šaltinis: Projekto planas.

Pokyti nėra itin jautrus darbuotojams, nes nepaliečiami restruktūrizacijos, darbuotojų apmokėjimo ar pareigybių laipsnio klausimai.

Norint sudaryta pokyčio rizikos tinklė, reikalinga įvertinti organizacijos pasiruošimą pokyčiui, jos charakteristikas aktualias pokyčio įgyvendinimui, todėl atliktas LRVK charakteristikų įvertinimas (žr. 14 lentelė).

#### 14 lentelė

##### *Organizacijos charakteristikų įvertinimas*

<b>Vertinamas veiksnys</b>	<b>Balas (nuo 1 iki 5)</b>
Darbuotojų ir vadovų pokyčio poreikio suvokimas (darbuotojų netenkina dabartinė situacija ar juos tenkina dabartinė situacija)	3
Ankstesnių pokyčių poveikis darbuotojams (darbuotojai ankstesnius pokyčius vertina teigiamai ar neigiamai)	4
Pokyčių kiekis (vyksta mažai pokyčių ar viskas keičiasi)	2
Ankstesni pokyčiai (pokyčiai rezultatyvūs ir suvaldyti ar daug nepavykusių pokyčių ir nesuvaldyti)	5
Bendra organizacijos vizija ir kryptis (bendra vieninga vizija ar daug skirtingų kryptių ir prioritetų)	2
Resursų ir biudžeto prieinamumas (prieinami ar riboti)	5
Organizacijos kultūra ir atsakas į pokytį (atvira ir priimanti pokyčius ar uždara ir besipriešinanti pokyčiams)	4
Organizaciniai paskatinimai (darbuotojai apdovanojami už riziką ir pokyčius ar už nuoseklumą ir nuspėjamumą)	3
Lyderystės stilius ir galios paskirstymas (centralizuotas ar padalintas)	1
Aukščiausiojo / aukštesniojo lygio vadovų pokyčių valdymo kompetencija (vadovai demonstruoja efektyvią sponsorystę pokyčių projektams ar vadovams trūksta žinių ir gebėjimų efektyviai sponsorystei)	5
Viduriniojo lygio vadovų pokyčių valdymo kompetencija (vadovai labai kompetentingai valdo pokytį ar vadovams trūksta žinių ir gebėjimų valdyti pokytį)	4
Darbuotojų pokyčių valdymo kompetencija (darbuotojai labai kompetentingai valdo pokytį ar jiems trūksta žinių ir gebėjimų valdyti pokytį)	5
<b>Organizacijos charakteristikų įvertinimo balų suma (iš 60):</b>	<b>43</b>

Šaltinis: sudaryta remiantis Prosci (2020) bei Prosci sertifikavimo programos medžiaga; įvertinta autorės.

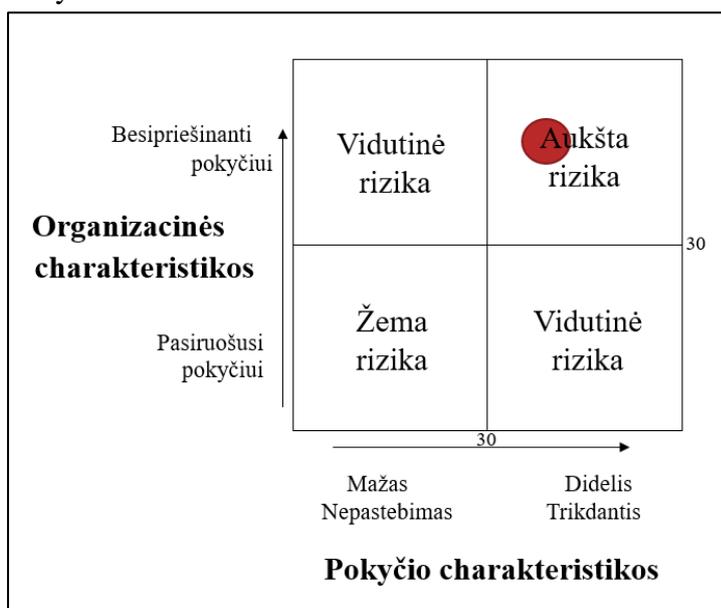
Organizacijos charakteristikų įvertinimo balas yra 43 iš 60, kas rodo organizacijos gan didelį pasipriešinimą pokyčiams. Iš įvertinimo galima pastebėti, kad dalį darbuotojų netenkina esama situacija, o kita dalis – nenori keistis ir juos tenkina esama situacija. Bloga pokyčių patirtis organizacijoje – svarbus ir stiprią įtaką turintis veiksnys organizacijoje, ypatingai pokyčių kontekste. Kuo ši darbuotojų patirtis blogesnė (nesėkmingi pokyčiai, jų nesuvaldymas, tęstinumo nebuvimas), tuo sunkiau darbuotojus motyvuoti ir įtraukti į naujus pokyčius. Šią situaciją apsunkina ir bendra organizacijos kultūra, kuri yra gan uždara.

Paskutiniai vertinami veiksniai parodo vadovų ir darbuotojų žinių ir gebėjimų lygį pokyčio valdyme. Tiek aukščiausiojo, tiek viduriniojo lygio vadovų ir darbuotojų tarpe pastebima žema pokyčių valdymo kompetencija.

Įvertinus įgyvendinto pokyčio ir LRVK charakteristikas, sudarytas analizuojamo pokyčio rizikos vertinimo tinklelis, kuris parodo pokyčio rizikos laipsnį bei gali būti pagalba formuojant pokyčių valdymo planus organizacijoje (Prosci, 2020) (žr. 8 paveikslas).

## 8 paveikslas

Pokyčio rizikos vertinimo tinklelis



Šaltinis: sudarytas remiantis Prosci (2020) bei Prosci sertifikavimo programos medžiaga; įvertinta autorės.

Aukščiau atliktų (žr. 13 ir 14 lentelė) įvertinimo rezultatai parodė, kad analizuojamas pokytis priklauso aukštos rizikos lygiui: pokyčio mastas didelis, jis radikalus ir reikalaujantis tiek žmogiškųjų, tiek finansinių resursų bei organizacija yra linkusi priešintis pokyčiams, pokyčių reikalingumas nėra suprantamas. Svarbu paminėti, kad toks rizikos nustatymas nebuvo atliktas prieš pokyčio įgyvendinimą LRVK.

Organizacijai esant aukštos rizikos lygyje, kiekvienas ADKAR (*liet.* Suvokimas, troškimas, žinios, gebėjimai, įtvirtinimas) modelio elementas yra svarbus siekiant įgyvendinti rezultatų pokytį organizacijoje (Prosci, 2020; Hiatt 2006). ADKAR modelis yra vienas populiariausių bei naudingiausių modelių pokyčių valdyme, kuris apibrėžia 5 sėkmingo / rezultatyvaus pokyčio elementus (Hiatt, 2006). Elementai vertinami nuo 1 iki 5 balų ir jų įvertinimas parodo kuriuos elementus organizacija turi stiprinti, kad pokytis būtų kuo rezultatyvesnis. Nors reikalinga visų ADKAR modelio elementų visuma, tačiau itin pabrėžiamas

žinių elementas, nes tai yra barjeras realiam pokyčio įgyvendinimui organizacijoje (Hiatt, 2006; Hiatt ir Creasey, 2012). Vertinant šį elementą, kritinis balas yra 3 (Hiatt, 2006; Prosci sertifikavimo programos medžiaga), jei jis žemesnis – žinios, kaip įgyvendinti naujas veiklas organizacijoje yra labai silpnos. Žinios reikalingos, jog organizacija gebėtų įgyvendinti rezultatyvų pokytį ir pasiektų užsibrėžtų pokyčio ir organizacinių tikslų.

ADKAR modelis pasitelktas ir šioje atvejo analizėje, įvertinant elementus tiek pokyčio pradžioje, tiek jo formalioje pabaigoje (žr. 15 lentelė).

## 15 lentelė

### *LRVK pokyčio ADKAR analizė*

ADKAR elementas	Apibrėžimas	Įvertinimas pokyčio pradžioje	Įvertinimas pokyčio pabaigoje
A – suvokimas	Suvokimas kodėl pokytis yra reikalingas.	1	3
D – troškimas	Darbuotojo dalyvavimas ir pokyčio palaikymas.	2	4
K – žinios	Supratimas kaip reikia keistis.	1	3
A – gebėjimai	Gebėjimas taikyti naujas veiklas ir įgūdžius.	1	3
R – įtvirtinimas	Pokyčio tęstinumo veiksmai.	1	3

Šaltinis: sudaryta remiantis Hiatt (2006), Prosci (2020) ir Prosci sertifikavimo programos medžiaga; įvertinta autorės.

Įvertinimas atliktas remiantis pirmojo projekto vadovo ir esamo vadovo bei komandos įžvalgomis (asmeninis susitikimas, 2022). Galima pastebėti, kad vertinant beveik 2 – jų metų laikotarpį, visi ADKAR elementai pastiprėjo LRVK atveju, tačiau vis dar išlieka vietos suvokimo, troškimo, žinių, gebėjimo ir pokyčio įtvirtinimo elementu stiprinimui. Tokia modelio analizė nebuvo atlikta nei pokyčio pradžioje, nei pokyčio pabaigoje LRVK.

Apibendrinant pokyčio analizę galima teigti, kad LEAN diegimas LRVK yra ryškus organizacinis pokytis, turintis įtakos visai organizacijai, kuri yra gan uždara ir besipriešinanti naujoms idėjoms bei pokyčiams. Pastebimas pokyčių valdymo kompetencijų, žinių ir įgūdžių trūkumas tiek vadovų, tiek darbuotojų tarpe, kas yra indikacija žemam pokyčių valdymo brandos lygiui organizacijoje.

### 3.2 Interviu rezultatai analizuojant pokyčio rezultatyvumą lemiančius veiksnius

**Pokyčio suplanavimas.** Šiam veiksniai priskirti klausimai ir gauti atsakymai į juos padėjo suprasti, koki planavimo dokumentai buvo naudojami, ar buvo sudarytas pokyčių planas bei ar buvo suplanuoti pokyčių lyderių ir darbuotojų įtraukimo veiksmai. Respondentų atsakymai pateikti 16 lentelėje (žr. žemiau).

## 16 lentelė

### Respondentų atsakymai apie pokyčio suplanavimą

Respondento kodas	Atsakymai		
Kategorija	Pagrindinis pokyčio valdymo planas	Lyderių veiklų planas	Darbuotojų įtraukimo planas
PV1	Projekto planas. Buvo įvardintos rizikos. Atskiro <b>pokyčio valdymo plano nebuvo</b> parengta <..>.	Lyderių veiklos taip pat <b>nebuvo suplanuotos</b> iš anksto<..>.	<..> o dėl <b>darbuotojų įtraukimo – konkrečių veiklų nebuvo</b> , tik užuominos.
PV2	Įpusėjus Vyriausybės kadencijai buvo nuspręsta įgyvendinti šį jų uždavinį, po kelių nesėkmingų bandymų. Planavimo dokumentai – projekto planas, kuriame yra veiklos, biudžetas ir komanda. O kitas svarbus dokumentas buvo paraiška Europos Sąjungos struktūriniam fondui <..>. Tai buvo bendras planas visoms institucijos dalyvaujančioms projekte, atskiro projekto LRVK nebuvo <..>. Atsakysiu taip, kad po pokyčių valdymo mokymų susidėliojo tam tikros mintys ir susidėliojimas, bet <b>formalaus dokumento nebuvo</b> .	<..> <b>oficialaus nebuvo plano</b> , tačiau prieš pokytį vyko sesijos su vadovais.	<..> Darbuotojai buvo įtraukti į mokymus <..>, komunikacija per susirinkimus apie LEAN veiklas <..>, tačiau <b>nebuvo apgalvotas darbuotojų įtraukimas</b> pačioje pradžioje <..>.
PV3	Pagrindinis pokyčio dokumentas buvo projekto planas <..>. Tai <b>nebuvo pokyčio planas</b> iš žmonių valdymo pusės, tačiau buvo suplanuotos veiklos ir numatytos rizikos. <..>	Ne, tokių <b>atskirų lyderių rolių neturėjom</b> .<..> Tokios lyderių grupės atsirado vėliau.	Darbuotojų įtraukimas buvo matomas per skirtingas pokyčio, LEAN, veiklas, per skirtingus metodus <..>.
PV4	Kalbant apie projekto pradžią, <b>nebuvo taikoma jokia pokyčių valdymo metodologija</b> . Pats projekto planas, rizikos buvo, bet kaip patį tą pokytį suvaldyti <..>, tokio <b>plano nebuvo</b> . <..> Po metų turėjome pokyčių valdymo mokymus, nes pamatėme, kad reikia priemonių pokyčiui valdyti <..>. Žinių įgavom, bet konkrečių planų netaikėm <..>.	<b>Nebuvo apgalvota apie pokyčių lyderius</b> .	Manau, kad taip, <b>darbuotojų įtraukimas buvo apgalvotas</b> , nes turėjome pokyčio priešistorę <..> ir keitėm taktiką, <b>bet kažkokio plano nebuvo</b> .
PV5	<..> Vidaus reglamente atsirado procesų informacija. Tuomet yra lengviau	Vadovai inicijavo, planavo, vyko sesijos <..>.	Darbuotojų įtraukimą galiu pakomentuoti per procesų valdymo

	įgyvendinti, kai yra pakeistos nuostatos ir patvirtinta vadovų. <..> projekto planas taip pat.		prizmę, nes buvo priskirti koordinatoriai <..>.
PV6	Projekto planas <..> buvo pagrindinis dokumentas, kuris vedė į komunikaciją, tikslus, uždavinius. Tokio <b>plano pagal pokyčių vadybą nebuvo.</b>	Ką veiks LEAN komanda buvo suplanuota <..>, gal ne visai tiksliai ar ne visai pokyčiams, bet buvo suplanuotos veiklos.	Manau, kad <b>nebuvo suplanuotas darbuotojų įtraukimas</b> pradžioje.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis respondentų citatomis.

Pokyčio plano nebuvo analizuojamo pokyčio kontekste. Vienas pagrindinių dokumentų pokyčio įgyvendinimui buvo naudojamas projekto planas, kuriame buvo numatytos LEAN komandos veiklos, rizikos ir biudžetas. Kitų pokyčių lyderių veiklos ir darbuotojų įtraukimas – kaip jie bus įtraukti į šį pokytį – nebuvo suplanuota formaliai, tačiau PV2, PV3, PV4, PV5 respondentai teigia, kad darbuotojų įtraukimas pasireiškė per pačias pokyčio – LEAN metodų – veiklas.

Respondentų V1 ir V2 nebuvo klausama apie pokyčio planavimo, įgyvendinimo dokumentus. Šie respondentai pateikė informaciją apie pokyčio kilmę – iš kur kilo šio pokyčio poreikis. Abu respondentai paminėjo, jog tai buvo vienas iš valdančiosios Vyriausybės programos tikslų. PV2 taip pat paminėjo, kad idėja buvo praeitos Vyriausybės.

Visi respondentai patvirtino, kad šis LEAN pokytis buvo jau 2 – sis organizacijoje. “Buvo bandymų, bet niekaip nepasitvirtindavo projekto plano. Pirmas LEAN bandymas buvo numatytas su labai dideliu biudžetu, kuris siekė apie 3 mln., (patvirtinta su 1,5 mln.) ir veiklos statomos ant išorinių konsultantų: mokymai, konsultacijos, vykimai į užsienį pasižiūrėti gerosios praktikos, tačiau apie efektyvumą ir taupymą net nebuvo kalbama“ – taip teigė PV2 respondentas.

Iš V1 ir V2 respondentų buvo siekiama sužinoti daugiau apie 1 – ajį LEAN pokytį ir palyginti, kadangi abu respondentai yra padalinių vadovai ir darbavosi abiejų pokyčių metu. Nors ir vyko sesijos su vadovybe, diskutuojant įvairiais LEAN metodais, tačiau „<..> specifika LRVK egzistuoja, todėl nelabai pasiteisino tas griežtumas, rodikliai, lentos.“ – taip teigė V1. Taip pat respondentas teigė, kad 2 – uoju kartu pamokos jau buvo išmoktos ir, kad „<..> tai neturi būti priverstinis dalykas, tai yra kultūra“. Respondentas pridėjo ir tai, jog buvo sukurta didesnė LEAN komanda, kuri parinko ir išdėliojo metodus tinkamai laiko, pasirengimo atžvilgiu.

V2 respondentas įvardino ne tik, jog tai kilo iš Vyriausybės programos formaliai bet ir buvo „<..> poreikis efektyvinti veiklą, nusistatyti rodiklius, kad su mažesniais resursais padaryti daugiau. Stebėseną buvo reikalinga.“

Apibendrinant atsakymus apie pokyčio planavimo veiksnį galima teigti, kad LRVK įgyvendintas pokytis nebuvo suplanuotas pagal pokyčių vadybos metodologiją. Pokytis buvo reikalingas, nes vadovybė suprato, jog tobulinti veiklą būtina, ką parodė ir atlikta vidinė analizė (žr. 12 lentelė). Galima išvelgti pokyčių vadybos taikymo fragmentiškumo, tačiau pagrindinis dokumentas, kuriuo buvo vadovaujama – projekto planas. Jame išskiriamos tik LEAN komandos veiklos, nei lyderių, nei darbuotojų įtraukimo temos nebuvo apgalvoto ir suplanuotos pokyčio pradžioje.

**Darbuotojų įtraukimas į pokytį.** Kitas svarbus veiksnys, kuris siejasi su visais teorinio modelio veiksniais, kurie apibrėžia rezultatyvaus pokyčio įgyvendinimą (žr. 5 paveikslas), yra darbuotojų įtraukimas į pokytį. Pagrindiniai klausimai buvo užduodami siekiant sužinoti kokiais veiksmais, aplinkybėmis buvo įtraukti darbuotojai į LEAN pokyčio įgyvendinimą LRVK bei kokią pagrindinę naudą buvo pastebima iš to. Atsakymai pateikti 17 lentelėje (žr. žemiau).

## 17 lentelė

### Respondentų atsakymai apie darbuotojų įtraukimą į pokytį

Respondento kodas	Atsakymai	
	Darbuotojų įtraukimo veiksmai / aplinkybės	Darbuotojų įtraukimo nauda
PV1	Ne visi buvo įtraukti iš karto. Jų <b>įtraukimas vyko per veiklas</b> , palaipsniui. Didesnė dalis buvo įtraukti per procesų valdymą <...>, Kaizen galvojimą ir įgyvendinimą. <...> Buvo <b>atsižvelgiama į jų pasiūlymus</b> . <...>	<b>Nauda tokia, kad pakeitė mąstymą ir darbo kultūrą</b> ir toliau darbuotojas vadovausis nuolatinio tobulėjimo kultūra.
PV2	Pagrindinis <b>įtraukimas vyko per tiesioginį vadovą</b> <...>, nes jei vadovas neskirs naujoms veikloms laiko, tai darbuotojui nerūpės.<...> Tuomet darbuotojas natūraliai įsitraukia.	Nebus suformuota rutina <...>.
PV3	<b>Mokymai, pristatymai, konkrečios LEAN veiklos</b> <...>, <b>patirčių pasidalinimas, renginiai</b> .	Jie <b>jautėsi to dalimi</b> ir jei žmogus buvo nusiteikęs priešškai, jis tampa palaikytoju – tokia nauda turbūt didžiausia <...>.
PV4	Viskas buvo <b>derinama su darbuotojais</b> , niekas nebuvo daroma be jų. <...> <b>Susirinkimų praktikos įvedimas, Kaizen teikimas ir įgyvendinimas</b> <...>.	<b>Nauda tai tokia, kad pokytis lengviau vyksta</b> <...>, įtraukiam didžiąją dalį darbuotojų. <...> Nebuvo aktyvių pasipriešintųjų dėl to <...>. <...> net kai ir Kaizen jau nebebuvo <b>įtraukti į metinius tikslus</b> , jie buvo toliau teikiami sistemoje ir įgyvendinami.
PV5	<b>Tiesioginis įtraukimas į veiklas, jų skaudulių išsprendimas</b> . <...> Svarbu rasti priėjimą prie jų.	Be darbuotojų įtraukimo ir neįvyks pokytis. Jie turi jaustis svarbūs.
PV6	Žmonės patikėjo, <b>nes su jais buvo tariamasi, diskutuojama, kalbama kam</b>	Darbuotojas <b>jautėsi reikalingas, svarbus, dalis LRVK</b> , jautėsi, kad netgi

	<b>reikalinga</b> <..>. Nebuvo primetami dalykai, buvo lanksčiai žiūrima ir pritaikoma.	ir priima sprendimus. <b>Jautėsi naudingas</b> , galėjo pasidalinti savo patirtimi, nuomone <..>.
V1	Pirmuoju kartu veiklos prasidėjo nuo lentų <..>, mes išokom ne į tą etapą, nes darbuotojai nesuprato kas vyksta ir kam to reikia, „reikia ir darau“, bet tikėjimo nebuvo. Kaip dabar su tuo tikėjimu – <b>vyksta iš intereso dėl savo veiklos</b> , situacija tikrai geresnė. <..> <b>Kaizen įrašėm į metinius tikslus</b> antrojo LEAN karto metu <..> Viskas vyksta palaipsniui <..>. Neseniai atlikome apklausą. Tikėjomės geresnių įsitraukimo rezultatų <..>.	Kaip ir minėjau, daroma jau iš vidinio intereso <..>.
V2	Vienas kietųjų metodų – <b>įtraukimas į metinius tikslus</b> <..> darbuotojus tai įpareigoja, vėliau jau nebereikia taip griežtai.	-

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis respondentų citatomis.

Analizuojant atsakymus ir sisteminant, darbuotojų įtraukimą respondentai įvardino:

1. Per pačias pokyčio, LEAN, veiklas (metodų įgyvendinimas) (7 respondentai iš 8);
2. Ryšio sukūrimas su darbuotojais, jų nuomonės išgirdimas (5 respondentai iš 8);
3. Tiesioginio vadovo pavyzdys (1 respondentas iš 8);
4. Naujų veiklų įgyvendinimas įtraukiant į metinius tikslus (3 respondentai iš 8).

Kaip galima matyti patys svarbiausi veiksniai, siekiant įtraukti darbuotoją į pokyčio įgyvendinimą, yra pačių veiklų naudingumas, kad per jas galima įtraukti darbuotoją, bei ryšio sukūrimas su darbuotoju, leidžiant jam jaustis reikalingu ir naudingu pokyčio metu. Verta paminėta, kad buvo pasitelkiamos ir tokios priemonės, kaip LEAN veiklų įgyvendinimo rodikliai darbuotojų metiniuose tiksluose arba „<..> su žmonėmis kalbėdavo komanda, projekto vadovė ir tuomet jau kancleris kalbėdavo, kas labiausiai nenorėjo LEAN“ (PV2 respondentas). Tokios priemonės padėjo suformuoti darbuotojų įprotį, nes vėliau panaikinus tokius rodiklius iš formalių dokumentų, veiklos buvo tęsiamos (PV2, PV5, V1 respondentai).

Respondentai sėkmingo darbuotojų įtraukimo naudą įvardino, kaip būtiną veiksnį rezultatyviam pokyčio įgyvendinimui, nes be darbuotojo pokytis tiesiog neįvyktų (PV5), nepasikeistų jo požiūris ir darbo kultūra (PV1), pokytis vyktų sudėtingiau (PV4).

Galima teigti, kad darbuotojų įtraukimas į pokytį yra būtinas siekiant rezultatyvaus pokyčio. Reikalinga sukurti ryšį su darbuotojais, įtraukti juos į įgyvendinimą ir sprendimų priėmimą, veiklų įgyvendinimas arba padėti išugdyti įprotį, pasitelkiant formalias priemones.

**Darbuotojų požiūris į pokyčius.** Šis veiksnys svarbus tolimesniems darbuotojo veiksmai – norui ir gebėjimui keistis. Remiantis sudarytu teoriniu modeliu (žr. 5 paveikslas), darbuotojo

požiūriui turi įtakos pokyčių lyderiai ir jų įsitraukimas į pokyčio įgyvendinimą, tad siekiant įsitikinti ir nustatyti ryšius analizuojamoje organizacijoje, respondentai pateikė savo nuomonę apie darbuotojų požiūrį pokyčio pradžioje, kaip jis keitėsi, kiek laiko tam prirėikė ir koki galimi veiksniai ar aplinkybės galėjo turėti tam įtakos. Atsakymai pateikti 18 lentelėje (žr. žemiau).

## 18 lentelė

*Respondentų atsakymai apie darbuotojų požiūrį į pokyčius*

Respondento kodas	Atsakymai			
	Kategorija	Darbuotojų požiūris pradžioje ir aplinkybės	Darbuotojų požiūrio pasikeitimas	Preliminarus laikas pasikeitimui
PV1		Buvo <b>dvejopos nuomonės</b> : vieniems tiko ir patiko, o kiti matė tik neigiamą pusę dėl <b>ankstesnio LEAN pokyčio patirties</b> <..>.	Darbuotojų <b>požiūris pasikeitė</b> , nes <b>pamatė naudą</b> , buvo įsiklausyta į žmones ir jų problemas. <..> Svarbu įsiklausymas, parodymas ką gali LEAN, praktika.	<b>Pasikeitimui prirėikė daugiau nei 1 metų</b> <..>.
PV2		<..> tik atėjus, man vadovai sakė, kad tik nepradėkim nuo rodiklių ir susitikimų lentų, nes žmonės turi blogą patirtį. <..> Žmonės neturėjo pasirinkimo, nes kancleris aiškiai buvo iškomunikavęs, kad tai reikalinga. Labiau <b>jaučiau baimę iš darbuotojų</b> ar bus gerai <b>ar bus blogai, kaip jau ir buvo įvykę</b> , pasipriešinimu to nevadinčiau. <..> Pati pajaučiau, kad kol buvo tvarkomi dokumentai <..> .	<b>Naudos supratimas</b> daug lėmė <..>.	Buvo <b>baimė ir sąstingis</b> , bet kai parodėm komandą – jiems pradėjo aiškėti, nebeliko baimės. <..>.
PV3		<b>Labiau neigiama</b> , didelė dalis buvo nepalaikytojų, nes tai buvo <b>antroji LEAN pradžia</b> <..>.	<b>Naudos pamatymas</b> <..>. Gerasis pavyzdys buvo užkrečiamas tarp padalinių. <..> <b>Svarbų vaidmenį vaidina tiesioginis vadovas</b> , kas ir turėjo įtakos požiūrio pasikeitimui <..>. Iš <b>vadovybės ateinantys signalai</b> <..>.	Aš sakyčiau, kad <b>metų, pusantrų</b> buvo reikalinga man, asmeniškai, pamatyti pasikeitimą.
PV4		Reakcija buvo <b>pasipriešinimas</b> , nes galvojo, kad <b>bus kaip buvo</b> <..>, ypač iš tų darbuotojų, kurie seniau jau darbuojasi. Kilo klausimai „kam to reikia“, „kodėl vėl kartojam“.	<b>Pamačius naudą</b> pradėjo keistis tas požiūris. Netgi konkrečių atvejų buvo kuomet darbuotojas pradžioje buvo prieš, tačiau tapo entuziastu <..>.	-

PV5	<..> Sunku pakomentuoti, bet reikia <b>pažymėti, kad kai kurie metodai nebuvo pasiteisinę</b> , nes jie tuo metu nebuvo pasiruošę.<..> buvo <b>neigiamos nuostatos</b> , ypač tų darbuotojų, kurie jau dirbo anksčiau.	Pokyčiui buvo <b>palanki karantino pradžia</b> , nes tuomet reikėjo naudų priemonių. Atnaujinome intranetą, sukūrėme funkcionalumą, mokinome dirbti su naujais IT sprendimais <..>. Tad tai prisidėjo prie gero LEAN įvaizdžio.	-
PV6	<b>Buvo neigiamas požiūris &lt;..&gt;, pokytis lygus baimė</b> ir dar dėl to, kad tai buvo <b>pasikartojantis pokytis</b> . Pirmasis nepavyko, tai antrasis iš karto gavo neigiamą reakciją <..>. <..> Pirmojo pokyčio metu buvo mažai tariamasi su darbuotojais <..>.	Bet kuomet <b>pamatė naudą, sutiko, kad tai teigiamas dalykas</b> . <..> ir pasikeitė požiūris. <..> Aiškumas yra svarbus dalykas.	Manau, kad <b>metų tikrai prireikė pasikeitimui &lt;..&gt;</b> , reikėjo nemažai pasistengti.
V1	Sunku palyginti <..> Nemanau, kad stipriai požiūris pasikeitė lyginant abu kartus. <b>Nesupratimas</b> kam to reikia buvo abu kartus.	<..> Bet dabar jau dauguma darbuotojų turi supratimą kam to reikia ir ta nežinomybė jau mažesnė <..>.	-
V2	Akys buvo didelės abu kartus <..> <b>Psichologinės baimės &lt;..&gt;</b> , reikia žmonėms paaiškinti <..>. Antrąjį kartą buvo mažai tikėjimo pradžioje <..>, <b>patirtis ankstesnė ne kokia</b> – pradėta buvo, bet nepabaigta <..>.	Įpareigojimas, įprotis <..>.	-

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis respondentų citatomis.

Neigiamas požiūris ir baimė – taip jautėsi darbuotojai pokyčio pradžioje. Visi respondentai paminėjo, kad tokios emocijos buvo dėl neigiamos pokyčių patirties – šis LEAN įgyvendinimas organizacijoje jau buvo 2 – asis, 1 – asis pokytis buvo nesėkmingas dėl netinkamo griežto priėjimo prie darbuotojų (PV2, PV3, PV4, PV5, PV6, V1), pasikeitusios vadovybės (V2) ir prasmės nesupratimo, kad tai reikalinga (PV2, V1). „Įgyvendinant pokytį buvo pradėta nuo tokių veiklų, kurios žmogų priartina prie organizacinės veiklos, kuriamas savarankiškas stebėsenos įrankis kiekviename padalinyje pritaikant prie specifikos ir poreikių“ (PV2).

Darbuotojų požiūris pasikeitė, nes „<..> prisidėjo skaitmenizacijos tema, išiklausėm į žmones ir jų problemas“ (PV1), „<..> labiau buvo apgalvota, kaip prie jų prieiti, kaip būti lankstesniems, turinys turi laimėti prieš formą <..>“ (PV4) ir visi respondentai teigė, kad pagrindinis veiksnys lemiantis teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius yra naudos pamatymas.

Taip pat V1 respondentas paminėjo, kad priėjimas prie žmonių susijęs su komunikacija, nes svarbu teisingai iškomunikuoti, pabrėžiant naudą, neišgąsdinant žmonių. Tokiam darbuotojų požiūrio pasikeitimui prireikė laiko ir darbo su žmonėmis (PV6, V1) – metų ir daugiau (PV1, PV3, PV6). Ne visi respondentai galėjo tiksliau pakomentuoti arba klausimas buvo praleistas.

Apibendrinant darbuotojų požiūrį į pokyčius galima teigti, jog siekiant teigiamo požiūrio, darbuotojas privalo pamatyti naudą iš įgyvendinamo pokyčio. Svarbu rasti priėjimą prie darbuotojo ir pritaikyti metodus atsižvelgiant į poreikius.

**Darbuotojų noras keistis.** Šiam veiksmui priskirti klausimai ir gauti atsakymai į juos padėjo suprasti, koki veiksniai lemia darbuotojo norą keistis (žr. 19 lentelė).

## 19 lentelė

*Respondentų atsakymai apie darbuotojų norą keistis*

Respondento kodas	Atsakymas
PV1	<b>Noras skaitmenizavimui, noras dirbti efektyviau ir greičiau ir mažinti klaidas, rankinį darbą.</b> Jie pamatė, kad tai įmanoma padaryti kartu su LEAN komanda. <..>
PV2	Manau, kad <b>vienareikšmiškai tiesioginis vadovas ir naudos pamatymas.</b> Kitas aspektas, jog tai viešasis sektorius <..>, ne taip greitai priima pokyčius, renkasi patikrintus metodus. Jis toks inertiškas. Niekas nepuola keistis <..>, išjudinti šį mechanizmą reikia nemažai metų, reikia bėgti maratoną, o ne sprintą <..> ir tokios veiklos turi būti <b>įtrauktos į vidinės tvarkos dokumentus.</b>
PV3	Keli tie patys faktoriai: <b>vadovo pozicija</b> <..>, <b>tam tikri skauduliai</b> <..>, kurie išsprendžiami, nes netenkina esame situacija ir žinoma, <b>pamatymas naudos.</b>
PV4	Nebuvo noro ir supratimo kodėl reikia iš pradžių, bet paprastai žiūrint, <b>jie buvo įpareigoti</b> – projektas patvirtintas, neturi pasirinkimo, žino, kad ateis koordinatorius. <..> Dar svarbus veiksnys buvo <b>kanclerio žodis</b> , paraginimas.
PV5	Pastebima pagalba iš LEAN komandos <..>. <b>Idėjų priėmimas</b> <..>. Taip pat Kaizen <b>metiniai tikslai.</b>
PV6	Vėl gi ta <b>nauda.</b> Reikia keistis, nes norisi turėti <b>patrauklesnę, inovatyvesnę darbovietę</b> <..>, kad pati kanceliarija keitūsi.
V1	<b>Naudos pamatymas</b> <..>. <b>Veiklų dokumentavimas</b> vidiniuose LRVK dokumentuose pastūmėjo darbuotojus <..>.
V2	<b>Projektas įpareigoja, ne tik vidinis tikėjimas</b> <..>.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis respondentų citatomis.

Galima pastebėti, kas respondentų atsakymai yra gan skirtini ir panašūs į darbuotojo požiūrio į pokytį veiksnio atsakymus, tačiau pagrindinės aplinkybės, kurios turi įtakos darbuotojo norui keistis yra:

1. Teigiamas požiūris į pokyčius (naudos pamatymas, kuri turi įtakos požiūriui) (4 respondentai iš 8);
2. Vidinis stimulus – noras dirbti efektyviau ir paprasčiau (4 respondentai iš 8);
3. Išorinis stimulus – vadovo įtaka, formalūs dokumentais (5 respondentai iš 8).

**Darbuotojų gebėjimas keistis.** Net ir turint teigiamą darbuotojų požiūrį į pokytį ir jų norą keistis, niekas neįvyks, jei nebus išugdyti gebėjimai pokytį įgyvendinti veiksmais. Šiam veiksmui turi įtakos abu minėti veiksniai anksčiau.

Respondentai atsakė į klausimą „Kaip buvo padedama darbuotojui pakeisti įpročius ir įdiegti naujas veiklas į jų kasdienybę? ir jų atsakymai yra pateikti 20 lentelėje (žr. žemiau).

## 20 lentelė

*Respondentų atsakymai apie darbuotojų gebėjimą keistis*

Respondento kodas	Atsakymas
PV1	<b>LEAN koordinatorius.</b> <..> Procesų braižymas kartu, <b>praktika</b> iš esmės.
PV2	Viešajame sektoriuje veikia pora būdų: <b>teisės aktai</b> , vidiniai aktai, ką ir padarėm su komanda. <..> Mes klausėm jų nuomonės kaip ir kas jam patogu <..>, <b>derinomės ir padėdavom įgyvendinti tam tikras idėjas.</b>
PV3	<b>Projekto komanda daugiausia prisidėjo</b> <..>. Tiek komunikacija, pagalba, informaciniai pranešimai <..>.
PV4	Iš techninės pusės <..> <b>komanda</b> , tačiau ir <b>apdovanojimai</b> , pavyzdžiui, Kaizen.
PV5	<b>Vadovų dėmesys</b> <..>, palaikymas, <b>pagalba naujose srityse</b> <..>, <b>nauja aplinka</b> verčia tobulėti, naujų sprendimų aktualumas, nes buvo karantinas.
PV6	Aš manau, kad pokyčių lyderiai – <b>LEAN komanda</b> , kurie stengėsi, kad tai taptų nauja rutina. Tam tikri <b>IT įrankiai</b> , kurie palengvina jų darbą. Idėjos.
V1	<b>LEAN komandos nariai</b> padeda įgyvendinti tam tikras idėjas, ypatingai susijusias su sistemomis <..>.
V2	<b>Tiesioginiai vadovai ir LEAN komanda</b> yra tie asmenys, kurie turi vesti naujose veiklose <..>.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis respondentų citatomis.

Visi respondentai teigė, jog labiausia darbuotojui pasikeisti padėjo LEAN komanda, kuri ir buvo atsakinga už LEAN veiklų įdiegimą LRVK. Tokio pokyčio kontekste svarbu turėti kompetentingą komandą tiek metodų diegimo, tiek darbo su žmonėmis srityse, tai parodo papildomos respondentų mintys nepateiktos 20 lentelėje:

- „<..> Turėjau stiprią komandą, be jos nebūtų pavykę“ (PV2);
- „Buvo gera komanda su privataus sektoriaus patirtimi <..>“ (PV6);
- „LEAN komanda kartu su darbuotojais dėliojo procesus“ (V1);
- „Darbuotojų nepalikdavome vienu taikant naujus metodus <..>.“ (PV4).

Taip pat respondentai išskyrė vadovų svarbą keičiantis darbuotojui, naują aplinką, kuri verčia tobulėti (LEAN diegimas vyko karantinu metu šalyje) bei formalius dokumentus, kuriuos galima įvardinti, kaip išorinį stimulą norui keistis.

Apibendrinant galima teigti, kad šio pokyčio kontekste pagrindinis darbuotojui pagalbininkas buvo LEAN komandos darbuotojas, kuris skyrė išugdyti ne tik techninius gebėjimus, tačiau ir pakeisti požiūrį į darbo kultūrą. Galima teigti, kad iš dalies projekto komanda buvo ir pokyčio komanda, kuri dirbo su žmogiškąja pokyčio dalimi.

**Pokyčių lyderystė.** Veiksny, kuris turi sąsajų visais, rezultatyvų pokyčio įgyvendinimą lemiančiais, veiksniais, esančiame teoriniame modelyje, kuris buvau naudotas šio interviu klausimynui parengti (žr. 5 paveikslas). Respondentai turėjo atsakyti ką jie išskirtų pokyčio lyderiais įgyvendinto pokyčio kontekste, kokia jų nauda ir tikslas bei kas buvo pagrindinis pokyčio lyderis darbuotojo akimis. Šia tema respondentai kalbėjo išsamiai, kas matyti ir atsakymų lentelėje, kurioje pateiktos įvardintos lyderių grupės ir kas buvo pagrindinis lyderis analizuojamo pokyčio metu (jų nauda aprašoma žemiau 9 paveikslo) (žr. 21 lentelė).

## 21 lentelė

*Respondentų atsakymai apie pokyčių lyderystę pokyčio metu*

Respondento kodas	Atsakymai	
Kategorijos	Lyderių grupės	Pagrindinis lyderis darbuotojams
PV1	Pirmiausia nebūtų pavykę be <b>skyrių vadovų</b> , jų įsitraukimo, <b>LEAN komandos ir pačių darbuotojų</b> . Taip pat pridėčiau <b>vadovybę</b> , nors aktyvumo trūko. <..> Palaikymas ir sponsorystė yra iš aukščiausio lygio vadovų <..>.	<..> tačiau <b>tiesioginių vadovų pavyzdys</b> yra darbuotojui svarbesnis ir be jų nebūtų pavykę.
PV2	<b>Vienareikšmiškai kancleris</b> buvo idėjos palaikytojas. Kartu ir <b>projekto savininkas – vicekancleris</b> . Šie žmonės pagrindiniai buvo rėmėjai iš vadovybės pusės. <b>Projekto vadovas ir projekto komanda</b> . <..> O kiti vadovai, tai jų pozicija kito, bet buvo <b>palaikytojų</b> , bet ne pagrindinės figūros. <..> Aukščiausia vadovybės vienareikšmiškai atstovaudavo LEAN temą ir pokytį palaikė <..>.	
PV3	<b>Pokyčio ambasadoriai</b> , kuri atsirado projekto eigoje, intuityviai. <..> Skirtingų sričių <b>darbuotojai ir skyrių vadovai</b> <..>, kurie palaiko ir padeda skleisti LEAN žinutę. Taip pat pačio pokyčio komanda, <b>LEAN komanda</b> . Negaliu atsakyti vienareikšmiškai, ar visada buvo palaikymas, manau tam tikrose temose, gal neaktyvus palaikymas. Sponsorystė turėtų būti aktyvi, proaktyvi <..>. Buvo palaikymas, bet ne toks koks turėtų būti <..>, atrodo visada to palaikymo reikėdavo eiti pasiimti.	Pagrindinis turėjo būti sponsorius <..>.
PV4	Be abejo <b>LEAN komanda</b> , kuri buvo LEAN vėliavnešiai, <b>projekto vadovas, įstaigos vadovas, projekto savininkas ir personalo vadovė</b> , kuri tikrai daug įsitraukdavo <..>. Ir galima sakyti, kad buvo <b>pavieniai vadovai</b> , kurie buvo entuziastai <..>. <..> LEAN veiklos buvo įtraukiamos ir prisimenamos procesų, sprendimų generavimo temose <..>.	
PV5	Vienareikšmiškai <b>LEAN komanda</b> . Galima sakyti, kad ir <b>kancleris</b> , prie kurio susiformavo šis pokytis ir buvo patvirtintas <..> gal ir nebuvo tokio aktyvaus palaikymo kokio norėjosi, bet formalus palaikymas tikrai buvo. <..> Ir trečia	<b>Tiesioginis vadovas</b> , labiausia jo žiūrима. <..> Ir <b>aukščiausio</b>

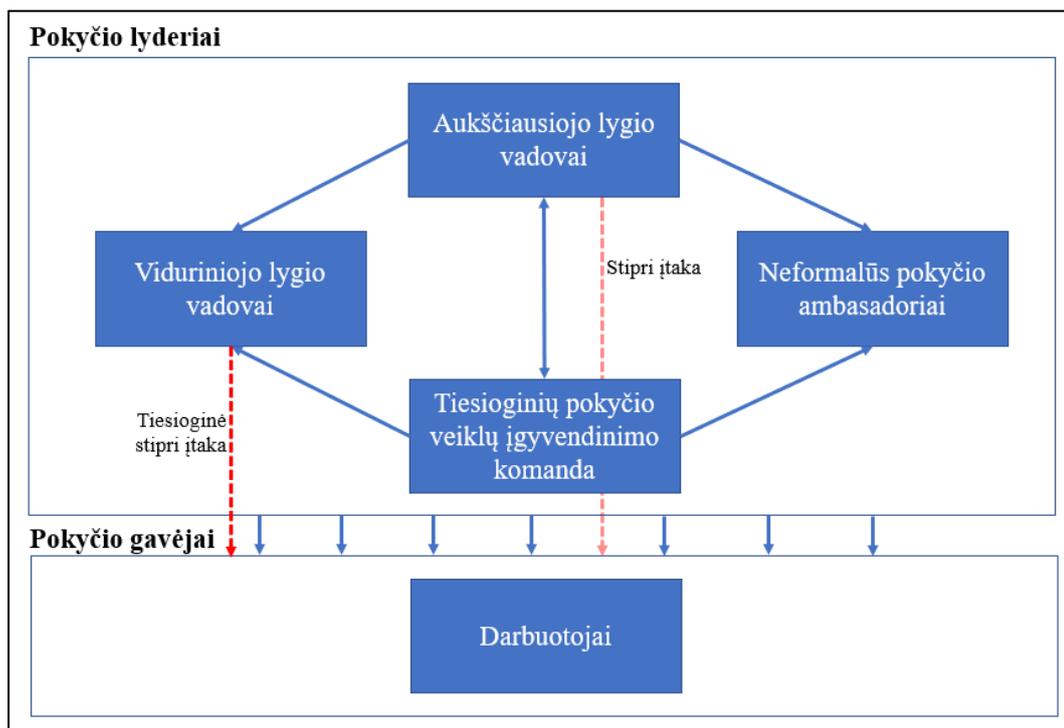
	lyderių grupė – <b>pavieniai vadovai</b> , kurie norėjo pokyčių. <..> Ir dar būtų galima įvardinti pavienius <b>darbuotojus – aktyvistus</b> .	<b>lygio vadovo</b> pavyzdys.
PV6	Lyderių grupės galėtų būti: <b>LEAN komanda, vadovai</b> , kurie tikėjo pokyčiu, ir <b>aukščiausio lygio vadovai</b> , kurie rodo pavyzdį. Pagrindinis lyderis turi būti aukščiausio lygio vadovas, kuris turi rodyti pavyzdį, kad tai yra svarbu ir kad reikia visiems stengtis dėl pokyčio. Apie LEAN buvo labiau šnekama tada, kai buvo primenama iš LEAN komandos <..>.	<b>Vidurinės grandies vadovai</b> labiau LEAN vėliavą nešė.
V1	<b>Vadovų dėmesys</b> yra labai svarbu. Pirmuoju atveju buvo labai stipriai iškomunikuota, kad tai labai svarbu <..>, palaikymas buvo <..>. Antruoju kartu buvo vadovui sudėtingiau, buvo mažiau tikėjimo, bet tuomet buvo labiau kreipiama į skaitmeninimo pusę. Vadovui būtinai turi rūpėti <..>. LEAN komandos aktyvumas būtinas <..> ir procesų savininkai, jiems turi rūpėti, skaudėti <..>. Tokia <b>vadovų, LEAN komandos ir procesų savininkų</b> simbiozė reikalinga.	Procesų šeimininkai, jie yra <b>darbuotojų vadovai</b> . Jiems turi rūpėti.
V2	Tai visų pirma <b>LEAN koordinatoriai</b> <..>, antras lyderis – <b>aukščiausio lygio vadovas</b> , o trečias – <b>padalinių, skyrių vadovai</b> . Ir darbuotojai turi patikėti.	Darbuotojui tai skyriaus vadovas, jis turi motyvuoti, parodyti naudą <..>. Aukščiausias vadovas irgi prisideda, bet ne kasdienėje veikloje <..>.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis respondentų citatomis.

Iš respondentų atsakymų galima išskirti tam tikras pokyčio lyderių grupes: aukščiausiojo lygio vadovus (kancleris, vicekancleris), vidurinio lygio vadovus (tiesioginiai vadovai, procesų šeimininkai), LEAN komandą, pavieniai darbuotojai, kurie palaiko pokytį ir darbuotojai, kurie priima pokytį. Atsižvelgiant į gautus rezultatus sudarytas 9 paveikslas:

## 9 paveikslas

### Pokyčio lyderių ir pokyčio gavėjo ryšys



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis respondentų atsakymais.

Paveiksle parodyti tiek vienpusiai, tiek dvipusiai ryšiai tarp pokyčių lyderių grupių bei jų visų įtaka pokyčio gavėjui – darbuotojams. 7 iš 8 respondentų pabrėžia tai, kad darbuotojui stipriausią įtaką gali daryti jo tiesioginis vadovas arba kitaip vidurinio lygio vadovas. Aukščiausio lygio vadovai taip pat išskiriami, kaip reikšmingi lyderiai darbuotojams, tačiau šie labiau imponuoja vidurinio lygio vadovams. Veiklas įgyvendinanti komanda, šiuo atveju LEAN komanda, ir aukščiausio lygio vadovai turi bendradarbiauti kuriant ir stiprinant pokyčio lyderio pozicijas, kadangi respondentai teigė, kad šios abi lyderių grupės turi viena kitą motyvuoti siekiant rezultatyvaus pokyčio.

LEAN komandos tikslas buvo nuolatinio tobulėjimo kultūros diegimas, įgyvendinti kultūrinį pokytį organizacijoje (teigė visi respondentai). Tiesioginiai vadovai turi motyvuoti darbuotojus, kad jie gali dirbti paprasčiau ir efektyviau (PV1), jei priims pokyčio veikslas į kasdienę veiklą. „Vadovas turi jausti pareigą parodyti kas įvyko, įvertinti naudą ir priminti kolegoms“ (V2 respondentas). Apibendrinant visų respondentų mintis apie vadovybę, jie teigė, kad pagrindinis aukščiausios vadovybės tikslas būti matomiems, dalyvauti visuose renginiuose, užsiimti komunikacija, motyvuoti vidurinio lygio vadovus bei ateiti į padalinius ir realiai pasižiūrėti, kaip sekasi darbuotojams. Respondentai (6 iš 8) teigė, jog pritrūko aktyvaus pokyčio rėmimo iš vadovybės pokyčio įgyvendinimo metu.

**Patirti sunkumai analizuojamo pokyčio kontekste.** Atliekant interviu su respondentais ir jiems pateikiant išsamius atsakymus su realių situacijų pavyzdžiai, buvo pastebėti sunkumai, su kuriais teko susidurti pokyčio įgyvendintojams:

1. Komunikacijos nuoseklumo nebuvimas su darbuotojais ir skyrių vadovais (PV1, PV2, PV3, PV6);
2. Projekto savininko ir aukščiausios vadovės pasyvus palaikymas (PV2, PV3, PV4, PV5);
3. Darbuotojų pasipriešinimas (PV3, PV4, PV6, V1).

Visi įvardinti sunkumai, įgyvendinant analizuojamą pokytį, yra pagrindiniai, kurie pabrėžiami ir analizuojami ir pokyčių vadyboje (Burke, 2017; Meaney ir Pung, 2008; Hiatt ir Creasey, 2012; Hiatt, 2006; Beer, 2021; McKinsey & Company, 2020; Prosci, 2020). Visus šiuos iššūkius gali padėti suvaldyti tinkamai suplanuotas pokytis remiantis pokyčių vadybos metodologija (Prosci, 2020; McKinsey & Company, 2020; Burke, 2017; Burnes, 2017; Kotter, 2012; Hayes, 2018; Hiatt ir Creasey, 2012).

### **3.3 LRVK pokyčių valdymo brandos įvertinimas**

Atlikus LRVK organizacijos ir pokyčio vidinę analizę bei interviu su ekspertais apie įgyvendintą rezultatyvų pokytį, galima įvertinti pokyčių valdymo brandos lygį analizuojamoje organizacijoje. Vertinimas atliekamas remiantis organizacinių pokyčių valdymo brandos modeliu (žr. 4 paveikslas), įvertinant pagrindines pokyčių sritis:

1. **Pokyčių lyderystė** – organizacijos lyderiai demonstruoja iniciatyvumą, tačiau yra ne aktyvūs rėmėjai įgyvendinimo kontekste. Nekontroliuoja ir neprioretizuoja pokyčių. Trūksta žinių apie pokyčių įgyvendinimą iš pokyčių valdymo pusės. Tai parodo organizacijos charakteristikų įvertinimas (žr. 14 lentelė), ADKAR analizė (žr. 15 lentelė) ir atliktų interviu rezultatai apie pokyčių lyderystės veiksnį.
2. **Verslo pasirengimas pokyčiams** – pokytis buvo suplanuotas tik iš projektinės pusės (pokyčio planas), tačiau iš žmonių vedimo per pokytį pusės (pokyčių valdymas) – plano nebuvo. Nėra nuoseklios komunikacijos, organizacijos struktūriniai vienetai neturi žinių apie pokyčių valdymą. Toks vertinimas atliktas remiantis organizacijos charakteristikų įvertinimu (žr. 14 lentelė), ADKAR analize (žr. 15 lentelė), atliktų interviu rezultatais apie pokyčio suplanavimą, darbuotojų požiūrį į pokyčius bei jų įtraukimą.
3. **Pokyčių projektų valdymas** – galima pastebėti metodų taikymo fragmentiškumą bei respondentų išreikštą poreikį pokyčių valdymo žinioms ir įgūdžiams. Taip pat darbuotojai turėjo mokymus apie LEAN metodus, komunikuojama nenuosekliai.

Tai parodo organizacijos charakteristikų įvertinimas (žr. 14 lentelė), ADKAR analizė (žr. 15 lentelė) ir atliktų interviu rezultatai.

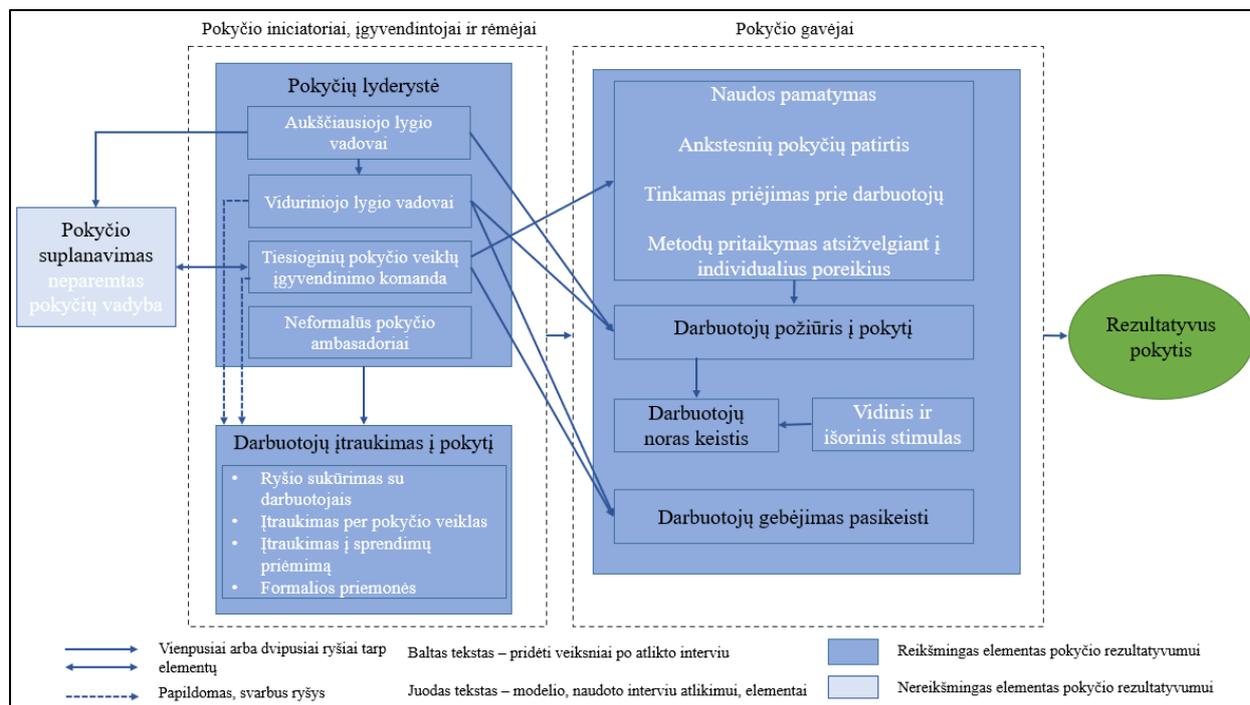
Išanalizavus pagrindines pokyčių valdymo brandos sritis galima teigti, jog LRVK yra pačiame pradiniame lygyje – nebrandi organizacija pokyčių valdymo kontekste.

### **3.4 Atvejo analizės išvados ir rezultatyvų pokyčio įgyvendinimą lemiančių veiksnių teorinis modelis nebrandžios organizacijos atveju**

Atvejo analizės metu buvo atlikta vidinė LRVK ir įgyvendinto pokyčio analizė bei interviu su ekspertais siekiant identifikuoti sėkmę lėmusius veiksnius, įgyvendinant LEAN pokytį organizacijoje. Vidinės analizės rezultatai parodė, kad organizacijai LEAN pokytis buvo reikalingas (žr. 12 lentelė) dėl efektyvesnio veiklos vykdymo ir organizacinės kultūros tobulėjimo. Analizuotas pokytis naudingas tiek LRVK silpnybių, tiek grėsmių mažinimui atsižvelgiant į SSGG analizę (žr. 12 lentelė). Nors ir pokytis didelis, rizikingas, o organizacija neturėjo pokyčių valdymo žinių ir įgūdžių (žr. 8 paveikslas), pokytis buvo įgyvendintas rezultatyviai: LEAN kultūra įdiegta į darbuotojų rutiną ir veiklos yra toliau tęsiamos organizacijoje. Verta paminėti, kad ADKAR modelio analizė (žr. 15 lentelė) parodė, kad nepaisant sėkmės, visi modelio elementai (suvokimas, troškimas, žinios, gebėjimai ir įtvirtinimas) turi būti stiprinami LRVK atveju, ypač žinių elementas, kuris yra kertinis pokyčio įgyvendinimui ir tęstinumui (Hiatt, 2006). Atlikto interviu rezultatai padėjo identifikuoti veiksnius, lemiančius rezultatyvų pokyčio įgyvendinimą nebrandžioje organizacijoje, bei sudaryti detalų ir pritaikomą modelį tokio tipo organizacijoms (žr. 10 paveikslas):

## 10 paveikslas

*Organizacinio pokyčio rezultatyvų įgyvendinimą lemiančių veiksnių teorinis modelis nebrandžios, pokyčių valdyje, organizacijos atveju*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu rezultatais.

Organizacinio pokyčio rezultatyvų įgyvendinimą lemiančių veiksnių teorinis modelis nebrandžios, pokyčių valdyje, organizacijos atveju sudarytas remiantis sudarytu teoriniu modeliu (žr. 5 paveikslas) po mokslinės literatūros analizės, kuris buvo naudojamas šio darbo interviu atlikimui.

Interviu rezultatai parodė, kad suplanavimo elementas nėra reikšmingas analizuojamu atveju, tačiau pokyčių lyderystė, darbuotojų įtraukimas, darbuotojų požiūris į pokytį, noras keistis ir gebėjimas pasikeisti – reikšmingi rezultatyviam įgyvendinimui.

Pokytis buvo suplanuotas pagal projektų vadybos metodikas, nepasitelkiant pokyčių vadybos metodologijos, tačiau ryšys vis tiek yra su pokyčių lyderyste: pokytis yra inicijuojamas aukščiausio lygio vadovų, tad atsiranda jų įtaka suplanavimui, tačiau pats šio elemento realus įgyvendinimas atitenka pokyčio veiklų įgyvendinimo komandai, kuri ne tik suplanuoja, tačiau ir veikia pagal planą visą pokyčio laikotarpį.

Interviu metu buvo identifikuotos smulkesnės pokyčių lyderystės grupės, kurios tiek vieningai, tiek skirtingai veikia kitus modelio elementus. Galima pastebėti vidurinio lygio vadovų ir tiesioginių pokyčio veiklų įgyvendinimo komandos svarbumą, kadangi šie elementai turi išskirtinės įtakos darbuotojų įtraukimui į pokytį – šios lyderių grupės daro didesnę įtaką

darbuotojams nei aukščiausio lygio vadovai ar pokyčio ambasadoriai. Svarbu paminėti, kad norint, jog vidurinio lygio vadovo įtaka darbuotojams būtų teigiama ir atneštų naudos – pirmiausia aukščiausio lygio vadovas turi motyvuoti vidurinio lygio vadovą. Aukščiausio ir vidurinio lygio vadovai turi reikšmingos įtakos formuojant darbuotojo požiūrį į pokytį, o vidurinio lygio vadovai ir pokyčio įgyvendinimo komanda turi įtakos darbuotojų įtraukimui ir gebėjimui keistis.

Darbuotojų įtraukimo į pokytį elementas yra svarbus elementas, kuris turi tolesniam pokyčio gavėjo elgesiui. Šiame etape svarbu sukurti ryšį su darbuotoju, leisti jam pasijausti svarbiu ir priimančiu sprendimus. Ypač besipriešinantiesiems darbuotojams gali būti pasitelktos formalios priemonės jų įtraukimui, taip formuojant jų įprotį. Sėkmingas darbuotojų įtraukimas negalima be pokyčio veiklų įgyvendinimo komandos bei jų tiesioginių vadovų.

Darbuotojų požiūriui į pokytį formuoja organizacijos vadovai. Interviu metu buvo identifikuotos papildomos aplinkybės, kurios taip pat yra reikšmingos teigiamam ar neigiamam darbuotojų požiūriui: pokyčio naudos pamatymas, ankstesnių pokyčių patirtis, tinkamas priėjimas prie jų bei pokyčio veiklų tinkamumas ir pritaikomumas jiems. Darbuotojų požiūris į pokytį lemia jų norą keistis, kuriam turi įtakos ir vidiniai ir išoriniai stimulai (noras dirbti efektyviau ir paprasčiau, vadovo įtaka, formalūs dokumentai).

Darbuotojų gebėjimas pasikeisti yra vienas reikšmingiausių elementų dėl pokyčio rezultatyvumo ir tęstinumo užtikrinimo. Identifikuota, kad pokyčio veiklų įgyvendinimo komanda ir darbuotojų tiesioginiai vadovai (vidurio lygio vadovai) gali padėti darbuotojų pasikeisti efektyviausiai.

Apibendrinant atvejo analizę galima teigti, jog organizacinio pokyčio rezultatyviam įgyvendinimui, kai organizacija yra pradiniam pokyčių valdymo brandos lygyje, reikalingas pokyčių lyderių nuoseklus, apgalvotas ir pritaikytas organizacijos darbuotojams vedimas per pokytį. Galima išskirti pokyčio veiklų ir vidurinio lygio vadovų vaidmens, kompetencijų ir ryšio su darbuotojais svarbą pokyčio metu. Darbuotojų įtraukimui į pokytį gali padėti ir formalūs įrankiai, kurie padės suformuoti darbuotojų įprotį. Nors pokytis įgyvendintas ir rezultatyviai, tačiau pastebėti sunkumai interviu metu, su kuriais buvo susiduriama įgyvendinant analizuotą pokytį, ir ADKAR modelio analizės rezultatai parodo, kad pokyčio suplanavimas ir kitų pokyčių valdymo metodų taikymas būtų prisidėjęs prie sklandesnio pokyčio įgyvendinimo.

## IŠVADOS

Šios darbo tikslas buvo atlikus mokslinės literatūros analizę bei autorinį tyrimą nustatyti, kokie veiksniai lemia rezultatyvų organizacinių pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, kurioje pokyčių valdymo brandos lygis yra pradinis, ir kokie šių veiksnių ryšiai tarpusavyje. Šioje darbo pradžioje, tikslui pasiekti, buvo išskirti uždaviniai, o šiame darbo skyriuje – pateikiamos svarbiausios išvados.

Atsižvelgiant į pirmąjį šio darbo uždavinį galima teigti, kad literatūros šaltinių analizė padėjo išgryninti organizacinio pokyčio sampratą šiandieniniame verslo kontekste, pokyčių valdymo brandos vertinimo specifiką, pokyčių valdymo svarbą įgyvendinamiems projektams ar iniciatyvoms ir veiksnius, lemiančius organizacinio pokyčio rezultatyvų įgyvendinimą bei kas yra rezultatyvus ar sėkmingas pokytis organizacijoms. Pokyčių unikalumas ir kompleksiskumas skatina organizacijas nenaudoti standartinio įgyvendinimo proceso, o įvertinti ir suplanuoti kiekvieną pokytį individualiai, todėl pokyčio planavimo aspektas vis labiau aktualizuojamas verslo pasaulyje, kuris dažnai apibūdinamas, kaip vienas pagrindinių sėkmės faktorių pokyčio įgyvendinime. Taip pat pokyčių lyderystė išskiriama, kaip vienas svarbiausių veiksnių, galinčių vesti rezultatyvaus pokyčio link, tačiau tai nėra įmanoma, jei neįvyks darbuotojo pasikeitimas, kuriam reikalingas teigiamas požiūris į pokyčius, noras ir gebėjimas keistis.

Norint apibendrinti antrojo uždavinio rezultatus galima teigti, kad mokslinių tyrimų analizė, pokyčio valdymo kontekste, padėjo suprasti kokio tyrimo tipą ir metodus pasirinkti bei kaip organizuoti šio darbo tyrimą – atvejo analizę. Pokyčių valdymo moksliniuose tyrimuose dažniausiai naudojamas kokybinio tyrimo metodas arba jį integruojant kiekybiniuose tyrimuose. Atliktuose tyrimuose daug dėmesio skiriama pokyčio lyderystės veiksniumi, tačiau vis dar mažai tyrinėjamas pokyčio suplanavimo veiksnys. Taip pat pastebėta, kad dauguma tyrėjų pasirenka tirti kelis veiksnius neintegruojant jų į vieningą pokyčio rezultatyvumą lemiančių veiksnių sistemą, kurioje atvaizduotas kompleksiskumas, integralumas ir sinergija. Pastebėta, kad neanalizuojamos situacijos, kai organizacija yra pradiniam pokyčių valdymo brandos lygyje ir kokie veiksniai reikšmingi rezultatyviam pokyčio įgyvendinimui būtent tokioms organizacijoms. Atsižvelgiant į išvalgas, suplanuota atvejo analizė pasirenkant organizaciją, kuri įgyvendino organizacinį pokytį rezultatyviai ir yra pradiniam pokyčių valdymo lygyje. Nuosekliai ir išsamiai atvejo analizės atlikimui pasitelkta vidinė organizacijos ir pokyčio analizė, interviu atlikimas bei pokyčių valdymo brandos vertinimas organizacijoje. Atliekant vidinę analizę buvo naudojama SSGG analizė, pokyčio rizikos vertinimo tinklelis bei ADKAR modelis. Remiantis sudarytu veiksnių lemiančių pokyčių rezultatyvų įgyvendinimą teoriniu modeliu, atliktas kokybinis pagalbinis tyrimas atvejo analizei – ekspertų pusiau struktūruotas interviu, pirminių duomenų surinkimui apie sėkmę lemiančius veiksnius nebrandžioje organizacijoje. Remiantis tiek vidinės analizės, tiek

interview rezultatais atliktas organizacijos brandos vertinimas pokyčių valdymo kontekste naudojant organizacinių pokyčių valdymo brandos modelį.

Apibendrinant trečiojo uždavinio rezultatus galima teigti, kad pasirinkta organizacijos situacija atvejo analizei padėjo išgryninti pokyčio rezultatyvumą lemiančius veiksnius nebrandžiai organizacijai ir identifikuoti ryšius tarp jų. Identifikuota, kad suplanavimo elementas nėra reikšmingas analizuojamu atveju, tačiau pokyčių lyderystė, darbuotojų įtraukimas, darbuotojų požiūris į pokytį, noras keistis ir gebėjimas pasikeisti – reikšmingi rezultatyviam įgyvendinimui. Taip pat išskiriamos 4 lyderių grupės – aukščiausiojo lygio vadovai, viduriniojo lygio vadovai, tiesioginių pokyčių veiklų įgyvendinimo komanda bei pokyčio ambasadoriai. Darbuotojų įtraukimą lemia ne tik pokyčių lyderystė, bet ir tinkamas įtraukimas į pokytį: ryšio su darbuotojais sukūrimas, įtraukimas per pokyčio veiklas, sprendimų priėmimas kartu bei formalios priemonės, kaip veiklų įforminimas vidiniuose planavimo ar strateginiuose organizacijos dokumentuose. Identifikuota, kad darbuotojų požiūrį į pokyčius lemia ne tik pokyčių lyderiai ar įtraukimas į pokytį, bet ir pokyčio naudos pamatymas, ankstesnių pokyčių patirtis, tinkamas priėjimas prie darbuotojų ir diegiamų metodų pritaikymas pagal individualius poreikius. Darbuotojų norą keistis skatina ne tik požiūris į pokytį, bet ir vidiniai ir / ar išoriniai stimulai. Rezultatų analizės metu pastebėti tiek dvipusiai, tiek vienpusiai ryšiai tarp analizuotų veiksnių.

Siekiant įgyvendinti ketvirtąjį šio darbo uždavinį, sudarytas išsamus veiksnių lemiančių rezultatyvų pokyčių įgyvendinimą nebrandžioje organizacijoje teorinis modelis, kuris vizualizuoja veiksnius ir ryšius tarp jų. Sudarytas modelis gali padėti organizacijoms, kurios įgyvendina pokytį ir yra pradiniam pokyčių valdymo lygyje, suprasti, kas reikalinga rezultatyviam pokyčio įgyvendinimui.

## REKOMENDACIJOS

Sudarytas teorinis modelis, po atliktos atvejo analizės (žr. 10 paveikslas), laikomas susisteminta ir naudingiausia šio darbo rekomendacija nebrandžioms pokyčių valdyme organizacijoms, kurios siekia gyvendinti rezultatyvų organizacinį pokytį. Šioje darbo dalyje pateikiamos papildomos rekomendacijos siekiant sklandesnio jo įgyvendinimo:

1. Siekiant kuo aukštesnio darbuotojų įsitraukimo į pokytį, svarbu sudaryti kompetentingą pokyčio veiklą įgyvendinimo komandą bei paruošti viduriniojo lygio vadovus pokyčio įgyvendinimui, kurie galėtų rodyti teigiamą pavyzdį savo darbuotojams, turėtų žinių ir įgūdžių pokyčio veiklą įgyvendinimui.
2. Darbuotojų įtraukimo į pokytį atveju, kuomet yra stipriai besipriešinančių darbuotojų, efektyvu pokyčio veiklas įforminti į įvairius strateginius ar planavimo organizacijos dokumentus numatytam laiko tarpui.
3. Organizacinio pokyčio naudos supratimas ir pamatymas darbuotojams yra būtinas, tad pokytis turi būti apgalvotas ir suplanuotas, derėti su strateginiais tikslais bei spręsti egzistuojančias problemas organizacijoje.
4. Įgyvendinamo pokyčio veiklos turi būti pritaikomos nešabloniškai, atsižvelgiant į darbuotojų darbo specifiką ir poreikius.
5. Komunikacijos nuoseklumo, vadovų aktyvios lyderystės ir darbuotojų pasipriešinimo mažinimo iššūkius rekomenduojama spręsti taikant pokyčių vadybos metodikas, kurios prisidės prie sklandesnio ir efektyvesnio rezultatyvaus pokyčio įgyvendinimo bei pokyčių valdymo brandos gerinimo organizacijoje.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aitken, K., and von Treuer, K. (2020). Leadership behaviours that foster organisational identification during change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 311–326. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0029>
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., and Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213–230. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0006>
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, Vol. 46 No. 6, pp. 681-704.
- Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 169-183.
- Armenakis, A.A., Bernerth, J., Pitts, J. and Walker, H. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 4, pp. 481-505, doi: 10.1177/ 0021886307303654
- Augustinaitis A., Rudzkienė V., Petrauskas, R. A. ir kt. (2009). *Kolektyvinė monografija: Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas*. Mykolo Romerio universitetas
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H. and von Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: a longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organisational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 0021886317691930.
- Baesu, C. and Bejinaru, R. (2014). Leadership approaches regarding the organizational change. *The USV Annals of Economics And Public Administration*, Vol. 13 No. 22, pp. 146-152, (18).
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W. and DePalma, J.A. (2006). On the receiving end: sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42 No. 2, pp. 182-206, doi: 10.1177/ 0021886305285455.
- Beer, M. (2021). Reflections: Towards a Normative and Actionable Theory of Planned Organizational Change and Development. *Journal of Change Management*, 21:1, 14-29, DOI: 10.1080/14697017.2021.1861699
- By, R.T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, 21:1, 30-44, DOI: 10.1080/14697017.2021.1861698

- Burke, W.W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. 5th ed., Sage Publications, Los Angeles
- Burnes, B. (2017). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education, 7th ed.
- Busari, A.H., Khan, S.N., Abdullah, S.M. and Mughal, Y.H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 14 No. 2, pp. 181-209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, Vol. 50 No. 4, pp. 479-500, doi: 10.1002/hrm.20434.
- Dumas, C. and Beinecke, R.H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 867-876, doi: 10.1108/JOCM-02-2017-0042
- Errida, A., Lotfi, B., and Semma, E. (2018). Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company. In *2018 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions, ICTMOD 2018* (pp. 206–213). Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2018.8691289>
- Ewenstein, B., Smith, W., and Sologar, A. (2015). Changing Change Management. Žiūrēta internete: 2021-04-30. Prieiga internete: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>
- Flanding, J.P., Grabman, G.M., and Cox, S.Q. (2018). *The Technology Takers: Leading Change in the Digital Era*, Emerald Group Publishing, Bingley
- Fogliatto, F. S., and Tortorella, G. L. (2013). Assessment of Organizational Maturity for Lean Change. *Sistemas & Gestão* 8, pp 444-451. Prieiga internete: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.945.1766&rep=rep1&type=pdf>
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave, 5th ed.
- Heim, I., and Sardar-Drenda, N. (2020). Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 327–349. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0119>
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S.D. and Liu, Y. (2008). The effects of transformational leadership and change leadership on employee's commitment to a change: a multi-Level study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 2, pp. 346-357, doi: 10.1037/0021-9010.93.2.346.

- Hiatt, Jeffrey M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Inc, 1st ed.
- Hiatt, J. M. and Creasey T. J. (2012). *Change management: The people Side of Change*. Prosci Research, 2nd ed.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- Hughes, M. and Ford, J. (2016). Change leadership: oxymoron and myths. *Journal of Change Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 8-17, doi: 10.1080/14697017.2016.1137425.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 8, pp. 875-897, doi: 10.1002/job.339
- Koppenjan, J., van Sluis, A., van der Meer, F.-B., Kuipers, B. and van Paridon, K. (2020). Changing the Rotterdam-Rijnmond regional fire service: A multi-dimensional approach for analysing strategies of change. *International Journal of Emergency Services*, Vol. 9 No. 2, pp. 123-141. <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2018-0023>
- Kotter, John P., and Schlesinger, Leonard A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Žiūrėta internete: 2021-06-14. Prieiga internete: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Kotter, J.P. (2011). *Change management vs. change leadership - what's the difference?* Žiūrėta internete: 2021-05-23. Prieiga internete: <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/?sh=446c01d44cc6>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press
- KPMG (2021). *Change management. Embracing change in order to survive and thrive*. Žiūrėta internete: 2021-04-20. Prieiga internete: <https://home.kpmg/ie/en/home/services/consulting/management-consulting/people-change/change-management.html>
- Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 99–111
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, 2nd ed. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, Inc.

- McKinsey & Company (2016). *McKinsey on Organization. Culture and Change*. Žiūrēta internete: 2021-04-20. Prieiga internete: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/McKinsey%20on%20Organization/McKinsey-on-Organization-Culture-and-Change.ashx>
- McKinsey & Company (2020). *How do we manage the change journey*. Žiūrēta 2021-04-15. Prieiga internete: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-do-we-manage-the-change-journey>
- Meaney, M. and Pung, C. (2008). *Creating organizational transformations: McKinsey global survey results*. McKinsey Quarterly. Žiūrēta internete: 2021-04-15. Prieiga internete: <http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>
- Miller, V.D., Johnson, J.R. and Grau, J. (1994). *Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organisational Change*.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66–74.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*, 2nd ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, D.C.: SAGE Publications, Inc
- Nahmias, A. H., and Perkins, C. (2011). *The Agile Change Methodology: A researched organizational change maturity model helping organizations become agile, a proven change management method*. LAP LAMBERT Academic Publishing
- Nadim, A., and Singh, P. (2019). Leading change for success: embracing resistance. *European Business Review*, 31(4), 512–523. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2018-0119>
- Naslund, D., and Norrman, A. (2019). A performance measurement system for change initiatives: An action research study from design to evaluation. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1647–1672. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0309>
- Nielsen, K. and Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work and Stress*, Vol. 26 No. 2, pp. 91-111.
- Onyeneke, G. B., and Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0244>
- Oreg, S. and Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, Vol. 13 No. 1, pp. 272-307.

- Padar, K., Pataki, B. and Sebestyen, Z. (2017). Bringing project and change management roles into sync. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 No. 5, pp. 797-822. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0128>
- Pan, W. and Sun, L. (2018). A self-regulation model of Zhong Yong thinking and employee adaptive performance. *Management and Organization Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 135-159.
- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. and Choudary, S.P. (2016). *Platform Revolution*. Norton: London.
- Pedersen, M. and Dunne, S. (2020). Dewey's Broad Account of Habit and its Relevance for Change Management: A Conceptual Clarification with Pragmatic Illustrations. *Journal of Change Management*, 20(3), 247–263. Žiūrēta internete: 2021-04-21. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755342>
- Perkins, C. (2012). Organisational Change Management Maturity. Prieiga internete: <https://www.change-management-institute.com/resources/organisational-change-maturity-model-2012>
- Pieterse, J.H. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 798-818.
- Pollack, J., and Algeo, C. (2015). The contribution of project management and change management to project success. *The Business & Management Review*, 6(2), 30–31.
- Prosci (2021a). *Why Choose Prosci*. Žiūrēta internete: 2021-04-15. Prieiga internete: <https://www.prosci.com/about/why-choose-prosci>
- Prosci (2021b). *An Introduction to Change Management. What it is and why it makes a difference in your organization*. Žiūrēta internete: 2021-04-30. Prieiga internete: <https://empower.prosci.com/introduction-to-change-management-guide?hsCtaTracking=e15857b1-6096-4ef3-aa97-4425f0bfba6e%7C9784f044-1abf-4a04-a98b-06f486476f15>
- Prosci (2021c). *Primary Sponsor's Role and Importance*. Žiūrēta internete: 2021-04-30. Prieiga internete: <https://www.prosci.com/resources/articles/primary-sponsors-role-and-importance>
- Prosci (2020). *Best Practices in Change Management*. 11<sup>th</sup> edition, Prosci Inc.
- Prosci (2021d). *A structured process for driving organizational change*. Žiūrēta internete: 2021-04-30. Prieiga internete: <https://www.prosci.com/methodology/3-phase-process>
- Prosci (2021e). *Core Roles in Change Management*. Žiūrēta internete: 2021-05-03. Prieiga internete: <https://www.prosci.com/resources/articles/core-roles-in-change-management>

- Prosci (2021f). *Metrics for Measuring Change Management*. Žiūrēta internete: 2021-06-14. Prieiga internete: <https://www.prosci.com/resources/articles/measuring-change-management-effectiveness-with-metrics>
- Prosci (2021g). *Change Management at the Project level*. Žiūrēta internete: 2021-06-14. Prieiga internete: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-at-the-project-level>
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. and Armenakis, A.A. (2013). Change readiness: a multilevel review. *Journal of Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 110-135.
- Rogers, Everett M. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press, 4th ed.
- Sadatsafavi, H. & Walweski, J. (2011). Study of organizational change management in project-driven organizations using maturity models. *Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
- Safuwani, S. (2016). *Reactions to planned organizational change: the review of resistance behaviour*. UPM-SAGE Publications Young Writer's Award 2015 Papers, pp. 191-213.
- Smollan, R. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 301-314, doi: 10.1108/jocm-03-2014-0055.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. and Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 No. 4, pp. 429-459, doi: 10.1007/s10869-005-4518-2
- Stobierski, T. (2020). *Organizational Change Management: What It Is and Why It's Important*. Žiūrēta internete: 2021-04-20. Prieiga internete: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
- Stouten, J., Rousseau, D. and De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, Vol. 12 No. 2, pp. 752-788, doi: 10.5465/annals.2016.0095.
- Sullivan, K., Kashiwagi, D., and Lines, B. (2011). Organizational change models: a critical review of change management processes. COBRA 2011 – Proceedings of RICS Construction and Property Conference, pp. 256-266.
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius
- Thomson, B., Rank, J. and Steidelmüller, C. (2021). The Individual Job Impact of Change and Employees' Well-Being: Role Clarity and Interpersonal Justice as Leadership-Related Moderators. *Journal of Change Management*. DOI: 10.1080/14697017.2021.1888771

- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity Leadership and Followership: Changed Leadership in a Changed World. *Journal of Change Management*. DOI: 10.1080/14697017.2021.1917490
- Walker, P. (2020). How to Measure the Success of Change Management. Žiūrēta internetē: 2021-06-14. Prieiga internetē: <https://www.holaspirit.com/blog/how-to-measure-the-success-of-change-management>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, Vol. 67 No. 4, pp. 67-75.
- Wolf, T., Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B. and Mitter, C. (2020). What we know about management accountants' changing identities and roles – a systematic literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 16 No. 3, pp. 311-347.
- Želvys, R. (1998). *Švietimo reformos*. Vilnius: Švietimo studijų centras.

# ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ REZULTATYVŲ ĮGYVENDINIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI NEBRANDŽIOS ORGANIZACIJOS ATVEJU

**Gerda ŠALČIŪNAITĖ**

**Magistro darbas**

*Verslo vystymo magistro studijų programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – doc.dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2022

## **SANTRAUKA**

86 puslapiai, 21 lentelė, 10 paveikslų, 80 šaltinių.

Magistro darbo tikslas – atlikus mokslinės literatūros analizę bei autorinį tyrimą nustatyti, kokie veiksniai lemia rezultatyvų organizacinių pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, kurioje pokyčių valdymo brandos lygis yra pradinis, ir kokie šių veiksnių ryšiai tarpusavyje.

Darbas sudarytas iš 3 dalių: literatūros apžvalgos, tyrimo ir jų rezultatų analizės bei išvadų ir rekomendacijų.

Mokslinės literatūros metu buvo analizuojama pokyčio ir pokyčio valdymo sąvoka, pokyčio valdymo brandos pagrindiniai vertinimo modeliai, pokyčių valdymo svarba organizacijoms, rezultatyvų organizacinio pokyčio įgyvendinimą lemiantys veiksniai bei rezultatyvaus pokyčio rodikliai.

Po atliktos literatūros ir mokslinių tyrimų analizės pastebėta, kad rezultatyvų organizacinio pokyčio įgyvendinimą lemiantys veiksniai analizuojami neatsižvelgiant į organizacijų pokyčių valdymo brandos lygį bei nepažvelgiama į šią temą sistemiškai – analizuojami keli, pasirinkti veiksniai ir ryšiai tarp jų. Taip pat identifikuoti pagrindiniai organizacinio pokyčio rezultatyvų įgyvendinimą lemiantys veiksniai: pokyčio suplanavimas, darbuotojų įtraukimas į pokytį, pokyčių lyderystė, darbuotojų požiūris į pokytį, darbuotojų noras keistis bei jų gebėjimas pasikeisti.

Siekiant identifikuoti veiksnius, kurie lemia rezultatyvų organizacinio pokyčio įgyvendinimą nebrandžios, pokyčių valdyme, organizacijos atveju, bei jų ryšius tarpusavyje pasirinkta Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija atvejo analizei. Atlikta vidinė organizacijos ir pokyčio analizė bei pagalbinis kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Identifikuota, kad suplanavimo elementas nėra reikšmingas, tačiau pokyčių lyderystė, darbuotojų

įtraukimas, darbuotojų požiūris į pokytį, noras keistis ir gebėjimas pasikeisti – reikšmingi rezultatyviam įgyvendinimui nebrandžios organizacijos atveju. Taip pat išskirtos 4 lyderių grupės – aukščiausio lygio vadovai, vidurinio lygio vadovai, tiesioginių pokyčių veiklų įgyvendinimo komanda bei pokyčio ambasadoriai. Identifikuota, kad darbuotojų įtraukimą lemia ne tik pokyčių lyderystė, bet ir tinkamas įtraukimas į pokytį: ryšio su darbuotojais sukūrimas, įtraukimas per pokyčio veiklas, sprendimų priėmimas kartu bei formalios priemonės. Darbuotojų požiūrį į pokyčius lemia ne tik pokyčių lyderiai ar įtraukimas į pokytį, bet ir pokyčio naudos pamatymas, ankstesnių pokyčių patirtis, tinkamas priėjimas prie darbuotojų ir diegiamų metodų pritaikymas pagal individualius poreikius. Darbuotojų norą keistis skatina ne tik požiūris į pokytį, bet ir vidiniai ir / ar išoriniai stimulai.

Išvadų dalyje apibendrinamos pagrindinės mokslinės literatūros analizės išvalgos ir atliktos atvejo analizės rezultatai. Rekomenduojama, jog organizacijos, kurios yra pradiniam pokyčių valdymo lygyje, ir siekia įgyvendinti pokytį, turi atkreipti dėmesį į atliktos atvejo analizės rezultatus – sudarytą teorinį modelį – bei papildomas rekomendacijas siekiant rezultatyvaus organizacinio pokyčio įgyvendinimo.

Magistro darbas gali būti publikuojamas.

Raktažodžiai: pokyčių valdymas, rezultatyvus įgyvendinimas, pradinis brandos lygis, nebrandi organizacija.

# **FACTORS DETERMINING THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE CASE OF AN IMMATURE ORGANIZATION**

**Gerda ŠALČIŪNAITĖ**

**Master thesis**

*Business Development master study programme*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Assoc. Prof. Aurelija Ulbinaitė, PhD

Vilnius, 2022

## **SUMMARY**

86 pages, 21 charts, 10 pictures, 80 references.

The aim of this Master's thesis – determine factors of the effective implementation of organizational change in the case of organization which is in initial change management maturity level and the relationships between these factors.

The thesis consists of the following parts: a literature review, the case study and its results analysis, conclusions and recommendations.

The literature review analyzed the concept of change and change management, the main models for assessing change management maturity, the importance of change management for organizations, the factors of effective organizational change and the indicators of effective change. After the literature analysis the author has carried out that the factors determining the implementation of effective organizational change are analyzed without considering the organizational change maturity level and the topic is not exploring systematically – only few selected factors and the relationships between them are analyzed. Furthermore, the key factors that determine the effective implementation of organizational change are identified: plan of the change, employee engagement in change, change leadership, employee attitudes towards change, employee willingness to change and their ability to change.

In order to identify the factors that determine the effective implementation of organizational change in an immature organization and their interrelationships, the Office of the Government of the Republic of Lithuania was selected for the case study for this master thesis. An internal analysis of the organization and the change was carried out and supporting qualitative research – semi-

structured interviews – as well. The planning of change element was identified as not significant, but change leadership, employee engagement, employee attitudes towards change, willingness to change and ability to change were identified as significant for effective implementation in the case of an immature organization. Four groups of change leaders were also recognized – top managers, middle managers, the team implementing the change activities and change ambassadors. It has been found that employee engagement factor is not only impacted by change leadership but also by the suitable engagement activities to change such as building relations with employees, involvement through change activities, collaborative decision making and formal tools. Employees' attitudes towards change are not only determined by change leaders or involvement in the change, but also by seeing the benefits of the change, the experience of previous changes, having the positive approach to employees, and applying the approaches to individual needs and expectations. Employees' willingness to change is not only driven by the attitude towards change, but also by internal and/or external stimulus/incentives.

Therefore, the conclusions summarize the main insights from the literature review and the results of the case study. The author believes that the results of the study could give valuable guidelines for organizations which are in initial change management stage and aiming to implement organizational change in more effective and competent way.

The master thesis can be published.

Keywords: change management, organizational change, effective implementation, initial maturity level, immature organization, success factors.

## PRIEDAI

1 priedas

### **Pusiau struktūruoto interviu klausimynas ekspertams**

1. Kokie dokumentai buvo naudojami pokyčio suplanavimui, įgyvendinimui organizacijoje?
2. Ar buvo suplanuotos pokyčio lyderių veiklos? Jei taip, koks buvo veiklų ir rolių pasiskirstymas?
3. Ar buvo suplanuotas ir apgalvotas darbuotojų įtraukimas į pokytį?
4. Kaip galvojate – kokie veiksmai ar aplinkybės leido darbuotojams pasijusti, jog jie yra įtraukti į pokyčio įgyvendinimą?
5. Kokią pagrindinę naudą pajutote įtraukdami darbuotojus į pokytį?
6. Kokia buvo daugumos darbuotojų reakcija pokyčio pradžioje? Kokios galimos priežastys tokiam požiūriui?
7. Kaip keitėsi jų požiūris viso pokyčio / projekto metu? Kiek laiko prireikė jų požiūrio pasikeitimui?
8. Kaip galvojate, kas turėjo įtakos darbuotojų požiūrio į pokytį pasikeitimui?
9. Kaip manote, koki veiksniai turėjo įtakos darbuotojų norui priimti pokytį ir keistis?
10. Kaip buvo padedama darbuotojui pakeisti įpročius ir įdiegti naujas veiklas į jų kasdienybę?
11. Kokius pokyčių lyderius išskirtumėte įgyvendinto pokyčio kontekste?
12. Kaip manote, koks buvo pagrindinis pokyčio lyderių tikslas įgyvendinant pokytį? Kokią naudą sukūrė jų buvimas?
13. Kas buvo pagrindinis lyderis darbuotojo akimis?
14. Jei pokytis nebuvo suplanuotas, kas jūsų nuomone būtų vykę sklandžiau, jei būtumėt pasiruošę pokyčio planą? Su kokiais iššūkiais susidūrėte?

**Pusiau struktūruoto interviu klausimynas ekspertams – padalinių vadovams**

1. Kaip buvo planuojamas LEAN pokytis organizacijoje tiek pirmąjį, tiek antrąjį kartą? Kaip tas pokytis buvo sugalvotas, kad jis yra reikalingas?
2. Kaip buvo apgalvotas vadovų įsitraukimas pokyčio kontekste?
3. Kaip buvo įtraukti darbuotojai? Kaip galvojate – kokie veiksmai ar aplinkybės leido darbuotojams pasijusti, jog jie yra įtraukti į pokyčio įgyvendinimą?
4. Kokia buvo daugumos darbuotojų reakcija pokyčio pradžioje tiek pirmojo, tiek antrojo karto metu? Jei galite, palyginkite.
5. Kaip keitėsi jų požiūris viso pokyčio / projekto metu lyginant abu pokyčius?
6. Kaip galvojate, kas turėjo įtakos darbuotojų požiūrio į pokytį pasikeitimui?
7. Kaip buvo padedama darbuotojui pakeisti įpročius ir įdiegti naujas veiklas į jų kasdienybę tiek pirmojo, tiek antrojo pokyčio metu?
8. Kokias pokyčių lyderių grupes išskirtumėte įgyvendinant šį pokytį?
9. Kas atliko pagrindinį vaidmenį pokyčio lyderystės kontekste? Kas darbuotojo akimis buvo pagrindinis lyderis?
10. Kam buvo reikalingi pokyčių lyderiai? Kokią naudą sukūrė jų buvimas?
11. Kas buvo pagrindinis lyderis darbuotojo akimis?

## Atliktų ekspertų interviu detali informacija

<b>Respondentas</b>	<b>Data ir laikas</b>	<b>Trukmė (apvalinama min tikslumu)</b>	<b>Pastaba</b>
PV1	2022-04-26 11.30 val.	22 min	Visi pokalbiai atlikti per <i>Teams</i> platformą. Pagal poreikį, gali būti suteikta prieiga prie vaizdo įrašų nuorodų.
PV2	2022-04-21 15.00 val.	41 min	
PV3	2022-04-22 15.30 val.	36 min	
PV4	2022-04-22 13.00 val.	33 min	
PV5	2022-04-29 15.00 val.	26 min	
PV6	2022-04-27 16.00 val.	22 min	
V1	2022-05-10 11.00 val.	29 min	
V2	2022-05-10 14.00 val.	15 min	