



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

KAMILĖ KUODYTĖ

Magistro darbas

**STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS SAVIVALDYBĖS VIEŠOJOJE
BIBLIOTEKOJE**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. Laima Liukinevičienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

| | |
|--|--|
| Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i> | Kamilė Kuodytė |
| Padalinys <i>Faculty</i> | Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i> |
| Studijų programa <i>Study Programme</i> | Viešasis valdymas <i>The Public Administration</i> |
| Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i> | Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje <i>Strategic Change Management in the Municipal Public Library</i> |
| Darbo tipas <i>Thesis type</i> | Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i> |

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

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

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

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

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



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

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

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

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

Kuodytė, K. (2021). *Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjamas strateginių pokyčių valdymas ir jo gerinimo galimybės savivaldybės viešojoje bibliotekoje. Tyrimo tikslas – numatyti ir pagrįsti strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje gerinimo kryptis.

Tyrimą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjami strateginių pokyčių valdymo, strateginio valdymo teoriniai konceptai. Atlikta literatūros analizė identifikuoja esmines strateginių pokyčių valdymo sąsajas su savivaldybės viešųjų bibliotekų valdymu ir jo tobulinimu. Antrojoje dalyje pagrindžiama tyrimui pasirinkta strategija, pateikiami metodologiniai dokumentų analizės, apklausos naudojant anketą ir standartizuoto klausimyno metodų pagrindai, apžvelgiama vykdomo tyrimo koncepcija. Trečiojoje dalyje apibendrinami ir interpretuojami tyrimo rezultatai, akcentuojamos savivaldybės viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo gerinimo kryptys.

Mokslinės literatūros analizės pagrindu kelta prielaida, kad strateginiais pokyčiais siekiama tobulinti organizacijos veiklą įgyvendinant aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Šio tipo pokyčių valdymo procesas vadovaujasi principu, kad strateginius pokyčius svarbu suplanuoti iš anksto, numatyti alternatyvas bei priemonės strateginiam tikslui pasiekti. Vadovaujantis minėtu principu, pasitelkiami mokslinės literatūros ir dokumentų analizės, apklausos naudojant anketą ir standartizuoto klausimyno, interpretavimo, apibendrinimo ir loginio pagrindimo tyrimo metodai.

Empirinis tyrimas parodė, kad Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų darbuotojai ir vadovai suvokia darbuotojų įtraukimo į strateginių pokyčių valdymą svarbą, aktyviai įsitraukia į nacionaliniu lygiu inicijuojamus pokyčius, gerai komunikuoja jų rezultatus, bet neturėdami strateginių pokyčių inicijavimui ir valdymui reikalingų kompetencijų, nepakankamai išnaudoja organizacijose turimą potencialą.

Atliktų tyrimo metodų pagrindu suformuotos savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo gerinimo rekomendacijos. Savivaldybės administracijoms siūloma didinti gerosios patirties pasidalijimą su viešosiomis bibliotekomis; reguliariai organizuoti įstaigų vadovų mokymus, keliant jų vadybines kompetencijas; skatinti strateginių pokyčių naudą vertinimą įstaigose auditų ir kontrolės pagalba. Savivaldybių viešosioms bibliotekoms siūloma didesnę atsakomybę suteikti darbuotojams; daugiau įtraukti darbuotojus į strateginių pokyčių valdymo procesą ir sprendimų priėmimą; mažinti darbuotojų pasipriešinimą strateginiams pokyčiams komunikuojant apie diegiamo pokyčio naudą; dalintis gerą patirtimi su kitomis įstaigomis ir perimti ją iš kitų; didinti apklausų apimtį apklausiant darbuotojus, partnerius, visuomenę; sukurti efektyvią motyvacinę sistemą darbuotojams.

Reikšminiai žodžiai: strateginiai pokyčiai, strateginių pokyčių valdymas, strateginis valdymas, viešoji biblioteka.

Kuodytė, K. (2021). *Strategic Change Management in the Municipal Public Library*. Master's final work. Vilnius University, Šiauliai Academy, Regional Development Institute, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis examines the management of strategic change and the possibilities of its improvement in the municipal public library. The aim of the research is to anticipate and substantiate the direction of improving the management of strategic changes in the municipal public library.

The study consists of three parts. In the first part, a scientific analysis of the literature is performed, in which the theoretical concepts of strategic change management and strategic management are analyzed. An analysis of the literature identifying the links of significant strategic change management with the management and improvement of municipal public libraries was performed. In the second part, the strategy chosen in the main research, providing a methodological basis for document analysis, survey methodologies and standardized questionnaire methods, reviews the concept of the ongoing research. The third part summarizes and interprets the results of the research, emphasizes the directions for improving the management of strategic changes in municipal public libraries.

Based on the analysis of scientific literature, it is assumed that strategic changes are aimed at improving the organization's activities by implementing a clearly defined strategic goal. The principle of leading this type of change management process, the strategic importance of change, predictable, alternative, and strategic accuracy. In accordance with the above principle, methods of analysis of scientific literature and documents, survey using a questionnaire and standardized questionnaire, interpretation, generalization and logical substantiation are used.

Empirical research showed that Akmenė and Mažeikiai Municipal Public library's staff and managers are aware of the importance of involving staff in the management of strategic change, are actively involved in changes initiated at the national level, communicate their results well, but do not sufficiently exploit the potential of organizations without the necessary competencies to initiate and manage strategic change.

Based on the research methods, recommendations for improving the management of strategic changes in municipal public libraries have been formed. Municipal administrations are encouraged to increase the sharing of good practice with public libraries; to organize regular trainings for the heads of institutions, raising their managerial competencies; promote the evaluation of the benefits of strategic change in institutions through audits and controls. Municipal public libraries are proposed to give more responsibility to staff; to involve employees more in the process of managing strategic change and decision-making; reduce employee resistance to strategic change by communicating the benefits of change; share good practice with other institutions and take it over from others; to increase the scope of surveys by interviewing employees, partners and the public; to create an effective motivational system for employees.

Keywords: strategic change, strategic change management, strategic management, public library.

TURINYS

| | |
|---|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS | 7 |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS | 8 |
| PAGRINDINĖS SĄVOKOS | 9 |
| ĮVADAS | 10 |
| 1. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO SAVIVALDYBĖS VIEŠOSIOSE BIBLIOTEKOSE TEORINIAI ASPEKTAI | 14 |
| 1.1. Strateginių pokyčių samprata | 14 |
| 1.2. Teoriniai strateginio valdymo aspektai | 17 |
| 1.2.1. Strateginio valdymo samprata..... | 17 |
| 1.2.2. Viešojo sektoriaus organizacijų strateginis valdymas | 20 |
| 1.3. Strateginiai pokyčiai ir jų valdymas..... | 22 |
| 1.3.1. Strateginių pokyčių tipai | 22 |
| 1.3.2. Strateginių pokyčių valdymas..... | 24 |
| 1.3.3. Strateginių pokyčių valdymo metodologijos pagrindai | 26 |
| 1.3.4. Strateginių pokyčių valdymo programa..... | 29 |
| 1.3.5. Strateginių pokyčių priežastys ir kliūtys..... | 32 |
| 1.3.6. Strateginių pokyčių kliūtys ir pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdai..... | 33 |
| 1.4. Viešųjų bibliotekų strateginio valdymo ir strateginių pokyčių valdymo ypatumai | 37 |
| 1.4.1. Inovacijų svarba viešosios bibliotekos strateginiams pokyčiams | 37 |
| 1.4.2. Savivaldybės viešosios bibliotekos strateginio valdymo ir strateginių pokyčių valdymo ypatumai | 38 |
| 2. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO SAVIVALDYBĖS VIEŠOJOJE BIBLIOTEKOJE TYRIMO METODOLOGIJA..... | 44 |
| 2.1. Tyrimo metodai ir jų teorinis pagrindimas..... | 44 |
| 2.2. Tyrimo imties pagrindimas | 47 |
| 2.3. Tyrimo organizavimas ir etika | 48 |
| 3. AKMENĖS R. IR MAŽEIKIŲ R. SAVIVALDYBIŲ VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO SITUACIJOS ANALIZĖ | 51 |
| 3.1. ES ir LR strateginių dokumentų, susijusių su viešųjų bibliotekų pokyčiais 2012-2030 metais, analizė | 51 |
| 3.2. Akmenės r. ir Mažeikių r. viešųjų bibliotekų strateginių 2011-2020 metų dokumentų analizė..... | 54 |
| 3.3. Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojų apklausos naudojant anketą rezultatai..... | 67 |
| 3.3.1. Darbuotojų nuomonė apie dalyvavimą įstaigos valdyme..... | 67 |
| 3.3.2. Strateginių pokyčių valdymo situacija bibliotekoje | 69 |
| 3.3.3. Kylančių problemų įgyvendinant pokyčius valdymas..... | 71 |

| | |
|---|-----|
| 3.3.4. Darbuotojų motyvavimas, skatinimas įsitraukti į strateginių pokyčių valdymą | 73 |
| 3.3.5. Asmeninis darbuotojų pasirengimas įsitraukti į kultūros inovacijų plėtrą viešojoje bibliotekoje | 74 |
| 3.3.6. Respondentų matomos galimybės tobulinti strateginių pokyčių valdymą bibliotekoje | 75 |
| 3.4. Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. bibliotekų vadovų standartizuoto klausimyno medžiagos analizės rezultatai | 76 |
| 3.4.1. Strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje situacija..... | 77 |
| 3.4.2. Strateginių pokyčių valdymo gerinimo kryptys..... | 85 |
| IŠVADOS | 90 |
| REKOMENDACIJOS | 94 |
| LITERATŪRA IR ŠALTINIAI..... | 96 |
| PRIEDAI..... | 103 |
| 1 priedas Anketa..... | 104 |
| 2 priedas Klausimynas Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų vadovams, pavaduotojams..... | 109 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė Strateginių pokyčių samprata | 14 |
| 2 lentelė Pokyčių rūšys | 16 |
| 3 lentelė Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo skirtumai | 21 |
| 4 lentelė Hierarchinis savivaldybių strateginių pokyčių modelis | 23 |
| 5 lentelė Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skirtumai..... | 27 |
| 6 lentelė Strateginių pokyčių schema | 29 |
| 7 lentelė Pokyčių priežastys..... | 32 |
| 8 lentelė Anketinio klausimyno temos..... | 46 |
| 9 lentelė Informantų sąrašas..... | 48 |
| 10 lentelė Tyrimo strategijos struktūra | 48 |
| 11 lentelė Ganto grafikas | 49 |
| 12 lentelė ES ir nacionaliniai dokumentai, darantys įtaką bibliotekų veiklai..... | 51 |
| 13 lentelė Strateginiai technologiniai pokyčiai Akmenės ir Mažeikių savivaldybių viešosiose bibliotekose 2011-2020 metais | 54 |
| 14 lentelė Esamų ir būsimų suinteresuotų šalių poreikių rinkimas Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešosiose bibliotekose | 57 |
| 15 lentelė Strategijos ir planavimo kūrimas, peržiūrėjimas ir atnaujinimas Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešosiose bibliotekose..... | 59 |
| 16 lentelė Vieningos organizacijos strategijos ir planavimo įgyvendinimas Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešosiose bibliotekose..... | 62 |
| 17 lentelė Modernizavimo ir inovacijų planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešosiose bibliotekose..... | 64 |
| 18 lentelė Strateginių pokyčių įgyvendinimo esmė | 77 |
| 19 lentelė Strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtys | 80 |
| 20 lentelė Reakcijų į pokyčius nustatymas ir problemų sprendimas | 81 |
| 21 lentelė Vadovo vaidmens svarbos pokyčių procese įvertinimas..... | 83 |
| 22 lentelė Strateginių pokyčių nauda | 85 |
| 23 lentelė Strateginių pokyčių įgyvendinimo patirtis savivaldybės viešosiose bibliotekose | 86 |
| 24 lentelė Strateginių pokyčių valdymo problemos..... | 87 |
| 25 lentelė Strateginių ilgalaikiai tikslai ir jų vertinimas | 87 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 pav. Strateginio valdymo procesas viešajame sektoriuje..... | 18 |
| 2 pav. Strateginio valdymo sistemos etapai..... | 18 |
| 3 pav. Strateginiai sprendimai..... | 20 |
| 4 pav. Strateginių pokyčių valdymas | 24 |
| 5 pav. Jėgų laukas | 31 |
| 6 pav. Bibliotekos strateginio planavimo lygiai | 38 |
| 7 pav. Viešųjų bibliotekų strategijų tikslai ir veiksmai..... | 39 |
| 8 pav. Strateginiai lyderiai ir viešojo sektoriaus veiksmai | 42 |
| 9 pav. Darbuotojų dalyvavimo svarba įstaigos valdyme | 68 |
| 10 pav. Strateginių pokyčių inicijavimas viešojoje bibliotekoje | 69 |
| 11 pav. Informacijos apie strateginio pokyčio įgyvendinimą komunikacija | 70 |
| 12 pav. Strateginių pokyčių įgyvendinimas..... | 71 |
| 13 pav. Konsultavimasis su kitomis įstaigomis | 72 |
| 14 pav. Darbuotojų kvietimas teikti siūlymus inovacijoms, strateginiams pokyčiams ir darbuotojų, įsitraukusių į strateginio pokyčio įgyvendinimą, skatinimas..... | 73 |
| 15 pav. Darbuotojų pasirengimas dalyvauti strateginiuose pokyčiuose (1 - nepakankamas pasirengimas, 5 – visiškas pasirengimas) | 74 |

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Biblioteka (*angl.* Library) – įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, veikiantis informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse ir vykdamas bibliotekų veiklą, arba juridinio asmens, turinčio teisę vykdyti bibliotekų veiklą, struktūrinis padalinys (LR bibliotekų įstatymas, 2004).

Bibliotekų veikla (*angl.* Library Activities) – dokumentų kaupimas, tvarkymas, sisteminimas ir saugojimas, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais užtikrinimas, neatsižvelgiant į jų autorių ar juose užfiksuotų žinių politinę ar ideologinę orientaciją; fizinių ir juridinių asmenų lygių teisių naudotis teisės aktų nustatyta tvarka teikiamomis nemokamomis paslaugomis užtikrinimas teikiant visuomenės švietimui, moksliniams tyrimams bei asmenybės ugdymui reikalingą informaciją ir paslaugas (LR bibliotekų įstatymas, 2004).

Nustatytinė metodologija (*angl.* Prescriptive Methodology) – strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriama ateities strategija ir ją įgyvendinant. Nustatytinė strategija – strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

Plėtotinė metodologija (*angl.* emergent methodology)– strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos baigtinę strategiją (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

Pokyčiai (*angl.* Changes) – tam tikras bet kokios srities pakitimas/permaina, ar pakitimo/permainos rezultatas (Petrauskaitė, Korsakienė, 2020).

Prognozavimas (*angl.* Forecasting) – tai galimų objekto būsenų ateityje ir (arba) alternatyvių jų egzistavimo būdų ir trukmių vertinimai. Prognozavimu siekiama įvertinti apibrėžtus priežastinius ryšius tarp įvykių, kuriais remiantis būtų galima numatyti jų ateities būsenas skirtingomis tikimybėmis (Janeliūnas, Kasčiūnas, 2007).

Strateginių pokyčių valdymas (*angl.* The Management of Strategic Changes) – tai iniciatyvus valdymas, atliekamas siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006).

Viešoji biblioteka (*angl.* Public Library) – visiems vartotojams prieinama biblioteka, kaupianti ir sauganti universalų teritorijos (apskritis, savivaldybės), kurioje ji yra, bendruomenės poreikius tenkinantį dokumentų fondą (LR bibliotekų įstatymas, 2004).

IVADAS

Temos aktualumas. Globalizacija, naujų technologijų diegimas, gyventojų skaičiaus mažėjimas regionuose, Vyriausybės nutarimai įtakoja organizacijos strateginių pokyčių poreikį. Šie veiksniai skatina organizacijas ieškoti kelių, kaip išlikti konkurencingoms, inovatyvioms, adaptyvioms bei tenkintų gyventojų poreikius. Organizacijoms siekiant šiais laikais išlikti konkurencingoms ir efektyvioms, būtina veiksmingai organizuoti ir valdyti strateginius pokyčius. Strateginių pokyčių valdymas apima valdymo veiksmus, įdiegiančius organizacijoje pokyčius, iniciatyvas, pokyčių priežiūrą ir tolimesnį pokyčių vystymąsi.

Taikant organizacijų strateginį valdymą, o jame ir strateginių pokyčių valdymą išryškėja atskiros srities organizacijų ypatumai, todėl mokslininkai vis dažniau analizuoja praktikoje išryškėjančius, neretai nuo veiklos srities, tiriamos organizacijos specifikos pareinančius ir teorines koncepcijas papildančius vadybos mokslo teorijų aspektus. LR bibliotekų įstatymas, strateginiai ES ir Lietuvos dokumentai pabrėžia, kad savivaldybių viešosioms bibliotekoms turi vadovauti šiuolaikiškas, orientuotas į pokyčius, galintis sėkmingai valdyti strateginius pokyčius vadovas. Reikalingas loginis požiūris į pokyčių reikalaujančias situacijas ar iškylančias problemas. Šiuolaikinėje pokyčių vadyboje nebepakankamas teisės aktų vykdymas, iš vadovų ir darbuotojų laukiama iniciatyvų. Tačiau dažnu atveju savivaldybių viešųjų bibliotekų valdyme išaiškėja, kad vadybiniai sprendimai nėra daromi pasitelkiant vadybos mokslo įžvalgas, net doktrinas, kai suformuojama ir įvardijama problema (-os), išsiaiškinamos jos (-jų) atsiradimo priežastys, ieškoma alternatyvių sprendimo būdų, susitariama dėl siekiamus tikslus atitinkančių sprendimo būdų, ir tik tada daromi atitinkami vadybiniai sprendimai siekiant išspręsti problemą.

Strategijoje „Europa 2020“, „Lietuva 2030“, akcentuojamas sumanaus valdymo rodiklis, kai organizacijų valdymas skatinamas tapti atviras ir skatinantis dalyvauti, rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas. Pabrėžiama, kad būtina kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia, todėl aktualu ištirti, kaip šio rodiklio siekia savivaldybių viešosios bibliotekos. Tvarios ekonomikos siekimas strateginiuose dokumentuose numatomas per lėšų taupymo, gebėjimo iš anksto numatyti reikalingus pokyčius organizacijoje aspektus. Europos strategijos pagrindu laikomas pažangus, tvarus ir integracinis augimas, todėl aktualu išanalizuoti, kaip inovacijos, naujovės, pastangos visuomenę įtraukti į socialinį gyvenimą įtakoja savivaldybės viešosios bibliotekos valdymą.

Savivaldybių strateginiai dokumentai bei pačių savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginiai dokumentai vienu iš pagrindinių tikslų numato visuomenės poreikių ir gerovės tenkinimą. Savivaldybių viešosios bibliotekos atlieka svarbų vaidmenį kuriant socialinę ir kultūrinę gerovę savivaldybėse. Pasak mokslininkų (Kulikauskienė, 2019, Kulikauskienė, Liukinevičienė, 2019; Kulikauskienė, Liukinevičienė, 2020) šiandieniniame pasaulyje vienas iš pokyčių valdymo viešosiose organizacijose, tarp jų ir savivaldybių viešosiose bibliotekose, tikslų yra organizacinės socialinės atsakomybės didinimas, įgalinantis įtraukios organizacijos kūrimą. Socialiai įtrauki

biblioteka tenkintų įvairių socialinių grupių, tame tarpe ir priklausančių socialinės atskirties grupėms, informacinius, kultūrinius, socialinius bei edukacinius poreikius.

Savivaldybės viešosios bibliotekos strateginių pokyčių valdymo tyrimas aktualus visais anksčiau minėtais aspektais (vadybos mokslo; nacionalinės ir ES viešosios politikos; savivaldybės, kurioje yra viešoji biblioteka ir pačios analizuojamos organizacijos), nes tai atliepia mokslo vystymosi tendencijas bei viešojo valdymo tobulinimo tendencijas.

Tyrimo problema. Mokslo darbuose šiuo metu nemažai rašoma apie organizacijų valdymą neapibrėžtumo sąlygomis. Kaip teigia Jucevičius ir kt. (2017), organizacijos dažnai susiduria su situacijomis, kada nėra vieno akivaizdžiai teisingo atsakymo ar geriausio strateginio pasirinkimo. Valdant šiuolaikines organizacijas kyla iš anksto „užprogramuotos“ strateginės įtampos ir paradoksai, todėl tenka priimti daug prieštaravimų keliančius sprendimus ar ieškoti tam tikro aukso vidurio tarp stabilumo ir pokyčių, evoliucijos ir radikalumo, efektyvumo ir inovacijų, mokymosi ir kontrolės, konkurencingumo, socialinės atsakomybės ir platesnių visuomenės tikslų įgyvendinimo. Dažnu atveju tokie pasirinkimai būna susiję su vyraujančiomis darbuotojų ir organizacijų vertybėmis, kultūrinėmis nuostatomis, instituciniais apribojimais ir konkrečius pasirinkimus diktuojančia globalizuota ekonomine aplinka. Taip atsiranda dar didesnis įmonių neapibrėžtumo lygmuo. Įprasti strateginio valdymo modeliai reikalauja vadovų ir darbuotojų kūrybos, individualios prieigos planuojant diegti inovacijas ir naujoves savivaldybių viešosiose bibliotekose. Moksle nemažai padaryta teorinių koncepcijų ir praktinių tyrimų strateginių pokyčių valdymo organizacijose aspektais, todėl verta išsiaiškinti, ar verta diegti jau patikrintas naujoves arba jas adaptuoti praktikoje. Tyrimo problematika gali būti apibendrinama tokiais problemineis klausimais:

1. Kokius esminius aspektus išskiria mokslas savivaldybės viešosios bibliotekos strateginių pokyčių valdyme?
2. Kokia yra strateginių pokyčių valdymo situacija Lietuvos savivaldybių viešosiose bibliotekose?
3. Kaip strateginių pokyčių valdymą Lietuvos savivaldybių viešosiose bibliotekose galima patobulinti?

Tyrimo objektas – viešosios bibliotekos pokyčių valdymas.

Tyrimo dalykas – viešosios bibliotekos strateginių pokyčių valdymas.

Tyrimo tikslas – numatyti ir pagrįsti strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje gerinimo kryptis.

Iškeltam tikslui įgyvendinti keliami tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti teorinius strateginių pokyčių valdymo principus ir jų ypatumus savivaldybių viešosiose bibliotekose.
2. Atlikti Lietuvos ir ES strateginių dokumentų analizę ir pagrįsti jų sąsajas su viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymu.

3. Atlikus Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymą apibūdinančių veiksnių situacijos analizę, numatyti esmines viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo gerinimo kryptis.

Magistro darbe atliktame tyrime naudota mišri tyrimų strategija, naudoti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Medžiagos rinkimui pasitelkta: kritinė mokslinės literatūros ir dokumentų atranka, apklausa naudojant klausimyną, standartizuotas klausimynas. Surinktos medžiagos analizėje taikyti šie tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros analizė*, kuri suteikia galimybę atskleisti strateginių pokyčių valdymo pagrindines sąvokas ir bruožus viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo kontekste. Literatūros analizė taip pat leidžia atlikti išsamią strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešosiose bibliotekose ypatumų apžvalgą. Mokslinė literatūra analizuojama taikant turinio analizę, sisteminimą ir apibendrinimą.

- *Dokumentų ir kitų šaltinių analizės metodas*, kuriuo analizuoti LR teisės aktai, strateginiai LR ir ES dokumentai, Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginiai planai, veiklos ataskaitos, bibliotekų nuostatai ir kiti dokumentai strateginių pokyčių valdymo kontekste.

- *Apklausiai naudojant anketą* pasirinktas uždaras klausimynas, sudarytas remiantis teorinėje dalyje aprašytais strateginių pokyčių valdymo aspektais. Anketa skirta išsiaiškinti Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų darbuotojų požiūrį į strateginių pokyčių valdymą jų įstaigoje. Taip pat paskutiniu atviru klausimu bandyta išsiaiškinti kokias strateginių pokyčių valdymo gerinimo galimybes tiriamų bibliotekų darbuotojai mato savo įstaigoje. Anoniminės apklausos duomenų analizė atlikta sisteminant duomenis, pavaizduojant juos grafiškai bei tikrinant koreliacijas. Apklausos instrumentas – anketa – sukonstruotas, remiantis teorinės medžiagos analize. Kiekybiniu tyrimu tikrintos išsikeltos **hipotezės**:

1. Į savivaldybių viešųjų bibliotekų vykdomų strateginių pokyčių valdymą visame procese yra įsitraukę tik organizacijų vadovai bei vidurinio lygio vadovai.
2. Aktyvesnis savivaldybės viešųjų bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į strateginių pokyčių valdymą yra susijęs su didesniu vadovybės palaikymu visame pokyčių procese.

- *Standartizuotas klausimynas* (išsiųstas klausimynas Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų direktoriams ir jų pavaduotojams el. paštu), skirtas atlikti Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešosiose bibliotekose taikomų strateginių pokyčių valdymo arba jų elementų raiškos analizę ir išsiaiškinti kryptis, kaip būtų galima pagerinti strateginių pokyčių valdymą savivaldybės viešosiose bibliotekose. Surinkta klausimyno medžiaga analizuota taikant turinio analizę, kategorizavimą.

Atlikta standartizuoto klausimyno medžiagos analizė leido suformuoti **ginamąjį teiginį**: Akmenės ir Mažeikių r. savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojai ir vadovai suvokia darbuotojų įtraukimo į strateginių pokyčių valdymą svarbą, aktyviai įsitraukia į nacionaliniu lygiu inicijuojamus pokyčius, gerai komunikuoja jų rezultatus, bet neturėdami strateginių pokyčių inicijavimui ir valdymui būtinų kompetencijų, nepakankamai išnaudoja institucijose glūdintį potencialą.

Tyrimo reikšmingumas. Tyrimo teorinių šaltinių analizė, dokumentų analizė, informantų apklausos ir interviu rezultatų apibendrinimas, numatytos ir pagrįstos strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje gerinimo kryptys gali būti naudingos Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų ar kitų savivaldybių viešųjų bibliotekų su strateginių pokyčių valdymu susiduriantiems specialistams, kitoms savivaldybės organizacijoms bei visuomenės atstovams. Moksliniu aspektu tyrimas aktualizuoja mokslinius strateginių pokyčių, strateginių pokyčių valdymo konceptus. Tyrimas reikšmingas ir viešajai politikai – į atskleistus veiksnius praktiškai gali atsižvelgti kultūros politikai, modeliuojant tolesnius viešųjų bibliotekų strateginius pokyčius.

Temos iširtumas. Strateginių pokyčių sampratą nagrinėjo tokie užsienio autoriai kaip Hofer and Schendel (1978), Nkosi (2015), lietuviai autoriai Arimavičiūtė (2009), Išoraitė (2012), Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006). Strateginio valdymo sampratą, jo metodologijas analizavo Bryson, George (2020), Joyce (2015), Boyne, Walker (2010), Melnikas, Smaliukienė (2007), Makštutis (2016), Svetikas, Arimavičiūtė (2012), Černiauskienė (2014). Strateginių pokyčių valdymo procesą, kryptis tyrinėjo Kotter ir kt. (2008), Kitsios ir kt. (2017), Kryger (2017), Arimavičiūtė ir kt. (2015), Korsakienė ir kt. (2012), Vanagas (2007), Miknevičiūtė, Valackienė (2017). Savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginio valdymo, pokyčių valdymo klausimams tik pastarąjį dešimtmetį auga dėmesys (Henricks, Henricks-Lepp, 2014; Koizumi, 2014; Manoj, Sinka, 2015; Wandī, 2019; Widersheim ir kt., 2019; Kulikauskienė, 2019; Kulikauskienė, Liukinevičienė, 2019, 2020; Kulikauskienė, Šaparnienė, 2020), todėl šiuo darbu siekiama plėtoti mokslinį viešųjų bibliotekų pokyčių valdymo diskursą bei prisidėti prie bibliotekų veiklos gerinimo, analizuojant atskirų viešųjų bibliotekų atvejus.

1. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO SAVIVALDYBĖS VIEŠOSIOSE BIBLIOTEKOSE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Strateginių pokyčių samprata

Užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose strateginių pokyčių apibrėžimuose (žr. 1 lentelė) akcentuojami keli aspektai: susietumas su strateginiais organizacijos tikslais, keičiantys arba paliečiantys visą organizaciją, reikalaujantys strateginio ir pokyčių valdymo kompetencijų.

1 lentelė

Strateginių pokyčių samprata

| Sąvokos apibrėžimas | Autoriai |
|--|--|
| Strateginiai organizacijos pokyčiai yra viena svarbiausių jos pokyčių sričių. Jie susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir ypač pakeičia susiklosčiusią ir įprastą organizacijos tvarką. Strateginiai pokyčiai skatina, kad daugelis organizacijos personalo narių pakeistų savo šabloniškus veiksmus, vertybes ir net įsitikinimų skales. | Arimavičiūtė (2009) |
| Strateginiai pokyčiai yra apibrėžiami kaip organizacijos strategijos pokyčiai, apimantys organizacijos sritį, naudojamus išteklius, konkurencinius pranašumus bei sinergiją. | Hofer and Schendel (1978), cituojami Naghibi, Baban (2011) |
| Sisteminiai pokyčiai, vienu ar kitu aspektu paliečiantys visus organizacijos elementus ir keičiantys jos kaip sistemos pagrindinius parametrus, – visada yra strateginiai. Sisteminiai pokyčiai dažnai mokslo literatūroje traktuojami kaip organizacijų sisteminė kaita arba organizacijos plėtra. | Išoraitė (2012) |
| Strateginiai pokyčiai – tai tokie pokyčiai, kurių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į aiškiai apibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimą | Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006) |
| Strateginiai pokyčiai yra iniciatyvus (veiksnius) organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. | Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė (2006) |
| Tai organizacijos judėjimas iš vienos padėties į norimą naują strateginę padėtį siekiant pagerinti konkurencinį pranašumą. Šis pokyčių tipas apjungia visapusiškus ir gilius organizacijos strategijos pertvarkymus. Tipiniai strateginių pokyčių pavyzdžiai yra įsigijimai arba susijungimai. | Nkosi (2015) |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Skirtingi autoriai strateginius pokyčius apibrėžia kaip reikšmingus esminius pokyčius organizacijoje, kuriais siekiama teigiamų pokyčių organizacijoje: stengiamasi pašalinti trūkumus, neigiamas pasekmes bei imamas naujų iššūkių, neatsiejamų nuo organizacijos strategijos. Vanagas (2007) terminą *pokytis* dar kitaip įvardija terminu *permainos*. Autorius teigia, kad permainos – pastoviausias pasaulyje egzistuojantis procesas, kurio metu yra analizuojama praeitis, siekiant išsiaiškinti dabarties veiksmus, svarbius ateičiai. Dar vienas svarbus aspektas, kurį akcentuoja Barsėnaitė ir kt. (2006) cituodami Vasiliauską (2002), tai, kad organizaciniai pokyčiai, kurie vyksta nuolat ir yra įprasti kiekvienoje organizacijoje, turi būti atskiriami nuo strateginių pokyčių. Kitaip tariant, strateginiai pokyčiai yra viena iš vykdomų pokyčių tipų. Korsakienė

(2006), remdamasi Burnes, teigia, kad pokyčiai yra nuolatinė organizacijai gyvuoti būdinga savybė, pasireiškianti tiek operatyviu, tiek strateginiu lygmeniu. Strateginius pokyčius dar galima vadinti sisteminiiais – šie pokyčiai keičia organizacijos strategiją, nusistovėjusią sistemą, kelia naujus strateginius tikslus, kurie skatina visos organizacijos plėtrą. Miknevičiūtė, Valackienė (2017) rašo, kad tikrieji strateginiai pokyčiai skatina ieškoti naujų organizacijos veiklos krypčių (struktūrinių, procedūrinių, produkcijos ar kt.), ne tik jau vykdomų procedūrų pertvarkymo, todėl siekiant nustatyti strateginių pokyčių kryptis būtinas vadovų gebėjimas žvelgti į organizaciją plačiau ir nestandartiškai mąstyti. Nkosi (2015) neatsieja strateginių pokyčių nuo pačios strategijos – kai naujai sukurta strategija yra sėkmingai įgyvendinama organizacijoje, atsiranda naujos rutinos ir strategijos, skatinančios pokyčius organizacijoje. Pasak Korbi (2015), organizaciniai pokyčiai neretai prasideda nuo strateginių pokyčių, kitaip tariant keičiama organizacijos strategija, misija, vizija. Tuomet strateginiai pokyčiai gali lemti kitus organizacinius pakeitimus, susijusius su technologija, struktūra ir organizacijos kultūra. Priimdamos strateginius sprendimus, organizacijos bando suderinti savo vidines galimybes ir išorinius aplinkos iššūkius (Arimavičiūtė, Raišienė, 2015). Svarbu paminėti, kad strateginių pokyčių valdymo sėkmei nemažą reikšmę turi lyderystė. Remiantis tuo, kad lyderystės funkcija yra sukelti pokyčius, ypač strateginio pobūdžio, paaiškėja, kad apibrėžimas „pokyčių valdymas“ yra viena iš jo pagrindinių misijų (Korbi, 2015). Kiekviename pokyčio lygmenyje lyderystė atlieka skirtingus vaidmenis tam, kad valdytų darbuotojus ir jų gebėjimus, kad kiekvienas dalyvaujantis pokyčio įgyvendinime atliktų paskirtas funkcijas geriausiai dėl organizacijos ir jų pačių gerovės (Ajmal ir kt., 2012). Lyderiai yra tie, kurie kontroliuoja ir prižiūri organizacijos veiklą, geba nusistatyti optimistinius tikslus ir uždavinius, o efektyviomis strategijomis nukreipia organizacijos veiklą tų tikslų link. Be to, geri vadovai geba paveikti savo darbuotojus ir juos motyvuoti stiprindami teigiamą organizacijos kultūrą (Hao, Yazdanifard, 2015). Lyderystė paprastai laikoma reikšmingu veiksmu siekiant padidinti darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams viešajame sektoriuje. Lyderystė įvardijama kaip lyderio sugebėjimas „paveikti, motyvuoti ir įtraukti darbuotojus į produktyvumo ir organizacijos vertės kėlimo siekimą“ (Kitsios, Kamariotou, 2017). Viešųjų organizacijų vadovai, lyderiai, siekdami užtikrinti pasirengimą priimti globalius iššūkius ir jų suponuotas valdymo transformacijas, šiandien privalo suprasti, kad sėkmę gali užtikrinti tik atvira ir skaidri veikla, ir vengti organizacijos narių nuomonės bei jų lūkesčių ignoravimo, nihilistinio ir net ciniško požiūrio į žemesnio lygmens vadybos personalą, jo reikmes, skatinti toleranciją ir derinti ją su reklamu. Tai itin sunkios užduotys, nes modernios organizacinės struktūros veikia itin integruotoje erdvėje, glaudžioje tinklaveikoje, kur nėra vakuuminės erdvės su senojo tradicinio valdymo recidyvams palankiomis sąlygomis, trukdančiomis plėtoti modernią organizacinę kultūrą (Raipa, Bartkus, 2013).

Išoraitė (2012), remdamasi Vasiliausku (2002), pateikia pokyčių rūšis apibūdinančią lentelę, kur išryškėja strateginių pokyčių bruožai (2 lentelė).

Pokyčių rūšys

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

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Išoraite (2012), Vasiliausku (2002)

Remiantis 2-oje lentelėje pateiktais organizacinių ir strateginių pokyčių bruožais, galima daryti išvadą, kad strateginiai pokyčiai organizacijoje iš esmės keičia nusistovėjusią įprastinę tvarką organizacijoje. Dažniausiai į strateginio pokyčio įgyvendinimo procesą įtraukiami darbuotojai, todėl kyla nepasitenkinimas pokyčiais, kurie gali turėti įtakos sklandžiam pokyčio įdiegimui. Strateginiai pokyčiai paliečia darbuotojų vertybes, kasdienes veiksmus ir net mąstymą.

Strateginiai pokyčiai praėjusio dešimtmečio mokslininkų požiūriu, pvz., Sminia, Nistelrooij (2007), viešajame sektoriuje dažniausiai vyksta staigiai ir vyraujant išorinėms tendencijoms, tokioms kaip besikeičianti politika ar įstatymai, technologiniai pokyčiai, valdymo pakeitimai ar pertvarkymai, tokie kaip organizacijų sujungimai ar iširimai. Tokiam vystymuisi reikia ryžtingų ir plataus masto strateginių pokyčių siekiant suderinti organizacijos tikslus ir aplinką. Perėjus prie strateginio viešojo sektoriaus organizacijų valdymo stebima nemažai suplanuotų, su valstybių viešąja politika suderintų strateginių pokyčių organizacijose. Ši tendencija išryškėjo ir ES teikiamos paramos įtakoje. Svarbu paminėti, kad viešojo sektoriaus organizacijos dažnai koreguoja strateginius planus kai paskelbiama informacija apie ES paramos lėšas, pasinaudodamos atsiradusiomis naujomis galimybėmis inicijuoja strateginius pokyčius.

Apibendrinus, galima teigti, kad strateginiai pokyčiai organizacijoje yra neišvengiamas procesas šiuolaikinėje organizacijoje, siekiant išlaikyti organizaciją efektyvią, veiksmingą ir konkurencingą. Strateginius pokyčius galima apibrėžti kaip organizacijose sutartus, su jos ilgalaikiais tikslais suderintus, nacionalinę ar vietos politiką atliepiančius, sistemingus žingsnius, kurių valdymui reikalingos aukštos vadovų vadybinės, lyderystės kompetencijos.

1.2. Teoriniai strateginio valdymo aspektai

Šiame skyriuje pateikiami užsienio ir Lietuvos autorių analizuoti strateginio valdymo aspektai siekiant išvelgti savivaldybių viešųjų bibliotekų valdymui būdingus aspektus, galinčius parodyti, kaip gerinti strateginių pokyčių valdymą. Strateginių pokyčių valdymas yra neatsiejamas nuo strateginio valdymo, todėl šios sąvokos samprata plačiau aptariama žemiau esančiuose poskyriuose.

1.2.1. Strateginio valdymo samprata

Sąvoka *strategija* gali būti apibrėžiama kaip konkretus požiūris į viešųjų organizacijų ar kitų subjektų siekių ir galimybių suderinimą siekiant numatytų tikslų ir sukuriant visuomeninę vertę (Bryson, George, 2020). Tas pats autorius *strateginį valdymą* apibūdina kaip strateginį požiūrį, kurį vykdo viešosios organizacijos ar kiti subjektai ir kuris integruoja strategijos formulavimą ir įgyvendinimą ir paprastai apima ir strateginį planavimą strategijoms formuoti, strategijų įgyvendinimo būdams ieškoti ir nuolatiniam tobulėjimui bei mokymuisi valdyti strategijas. Melnikas, Smaliukienė (2007) *strateginio valdymo* sąvoką apibrėžia taip – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti ir kokybinius pokyčius orientuotą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus. Makštutis (2016) *strateginį valdymą* apibūdina kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kurio metu valstybės valdymo sistema laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja visuomenės savivaldos sistemos turimą potencialą. Dzemyda (2014), cituodamas Pranulį (2000), *strateginį valdymą* apibūdina kaip procesą, apimančią ilgalaikius tikslus ir būdus jiems pasiekti, apimančius suplanuotą procesą, valdymą ir derinimą. Svetikas, Arimavičiūtė (2012) *strateginį valdymą* apibrėžia kitaip: tai procesas, kurio metu įmonė geba nusistatyti misiją, viziją, tikslus bei uždavinius, taip pat geba numatyti ir įvykdyti strategijas įvairiais įmonės hierarchijos lygmenimis taip, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą, kitaip tariant pasiektų savo tikslus ir ilgai išlaikytų konkurencinį pranašumą. Iš pateiktų apibrėžimų galima matyti, kad strateginį valdymą visi autoriai apibūdina kaip procesą, kuriam būdingas ilgalaikiškumas, planavimas, pokyčių bei jų efektyvumo siekis. Strategijai įgyvendinti svarbu numatyti tikslus, uždavinius ir priemones kaip to pasiekti.

Moksle *strateginis valdymas* neretai prilyginamas *strateginiam planavimui*. Joyce (2015) aiškina, kad viena iš ankstyviausių tendencijų literatūroje (konkrečiai septintajame ir aštuntajame dešimtmečiuose) buvo paminėti *strateginį planavimą* arba *įmonės planavimą*, o ne *strateginį valdymą*. *Strateginio valdymo* sąvokos poreikis atsirado, kai pradėjo aiškėti, kad *strateginis planavimas* tapo suprantamas tik kaip analitiniai ir loginiai veiksmai, o tokie veiksmai kaip kūrybiškas problemų sprendimas, mokymasis, lankstumas, derybos ir konfliktų valdymas, vadovų ir darbuotojų motyvavimas ir pan. buvo užmiršti. Nors praktikoje nėra būtina išlaikyti griežtą skirtumą tarp *strateginio planavimo* ir *strateginio valdymo* sampratų viešajame sektoriuje, nes

praktikai yra linę strateginio planavimo reikšmę laikyti daugiau nei tik analitinę strategijos formavimą.

Joyce (2015) siūlo strateginio valdymo proceso schemą (1 pav.):



1 pav. Strateginio valdymo procesas viešajame sektoriuje
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Joyce (2015)

Schemoje pavaizduotas procesas, kurį pakankamai lengva suprasti. Strateginio valdymo procesas paaiškinamas keturiais klausimais: *Kokia yra dabartinė situacija? Ko siekiame? Kaip galime pasiekti? Ir kaip galime stebėti ir vertinti strategijos sėkmę?* Su klausimais susieti aštuoni žingsniai: esamos situacijos analizė, misija ir vertybės, vizija, tikslai ir uždaviniai, strategijos, veikla ir projektai, stebėjimas ir vertinimas. Situacijos analizės žingsniu atsakoma į klausimą, *kokia yra esama situacija?* Apibrėžus misiją, vertybes, viziją, tikslus ir uždavinius atsakoma į klausimą *ko mes siekiame?* Ir taip su kitais dviem sekančiais klausimais. 1 paveiksle pavaizduota, kaip klausimai ir proceso žingsniai koreliuoja. Reikia pažymėti, kad sąnaudų nustatymas ir biudžeto sudarymas yra susietas su veikla ir projektais.

Strateginio valdymo sistema turi etapus, kurie svarbūs ir organizacijos strateginių pokyčių valdyme (2 pav.):



2 pav. Strateginio valdymo sistemos etapai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Černiauskiene (2014)

Strateginio valdymo sistemos etapai glaudžiai siejasi tarpusavyje – kiekvieno atskiro etapo sėkmė priklauso nuo prieš ją buvusio etapo įgyvendinimo, taip lemiant galutinį rezultatą ir jo efektyvumą. Būtina paminėti, kad tarpinė kontrolė, strategijos ar strateginio plano koregavimas, papildymas ir kiti veiksmai yra neatsiejama viešojo sektoriaus kasdienybė.

Pirmasis etapas – *analizė*, kurios metu atliekamas vidinės ir išorinės aplinkos įvertinimas (Černiauskienė, 2014). Analizėje būtina matyti savo ilgalaikius tikslus, kas nedera situacijoje su jais, analizėje pasimato ir tai, kas taps strategija, o kas tik kosmetiniu pakeitimu.

Antrasis strateginio valdymo etapas – *formavimas*. Šiame etape sudaromas strategijos planas bei atliekamos tokios funkcijos: misijos ir vizijos patvirtinimas, pagrindinių problemų ir tikslų nustatymas, pagrindinių vertybių nustatymas, svarbiausių interesų sričių nustatymas ir strateginės programos sukūrimas ir alternatyvų įvertinimas, po kurių priimami sprendimai. Visų alternatyvų analizė yra itin svarbi, nes viešasis sektorius priklauso nuo finansavimo, kuris yra ribotas. Šiugždinienė ir kt. (2015) teigia, kad strateginio planavimo ir valdymo pokyčiai susiję beveik su visomis esminėmis viešosios politikos ciklo dalimis – planavimu, įgyvendinimu, stebėseną ir vertinimu. Taigi būtina nustatyti teisingai problemą iš probleminės situacijos, po to aptarti visas alternatyvas, per kurias geriausio rezultato galima pasiekti, įvertinant turimus, planuojamus ar įmanomus pritraukti išteklius.

Igyvendinimas – šiame etape sutelkiamos stipriosios organizacijos pusės ir taikomi įvairūs metodai. Paprastai šiame etape atliekamos funkcijos yra: strategijos įgyvendinimui skirtų programų ir projektų formavimas, programos biudžeto numatymas, darbo grupių organizavimas bei žmoniškųjų išteklių valdymas, kai žmonės nukreipiami ir motyvuojami siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus (Jančiauskas ir kt., 2012).

Dar viena strateginio valdymo funkcija – *kontrolė*, kurios metu išryškėja tokie etapai kaip strateginių alternatyvų įgyvendinimo stebėjimas ir koregavimas bei strateginių veiklos alternatyvų įvertinimas (Staponkienė, 2004).

Strateginio valdymo metu organizacijos vadovai rengia strategijas, kurios užtikrina organizacijų išlikimą ir sėkmę. Tai parodo, kad siekiant įgyvendinti parengtas strategijas būtina valdyti ir vykstančius pokyčius. Strateginio planavimo ir valdymo procesai turi palengvinti jėgų, iškeliančių problemas, supratimą, išnagrinėti jų galimybes, tikėtinas pasekmes, skatinti atviras diskusijas, atsižvelgiant į išlaidas ir riziką, susijusią su įvairiomis alternatyvomis. Jei vadovai gali atlikti tokio pobūdžio vertinimus ir vystyti tikras diskusijas dėl strategijų organizacijos viduje ir už jos ribų, įtraukti ir palaikyti į strategijos valdymą darbuotojus, tai suteikia didesnę sėkmės tikimybę vedant organizaciją norima kryptimi (Poister, 2010). Strateginis valdymas yra esminė priemonė organizacijos veiklos lygiui pakelti, nes strategija siekiama suderinti organizacijų vidinius pajėgumus su išorine aplinka (Boyne, Walker, 2010). Korsakienė, Grybaitė (2012) teigia, kad tokiu būdu strateginis valdymas ir pokyčių valdymas yra glaudžiai susieti tarpusavyje.

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad strateginis valdymas yra tarpusavyje susijusių sprendimų priėmimas siekiant sąmoningai formuoti organizacijos ateitį. Strateginis organizacijų valdymas apjungia įvairių mokslininkų išskiriamus etapus – analizę, formavimą, įgyvendinimą ir kontrolę, kuriuos pereidama organizacija juda link strateginių tikslų. Aprašytas strateginio valdymo funkcijas galima laikyti strateginių pokyčių valdymo pagrindu, kuris toliau darbe ir analizuojamas detaliau.

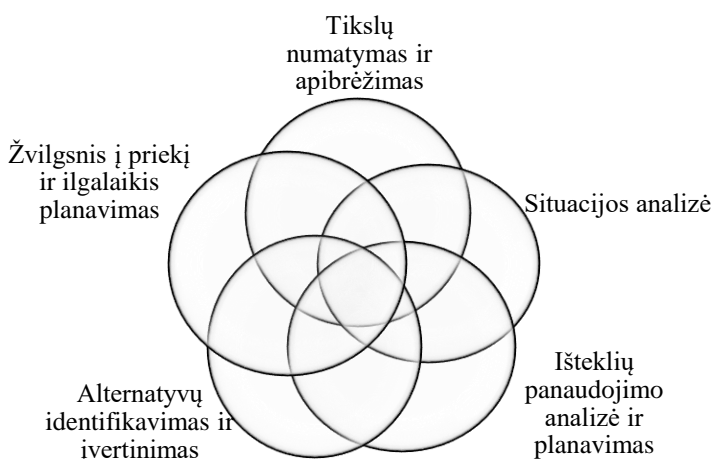
1.2.2. Viešojo sektoriaus organizacijų strateginis valdymas

Gana neseniai strateginis valdymas sulaukė dėmesio viešojo administravimo literatūroje ir šis sritis yra vis dar besivystanti (Hansen, Ferlie 2014). Wauters (2019), remiantis Mulgan (2009), *viešąją strategiją* apibrėžia kaip viešųjų įstaigų sisteminių viešųjų išteklių ir galių naudojimą siekiant tenkinti viešąjį interesą. Tai gali būti susiję su aukštąja geopolitikos strategija (statybų aljansai, karinis pasirengimas ir pan.), strategija politinės ekonomikos lygmeniu arba strategijos viešųjų paslaugų teikimo lygmenyje.

Kiekvienas strateginis sprendimas gali būti vertinamas pagal tris aspektus:

- turinį (organizacinės veiklos sritis, susijusi su strateginiu sprendimu),
- procesą (veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, susiejimas, kai keičiasi išorinė organizacijos aplinka)
- kontekstą (aplinka, kur yra kuriamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas).

Viešojo sektoriaus organizacijos yra mažiau savarankiškos nei verslo įmonės. Jų veiklai daugiau įtakos turi politinė ir socialinė aplinka šalies mastu. Todėl viešųjų organizacijų strategija turėtų būti derinama atsižvelgiant į šalies politinius prioritetus (Černiauskiene, 2014).



3 pav. Strateginiai sprendimai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Joyce (2015)

Joyce (2015) teigia, kad bendriausiu, abstrakčiausiu lygmeniu strateginiai sprendimai tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose yra susiję su panašiais dalykais (3 pav.): tikslų apibrėžimas ir išaiškinimas, esamos situacijos analizė, išteklių naudojimo analizė ir planavimas, alternatyvių veiksmų nustatymas ir pasirinkimas bei žvelgimas į ateitį ir ilgalaikių rezultatų planavimas. Autorius taip pat pabrėžia, kad strateginį valdymą galima laikyti sprendimų priėmimo įrankiu viešojo sektoriaus organizacijose, atėjusiu ir pritaikytu iš privataus sektoriaus.

3 lentelė

Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo skirtumai

| Privataus sektoriaus organizacija | Viešojo sektoriaus organizacija |
|--|---|
| Veiklos nesėkmė paliečia tik vartotojų grupę | Veiklos nesėkmė paliečia didesnę visuomenės dalį |
| Daugiau laisvumo keičiant struktūrą | Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus |
| Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus programas, finansavimą | Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių |
| Kompanijos misiją neretai reikia keisti keičiantis rinkai, paklausai | Daugeliu atvejų institucijos misija yra ilgalaikė |
| Nebūtina viešinti tikslų ir finansavimo | Privaloma viešinti tikslus ir finansavimą |
| Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aiškesnė darbuotojų atsakomybė | Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė |
| Didesnis jautrumas rinkos permainoms | Didesnis jautrumas politikos permainoms |
| Darbuotojų iniciatyva skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorė | Nereti atvejai, kai darbuotojų iniciatyva slopinama |
| Dažnai traktuojama kaip būdas nugalėti konkurentus konkurencingose rinkose | Strategija labiau suplanuota kaip priemonė, kuria organizacijos gali pagerinti savo veiklą ir teikti geresnes paslaugas |
| Sprendimus neretai labiausiai įtakoja rinka. | Rinka didelės įtakos sprendimams neturi, sprendimus riboja politiniai, teisiniai, reguliavimo suvaržymai. |
| Inovacijos diegiamos iš organizacijos lėšų, galimas dalinis finansavimas iš ES paramos ar savivaldybės lėšų. | Inovacijų diegimas pasinaudojant ES parama, savivaldybių biudžetais |

Šaltinis: parengta autorės pagal Staponkienę (2004), Boyne, Walker (2010)

Boyne ir kt. (2010) teigia, kad nors viešosios organizacijos dažnai turi monopolinę galią ir rinka neturi didelės įtakos sprendimams, jų laisvę rinktis riboja politiniai, teisiniai ir reguliavimo suvaržymai. Nepaisant to, viešajame sektoriuje yra daugybė strateginių galimybių, įskaitant produktų ir procesų naujoves.

Apibendrinant duomenis išaiškėja, kad viešojo sektoriaus organizacijų strateginis valdymas gerokai skiriasi nuo privačių įmonių. Strateginis valdymas viešojo sektoriaus organizacijose turi ypatybių, kurios priklauso nuo išorinės aplinkos. Tai gali būti politinė aplinka, kuri tvirtina biudžetą, nustato taisykles ir teikia subsidijas (to pasekmė – didesnis organizacijos jautrumas politikos permainoms); teisinė aplinka, griežtai reglamentuojanti veiklos taisykles ir procedūras (tai formuoja vieną pagrindinių viešojo sektoriaus organizacijų kultūros bruožų – biurokratizmą); daugiau visuomenės dėmesio; žiniasklaidos vertinimai; labai sudėtingas misijos, strateginių

tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių; strategija labiau suplanuota kaip priemonė, kuria organizacijos gali pagerinti savo veiklą ir teikti geresnes paslaugas. Viešojo sektoriaus organizacija patiria daug suvaržymų keisdama struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus, derina sudėtingas misijas, strateginius tikslus, programas, finansavimą su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių.

1.3. Strateginiai pokyčiai ir jų valdymas

Strateginiai pokyčiai yra ne inertiška veikla, o iniciatyvi naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje (Laumenskaitė ir kt., 2006). Strateginiai pokyčiai organizacijoje yra orientuoti į aiškiai numatytų tikslų įgyvendinimą. Šių pokyčių iniciatyvus valdymas lemia siekiamų tikslų efektyvumą ir rezultatyvumą. Alshumrani ir kt. (2018) strateginius pokyčius apibūdina kaip bandymą pakeisti savo veiklą, kad organizacija galėtų išnaudoti savo galimybes arba susidoroti su kylančiomis grėsmėmis iš aplinkos. Kitaip tariant, strateginiai pokyčiai yra pokyčiai, kuriais siekiama suderinti organizacijos vidinę ir išorinę aplinką lemiančius veiksnius.

1.3.1. Strateginių pokyčių tipai

Johnson, Sholes ir Whittington (2008) išskiria keturis strateginių pokyčių tipus, kurie gaunami derinant strateginius pokyčius pagal prigimtį ir pagal mastą:

- *adaptacija*– pokyčiai, kuriuos įgyvendinant nekeičiama esama organizacijos paradigma, vykstantys laipsniškai ir tam tikrais etapais;
- *pertvarkymas*– šiais pokyčiais siekiama pertvarkyti organizacijos veiklą, bet nekeičiama organizacijos kultūra. Tai gali būti tokios situacijos, kai reikalingi struktūriniai pokyčiai arba būtina ieškoti būdų kaip mažinti sąnaudas. Pokyčiai pasitelkiami siekiant gerinti blogus finansinius rezultatus arba pasikeičiant esamoms rinkos sąlygoms;
- *evoliucija*– tai transformaciniai pokyčiai, kai keičiama organizacijos paradigma. Pokyčiai įgyvendinami laipsniškai etapais ir realizuojamos įvairios susijusios iniciatyvos. Tai ilgesnio laiko pokyčiai;
- *revoliucija*– fundamentalūs transformaciniai pokyčiai, reikalaujantys keisti organizacijos paradigmą ir strategiją iš esmės. Dažniausiai turi įvykti greitai, nes spaudimas pokyčiams būna nepaprastai didelis.

Pagal pokyčių prigimtį Korsakienė ir kt. (2012) aprašo strateginių pokyčių skirstymą į *tolygaus augimo* (kai strateginiai pokyčiai būna pagrindžiami įgūdžiais, nusistovėjusia organizacijos tvarka bei vyraujančiais įsitikinimais. Šiuo atveju pokyčiai sulaukia palaikymo ir dažniausiai būna efektyvūs) ir „*didžiojo sprogingo*“ (kai vyksta esant neeilinėms situacijoms organizacijoms, ištikus krizėms, keičiant organizacijos strateginę kryptį).

Pagal pokyčių mastą strateginius pokyčius galima skirti į *pergrupavimą* (organizacijos paradigma nekeičiama) ir *transformaciją* (organizacijos paradigma keičiama).

Paprastai mokslinėje literatūroje išskiriami *technologiniai, kultūriniai ir politiniai strateginiai pokyčiai*. Tačiau Arimavičiūtė, Raišienė (2015) teigia, kad šis strateginių pokyčių klasifikavimo būdas yra per daug bendro pobūdžio, konceptualus. Tai neleidžia sistemingai ir pagal hierarchinį lygmenį analizuoti pokyčių viešosiose įstaigose, o tai yra ypač svarbu biurokratinėje struktūroje. Atsižvelgiant į tai, autorės siūlo analizuoti strateginius pokyčius pagal hierarchinį struktūrinį modelį, kuris apima strateginius politinius, struktūrinius ir veiklos pokyčius derinant tikslus ir pokyčių apimtį (4 lentelė):

4 lentelė

Hierarchinis savivaldybių strateginių pokyčių modelis

| Sprendimų priėmimo hierarchija | Pokyčio tipas | Pokyčio tikslas | Pokyčių apimtis |
|---|--|--|----------------------|
| <i>Pirmasis lygis</i> Politinių sprendimų priėmimas | Strateginiai politiniai pokyčiai | Ekonominių ir socialinių sprendimų priėmimas | Vertybių poslinkis |
| <i>Antrasis lygis</i> Darbo prioritetų valdymo sprendimų priėmimas | Strateginiai darbo pokyčiai | Savivaldos tikslų ir darbo prioritetų reorganizacija | Rekonceptualizavimas |
| <i>Trečiasis lygis</i> Administracinių sprendimų priėmimas | Strateginiai administraciniai pokyčiai | Organizacijos plėtros potencialas, kreipiantis į struktūros pokyčius, valdymo sistemas ir procesus | Restruktūrizavimas |
| <i>Ketvirtasis lygis</i> Sprendimų priėmimas funkcinėse srityse | Strateginiai funkciniai pokyčiai | Savivaldybės paslaugų realizavimo optimizavimas (personalo strategija, viešųjų ryšių strategija finansų paskirstymas ir kt.) | Reorganizavimas |

Šaltinis: adaptuota pagal Arimavičiūtę ir kt. (2015)

Pirmame lygmenyje inicijuojami strateginiai politiniai pokyčiai yra susiję su ekonominių ir socialinių problemų sprendimu bei užduočių vykdymu atskirose politikos srityse, naujo politinio požiūrio formavimu ar esamo tobulinimu. Politinio lygio pokyčius savivaldybėse inicijuoja savivaldybių tarybos.

Antrasis strateginių pokyčių *lygis* apima esminius savivaldybės prioritetinius darbo pokyčius. Savivaldybės darbo strateginiai pokyčiai susiję su alternatyvomis, kurios gali paveikti socialinę ir ekonominę aplinką savivaldybės teritorijoje tam tikru mastu. Be strategijos visi pokyčių veiksmai gali duoti tam tikros ekonominės naudos, tačiau vargu ar tai leistų padidinti sinergetinį darbo poveikį.

Trečiasis strateginių pokyčių *lygis* apima administravimo pokyčius, kuriuos taiko savivaldybės siekdamos savo vidinėmis galimybėmis efektyviai valdyti paslaugų teikimo procesus per

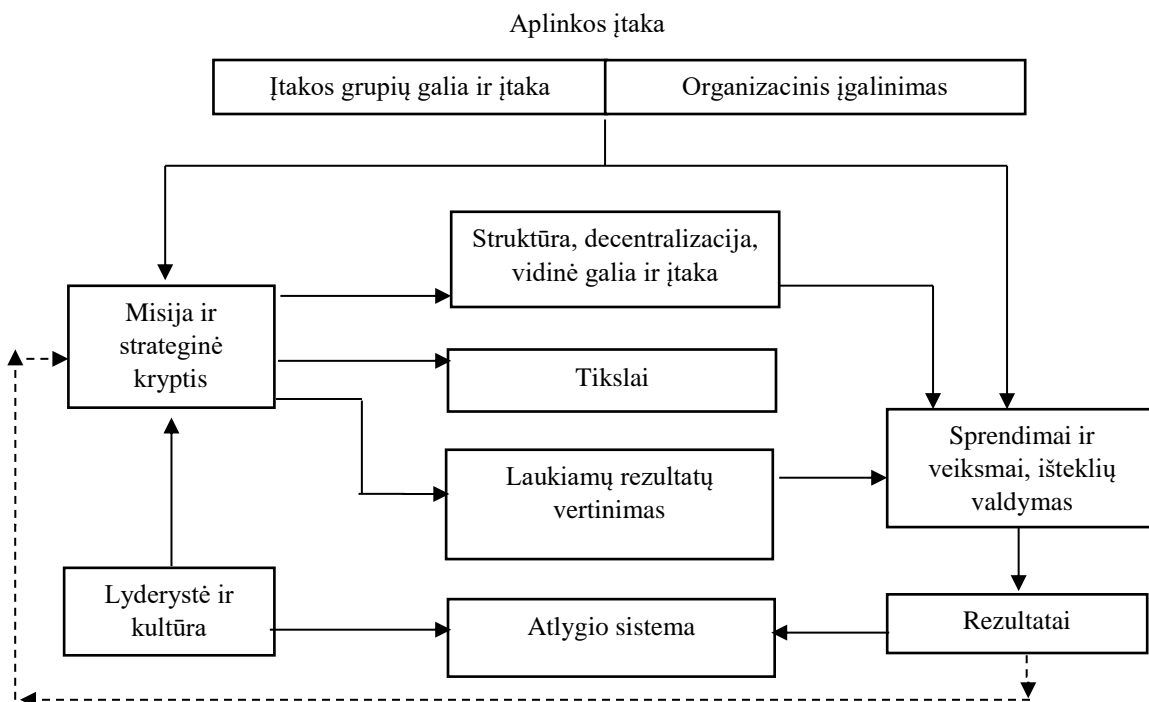
struktūras ir valdymo sistemas. Kitaip tariant, strateginiai administravimo pokyčiai padeda plėtoti organizacinį potencialą.

Ketvirtasis strateginių pokyčių lygis išskiria funkcinius pokyčius įvairiose veiklos srityse, tokiose kaip personalas, finansai, viešieji ryšiai ir kt. (Arimavičiūtė ir kt., 2015).

Apibendrinus savivaldybių hierarchinių struktūrinių pokyčių lygius, galima teigti, kad pokyčiai politiniame (pirmame) ir darbo prioriteto (antrame) lygmenyse visada yra strateginiai, nes jie yra sisteminiai, o administraciniai (trečiasis lygis) ir funkciniai (ketvirtasis lygis) pokyčiai gali būti strateginiai arba operatyvūs. Jei trečiojo ar ketvirtojo lygio pokyčiai neatlieka strateginių tikslų, jie yra operatyvūs.

1.3.2. Strateginių pokyčių valdymas

Pokyčių valdymas yra sistemingas požiūris į pokyčius tiek organizacijos, tiek individualiame lygmenyje. Pokyčių valdymas turi tris aspektus: prisitaikymą prie pokyčių, pokyčių valdymą ir pokyčių įgyvendinimą. Organizacijai pokyčių valdymas reiškia procedūrų ir (arba) technologijų įdiegimo įgyvendinimą siekiant gauti naudos ar pagerinti teikiamas paslaugas (Chemengich, 2013). Organizacijos veiklos valdymas yra procesas, kai nustatomi, įgyvendinami tikslai ir gaunami rezultatai. Šiame kontekste strateginis pokyčių valdymas suprantamas kaip vadybinis darbas strateginiu lygiu (Arimavičiūtė ir kt., 2015).



4 pav. Strateginių pokyčių valdymas

Šaltinis: parengta autorės pagal Korsakienę ir kt. (2012), Thompson, Martin (2005)

4-ame paveiksle pavaizduota kaip vyksta strateginių pokyčių valdymo procesas. Visam procesui vadovauja organizacijos lyderis, tačiau šį procesą lemia ir organizacijos kultūra. Raišienė (2012) teigia, kad vadovavimas kaip pirmėivystė tampa vis mažiau efektyvi nei vadovavimas kaip sekimas kartu dirbančių specialistų rekomendacijomis bei pažymi, kad vadovams būtina suvokti savo ir darbuotojų neatsiejamumą, nes vadovai patys savarankiškai, be darbuotojų indėlio, negali įgyvendinti grupės, organizacijos ar tarporganizacinių tikslų. Organizacija turi reaguoti į aplinkos daromą poveikį. Organizacijos numatyta misija ir strateginė kryptis nulemia organizacijos struktūrą, tikslus bei rezultatų vertinimo būdus, kurie tuo pačiu lemia ir priimamus sprendimus, veiksmus ir galutinius rezultatus (Korsakienė ir kt. 2012). Siekiant įvertinti rezultatų efektyvumą, aktualu palyginti galutinius rezultatus su rezultatais, kurių buvo laukiama. Strateginių pokyčių valdymas organizacijoje apima du glaudžiai susijusius lygmenis: organizacijos lygmenį - žmonių keitimosi valdymą ir individo lygmenį- savivadą (Vanagas, 2007).

Miknevičiūtė, Valackienė (2017) išskiria strateginių pokyčių etapus:

- *organizacijos aplinkų analizę* (tai strateginių pokyčių krypties nustatymo pagrindas, kai išanalizuojama organizacijos išorinė ir vidinė aplinka. Išorinės aplinkos analizei atlikti dažniausia taikoma PEST analizė, kuri apima keturis pagrindinius elementus: politinę, ekonominę, socialinę ir technologinę aplinkas. Plačiai taikomas kitas išorinės aplinkos įrankis – M. Porterio penkių jėgų modelis, kuris apima organizacijos suinteresuotąsias šalis. Nagrinėjant vidinę aplinką, taikoma SSGG analizė, kuri išryškina organizacijos stipriąsias puses, tobulintinus aspektus, išorinėje aplinkoje atsiveriančias galimybes ir kylančias grėsmes);
- *pokalbį su darbuotojais* (Kryger (2017) teigia, kad per interviu su darbuotojais gali būti identifikuojamos organizacijos problemos. Pašnekovas gali palengvinti suformuoti esamą problemą bei padėti sukurti strategiją tai problemai spręsti);
- *pokyčių situacijos aprašymą* (anot Miknevičiūtės ir kt. (2017) tai reiškia, kad vadovai, nustatydami pokyčių įgyvendinimo trukmę, darbuotojų įtraukimą, planuodami reikiamus išteklius ir kitas papildomas pastangas, tiesiogiai arba netiesiogiai atlieka strateginius pasirinkimus. Šių pasirinkimų nuoseklumas ir pritaikomumas nuolat besikeičiančioje aplinkoje užtikrina pokyčių sėkmę, o tie organizaciniai pokyčiai, kurie nėra suplanuoti iš anksto ir nepagrįsti aiškia strategija, gali žlugti dėl problemų, kurios nebuvo numatytos ir joms nepasiruošta);
- *strateginį kontinuumą* (strateginis kontinuumas apima dvi kryptis: greitąją ir lėtesnę. Miknevičiūtė ir kt. (2017), remiantis Kotter ir kt. (2008), teigia, kad greitojoje kontinuumo pusėje pokyčių strategijos sparčiai įgyvendinamos, čia reikalingas aiškus pokyčių veiksmų planas, kuriam sudaryti ir įgyvendinti nereikia gausių žmogiškųjų išteklių, dažniausia apsiribojama aukštesniais valdymo lygmenimis. Lėtojoje kontinuumo pusėje nebūtinai labai aiškus išankstinis planas, yra įtraukiama daugiau dalyvių. Pokyčiai vyksta laipsniškai, motyvuojant darbuotojus, skiriant laiko bendravimui su jais, kartu skatinant įsitraukti į pokyčių procesus).

Tinkamas planavimas padeda atskleisti skirtumą tarp to, kur organizacija yra dabar (misija), ir kur ji nori būti (vizija). Todėl organizacijos vadovai, jau planuojant organizacijos veiklą ir formuluojant tikslus, turi priimti tam tikrus pokyčių įgyvendinimo sprendimų modelius, tai reiškia, kad jau žengiant šį žingsnį turi būti numatytos strateginės pokyčių kryptys.

Prasidėjus pokyčių procesui vadovai turėtų iškelti klausimą kokia yra pokyčių priežastis, kokie yra organizacijos poreikiai, ir kokius rezultatus jie tikisi pasiekti. Toliau jie turėtų apibrėžti, kokius išteklius turi organizacija (pvz. finansiniai, technologiniai, žmogiškieji ištekliai). Todėl vadovai galės identifikuoti pokyčių pobūdį ir nustatyti, ar organizacijai reikalingi struktūrinių ir strateginių pokyčių, ar technologinių, ar socialinių pokyčių. Šiuo keliu vadovai gali suformuoti pokyčių strategiją, apibrėžti atliktų užduočių tipą ir numatyti įtakojamas sritis (Kitsios ir kt., 2017). Kad pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai ir būtų gautas ilgalaikis rezultatas, reikia nuoseklios ir išsamios strategijos, kuri apima visus organizacijos aplinkos aspektus. Sistemingas ir tinkamai sudėliotas pokyčių valdymo projektas padeda sudaryti „pokyčių žemėlapi“, kuris padeda nustatyti reikalingus pakeitimus, geriausią jų įgyvendinimo tvarką ir jų įgyvendinimo tempus, pagrindines galimybes sėkmei ir galimas rizikos sritis, kuriose labiausiai tikėtina nesėkmė, taip pat prielaidas ir spragas, kurias reikia užpildyti prieš pradėdant įgyvendinti projektą (Baker, 2007).

Apibendrinant strateginių pokyčių valdymo procesą, išaiškėja, kad strateginių pokyčių įgyvendinimo pagrindas yra vadovavimas, vadovo kompetencija valdyti strateginius pokyčius. Neatsiejamas veiksnys nuo strateginio pokyčio įgyvendinimo sėkmės yra ir organizacijos vidinė kultūra bei kiekvieno darbuotojo gebėjimas prisitaikyti prie pokyčio. Tai, kaip darbuotojai yra įtraukiami į strateginio pokyčio įgyvendinimą lemia strateginio pokyčio sėkmę. Strateginių pokyčių poreikis efektyviausiai nustatomas išanalizavus organizacijos vidinę ir išorinę aplinkas, įvertinus darbuotojų pasiūlymus, pastebėjimus, vadovų pasiruošimą strateginiams pokyčiams bei nuoseklų strateginių pokyčių planavimą.

1.3.3. Strateginių pokyčių valdymo metodologijos pagrindai

Kaip ir strateginį procesą, nustatytinė ir plėtotinė strateginio valdymo metodologijos skirtingai supranta ir strateginius pokyčius (Išoraitė, 2012). Anot Bivainio, Tunčikienės (2005) pagal abi jas strateginio veiklos plano struktūra paprastai sudaro tokie analogiški viešojo sektoriaus institucijoms ir verslo įmonėms komponentai, kaip misija ir vertybės, vizija, strateginės problemos ir strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir sprendimų įgyvendinimo veiksmų planas. Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skirtumai pateikiami 5-oje lentelėje.

Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skirtumai

| Lyginimo požymis | Nustatytinis metodologinis požiūris | Plėtotinis metodologinis požiūris |
|--|--|---|
| Ateities prognozavimo galimybė | Pripažįstama ateities prognozavimo galimybė | Neigiama ateities prognozavimo galimybė arba pripažįstamas jos ribotumas |
| Sprendimų pasekmių numatymas | Pripažįstama sprendimų pasekmių numatymo galimybė | Neigiama sprendimų pasekmių numatymo galimybė arba pripažįstamas jos ribotumas |
| Tikslinė orientacija | Strateginius sprendimus lemia iš anksto numatyti tikslai | Strateginius sprendimus lemia besikeičiančios aplinkybės |
| Etapų nuoseklumas | Strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų nuoseklumas | Strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų nenuoseklumas |
| Strategijos išbaigtumas | Įgyvendinama išsamiai parengta ir patvirtinta strategija | Įgyvendinami besikeičiančių aplinkybių padiktuoti strateginiai sprendimai; atsižvelgiama į neprognozuotus atradimus |
| Formalizavimas | Strateginio valdymo etapus reglamentuoja formalizuota strateginio planavimo taisyklių ir procedūrų sistema | Strategijos įgyvendinimo etapai ribotai formalizuoti taikant strateginio planavimo taisykles ir procedūras |
| Sprendimų priėmimas ir iniciatyvos galia | Svarbiausias vaidmuo tenka valstybės institucijų iniciatyvai | Pripažįstama verslo ir visuomenės institucijų iniciatyva |
| Strateginis pokyčių valdymas | Vienpusis strategijos ir valdymo struktūros ryšys, pirmenybė teikiama direktyvoms | Dvipusis strategijos ir valdymo struktūros ryšys, pirmenybė teikiama bendravimui ir savivaldai |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vasiliausku (2004)

Anot Arimavičiūtės (2012), nustatytinis modelis strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant. Pagal šį modelį strategijos galutiniai tikslai yra suformuoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Pagal plėtotinį modelį strateginiai sprendimai atsiranda laipsniškai, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos užbaigtą strategiją. Plėtotiniame modelyje strategijos tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą. Plėtotinis strateginis valdymas grindžiamas tam tikromis taisyklėmis ir procedūromis, bet jos nepasižymi nuoseklumu ir logiška visuma, kuri apimtų strateginę analizę, kūrimą ir jos įgyvendinimą. Trūkstant formalizuotų taisyklių ir procedūrų, remiamasi sukauptomis žiniomis, patirtimi ir kūrybiškumu.

Su nustatytinu ir plėtotiniu metodologiniais požiūriais siejamos įvairios strateginių pokyčių valdymo principinės schemos (Vanagas, 2007):

- *nustatytinis trijų pakopų modelis* (pagal šį modelį skiriami trejopi strateginiai pokyčiai: organizacijos tapatumo pasikeitimas, koordinavimo ir perėjimo į naują lygmenį problemos, kurios kyla, kai keičiasi organizacijos gyvenimo ciklo fazė bei valdžios kontrolė);
- *išsaldomų ir neįsaldomų nuostatų modelis* (numatomi trys strateginių pokyčių valdymo organizacijoje etapai: nuostatų atsisakymas, perėjimas į naują lygmenį bei naujų nuostatų įtvirtinimas);
- *besimokančios organizacijos modelis* (taikant šį modelį yra laikomasi nuomonės, kad organizacijoje pokyčiai turi vykti nuolat, todėl būna taikomas mokymasis, eksperimentavimas, nuolatinis atsinaujinimas);
- *strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija* (vyrauja tokie svarbiausi veiksniai, lemiantys pokyčio sėkmę: nuolatinis aplinkos vertinimas, strateginių pokyčių valdymas, susijęs su labiausiai priimtiniu valdymo stiliumi, strateginių ir veiklos pokyčių siejimas, žmoniškųjų išteklių valdymas bei pokyčių valdymo darna, kuri sieja anksčiau išvardytus veiksnius).

Pirmosios dvi schemos siejamos su nustatytinu požiūriu, o kitos dvi schemos su plėtotiniu požiūriu. Įgyvendinta strategija – tai nustatytinės (suplanuotos) strategijos dalis ir plėtotinė strategija. Plėtotinė strategija yra nesuplanuoti atsakomieji veiksmai į nenumatytas aplinkybes, neprognuozuotus atradimus ir galimybes. Tokie veiksmai nėra formalaus planavimo rezultatas, dažniausiai tai būna pavienių ekonomikos subjektų iniciatyva. Vienų ekonominių procesų strateginį valdymą galima grįsti nustatytinėmis, kitų – plėtotinėmis metodologinėmis nuostatomis. Veiksniai, lemiantys strateginio valdymo metodologijos parinkimą, yra institucijos ištekliai, gebėjimai, institucijos aplinkos veiksnių poveikis institucijos veiklai bei suformuota institucijos prisitaikymo prie besikeičiančių aplinkos sąlygų bei aplinkos reikalavimų ypatybių visuma (Hesse-Biber, Leavy, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad nustatytinis metodologinis požiūris remiasi prielaida, kad ateities prognozavimas yra pakankamai tikslus, o plėtotiniame požiūryje galimybės prognozuoti ateitį nėra, arba ji ribota. Nustatytinis požiūris pripažįsta strateginių sprendimų pasekmių numatymo ir vertinimo galimybę net ir gana tolimai strateginei perspektyvai, tačiau plėtotinė metodologija negali numatyti strateginių sprendimų pasekmių. Šiuose metodologiniuose požiūriuose skiriasi ir tikslinė orientacija: nustatytiname sprendimai priimami pagal iš anksto numatytus tikslus, o plėtotinėje priešingai – strateginiai tikslai nustatomi pamažu, aiškėjant vidaus ir išorės padėčiai. Remiantis nustatytinu metodologiniu požiūriu, strateginis valdymas aiškinamas kaip nuoseklus procesas, susidedantis iš dabarties laikotarpio strateginės analizės, jos pagrindu kuriamos strategijos ateičiai. Tuo tarpu plėtotiniame požiūryje nuoseklumo nėra. Nustatytiname požiūryje sprendimus dažniausiai priima valstybės institucijos, kai plėtotinė strategija pirmenybę teikia valstybės institucijų, verslo grandžių ir visuomenės institucijų bendradarbiavimui, strateginį valdymą vykdančių ekonomikos subjektų savivaldai. Pagal požymius, nustatytinė metodologija labiau išryškėja viešajame sektoriuje, kur organizacijų veikla grindžiama įstatymais, teisės aktais. Strateginiai viešojo sektoriaus organizacijų planai parengti pagal tikslus strateginio planavimo metodus. Plėtotinę metodologiją dažniau galima pamatyti privačiame sektoriuje, kur įmonės savo

strategijas įgyvendina reaguojant į aplinkos pokyčius ir sprendimus priima ne pagal ilgalaikes sudarytas strategijas.

1.3.4. Strateginių pokyčių valdymo programa

Strateginių pokyčių valdymo vienas iš pirmųjų žingsnių yra *strateginių pokyčių programos kūrimas*. Kuriant programą naudinga remtis strateginių pokyčių schema, kuri padeda numatyti strateginių pokyčių sritis organizacijoje. Tichy (1983) teigia, kad strateginiai pokyčiai apjungia tris problemines sritis – technines, politines ir kultūrines. Išoraitė (2012) papildė, kad ši strateginių pokyčių klasifikacija yra pernelyg abstrakti ir nesuteikia galimybės pokyčius analizuoti pagal hierarchinius lygmenis. Todėl derinant išvardytas sritis su keturiomis bendromis organizacijos veiklos sritimis (formalia struktūra, žmonėmis, užduotimis ir neformalia organizacijos struktūra) galima sudaryti strateginių pokyčių alternatyvų matricą (6 lentelė). Visos keturios lentelėje nurodytos bendrosios organizacijos veiklos sritys – kanalai, kuriais administracija daro poveikį strateginiams pokyčiams (Išoraitė, 2012).

6 lentelė

Strateginių pokyčių schema

| | Formali struktūra | Žmonės | Užduotys | Neformali struktūra |
|-------------------------------------|---|--|--|--|
| Techniniai ir darbo pokyčiai | Darbo organizavimas ir atskaitomybė Strategija ir struktūra | Atrinkimas ir parengimas Valdymo stilių ir įgūdžių derinimas Rutinos | Aplinka, technologijos, mokymasis, konkurentų veikla Naujų užduočių įsisavinimas ir vykdymas | Supratimas ir kontrolė Skleidimas „gerų naujienų“ |
| Kultūriniai pokyčiai | Valdymo stiliai Kultūros stiliai H. Mintzberg konfigūracijos | Individualių ir bendrųjų vertybių derinimas Grupių ir komandų valdymas Vadovavimo pasirinkimas | Simboliai, istorijos Dabartinio požiūrio atšildymas Įtakingų žmonių vaidmens modeliai Nauji veikimo būdai | Apdovanojimai, Simboliai Tinklų plėtojimas Naudingų grupių skatinimas Socialinės veiklos plėtojimas |
| Politiniai pokyčiai | Formalus valdžios paskirstymas Valdžios balansas tarp departamentų | Turimų įgūdžių ir tinklų panaudojimas Suderinimas su nauja strategija Motyvai ir skatinimas | Lobizmas Struktūrų plėtojimas Įtakos darymas formalioms ir neformalioms grupėms | Bandymas valdyti Kontaktų kūrimas Tinklai ir plitimas |

Šaltinis: Laumenskaitė ir kt. (2006)

Remiantis pateikta lentele, galima atsakyti į pirmą anksčiau suformuotą klausimą ir nurodyti sritis, kur organizacija gali numatyti būtinus strateginius pokyčius. Prieš parengiant galutinę strateginių pokyčių programą, būtina apsvarstyti kuo daugiau sričių, kuriose organizacijoje galimi strateginiai pokyčiai. Sričių pasirinkimą, kuriose organizacija vykdys strateginius pokyčius, lemia ir organizacijos ypatybės, tokios kaip valdymo stilius ar kultūra. Pavyzdžiui, jeigu organizacijos valdymo stilius hierarchinis, strateginių pokyčių programą bus stengiamasi sutelkti į darbo

organizavimą ir formalų valdžios pasidalijimą. Arba besimokanti organizacija, kurioje vyrauja bendradarbiavimas, didelį dėmesį skirs komandos sudarymui ir mokymuisi. Tokiai organizacijai Laumenskaitė ir kt. (2006) siūlo strateginius pokyčius vykdyti pagal išsamų veiksmų planą, kurį sudarant numatoma:

- susitelkti pokyčiams, bendromis jėgomis nustatyti galinčias kilti problemas;
- plėtoti ir skleisti viziją apie konkurencijos organizavimą ir valdymą;
- skatinti sutarimą dėl naujos vizijos, kompetenciją ir darną siekiant ją įgyvendinti;
- skleisti atsinaujinimo idėją visiems struktūriniais padaliniais;
- įtvirtinti atsinaujinimo idėją formalioje politikoje, sistemoje ir struktūroje;
- stebėti, kaip įgyvendinama nauja strategija, ir ją tikslinti, atsižvelgiant į atsinaujinimo metu kylančias problemas.

Vis dėlto, viena iš didžiausių kliūčių yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, todėl rengiant strateginių pokyčių programą, būtina numatyti, ar bus žmonių pasipriešinimas numatomam pokyčiui ir jei taip, tai kaip bus sprendžiama ši problema. Anot Robbins (2007), vienas iš geriausiai dokumentiškai užfiksuotų individualios elgsenos ir organizacinės elgsenos tyrimų faktų yra tas, kad organizacijos ir jų nariai priešinasi pokyčiams. Todėl aktualu pasipriešinimą pokyčiams paanalizuoti plačiau (žr. 1.3.6. poskyris).

Anot Riwo-Abudho, Njanja ir Ochieng (2012), organizacijos vadovai turėtų pripažinti, kad pokytis yra procesas „žingsnis po žingsnio“. Strateginių pokyčių programą įtakoja įvairių autorių išskiriami veiksniai:

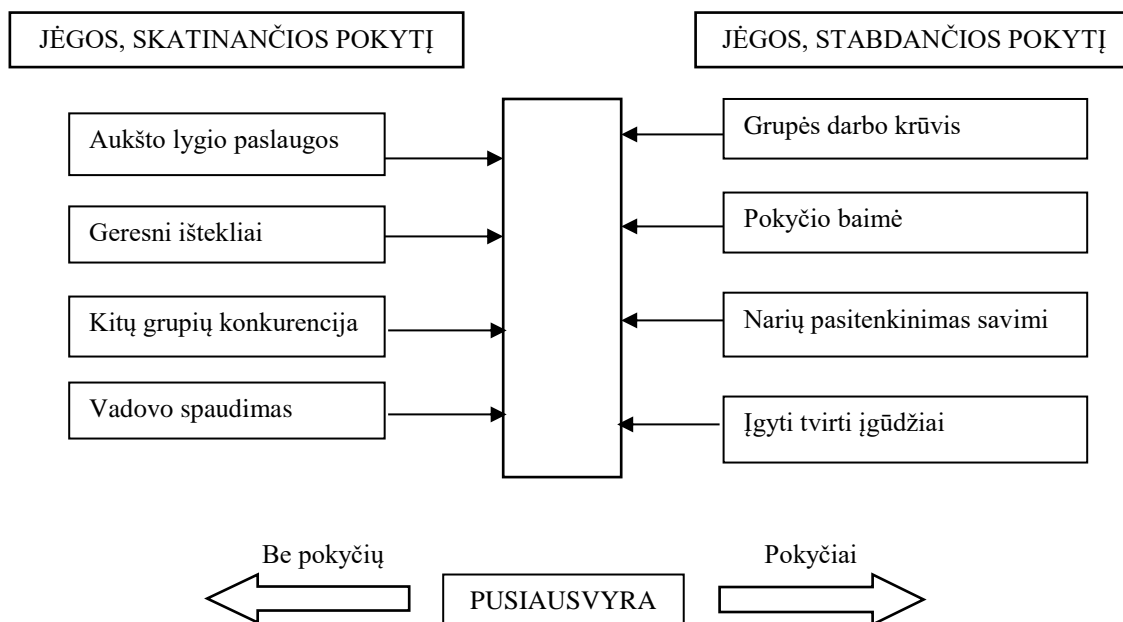
- *laiko tarpas*, kurio prireiks įgyvendinti strateginiam pokyčiui. Korsakienė ir kt. (2012) teigia, kad vadovai turi įvertinti ar pokytį būtina įgyvendinti kuo skubiau, ar pokytį galima planuoti ateičiai.
- *poreikis išsaugoti organizacinės kultūros aspektus*, ypač tada, kai tai susiję su darbuotojų kompetencijomis. Anot Šimanskienės (2001), kuo tvirtesnė kultūra, tuo sunkiau ją pakeisti, nes egzistuoja kultūrinė inercija. Pasitaiko, kad nusistovėjusios vertybės trukdo organizacijai vystytis ir ieškoti naujų efektyvumo šaltinių. Todėl labai svarbu darbuotojams išaiškinti pokyčių naudą ir organizuoti jų apmokymus bei išlaikyti darbuotojų kompetencijas ir motyvaciją.
- *įvairius požiūrius ir patirtis*, galinčius padėti įgyvendinti pokyčius. Šimanskienė (2001) teigia, kad Reikia atminti, kad skirtingumas ar įvairovė yra stabilumo ir prisitaikymo prielaida. Organizacija, kurioje visi mąsto vienodai, nėra gyvybinga. Vieni žmonės turi būti tradicijų puoselėtojai, kiti - naujovių šalininkai. Vieni turi prisiimti skeptikų vaidmenį, kiti - entuziastų.
- *pokyčių valdymo patirtis organizacijose ir gebėjimas tuos pokyčius valdyti*. Anot Šaparnio, Bersėnaitės ir Šaparnienės (2006) kalbant apie pokyčius svarbios trys sąvokos: žinios, mąstymas ir supratimas. Galima sukaupti žinių apie esamus ar buvusius pokyčius, bet suprasti ir suvokti, kaip jie atsiranda ir kas sąlygoja jų atsiradimą, geba ne kiekvienas.

Teisingos žinios – tai tikslios žinios, gautos tinkamu laiku, būtinos ir pakankamos organizacijos adaptavimuisi prie išorės pokyčių.

- *išteklių panaudojimas*. Siekdamas efektyviai įgyvendinti strateginius pokyčius organizacijos turi veiksmingai panaudoti savo išteklius. Išteklių valdymo perspektyva rodo, kad organizacijos turi organizuoti savo išteklius, kad sukurtų naujas galimybes, kurias vėliau ir naudojamos strategijoms įgyvendinti (Yaqun ir kt., 2016).
- *darbuotojų pasirengimas pokyčiams*. Pasak Sakalo, Savanevičienės (2003) aiškiai pateiktos rekomendacijos dėl pokyčio įgyvendinimo dažnai vis tiek yra neįgyvendinamos, nes norint jas įgyvendinti, žmonės turėtų pakeisti savo darbo būdą, metodus. Tokie pakeitimai reikalauja daug energijos, pastangų ir rizikos; būtent todėl pasikeitimui dažniausiai ir priešinamasi.

Norėdami sėkmingai įgyvendinti pokyčius, organizacijos vadovai turėtų suprasti, kokie veiksniai įtakoja strateginių pokyčių programą kiekviename pokyčių įgyvendinimo etape.

Įgyvendinant strateginius pokyčius neretai atsiranda tų pokyčių įgyvendinimo kliūtys. Korsakienė ir kt. (2012), remdamasi Lewino „jėgos lauko“ teorija, teigia, kad kiekvienas elgesys yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas (5 pav.):



5 pav. Jėgų laukas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Korsakienė ir kt. (2012)

Iš pateikto paveikslo matyti, kad vienos jėgos stumia, o kitos jėgos stabdo pokyčių įgyvendinimą. Jėgų, kurios skatina pokytį ir jėgų, kurios stabdo pokytį sąveikos rezultatas yra šių dviejų jėgų suderinimas tarpusavyje. Korsakienė ir kt. (2012) pabrėžia, kad planuotų pokyčių programos, pagrįstos Lewino idėjomis, pirmiausia yra nukreiptos į jėgų, kurios stabdo pokytį, panaikinimą ar bent susilpninimą, ir tik po to į jėgų, kurios skatina pokytį stiprinimą ir kūrimą. Anot Baleženčio

(2007), pagal šį metodą lauke visada veikia dvi jėgų grupės. Viena grupė apima jėgas, kurios veikia prieš sėkmingą permainų įgyvendinimą – tai stabdančiosios jėgos. Kitai grupei priklauso jėgos, kurios yra nukreiptos sėkmingai įgyvendinti permainas – tai varomosios jėgos. Pagal bendrąją jėgų lauko teoriją lauke esantį objektą (inovaciją, pokytį, procesą) veikia atstojamoji jėga. Todėl būtina žinoti, kokios jėgos sudaro jėgų lauką. Jos įtakoti pokyčių kryptį.

Apibendrinus galima teigti, kad pradedant įgyvendinti strateginį pokytį aktualu naudotis strateginių pokyčių valdymo programa, kur derinant bendrąsias organizacijos veiklos sritis su probleminėmis sritimis galima numatyti, kokie strateginiai pokyčiai būtini organizacijai. Įvairūs autoriai išskiria svarbiausius veiksnius, įtakojančius strateginius pokyčius organizacijoje – laikas, siekis išsaugoti organizacijos vertybes, požiūrių ir patirčių įvairovė, patirtis ir kompetencija valdyti pokyčius, turimi ištekliai ir gebėjimas juos panaudoti bei tai, kaip darbuotojai paruošiami priimti pokyčius.

1.3.5. Strateginių pokyčių priežastys ir kliūtys

Pokyčius organizacijoje lemia įvairios priežastys. Yra visoms organizacijoms bendrų priežasčių, iš kurių svarbiausias Išoraitė (2012) išskiria aplinką, verslo santykius, technologijas, naujus darbuotojus, ypač naują vadovą. Zakarevičius (2006) išskiria pagrindines išorines ir vidines pokyčių priežastis (žr. 7 lentelė):

7 lentelė

Pokyčių priežastys

| Pagrindinės išorinės priežastys: | Pagrindinės vidinės priežastys: |
|---|--|
| nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrenginius, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.; | organizacijos personalo kokybinis augimas, suponuotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. Šis kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes; |
| globalūs pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius, politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų; | organizacijos kiekybinis plėtimasis dėl objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra sukelia objektyvius struktūrų, funkcijų ir procesų pasikeitimus; |
| neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmas, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan.; | organizacijos išsigimimas (revitalizacija) dėl organizacijos technologinių, organizacinių, vadybos, motyvacinų sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo. Revitalizacijos atveju organizacijoje įgyvendinti pakeitimus ir ją atgaivinti pavyksta ne visuomet. |
| ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan. | |
| organizacijos veikimas neapibrėžtumo sąlygomis | |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Zakarevičiumi (2006), Jucevičiumi ir kt. (2017)

Anot Raipos (2009), šiandienos visuomenės gyvenimo pokyčius suponuoja globalizacijos paskatinti pokyčiai, struktūriniai regionų, valstybių, religiniai, politiniai, ekonominiai, socialiniai konfliktai. Globalizacija socialinėje visuomenės gyvenimo sferoje sukelia dažnai nelauktus, netikėtus, net paradoksalius reiškinius, kurie atsiranda laužant nusistovėjusias ekonomines, politines doktrinas, teorijas ir modelius. Zakarevičius (2006) teigia, kad pasikeitimai vyksta įvairiose srityse – visuomenės sandaroje, politikoje, ekonomikoje, technologijose, natūraliojoje (gamtinėje) aplinkoje. Ypač aktyviai pokyčiai vyko paskutiniaisiais 20-jo amžiaus dešimtmečiais, kai prasidėjo ekonomikos globalizavimas ir internacionalizavimas, o technologijose vis svarbesnis vaidmuo teko modernioms kompiuterizuotoms informacinėms technologijoms. Šiandien kaitos procesai tampa labai dinamiški, daug veiklos parametrų keičiasi intensyviai ir iš esmės, todėl pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų panaudojimas, kitaip sakant pokyčių valdymas darosi labai svarbiu organizacijų vadybos komponentu. Dar viena strateginių pokyčių atsiradimo priežastis gali būti laikomas organizacijų neapibrėžtumas, kuris suvokiamas kaip pagrindinis organizacijų veiklos aplinką nusakantis kintamasis, kurį sudaro du esminiai komponentai – aplinkos dinamiškumas ir aplinkos kompleksiskumas (Jucevičius ir kt., 2017). Aplinkos dinamiškumas parodo, kiek stabilūs ar kintantys yra svarbiausi organizacijų aplinkos parametrai. Kuo didesnė ir greitesnė šių parametrų kaita, tuo sunkiau prognozuojama, taigi ir neapibrėžtesnė, organizacijų veiklos aplinka. Aplinkos kompleksiskumas parodo, kiek žinomi ir fiksuoti yra organizacijai įtaką darantys veiksniai ir kiek prognozuotina šių veiksnių sąveika. Kuo daugiau kintamųjų organizacijos aplinkoje, kuo didesnė jų įvairovė ir kuo ryškesnis jų žmogiškasis-socialinis, o ne techninis aspektas, tuo sunkiau prognozuoti visų šių kintamųjų sąveiką ir galimą tos sąveikos rezultatą, tuo didesnis ir pačios aplinkos neapibrėžtumas. Taigi aplinkos neapibrėžtumą galima traktuoti kaip šių dviejų dimensijų – dinamiškumo ir kompleksiskumo – derinį.

Apibendrinant įvairių autorių išvalgas galima daryti išvadą, kad svarbiausi veiksniai, lemiantys strateginių pokyčių atsiradimą organizacijoje, laikomi išorinė ir vidinė aplinka, santykiai su kitomis organizacijomis, visuomene, technologijų kaita, pasikeitimai organizacijos vadyboje bei neapibrėžtumo sąlygos.

1.3.6. Strateginių pokyčių kliūtys ir pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdai

Dažna situacija, kai organizacijos vadovai ir darbuotojai deda labai daug pastangų, kad įvertintų situaciją ir nustatytų, kokie pokyčiai organizacijai būtini, tačiau labai dažnai pokyčiai įvyksta ne taip, kaip buvo suplanuota arba iš viso neįvyksta (Grybienė, Šimbelis, 2005). Vieną iš galimų pokyčių kliūčių klasifikavimo būdų siūlo Zakarevičius (2006), kai pokyčių kliūtys identifikuojamos pagal 4 pagrindines grupes:

- 1) *ekonominio pobūdžio kliūtys* – lėšų reikalingų pokyčių įgyvendinimui paieška, įsigijimas ir panaudojimas;
- 2) *techninio-technologinio pobūdžio kliūtys* – lėčiau besivystantys procesai stabdo visos technologinės grandinės vystymąsi;

3) *vadybinio pobūdžio kliūtys* – sustabarėjusi organizacijos struktūrinė sandara (neieškoma naujų, modernių veiklos organizavimo formų, vadyba organizuojama formalių ryšių pagrindu, didžiulė struktūrinės hierarchijos įtaka, formalizuotas sprendimų priėmimo procesas), netinkamas aukščiausios grandies veiklos organizavimo ir vadovavimo stilius (vyrauja autoritarinis vadovavimas), nepakankama, neatitinkanti šiuolaikinių reikalavimų organizacijos personalo kvalifikacija;

4) *socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtys* – psichologinis mikroklimatas (darbuotojų nuotaikos, emocinė būsena, pasitenkinimas arba nepasitenkinimas esama situacija, tarpusavio santykiai), pokyčių baimė, išorinė sociopsichologinė atmosfera (nesėkmingi kitų organizacijų pavyzdžiai, politinio nestabilumo situacija).

Nors kiekviena pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali būti esminė konkrečios organizacijos rezultatams, vis tik, Videikienė, Šimanskienė (2014) teigia, kad galima daryti išvadą, jog dažniausiai akcentuojama kliūtis yra *darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams*. Jis laikomas itin svarbiu veiksniu, lemiančiu pokyčių įgyvendinimo sėkmę/nesėkmę.

Žmonės priešinasi pokyčiams, nes bijo, kad nesugebės išsiugdyti naujų įgūdžių ir nežinos kaip elgtis. Visų žmonių gebėjimas keistis yra ribotas, kai kurių žmonių galimybė pasikeisti yra daug labiau ribota nei kitų. Organizaciniai pokyčiai gali reikalauti darbuotojus keistis per greitai (Kotter ir kt. (2008). Anot Išoraitės (2012), žmonės priešinasi permainoms dėl trijų dalykų: įsitikinimo, kad permainos nieko gero neduos; netekties jausmo; neapibrėžtumo.

Lodienė (2005) išskiria keturias priežastis, dėl kurių žmonės priešinasi pokyčiams: troškimas neprarasti ką nors vertingo; pokyčių ir jų esmės neteisingas suvokimas; tikėjimas, kad pokyčiai neturės įtakos organizacijai; žema tolerancija pokyčiams, nepakantumas jiems.

Žmogus liguistai reaguoja į permainas, nes nežino, kokios bus pasekmės. Netekties jausmas atspindi susirūpinimą, kad po permainų kažkokie poreikiai bus mažiau patenkinti (Išoraitė, 2012).

Žmogus galvoja, kad pakeitimai esamų problemų neišspręs, o tik padidins jų skaičių, todėl eiliniai organizacijos nariai mano, kad permainos nepageidaujamos ir nereikalingos. Strateginiai pokyčiai apima naujos tikrovės sukūrimą organizacijos narių galvose. Komunikacija yra labai svarbus faktorius įgyvendinant pokyčius organizacijoje (Jaynes, 2015).

Pasipriešinimo jausmą svarbu pašalinti jau prieš įgyvendinant permainas. Vadovai turėtų suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto turėtų ruoštis, ieškoti tinkamų būdų. Vasiliauskas (2002) išskiria dažniausiai taikomus metodus įveikti žmonių pasipriešinimui:

- visuotiniuose organizacijų susirinkimuose apsvaustomos permainų idėjos, jų organizavimas ir pasekmės; darbuotojai įtikinami, kad permainos būtinos;
- žmonės kviečiami dalyvauti, įgyvendinant pokyčius;
- palaikoma eilinių žmonių nuomonė dėl permainų, kad jie galėtų lengviau pritaipyti prie naujos aplinkos;

- organizuojamos derybos su prieštaraujančiais asmenimis, siekiant gauti iš jų pritarimą naujovėms, kompensuojant už tai materialiniais paskatinimais – keliamas atlyginimas, skiriamos premijos ir pan.;
- darbuotojai, kurie gali pasipriešinti arba priešinasi naujovėms, skiriami į vadovaujančius postus, įtraukiami į specialias komisijas, kur jie lieka mažuma;
- vadovybė manevruoja, norėdama paveikti pavaldinius, naudoja specialią informaciją, padailina tikslus, sušvelnina pasekmes ir taip apramina žmones;
- visiems dar likusiems permainų priešininkams daro ryžtingą psichologinį spaudimą, grasina atleisti iš darbo, neskirti į aukštesnes pareigas, nedidinti atlyginimo ir t. t.

Robbins (2007) pateikia penkis pasipriešinimą pokyčiams mažinančius veiksmus:

- *komunikavimas* (pasipriešinimą galima sumažinti bendraujant su darbuotojais ir padedant jiems suprasti pokyčių logiką. Laikantis šios taktikos, iš esmės daroma prielaida, kad pasipriešinimą sukelia klaidinga informacija arba netikęs komunikavimas);
- *dalyvavimas* (dalyvaujantys priimant sprendimus darbuotojai paprastai labiau suinteresuoti galutiniu rezultatu nei nedalyvaujantys. Kita vertus, sunku priešintis pokyčių sprendimui, kurį priimant jie patys dalyvavo. Tad prieš imantis vykdyti pokyčius, jiems besipriešinančius galima pakviesti dalyvauti sprendimų priėmimo procese);
- *palaikymas* (rodyti dėmesį ir empatiją, aktyviai išklaudyti, teikti darbuotojams patarimus ir psichologinę paramą ar mokyti naujų įgūdžių);
- *skatinimas* tų, kurie priima pokyčius (apdovanojimai yra galinga jėga, formuojanti elgesį. Šie paskatinimai gali būti pagyrimas ir pripažinimas, padidintas atlyginimas ar paaugštinimas pareigose);
- *besimokančios organizacijos kūrimas* (organizacija, kuri sąmoningai sukurta, kad gebėtų nuolat adaptuotis ir keistis, pasipriešinimas yra mažesnis. Žmonės atsikrato seno mąstymo, išmoksta būti atviri vienas su kitu, supranta kaip iš tiesų veikia jų organizacija, sukuria planą arba viziją, su kuria gali visi sutikti ir dirba išvien, kad įgyvendintų šią viziją.

Šaparnis ir kt. (2009) mini tokius pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdus: darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą; aiškų parodymą darbuotojams, kad rezultatai bus naudingi visiems; darbuotojų saugumo užtikrinimą per pokyčių įgyvendinimo laikotarpį; užtikrinti efektyvų bendravimą bei siekti psichologinio artumo su darbuotojais; siekti sutelkti visų darbuotojų pastangas pokyčiams įgyvendinti, jei reikalinga kurti grupes bei išrinkti lyderius; stimuliacija tų, kurie priima pokyčius psichologinėmis ir materialinėmis priemonėmis; sąmoningas besimokančios organizacijos kūrimas, kuri sugebėtų nuolat keistis ir prisitaikyti prie pokyčių.

Kliūtys įgyvendinant strateginius pokyčius gali būti įvairaus pobūdžio – ekonominės, techninės, psichologinės ar vadybinės. Įvairūs autoriai teigia, kad viena iš dažniausiai pasitaikančių kliūčių įgyvendinant strateginius pokyčius yra darbuotojų pasipriešinimas, todėl išskiriami pagrindiniai būdai, kaip įveikti pasipriešinimą pokyčiams: aktyvi komunikacija su darbuotojais, sukurta motyvacinė sistema, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą.

1.3.7. Strateginių pokyčių valdymo monitoringas kokybės vadybos sistemoje

Kai organizacija išsikelia sau tikslą veikti efektyviai, teikti kokybiškas paslaugas, ir žino, kad nuolat teks peržiūrėti priemones, kurios padės tai pasiekti, diegiamos valdymą efektyvinančias sistemas, kuriose apimamas ir pokyčių valdymas. Tarp tokių sistemų yra ir kokybės vadybos sistemos (KVS). Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus piliečių chartijose ar kituose dokumentuose, diegiant kokybės vadybos modelius, organizuojant kokybės konkursus ir taikant įvairias kitas kokybės užtikrinimo priemones (Nakrošis, Černiūtė, 2010). Tie patys autoriai teigia, kad Bendrasis Vertinimo Modelis (BVM) yra viešojo sektoriaus įstaigoms skirtas kokybės vadybos modelis, kuris buvo sukurtas pagal Europos kokybės vadybos fondo (toliau – EKVF) Tobulumo modelio pavyzdį. Tobulinant BVM, jis neprarado sąsajų su EKVF modeliu, tačiau buvo specialiai pritaikytas viešojo sektoriaus įstaigoms taip, kad BVM jos galėtų taikyti savarankiškai. Černiauskienė (2011) teigia, kad BVM pagrindas – devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Likę keturi (į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus (BVM, 2006).

BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu. Kartais, ypač didelėse organizacijose, savęs įvertinimas gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente (Stankaitis ir kt., 2015).

Susipažinus su BVM kriterijais, matyti, kad *strategijos ir planavimo, procesų ir pokyčių valdymo* kriterijai bei gana nesudėtingas organizacijos veiklos vertinimas pagal juos, periodiškai analizuojant organizacijos dokumentus, gali būti kaip priemonė, siekiant įsivertinti pažangą strateginiuose pokyčiuose. Organizacijai, kuri nėra įsidięgusi standartizuotos kokybės vadybos sistemos, dalies kriterijų iš kokybės vadybos modelių panaudojimas tokiam periodiškam (kas 2-3 metai) įsivertinimui, manytume, yra galimas. Tai galėtų parengti organizaciją ateityje įsidięgti VKVS.

Siekiant atlikti viešųjų įstaigų, tame tarpe ir viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo monitoringą organizacijos kokybės vadybos sistemoje pasirinktas BVM, kuris leidžia įvertinti ar tiriamų įstaigų strategiją ir planavimą taikant BVM numatytus kriterijus. Pokyčių valdymą periodiškai, sistemingai stebint, vertinant, galima matyti valdymo trūkumus. Gerai valdomos organizacijos pasirenka jau patikrintus instrumentus, o jeigu jų neturi, tai atsiremia į jau sukurtus, kad galėtų patikrinti, ar valdymas profesionalus. Jeigu organizacija ir neturi įsidięgusi KVS, ji gali turėti kriterijų sistemą, pagal kurią periodiškai tikrinasi, ar tas procesas vykdomas gerai. Šiuo

LR savivaldybių viešųjų bibliotekų atveju (apie įdiegtas jose KVS neturima duomenų), galėtų būti pasitelkti BVM vertinimo kriterijai, nes jų taikymas yra gana paprastas.

1.4. Viešųjų bibliotekų strateginio valdymo ir strateginių pokyčių valdymo ypatumai

1.4.1. Inovacijų svarba viešosios bibliotekos strateginiams pokyčiams

Bibliotekos gyvena besitransformuojančioje visuomenėje. Todėl šiuo metu viena pagrindinių bibliotekų veiklos krypčių yra permainų valdymas. Bibliotekoms būtina atpažinti visuomenės pažangos tendencijas ir tapti aktyvia jų dalimi. Net ir nuolat besikeičiančiame pasaulyje Lietuvos nacionalinė biblioteka tęsia savo pagrindinę misiją – skaitmeninimo, didžiųjų duomenų ir dirbtinio intelekto eroje išsaugoti ir valdyti tai, kas valstybėje sukurta per šimtmečius, tai turi įtakos ir viešųjų bibliotekų pagrindinėms funkcijoms (Mokslinė šimtmečio konferencija, 2019).

Domarkas, Juknevičienė (2010) išskiria inovacijų klasifikacines grupes, kurios yra svarbios viešųjų institucijų valdyme:

- *mokslinės inovacijos* - viešosios politikos ir viešojo administravimo bei vadybos ir administravimo mokslo krypties vystymosi išdava;
- *gamybinės inovacijos* - aktualios viešojo sektoriaus specializuotos veiklos atžvilgiu arba valstybės (regiono, miesto) ekonominių pajėgumų ir konkurencinio pranašumo didinimo aspektu;
- *technologinės inovacijos* - ypatingai svarbios tobulinant viešųjų paslaugų teikimo priemones, darant jas prieinamesnėmis piliečiams ir įvairioms interesų grupėms bei efektyvesnes laiko ir kaštų atžvilgiu;
- *vadybinės inovacijos* - neatsiejama valstybės valdymo ir administravimo mokslo ir praktikos dalis, sąlygojanti ne tik viešojo administravimo ir viešosios politikos raidą, bet ir atverianti naujas galimybes gerinti institucijų veiklą ir siekti efektyvumo.

Pagrindinės viešojo sektoriaus inovacijų varomosios jėgos yra šios: politinės ambicijos, visuomenės paklausa, įskaitant ir verslą, bei išteklių panaudojimo griežtinimas. Europos Sąjungoje turėtų būti pridėtas ir dar vienas veiksnys visų anksčiau išvardytų jėgų kartu ar atskirai skatinimas pokyčiams. Naujovių kūrimas reikalauja ir tam tikrų savybių, tokių kaip lyderystė, kultūra ir instituciniai gebėjimai (įskaitant įgūdžius). Visi veiksniai inovacijoms yra vienodai svarbūs, todėl turint šias savybes sėkmingos naujovės yra daug labiau tikėtinos (León ir kt., 2012).

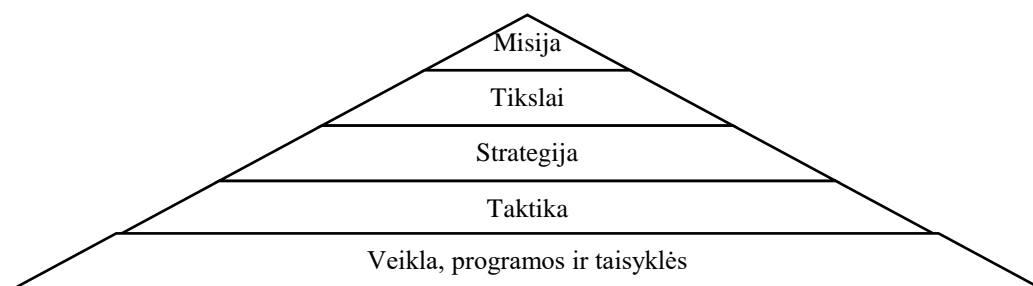
Anot Arimavičiūtės (2007), viešųjų institucijų strateginiai pokyčiai dažnai orientuoti į inovacijas, tačiau inovacijų vystymas dažnai yra slopinamas rutininės veiklos ir nusistovėjusios kultūros. Antra vertus, inovacijų procesas reikalauja autonomijos, decentralizacijos, klaidų toleravimo ir nestruktūrizuoto uždavinių formulavimo, o tai ne visada užtikrina politinę atsakomybę.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų svarba viešųjų bibliotekų strateginiams pokyčiams yra itin didelė: šiais laikais, kai visuomenė ir technologijos tobulėja ir keičiasi sparčiai, biblioteka turi

išlikti patrauklia lankytojui, tad ir turi eiti koja kojon su naujovėmis ir inovacijomis visose anksčiau išvardytose inovacijų kvalifikacinėse grupėse. Visos anksčiau išvardytos inovacijos, jų diegimas, paprastai yra valdomi kaip strateginiai pokyčiai, nes inovacijų kūrimui arba diegimui reikia laiko ir išteklių.

1.4.2. Savivaldybės viešosios bibliotekos strateginio valdymo ir strateginių pokyčių valdymo ypatumai

Strateginis valdymas yra organizuota funkcinės srities išteklių (finansinių, rinkodaros, technologijų, darbo jėgos ir kt.) plėtra, siekiant numatytų tikslų. Tai visų ūkio išteklių naudojimas (Manoj, Sinha, 2015). Autoriai teigia, kad kuriant planus, kurie pereina nuo bendrojo plano prie konkretaus ketinimo veikti, yra išskiriami planavimo lygiai:



6 pav. Bibliotekos strateginio planavimo lygiai

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Manoj, Sinha (2015).

Analizuojant bibliotekos strateginio planavimo lygius (žr. 6 pav.), matome *misiją* – kiekviena organizacija/skyrius turės tikslą tęsti savo gyvavimą. Misija išreiškiamas jų tikslas, todėl tai gali būti trumpas teiginys. Tai taip pat siejasi su vizijos idėja – kaip vadovai interpretuoja misiją savo kolegoms; *tikslą* – tai ne tik planavimo galutinis taškas, bet ir valdymo veiklos ir išteklių panaudojimo numatymas. Todėl tikslai suteikia krypties pojūtį ir sėkmės matą; *strategiją* – tai susiję su plačia organizacijos veiklos sritimi. Strategijos tikslas yra pateikti sistemą išsamesnės taktikos pagrindo planavimui ir veiksams; *taktiką* – tai veiksmai, atliekami siekiant įgyvendinti strateginio sprendimo detales. Taktika gali būti laikoma išsamiau strategijos įgyvendinimu. Kai kurie taktiniai sprendimai priimami reaguojant į besikeičiančias aplinkybes; *veiklą, programas ir taisykles* – tai operacinė praktika, kuriais žmonės taktiką paverčia veiksmais, todėl yra išsamūs, trumpalaikiai ir nedelsiant kontroliuojami (Manoj ir kt., 2015).

Sen (2014) atliktu tyrimu nustatė ir aptarė orientacijas, susijusias su pagrindinėmis valdymo koncepcijomis, kurios pažymi sudėtingą ir dinamišką aplinką, kuri veikia bibliotekų teikiamas paslaugas: strateginė orientacija, orientacija į rinką, bendruomenės orientacija, mokymosi orientacija, inovacijų orientacija, orientacija į įvaizdį, orientacija į verslą bei orientacija į teikiamas paslaugas. Autorė teigia, kad orientacijos iliustruoja strateginių klausimų sudėtingumą viešosios bibliotekos aplinkoje ir identifikuoja biblioteką kaip visuomenės organizaciją iš daugelio suinteresuotųjų šalių perspektyvų. Taip pat pažymima, kad pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas

orientacijai į skirtingų bendruomenių poreikių tenkinimą. Pagrindinė reikšmė bibliotekos valdymui teikiama *lyderystei*, kuri yra labai svarbi suprantant sudėtingumą, nustatant tinkamą strateginį planavimą, kuriant komunikaciją bei motyvuojant darbuotojus ir bendruomenės suinteresuotuosius asmenis. Koizumi (2014) atliktu tyrimu nustatė, kad viešosios bibliotekos turi orientuotis į efektyvų turimų išteklių panaudojimą bei didinti darbo našumo lygi bendradarbiaujant su kitomis bibliotekomis ir informacinėmis organizacijomis. Valdymo strategijomis taip pat svarbu numatyti ir įgyvendinti technologinius pakeitimus, atnaujinti bibliotekų pastatus ir patalpas.

| | |
|---|--|
| Biblioteka, kaip bendruomenės kultūrinis centras | <ul style="list-style-type: none"> • Erdvių ir paslaugų prieinamumo didinimas • Bibliotekos fondų kiekio ir kokybės stiprinimas • Naujų erdvių naujiems tikslams numatymas • Jaunimo skatinimas naudotis viešosios bibliotekos paslaugomis • Socialinių grupių įtraukimas |
| Biblioteka, kaip sumanios visuomenės skatintoja | <ul style="list-style-type: none"> • Virtualių paslaugų skatinimas ir pagalba naudojantis internetine prieiga • Plėtoti bibliotekos paslaugas kaip visą gyvenimą trunkančio mokymosi šaltinių ir paramos centrą švietimo procesui • Reklamuoti bibliotekas kaip žinių tinklo vietas |
| Bibliotekos darbuotojai, kaip varomoji jėga pokyčiams bibliotekoje inicijuoti | <ul style="list-style-type: none"> • Skirtingų profesinių modelių sukūrimas • Mokymo proceso ir darbo rinkos santykio gilinimas |
| Naujo bibliotekos valdymo modelio įgyvendinimas | <ul style="list-style-type: none"> • Strateginio teritorijų planavimo stiprinimas • Bibliotekų paslaugų prieigos gerinimas kiekvienam gyventojui • Organizacijos modelio pagrindo keitimas • Naujų papildomų finansavimo šaltinių paieška |

7 pav. Viešųjų bibliotekų strategijų tikslai ir veiksmai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis „The public library: new challenges and strategies in the information society” (2003), Strategija „Lietuva 2030”.

Viešosios bibliotekos strateginiame valdyme svarbu įvertinti esamą organizacijos situaciją ir padarius išvadas numatyti strategiją bei tikslus. Viešųjų bibliotekų strateginiame valdyme išskiriamos sritys, iš kurių kiekviena yra svarbi bibliotekų veiklos planavimui: tai paslaugos ir erdvės, personalas ir organizacijos valdymas (žr. 7 pav.) (The public library: new challenges and strategies in the information society, 2003). Anot Duren (2009), valstybė, pilietinė visuomenė ir rinka yra trys jėgos įtakojančios bibliotekų veiklą ir rezultatus. Todėl biblioteka turi būti efektyvi ir konkurencinga. Tradicinė struktūra bibliotekoje turi pasikeisti iš tradicinės centralizuotos į decentralizaciją, grupinį darbą, komandų formavimą ir delegavimą. Mokslininkai ir politikos analitikai pastebi, kad šiuo metu bibliotekos, kaip ir kitos viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos,

dėl didelės pokyčių dinamikos, augančių visuomenės reikalavimų, turi planuoti, nuolat vertinti savo žingsnius, pasirinkti pokyčius, kurie visapusiškai atlieptų kuo didesnės visuomenės dalies lūkesčius. Neišvengiamai turi skirti dėmesio veiklos vadybai, pokyčių vadybai, todėl visa, kas būdinga apskritai viešojo sektoriaus organizacijų strateginiam valdymui, būdinga šiuo metu ir viešosioms bibliotekoms.

Efektyvi ir konkurencinga viešoji biblioteka, decentralizuotas valdymas, į tikslus ir paslaugų kokybę orientuotas valdymas gali būti sunkiai įgyvendinami, todėl išmintingas strateginių pokyčių valdymas gali padėti siekti šių tikslų. Arimavičiūtė (2007) išskiria pagrindines funkcines viešųjų įstaigų strateginio valdymo sritis: personalo, finansų, rinkodaros ir inovacijų. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog viešųjų bibliotekų strateginiam valdymui, būdingos panašios problemos, kaip ir kitoms viešojo sektoriaus įstaigoms. Kita vertus, mokslininkai dažniau aktualizuoja kelis aspektus: nepakankamas įsitraukimas į inovacijų diegimą, nepakankamą dėmesį personalo valdymui ir darbuotojų įtraukimo į problemų sprendimą valdymui, finansų valdymui ir ypač alternatyvių finansavimo šaltinių paieškai, rinkodarai bei ryšių su klientais tvarumui.

Viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo modeliai. Keli bibliotekų pokyčių valdymo modeliai yra pritaikyti iš verslo srities (Widdersheim, Lund, Kemboi, 2019). Autoriai pažymi, kaip vieną reikšmingiausių bibliotekos pokyčių valdymo modelių Hirsono (1999) sukurtą *aštuonių žingsnių modelį*, kuris turėjo nemažą reikšmę tolimesniam bibliotekų pokyčių valdymo modelių formavimui. Aštuonių žingsnių proceso etapai: 1) suveikimo situacija; 2) planavimas; 3) komunikacija; 4) restruktūrizavimas; 5) proceso ir politikos analizė; 6) mokymai; 7) stebėseną ir vertinimas; 8) kultūriniai pokyčiai. Šis aštuonių žingsnių modelis gali būti pritaikomas ir valdant strateginius viešųjų bibliotekų pokyčius: *suveikimo situacija* (pvz. sužinojus apie galimybę pasinaudoti ES parama, peržiūrimas įstaigos tobulintinų sričių sąrašas ir įžvelgus galimybę kartu išspręsti ir organizacijos problemas einama į naujoves); *planavimas* (strategijos, tikslų, uždavinių formavimas); *komunikacija* (neatsiejama strateginių pokyčių valdymo dalis, kai kuo aiškiau komunikuojama su darbuotojais ir kitais suinteresuotais asmenimis); *proceso analizė* (įvertinama ir išanalizuojama vidinė ir išorinė įstaigos aplinka, strateginius pokyčius įtakojantys veiksniai); *mokymai* (dažnu atveju įdiegus naują ar inovaciją, patobulinus vykdomus procesus, viešojoje bibliotekoje būtini apmokymai darbuotojams); *stebėseną ir vertinimas* (įvertinami rezultatai kas strategijoje numatyta laikotarpį ir įvertinama ar rezultatai atitinka lūkesčius); *kultūriniai pokyčiai* (valdant strateginius pokyčius įstaigoje neišvengiamai keičiasi ir kultūrinė organizacijos aplinka). Atlikę tyrimą, Widdersheim ir kt. (2019) pabrėžė, kad valdant pokyčius viešosiose bibliotekose, svarbu atsižvelgti į platesnį politinį kontekstą viešųjų bibliotekų aspektu.

Viešosios bibliotekos strateginių pokyčių valdyme Wandi (2019) išskiria 7 rekomenduojamus žingsnius:

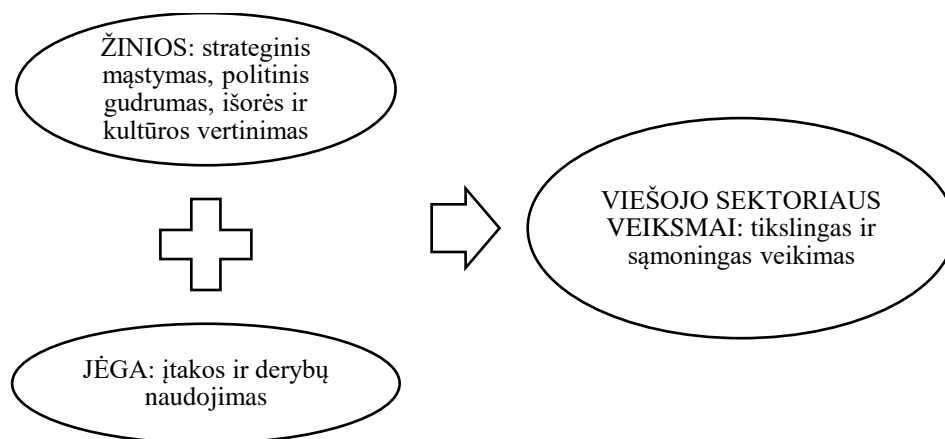
1. *Vertės padidinimas.* Kaip viešosios bibliotekos ir jų darbuotojai kuria vertę piliečiams yra pagrindinis klausimas bibliotekos paslaugas gaunantiems visuomenės nariams. Vertės sukūrimas pokyčių proceso pradžioje yra svarbus nustatant pokyčių įgyvendinimo prioritetus, taip numatant ką daryti, ir galbūt net svarbiau – ko nedaryti.

Pavyzdžiui, prieiga prie knygų vis dar yra labai vertinga. Tačiau galimybė aptarti knygą su kitais asmenimis suteikia papildomos vertės. Skaitytojas gali sužinoti knygos kontekstą, gauti naują požiūrį į tam tikrą knygą ar tiesiog mėgautis ryšiais su kitais žmonėmis per diskusiją apie knygą. Sukuriant naujas strategines kryptis bibliotekos gali prisidėti prie gerosios skaitymo patirties.

2. *Pokyčių lygio nustatymas.* Santykiai ir pasitikėjimas yra būtini, kad pokyčiai įvyktų. Jei bibliotekos darbuotojai nepasitiki bibliotekos valdymu, pokyčius būna sunku įgyvendinti transformaciniu lygiu. Kopenhagos bibliotekose naudojamas švietimo, delegavimo ir dalyvavimo derinys, kuris reiškia darbuotojų įtikinimą pokyčių poreikiu tokiomis priemonėmis kaip mokymai, parama ir įtraukimu į pokyčių sprendimų priėmimo procesą.
3. *Pokyčiai prasideda prieš pradėdant.* Pasirengimas pokyčiams yra toks pat svarbus kaip ir pats pokyčio procesas. Svarbu pradėti priimti sprendimus ir kurti bibliotekos vertę jau labai ankstyvame pokyčio proceso etape.
4. *Ateities kompetencijų ir profesionalumo išsaugojimas.* Bibliotekos pokyčių įgyvendinimas turi vykti kartu su darbuotojų kompetencijų ir profesionalumo ugdymu.
5. *Pokyčio palaikymo metodų pasirinkimas.* Bibliotekos paslaugų pertvarkymas gali būti sudėtingas, nes bibliotekos darbuotojai privalo pakeisti tai, su kuo jie dirba ir galbūt jau daugelį metų. Transformaciniai pokyčiai reikalauja, kad darbuotojai ir vadovai keistų problemų sprendimo būdus ir spręstų profesinį tobulėjimą. Todėl svarbu palengvinti naujų metodų pritaikymą.
6. *Daryti tai paprastai.* Praktikoje įgyvendinti pokyčius gali būti labai sudėtinga dėl įvairių priežasčių, vienas pagrindinių – pasipriešinimas pokyčiams. Bibliotekininkai turėtų būti mokomi pamatyti “bendrą pokyčio vaizdą”, tačiau tuo pačiu būti atidiems ir detalėms. Ši perspektyva prisideda prie sunkumų įgyvendinant pokyčius palengvinimo.
7. *Bendradarbiavimas už bibliotekos ribų.* Bendradarbiavimas yra dar vienas būdas atkreipti dėmesį į pasaulį, mokytis ir tuo pačiu papildyti bibliotekos paslaugas.

Vadovavimas ir lyderystė viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdyme. Svarbus aspektas viešosios bibliotekos strateginių pokyčių valdyme yra *lyderystė* ir *vadovavimas*. Vadovavimas yra reikalingas, kad būtų nustatyta bibliotekos vizija, kuri yra būtina siekiant prisitaikyti prie naujų iššūkių (Henricks, Henricks-Lepp, 2014). Žiniasklaida ir bibliotekų literatūra reguliariai praneša apie problemas, su kuriomis susiduria bibliotekos, pvz. biudžeto mažinimas, darbuotojų atleidimas ar bibliotekų uždarymas. Iš viešųjų bibliotekų direktorių reikalaujama reaguoti į ribotą ar sumažėjusį finansavimą, didinti filantropiją ir paramą viešosioms bibliotekoms. Ar viešosios bibliotekos direktoriui pavyks pritraukti lėšų, priklausys nuo jo vizijos sukūrimo ir įgyvendinimo, novatoriškumo ir verslumo idėjų, politinio išprusimo ir bendradarbiavimo kūrimo – visa tai yra lyderystės įgūdžiai. Bibliotekos vadovybė taip pat turi reaguoti į pokyčius, tokius kaip lankytojų pritraukimą ir skatinimą naudoti bibliotekos fondais ir kitomis siūlomomis paslaugomis. Parker ir kt. (2017) teigia, kad pagrindinis bibliotekos vadovo sėkmės raktas pokyčių valdyme yra komunikacija. Bendravimas yra pagrindinis aspektas, kuris būtinas bendraujant su visuomene,

darbuotojais ir kitais asmenimis. Van der Voet ir kt. (2016) pabrėžia, kad vadovo vaidmuo viešosiose organizacijose yra pagrindinis veiksnys įgyvendinant pokyčius.



8 pav. Strateginiai lyderiai ir viešojo sektoriaus veiksmai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Joyce (2015)

Strateginius lyderius Joyce (2015) apibūdina kaip valstybės pareigūnus (išrinktus ar paskirtus), kurie: 1) turi užtikrinti, kad vyriausybės ir viešojo sektoriaus organizacijų veiksmai yra tikslingi ir sąmoningi; 2) priimti sprendimus remiantis strateginiu mąstymu ir išoriniais bei kultūriniais vertinimais; 3) priimti sprendimus, kurie yra politiškai pagrįsti; 4) naudoti įtaką ir derybas didinant savo efektyvumą. Visa tai pavaizduota 8-ame paveiksle. Įvairių autorių apibrėžiami viešojo sektoriaus lyderių ypatumai atsiskleidžia ir viešosios bibliotekos strateginiame valdyme bei strateginių pokyčių įgyvendinime.

Atsižvelgiant į hierarchinį savivaldybių strateginių pokyčių modelį (žr. 4 lentelė, psl. 23) svarbu išsiaiškinti, kaip savivaldybės viešosiose bibliotekose pasireiškia strateginiai politiniai, darbo, administravimo ir funkciniai pokyčiai. Būtina paminėti, kad atskiros savivaldybių institucijos, tarp jų ir viešosios bibliotekos yra suinteresuotosios grupės, kurios teikia pasiūlymus pokyčiams, arba politikams iškėlus problemą tampa organizacija, kuri vykdo pokytį, arba nemato poreikio tam pokyčiui. Darbo vietos savivaldoje, tame tarpe ir savivaldybei pavaldžiose įstaigose, gerinimas atsiranda dėl būtinybės pagerinti paslaugų teikimo efektyvumą išlaidų aspektu, patenkinti piliečių lūkesčius gauti aukšto lygio paslaugas iš savivaldybės ir kitų jai pavaldžių institucijų darbuotojų. Savivaldybių viešųjų bibliotekų struktūra ir valdymo stilius taip pat turi nemenką reikšmę bibliotekos paslaugų gavėjui atskirai ir apskritai visuomenei. Struktūriniai pokyčiai organizacijoje kartais turi ir neigiamą poveikį – pažeidžiami įprasti vadybiniai procesai, tai trumpalaikėje perspektyvoje sumažinant profesionalumo aspektą. Būtent dėl to organizacijose šie pokyčiai turi būti labai gerai pasverti ir suplanuoti. Personalo valdymo pokyčiai viešosiose organizacijose, tarp jų ir savivaldybių viešosiose bibliotekose, taikomi renkantis personalą, kuriant darbuotojų vertinimo ir motyvavimo sistemas, planuojant darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir pan. Finansų srities pokyčiai yra susiję su alternatyvių finansavimo šaltinių paieška, naujovėmis teikiant paslaugas pagal sutartį ir pan. Viešųjų ryšių pagalba gali būti formuojamas socialinis

bendruomenės narių elgesys. Viešieji ryšiai gali padėti pasiekti užsibrėžtus informacinius tikslus, taip pat padidinti viešųjų įstaigų teikiamų paslaugų vartotojų skaičių. Keičiami strateginiai ryšiai su visuomene gali pagerinti įstaigos reputaciją ir padėti susidaryti teigiamą visuomenės nuomonę.

Apibendrinus mokslininkų teorines išvalgas viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo aspektais, akivaizdu, kad strateginių pokyčių valdymas bibliotekose kaip procesas turi daug bendro su kitų viešojo sektoriaus institucijų strateginių pokyčių valdymo atvejais. Strateginių pokyčių valdymui bibliotekose, kaip ir kitose organizacijose, įtakos turi išoriniai ir vidiniai veiksniai, pirmiausia viešoji politika, bibliotekų atveju – nacionalinė kultūros politika.

Tarp vidinių veiksnių nedidelės patirties strateginiame valdyme turinčioms savivaldybių viešosioms bibliotekoms apskritai pats pokyčių valdymo procesas yra sudėtingas, tuo labiau strateginių pokyčių, kai augant valdymo decentralizacijai vis dažniau tenka pačioms bibliotekoms imtis iniciatyvos ir rūpintis ilgalaikiais organizacijos tikslais. Šias iš mokslinės literatūros ateinančias išvalgas yra svarbu patikrinti analizuojant atskirų bibliotekų atvejus šiandieninėje situacijoje. Kita vertus, savivaldybių viešosios bibliotekos finansiškai priklausomos nuo savivaldybės, joje įgyvendinamų iniciatyvų, todėl svarbu analizuoti ir kaip savivaldybės padeda ar galėtų padėti viešosioms bibliotekoms imtis ilgalaikių pokyčių, juos strateguoti.

2. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO SAVIVALDYBĖS VIEŠOJOJE BIBLIOTEKOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Sąvoka metodologija, anot Žydžiūnaitės (2011) apibrėžiama kaip sistema, kurią sudaro pažinimo metodai ir būdai, taikomi specifinėje žinių šakoje. Metodologija reiškia būdą, kuriuo randama informacija ar atliekama veikla bei gaunamas rezultatas. Gintalas (2011) teigia, kad metodologija yra filosofijos šaka apie principų ir būdų sistemą, taikomą mokslinio pažinimo procese, nustatant tyrimo tikslą, bendrą jo kryptį, eksperimentų atlikimo būdus, mokslinių sąvokų, terminų ir teorijų formavimąsi ir jų reikšmę eksperimentui, remiantis turimomis žiniomis apie pasaulį, pažinimo procesą ir sprendžiamą problemą. Rimkutė ir kt. (2018) tyrimo metodologiją apibūdina kaip sistemą tiksliai nusakytų tyrimo atlikimo taisyklių ir procedūrų, kuriomis vadovaujantis yra įvertinami tyrimo rezultatai kaip (ne)teisingai nusakantys socialinę realybę. Apibendrinant galima teigti, kad metodologija turi padėti tyrėjui plačiau suprasti tyrimo procesą. Tyrimo metodologijoje turi paaiškėti, kodėl ir kokie metodai, procedūros naudoti tyrime.

Šio tyrimo tikslas – numatyti ir pagrįsti strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje gerinimo kryptis. Atlikus tyrimą paaiškės, kaip vyksta strateginių pokyčių valdymo procesas savivaldybės viešojoje bibliotekoje, taip pat bus atskleidžiami strateginių pokyčių valdymo specifiniai bruožai, stiprybės ir trūkumai, ir aptariamos rekomendacijos strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje gerinimui. Šiam tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta mišri tyrimų strategija. Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo tyrimui taikyta mišrių metodų strategija, sujungianti kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodus. Duomenų rinkimui pasirinktos *apklausos* (pasirinkta uždarų klausimų anketa darbuotojams), standartizuoto klausimyno (naudojantis elektroninėmis ryšio priemonėmis apklausti Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų direktoriai, direktorių pavaduotojai) bei dokumentų rinkimo metodai. Medžiagos analizei taikyti mokslinės literatūros ir dokumentų turinio analizė, anketos pagalba surinkta medžiaga analizuota taikant grafinį vaizdavimą, interviu medžiaga – kategorizavimą. Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro tarpusavyje susijusios strateginio valdymo ir strateginių pokyčių valdymo viešajame sektoriuje ir būtent savivaldybės viešosiose bibliotekose teorinės koncepcijos. Empirinio tyrimo instrumentai konstruoti remiantis strateginių pokyčių schema, strateginių pokyčių vykdymo veiksmų planu, strateginių pokyčių valdymo principinėmis schemomis, strateginių pokyčių valdymo programos aspektais, įvairių autorių išskiriamomis strateginių pokyčių kliūtėmis, dažniausiai taikomais metodais sapriešinimo pokyčiams įveikimui.

2.1. Tyrimo metodai ir jų teorinis pagrindimas

Teorinei medžiagai ir įdirbį strateginių pokyčių valdyme liudijančių dokumentų analizei pasirinkta kokybinė turinio analizė. Empirinėje dalyje, siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie strateginių pokyčių valdymo procesą, kylančias problemas, turimus vidinius resursus situacijai

gerinti ir kt., respondentų apklausai naudota anketa *apklausa.lt* internetiniame puslapyje, gauti duomenys analizuoti pasitelkus aprašomąją statistiką (duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metoda). Vadovų požiūriui į strateginių pokyčių valdymą bibliotekose išsiaiškinti bei aptarti vidines galimybes procesui tobulinti naudotas standartizuotas klausimynas, taikant klausimų gairių nusiuntimą el. paštu. Surinktiems duomenims apdoroti taikytas turinio duomenų analizės metodas išskiriant reikšmingas katedorijas bei dalines kategorijas.

Dokumentų analizė skirta rinkti pirminius duomenis, kai dokumentai naudojami kaip pirminės informacijos šaltinis (Ruškytė, Navickas, 2010). Dokumentų analizei naudoti 2 metodai: 1) *dokumentų turinio analizė* siekiant išsiaiškinti pačią teisinę strateginių pokyčių valdymo bibliotekose situaciją konteksto aspektu, nes svarbu pamatyti, ar ES ir nacionalinė LR viešoji politika mato strateginių pokyčių svarbą bibliotekų valdyme; analizė atliekama analizuojant ES, LR dokumentus, kuriuose išryškėja visų viešojo administravimo įstaigų dėmesys valdymo klausimams, paslaugų kokybei, inovacijų diegimui, pokyčių valdymui; 2) *strateginių dokumentų turinio analizė taikant BVM kriterijus*, kurie tiesiogiai orientuoti į strateginių pokyčių valdymo situaciją organizacijoje. Šis analizės tipas pasirinktas, žinant, kad LR bibliotekų strateginių pokyčių valdyme, apskritai strateginiame valdyme, trūksta metodinės pagalbos, kaip tai daryti, tuo labiau instrumentų, galinčių padėti organizacijoms pasitikrinti, ar pokyčių valdymas tinkamas. Bibliotekų valdyme pastarąjį dešimtmetį didelis dėmesys skiriamas paslaugų kokybės valdymui, neretai kitų šalių bibliotekos diegiasi kokybės vadybos sistemas, todėl BVM, kaip kokybės vadybos sistemos, pasitelkimas, viena vertus, atliepia perspektyvą gerinti veiklos kokybę ir rekomenduojamas viešojo sektoriaus organizacijoms, kita vertus, turi grupę kriterijų, kurie taikomi vertinant organizacijoje pokyčių valdymą, analizuojant formalius organizacijos dokumentus.

ES ir LR nacionaliniai teisės aktai analizuoti išskiriant 2012-2030 metų laikotarpio dokumentus ir teisės aktus, kurie numato ilgalaikę perspektyvą bibliotekų vystyme: strategija Lietuva 2030 (priėmimo laikas 2012 m.), strategija Europa 2020. Taip pat per analizuojamą 2012-2020 laikotarpį buvo įgyvendinta nemažai strateginių pokyčių, nors ir vėlavo ES parama iš 2007-2013 m. laikotarpio bei numatytos naujos iniciatyvos 2014-2020 m. periode. Rajono savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginiams dokumentams, veiklos planams, nuostatams, savivaldybių strateginiams dokumentams analizuoti pasirinktas 2011-2020 metų laikotarpis, siekiant išanalizuoti pastarojo laikotarpio aktualiausius strateginius pokyčius numatančius ir įgyvendinimą patvirtinančius dokumentus.

Analizė, taikant BVM vertinimo kriterijus, buvo būdas gauti pirminę informaciją apie Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų įvykdytus ar vykdomus strateginius pokyčius, numatant kas juos inicijavo, kokie finansavimo šaltiniai, per kokį periodą strateginis pokytis įdiegtas, kas valdo pokytį, kokios išryškėja valdymo problemos. Kadangi Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginiai dokumentai yra viešini, tai atlikta dokumentų analize surinkta išsami informacija reikalinga kitiems tyrimo metodams. Analizė atlikta naudojant bendrajame vertinimo modelyje (BVM) (2006) išskirtus strategijos ir planavimo kriterijus (1.3.8. poskyris). Dokumentų turinio analizė pagal BVM atlikta pagal modelyje numatytus kriterijus įvertinant esamą situaciją

Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešosiose bibliotekose. BVM pasirinktas dokumentų analizei siekiant įvertinti, kaip tiriamos bibliotekos įgyvendina savo misiją ir viziją naudodamos į sinteresuotąsias šalis aiškiai nukreiptą strategiją.

Anketinė apklausa, taikant standartizuotą uždarų klausimų anketą (kiekybinis metodas). Iš kitų duomenų rinkimo metodų apklausos išsiskiria klausimų uždavimo būdu: apklausos priemonė yra klausimynas, kurį sudaro iš anksto suformuluoti bei aiškia, nekintama tvarka pateikti klausimai (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Taikant anketinę apklausą siekta išsiaiškinti Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų darbuotojų požiūrį į strateginių pokyčių valdymą šiose įstaigose bei numatyti tobulintinas strateginių pokyčių valdymo sritis. Siekiant sukurti kokybišką tyrimo instrumentą, darbuotojų apklausai pasirinkta uždara anketa, kurios klausimai sudaryti remiantis teorinėje dalyje plėtotais teoriniais konceptais ir atlikta dokumentų analize.

Anketinė apklausa atlikta pasitelkiant internetinio puslapio *apklausa.lt* apklausos kūrimo priemonę. Siekiant gauti objektyvius atsakymus, anketa pildyta anonimiškai, visus dviejų bibliotekų darbuotojus pakviečiant el. laišku dalyvauti apklausoje.

Klausimai buvo sudaryti remiantis teorinėje dalyje aptartu Arimavičiūtės, Raišienės (2015) hierarchiniu savivaldybių strateginių pokyčių modeliu (4 lentelė); su nustatytiniu ir plėtotiniu metodologiniais požiūriais siejamomis Vanago (2007) išskiriamomis strateginių pokyčių valdymo principinėmis schemomis (23 psl.) bei Vasiliausko (2004) pateikiamais nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skirtumais (5 lentelė); strateginių pokyčių valdymo programos aspektais (Išoraitė, 2012; Laumenskaitė ir kt., 2006; 24 psl.) bei strateginių pokyčių schema (6 lentelė), 1.4. poskyryje išskirtais viešųjų bibliotekų strateginio valdymo ir strateginių pokyčių valdymo ypatumais (Manoj ir kt., 2015; Arimavičiūtė, 2007; Wandī, 2019).

Klausimyno tematika pateikiama 8-oje lentelėje, instrumentas pateiktas priede Nr. 1.

8 lentelė

Anketinio klausimyno temos

| Nr. | Klausimai | Tema | Tikslai |
|-----|-----------|---|---|
| 1. | 1-3 | Darbuotojų charakteristika | Išsiaiškinti, kaip koreliuoja nuomonių skirtumai su amžiumi, darbo stažu viešojoje bibliotekoje bei užimamomis pareigomis (vadovaujančiomis/ nevadovaujančiomis). |
| 2. | 4-14 | Esama situacija tiriamose bibliotekose | Siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į vykstančias veiklas, teikiamų paslaugų kokybę, strateginius pokyčius bibliotekose ir jų valdymą. |
| 3. | 15 | Tiriamų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo tobulinimo kryptys | Pagal darbuotojų nuomonę siekiama gauti grįžtamąjį ryšį apie: bibliotekų problemas, tobulintinas sritis, neišnaudotus resursus esamos situacijos gerinimui. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Standartizuotas klausimynas (kokybinis metodas). Kaip pagrindinis tyrimo metodas pasirinktas standartizuotas klausimynas – Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų direktoriams ir jų pavaduotojams elektroniniu paštu išsiųstas klausimynas iš 18 klausimų (žr. 2 priedas). Klausimai orientuoti į dvi su strateginiais pokyčiais susijusias temas: 1) Įgyvendintų strateginių pokyčių valdymo analizė, gerosios patirtys, pamokos bei 2) Ilgalaikio strateginio planavimo poreikis ir kompetencija jį valdyti. Klausimynas parengtas remiantis strateginių pokyčių valdymo programos aspektais (Išoraitė, 2012; Laumenskaitė ir kt., 2006, 24 psl.); strateginių pokyčių schema (6 lentelė); įvairių autorių (Zakarevičius, 2006; Išoraitė, 2006; Lodienė, 2005) išskiriamomis strateginių pokyčių kliūtimis; atlikta dokumentų analize bei anketinės apklausos rezultatų analize. Klausimyno įvadinėje dalyje pateikta informacija apie atliekamą tyrimą, tyrimo autorių.

Tyrimo rezultatams analizuoti pasirinktas duomenų analizės metodas – turinio analizė. Iš gautos medžiagos kokybinė turinio analizė atlikta siekiant apibendrinti informantų požiūrį į strateginių pokyčių valdymą viešojoje bibliotekoje ir pateikti tobulinimo galimybes. Šiame etape surinkta medžiaga analizuota, kategorizuota bei interpretuota.

2.2. Tyrimo imties pagrindimas

Anketinės apklausos imtis. Remiantis oficialioje Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos interneto svetainėje (*abiblioteka.lt*) pateikta informacija, šioje bibliotekoje dirba 37 darbuotojai, Mažeikių rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje (*mrvb.lt*) dirba 47 darbuotojai. Kadangi tiriamų bibliotekų direktoriai ir jų pavaduotojai apklausiami standartizuotu klausimynu, jiems nuoroda į anketą nebuvo siunčiama. Tyrėja dirba Akmenės r. sav. viešojoje bibliotekoje, todėl anketos nepildė. Taigi iš viso anketos nuoroda buvo išsiųsta 79 darbuotojams.

Kadangi magistro darbo tyrimui aktuali populiacija nėra didelė, buvo taikyta visuminė atranka, kai į imtį įtraukti visi populiacijos nariai. Gaižauskaitė ir kt. (2014), teigia, kad jei populiacija nėra didelė ir tyrėjas gali atlikti visuminę atranką, tai imties tūris bus lygus populiacijos elementų skaičiui, o pati imtis reprezentatyvi. Prašymas dalyvauti apklausoje buvo išsiųstas el. paštu visiems darbuotojams. Anketas užpildė 75 darbuotojai. Užpildytų anketų grįžtamumas 95 proc., todėl galima teigti, kad tyrimu užtikrinamas tikslumas ir patikimumo lygiai. Anoniminės apklausos duomenų analizė atlikta naudojant aprašomąją statistiką (duomenų sisteminimo ir grafinio pavaizdavimo metodą), koreliacijų analizę. Aprašomojoje statistikoje stebėtos reikšmės pateiktos lentelėmis, dažnių skirstiniais ir grafikais. Apklausos duomenų apdorojimui pasitelkta Microsoft Office Excell programa ir SPSS duomenų apdorojimo programa.

Standartizuoto klausimyno imtis. Tyrimui taikyti atrankos kriterijai - tikslinė imtis, nes analizuotas Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymas, o į šį procesą dažniausiai būna įsitraukę vadovai, todėl informantai ir galėjo būti 4. Atsakymus duoti sutiko dviejų tiriamų savivaldybių viešųjų bibliotekų – Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų – direktoriai, jų pavaduotojai (žr. 9 lentelė). Informantai pasirinkti atsižvelgiant į jų

tiesioginį dalyvavimą viešosios bibliotekos strateginių pokyčių valdymo procese ir kompetenciją tyrimui aktualiais klausimais.

9 lentelė

Informantų sąrašas

| Pareigos | Darbo patirtis, metais |
|---|------------------------|
| Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos direktorė | 23 |
| Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos direktorės pavaduotoja | 22 |
| Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos direktorė | 19 |
| Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos direktorės pavaduotoja | 1 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimo tikslui įgyvendinti buvo išsikelti 3 uždaviniai, kurių įgyvendinimo veiksmų planas atsispindi 10-oje lentelėje.

10 lentelė

Tyrimo strategijos struktūra

| Tyrimo tikslas – numatyti ir pagrįsti strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje gerinimo kryptis. | | |
|---|--|---|
| Uždaviniai | Uždavinių dalis atitinkantys skyriai | Rezultatai |
| 1. Išanalizuoti teorinius strateginių pokyčių valdymo principus ir jų ypatumus savivaldybių viešosiose bibliotekose. | 1.1. Strateginių pokyčių samprata | Parengti teorinės dalies 1.1., 1.2., 1.3. ir 1.4. skyriai, du 1.2. skyriaus poskyriai, šeši 1.3. skyriaus poskyriai bei du 1.4. skyriaus poskyriai. |
| | 1.2. Teoriniai strateginio valdymo aspektai | |
| | 1.3. Strateginiai pokyčiai ir jų valdymas | |
| | 1.4. Viešųjų bibliotekų strateginio valdymo ir strateginių pokyčių valdymo ypatumai | |
| 2. Atlikti Lietuvos ir ES strateginių dokumentų analizę ir pagrįsti jų sąsajas su viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymu. | 3.1. ES ir LR strateginių dokumentų, susijusių su viešųjų bibliotekų pokyčiais 2012-2030 metais, analizė | Parengtas tiriamosios dalies 3.1. poskyris |
| 3. Atlikus Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymą apibūdinančių veiksnių situacijos analizę, numatyti esmines viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo gerinimo kryptis. | 3.2. Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. Viešųjų bibliotekų strateginių 2011-2020 metų dokumentų analizė | Parengti tiriamosios dalies 3.2., 3.3. ir 3.4. skyriai, 3.3. skyriaus 6 poskyriai bei 3.4. skyriaus 2 poskyriai |
| | 3.3. Darbuotojų apklausos naudojant anketą rezultatai | |
| | 3.4. Standartizuoto klausimyno rezultatai | |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo darbų eigos sekimui, kontrolei bei nukrypimų prevencijai užtikrinti sudaryta Gantt'o diagrama. Gantt'o diagrama yra stulpelinė diagrama, nurodanti užduočių atlikimo tvarką, kurioje

užduotis vaizduojama stulpeliu taip, kad jo ilgis tiesiog proporcingas užduoties atlikimo trukmei. (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Ganto grafikas

| | 2018. 09.01 | 2018. 09.26 | 2020. 01.31 | 2020. 09.01 | 2020. 09.01 | 2020. 12.07 | 2020. 12.12 | 2021. 01.15 |
|----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| D | | | | | | | | |
| T | | | | | | | | |
| TR | | | | | | | | |
| M | | | | | | | | |
| E | | | | | | | | |
| I | | | | | | | | |

D – darbo temos derinimas; T – teorinė dalis; TR - teorinės dalies rekonstrukcija; M – metodologinė dalis; E – empirinė dalis; I – išvados ir rekomendacijos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimas „Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje“ vykdomas nuo 2018 metų rugsėjo iki 2021 metų sausio. Tyrimo temos formulavimas, derinimas, koregavimas, galiausiai patvirtinimas – atlikti per 2018 metų rugsėjo mėnesį. Patvirtinus tyrimo temą, pradėta rengti preliminari tyrimo teorinė dalis. Teorinė dalis rengta iki 2020 m. rugsėjo 01 d. bei koreguota atlikus empirinę tyrimo dalį. Tyrimo metodologija rengta nuo 2020 m. sausio 31 d. iki tų pačių metų rugsėjo 01 d., lygiagrečiai rengiant tyrimo teorinę dalį. Empirinė darbo dalis pradėta rengti parašius teorinę ir metodologinę dalis, ne vėliau nei 2020 m. rugsėjo 1 dieną. Empirinei darbo daliai parengti skiriama laiko iki 2020 m. gruodžio 7 dienos. Galutinai pakoregavus parašytą darbą, nuo 2020 m. gruodžio 12 d. iki 2020 m. sausio 15 d. parengtos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo etika. Analizuojant mokslinę literatūrą ir kitus šaltinius, buvo laikomasi akademinės etikos, tekste naudojant nuorodas į analizuojamus šaltinius bei formuojant magistro darbą remiantis Šiaulių universiteto Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinėmis rekomendacijomis (2020). Renkant duomenis tyrimui buvo laikomasi *Duomenų apsaugos įstatymo* (2018), informantams pabrėžiant, kad jų atsakymai renkami neidentifikuojant asmeninių duomenų, tokių kaip vardas, pavardė, el. pašto adresas, IP adresas, organizacijos ar padalinio, kuriame dirbate, pavadinimas. Tyrimo ataskaitoje teikiami tik apibendrinti duomenys. Visi duomenų rinkimo ir tvarkymo veiksmai, atliekami vykdant šį tyrimą, atitinka *2016 m. balandžio 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir laisvo tokių duomenų judėjimo bei panaikinancio Direktyvą 95/46/EB (Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas)* reikalavimus.

Interviu ir apklausa buvo vykdoma gavus informantų ir respondentų sutikimą dalyvauti tyrime. Vykiant apklausą ir standartizuotą klausimyną išsiunčiant informantams buvo laikomasi pagrindinių socialiniuose tyrimuose išskiriamų etinių principų: konfidencialumo, geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo (standartizuoto klausimyno medžiaga transkribuota, tekste pateikti atsakymų fragmentai neredaguoti).

Laikantis tyrimo etikos, informantų vardai ir pavardės tyrimo duomenų analizėje nėra minimi, informantai yra koduojami: Informantas 1 – INF1; Informantas 2 – INF2; Informantas 3 – INF3; Informantas 4 – INF4. Siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą, kodai suteikti atsitiktine tvarka.

3. AKMENĖS R. IR MAŽEIKIŲ R. SAVIVALDYBIŲ VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO SITUACIJOS ANALIZĖ

3.1. ES ir LR strateginių dokumentų, susijusių su viešųjų bibliotekų pokyčiais 2012-2030 metais, analizė

12-oje lentelėje pateikiama atlikta turinio analizė esminių dokumentų, kurie numato savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių kryptis:

1. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012).
2. 2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija (2012).
3. Kultūros politikos kaitos gairės (2010 m. birželio 30 d. Nr. XI-977) (toliau tekste ir 10 lentelėje – Kultūros gairės, 2010).
4. LR Vyriausybės nutarimas dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „kultūra“ tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo, patvirtintas 2014 m. kovo 19 d. Nr. 269 (toliau – Nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas 2014-2020 metams, 2014).
5. LR Kultūros ministro įsakymas dėl kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 metų programos patvirtinimo, 2014 m. spalio 6 d. Nr. ĮV-711 (toliau – Kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 metais programa, 2014).
6. LR Vyriausybės nutarimas dėl LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo, 2017 m. kovo 13 d. Nr. 167 (toliau – LR Vyriausybės programos įgyvendinimo planas, 2017).
7. LR Kultūros ministro, LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl skaitymo skatinimo 2019–2024 metų programos ir skaitymo skatinimo programos 2019–2021 metų veiksmų plano patvirtinimo, 2018 m. spalio 19 d. Nr. ĮV-746/V-834 (toliau – Skaitymo skatinimo 2019–2024 metų programa ir skaitymo skatinimo programos 2019–2021 metų veiksmų planas, 2018).

12 lentelė

ES ir nacionaliniai dokumentai, darantys įtaką bibliotekų veiklai

| Dokumentas | Įtaka viešųjų bibliotekų pokyčiams |
|---|--|
| Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012. | Sumanus valdymas – atviras ir skatinantis dalyvauti (atvirumas), rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas (atsakomybė), kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia (kūrybingumas). Sumanus valdymas – esminės pokyčių iniciatyvos: Strategiškai pajėgi valdžia, Atviras ir įgaliojimų suteikiantis valdymas, Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas. |
| 2020 m. Europa Pažangaus, tvaraus ir | ES lygmeniu Komisija sieks: |

| | |
|---|--|
| <p>integracinio augimo strategija, 2012</p> | <ul style="list-style-type: none"> • skatinti visus Europos piliečius naudotis internetu ir įsisavinti tokius įgūdžius, visų pirma imantis veiksmų, kuriais remiamas skaitmeninis raštingumas ir interneto pasiekiamumas. • užmegzti ES ir valstybių narių Europos inovacijų partnerystę, kad būtų sparčiau kuriamos ir naudojamos technologijos, būtinos nustatytiems uždaviniams spręsti. Pirmieji uždaviniai: iki 2020 m. sukurti ekologišką ekonomiką, kurti Europos pramonei ateityje formuoti reikalingas svarbiausias pažangiąsias technologijas ir technologijas, padedančias vyresniems žmonėms užtikrinti nepriklausomą ir aktyvų socialinį gyvenimą; <p>Nacionaliniu lygmeniu valstybės narės turės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skatinti teikti šiuolaikiškas ir patogias interneto paslaugas ir jomis naudotis (pvz., e. valdžia, internetinės sveikatos paslaugos, pažangus namas, skaitmeniniai įgūdžiai, saugumas). • jaunimo integraciją į darbo rinką skatinti integruotais veiksmais, apimančiais pvz., profesinį orientavimą, konsultacijas ir gamybinę praktiką. |
| <p>Kultūros gairės, 2010</p> | <p>Lietuvos kultūros politikos kaitos tikslas – atnaujinti Lietuvos kultūros politikos modelį, kuris padėtų atskleisti, išsaugoti ir plėtoti visuomenės kultūrinį tapatumą ir kūrybinį potencialą. Šiam tikslui įgyvendinti numatomos šios Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) įtvirtinti kultūrą kaip strateginę valstybės raidos kryptį, teikiant prioritetą kultūros politikai; 2) reformuoti ir demokratizuoti kultūros valdymą, plėtojant kultūros savireguliaciją; 3) gerinti esamą kultūros sistemos finansavimą, užtikrinant kultūros sektoriaus uždirbtų pinigų grąžą kultūrai; <..>; 5) ugdyti kultūrinės žmogaus kompetencijas ir kūrybingumą visą jo gyvenimą; <..>; 8) didinti kultūros prieinamumą visoje Lietuvoje; 9) plėsti Lietuvos kultūrinę erdvę, vienijant Lietuvos atstovus pasaulyje; 10) konceptualiai, kryptingai siekiant ilgalaikių tikslų, skleisti Lietuvos kultūrą užsienyje. |
| <p>Nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas 2014-2020 metams, 2014</p> | <p>2 Tikslas: ugdyti visuomenės kūrybingumą – plėtoti aukštos kokybės kultūros paslaugas ir kūrybinius produktus, užtikrinti jų įvairovę, inovatyvumą, prieinamumą ir sklaidą (Vertinimo kriterijai: Kultūrinėse veiklose mažuose miesteliuose ir kaimuose dalyvaujančių gyventojų dalis, procentais; Sukurtos ir/arba renovuotos kultūros infrastruktūros dalis nuo renovuotųjų kultūros infrastruktūros objektų, įtrauktų į Kultūros ministerijos finansuojamas programas, kaupiamaisiais procentais).</p> <p>2.1. Uždavinys: modernizuoti fizinę ir informacinę kultūros infrastruktūrą, plėtoti viešąsias erdves – pritaikyti jas visuomenės kūrybinių kompetencijų ugdymo poreikiams, plėtoti kultūros darbuotojų kompetencijas (Vertinimo kriterijus - Modernizuotųjų kultūros infrastruktūros objektų skaičius, kaupiamaisiais vienetais).</p> |
| <p>Kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 metais programa, 2014</p> | <p>Bibliotekų Lietuvoje siūlomos paslaugos ne visiškai atitinka besikeičiančius visuomenės poreikius. Siūlomas sprendimas: aktualizuoti bibliotekų infrastruktūrą atnaujinant informacijos prieigai ir elektroninių išteklių naudojimui reikalingą įrangą, naujų technologijų galimybes nukreipti kūrybingo, išsilavinusio asmens ugdymui, sukuriant visoms vartotojų grupėms patrauklią aplinką bibliotekose (Trečiasis skirsnis).</p> |
| <p>LR Vyriausybės programos įgyvendinimo planas, 2017</p> | <p>2.2.7. Veiksmingas viešųjų kultūros erdvių ir kultūros institucijų pritaikymas ir atvėrimas visuomenės laisvalaikio ir švietimo poreikiams</p> <p>2.3.3. Vadybos sprendimų įdiegimas į švietimo, kultūros ir mokslo įstaigų valdymą ir administravimą</p> <p>2.3.6. Strateginio Lietuvos kultūros vaidmens valstybės politikoje įtvirtinimas ir tvaraus finansavimo modelio įgyvendinimo sąlygų užtikrinimas</p> <p>2.3.7. Kultūros ministerijos valdymo procesų atnaujinimas, institucinės patariamosios-ekspertinės sąrangos optimizavimas, siekiant padidinti veiklos efektyvumą</p> <p>2.3.8. Sumanių vadybos ir aplinkos modernizavimo sprendimų įdiegimas, siekiant didinti valstybinių kultūros įstaigų paslaugų kokybę, atskaitomybę visuomenei, supaprastinti administravimą ir apskaitą</p> <p>2.4. Kryptis. Kultūros paslaugų prieinamumo didinimas visoje Lietuvoje</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>2.4.1. Kultūros paslaugų infrastruktūros atnaujinimas, viešųjų investicijų poreikį grindžiant kultūros paslaugų kokybės, patrauklumo ir prieinamumo didinimu</p> <p>2.4.2. Integralios kultūros paveldo apsaugos politikos modelio parengimas ir įgyvendinimas</p> <p>2.4.3. Kultūros paslaugų išplėtimas regionuose, sukuriant europinius, nacionalinius, regioninius kultūros kelius</p> <p>2.4.4. Funkcionalaus valstybinių jubiliejų modelio sukūrimas ir įgyvendinimas</p> <p>3.1.5. Strateginio planavimo ir biudžeto formavimo sistemos pertvarka, didinant orientaciją į rezultatus ir užtikrinant finansinį tvarumą</p> <p>3.2.1. Žmogaus patogumui skirtos viešosios paslaugos</p> |
| <p>Skaitymo skatinimo 2019–2024 metų programa ir skaitymo skatinimo programos 2019–2021 metų veiksmų planas, 2018</p> | <p>1 Uždavinys – kurti, modernizuoti, palaikyti skaitymą skatinančią aplinką ir užtikrinti jos prieinamumą</p> <p>1.1. Priemonė: Parengti ir įgyvendinti ankstyvojo skaitymo įgūdžius (šeima, ikimokyklinės įstaigos, biblioteka) lavinančias priemones</p> <p>1.2. Priemonė: Parengti ir įgyvendinti projektus, skirtus neskaitantiems ir (ar) mažai skaitantiems visuomenės nariams</p> <p>4 Uždavinys – formuoti teigiamą požiūrį į skaitymą, sutelkti knygos industrijos dalyvius diegiant skaitymo kultūrą</p> <p>4.1. Priemonė: Viešinti geriausias išliekamąją meninę ir estetinę ir (ar) mokslinę vertę turinčias knygas</p> |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais dokumentais

Iš 12 lentelėje pateiktos analizės matyti, kad analizuojamu 2011-2021 metų laikotarpiu, atliepian ES strateginius ir LR strateginius dokumentus kultūros politikos įgyvendinimo srityje, numatomi svarbiausi strateginiai pokyčiai Lietuvos viešosiose bibliotekose yra šie:

- 1) kultūros prieinamumo didinimas per paslaugų inovatyvumą, aukštos kokybės aptarnavimą, paslaugų patrauklumo didinimą;
- 2) bibliotekų valdymo tobulinimas (pvz., „atviras ir įgaliojimus suteikiantis valdymas“, „visuomenės poreikius atitinkantis valdymas“, „demokratizuoti kultūros valdymą, plėtojant kultūros savireguliaciją“ ir kt.) įtraukiant plačiau bendruomenę į paslaugų poreikio planavimą;
- 3) gyventojų skaitmeninio raštingumo didinimas bei skatinimas naudotis technologijomis;
- 4) viešųjų bibliotekų infrastruktūros atnaujinimas, modernizavimas bei pritaikymas gyventojų patogumui (pvz., sumanių vadybos ir aplinkos modernizavimo sprendimų įdirgimas“ ir kt.);
- 5) inovacijų partnerystė.

Akivaizdu, kad ES ir LR strateginiai dokumentai rodo didesnės bibliotekų sąveikos su bendruomenėmis poreikį, valdymo tobulinimo poreikį. Viešosios bibliotekos tampa svarbiais kultūros centrais, savivaldybių kultūros politikos įgyvendintojomis, todėl savo veikloje turi veikti ne vien pagal Kultūros ministerijos strateginius planus, turi atsižvelgti į savivaldybių ilgalaikes perspektyvas, imtis inicijuoti ir planuoti reikalingus pokyčius.

3.2. Akmenės r. ir Mažeikių r. viešųjų bibliotekų strateginių 2011-2020 metų dokumentų analizė

Tyrimo metodologijos dalyje jau buvo minėta, kad siekiant išsiaiškinti analizuojamų savivaldybių viešųjų bibliotekų situaciją valdant strateginius pokyčius, buvo pasitelktos dvi priemonės: 1) atlikti dokumentų, liudijančių analizuojamose savivaldybėse vykdytų ir vykdomų strateginių pokyčių tipą, paskirtį, iniciatorių, finansavimą ir kt., t.y. turinio analizę; 2) pasitelkus visuotinės kokybės vadybos sistemose (šiuo tyrimu BVM) naudojamus rodiklius strateginio valdymo procesui įvertinti analizuojant vietos dokumentus, matyti ir patį strateginių pokyčių valdymo lygį savivaldybėse.

Strateginių savivaldybių dokumentų turinio analizės rezultatai. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse (2010) numatyti pagrindiniai strateginiai žingsniai, kurie išryškėja ir viešųjų bibliotekų veikloje, todėl pristatant strateginius pokyčius tiriamose bibliotekose apibrėžta 2011-2021 metų laikotarpis. Analizuojant Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų minėto periodo strateginius planus ir veiklos ataskaitas, paaiškėjo, kad svarbiausi strateginiai pokyčiai per pastarąjį laikotarpį buvo **technologiniai**: susiję su pastatų rekonstrukcijomis, renovacijomis; su administravimo valdymo ir paslaugų skaitmenizacija (informacinių technologijų sistemos LIBIS įdiegimas, elektroninės paslaugos, IT panaudojimas paslaugų viešinimui, informavimui apie paslaugas, grįžtamajam ryšiui gauti ir kt.). Šių strateginių pokyčių analizė, atkreipiant dėmesį į pokyčio tipą pagal turinį, į iniciatyvos pobūdį, finansavimo šaltinius, trukmę, pokyčio valdytoją bei išryškėjusias problemas, pateikta 13-oje lentelėje.

13 lentelė

Strateginiai technologiniai pokyčiai Akmenės ir Mažeikių savivaldybių viešosiose bibliotekose 2011-2020 metais

| Strateginis pokytis | Kas inicijavo strateginį pokytį | Finansavimas | Periodas | Kas valdo pokytį | Kokios išryškėjo valdymo problemos |
|---|--|---|-------------|--|--|
| Pastato Naujojoje Akmenėje V. Kudirkos g. 9 rekonstravimas – pritaikymas Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos reikmėms | Akmenės r. sav. administracija, Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos vadovybė | ES lėšos, valstybės lėšos, savivaldybės lėšos | 2007 - 2018 | Akmenės r. sav. administracija, Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos vadovybė | Lėšų pritraukimas |
| Informacinių ir elektroninių paslaugų plėtra ir sklaida Akmenės ir Mažeikių rajonų gyventojams | Informacinės visuomenės plėtros 2014-2020 programa, LR Kultūros ministerija | ES lėšos, valstybės lėšos, savivaldybės lėšos | 2011 - 2021 | Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų administracijos | Darbuotojų apmokymai; visuomenės pritraukimas; kompiuterinės įrangos trūkumas; finansavimo problemos |

| | | | | | |
|--|---|---|-------------|--|---|
| Informacijos ir žinių visuomenės raidos skatinimas Akmenės ir Mažeikių rajonuose | Strategija „Europa 2020“, strategija „Lietuva 2030“, Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka | ES lėšos, valstybės lėšos, savivaldybės lėšos | 2011 - 2021 | Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų administracijos | Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; modernios technikos stoka, ypač išryškėjanti filialuose; finansavimo problemos |
| LIBIS (Lietuvos integrali bibliotekų informacijos sistema) įdiegimas | Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka | Valstybės lėšos, savivaldybės lėšos | 2003 - 2006 | Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų administracijos | Modernios technikos stoka, lėšų trūkumas jai įsigyti; darbuotojų apmokymai dirbti su sistema, sistemos neįdiegimas filialuose |
| Mažeikių r. sav. bibliotekos atnaujinimas (modernizavimas) | Mažeikių r. sav. administracija | ES lėšos, valstybės lėšos, savivaldybės lėšos | 2007 - 2016 | Mažeikių r. sav. administracija | Lėšų pritraukimas |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos 2020 metų veiklos planu, Akmenės r. sav. 2016-2021 m. strateginiu plėtros planu, Akmenės r. sav. 2020-2022 m. strateginiu veiklos planu, Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginiu planu 2019-2021 m., Mažeikių r. sav. 2020-2022 m. strateginiu veiklos planu

Akivaizdu, kad visi lentelėje pristatyti strateginiai pokyčiai analizuojamose viešosiose bibliotekose buvo *inicijuoti iš viršaus*, dauguma iš aukščiausios valdžios: LRS ir LRV, LR KM per strategines programas, panaudojant ES paramą ir LR valstybės lėšas. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka taip pat suprantama kaip LR kultūros ministerijos ilgalaikių strategijų įgyvendinime pagrindinė viešoji biblioteka. Vienas iš analizuotų pokyčių yra inicijuotas vietos valdžios, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos, tai – Mažeikių r. savivaldybės bibliotekos modernizavimas. Visus pokyčius įgyvendinant naudotos ir analizuotų savivaldybių lėšos.

Nuo 2007 m. vykdyta pastato, esančio V. Kudirkos g. 9, Naujoji Akmenė, rekonstrukcija, kuriame 2018 metais įsikūrė Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka. Šio projekto apimtyje baigtas rekonstruoti pastatas bei įsigyta ir sumontuota bibliotekos veiklai reikalinga įranga ir baldai. Projektas 2007-2016 m. buvo įgyvendinamas LR Valstybės investicijų programos ir Savivaldybės biudžeto lėšomis. Projektui užbaigti 2018 m. skirtos ES regioninės plėtros fondo lėšos. *Pagrindinė strateginio pokyčio įdiegimo problema* buvo *lėšų trūkumas*, todėl projekto įgyvendinimas užsitęsė 11 metų. Panaši situacija ir Mažeikių rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje – pastato atnaujinimas (modernizavimas) užtruko 9 metus.

Informacinių ir elektroninių paslaugų plėtrą ir sklaidą Akmenės ir Mažeikių rajonų gyventojams kaip strateginį pokytį paskatino Informacinės visuomenės plėtros 2014-2020 programa (2014), kurios pirmojo tikslo pirmasis uždavinys – skatinti Lietuvos gyventojų grupes, kurios iki šiol dėl įvairių priežasčių nesinaudojo ar mažai naudojos šiuolaikiniais skaitmeniniais įrenginiais ir

internetu, įgyti reikiamų skaitmeninių gebėjimų ir juos taikyti įvairių sričių veikloje, įtraukti į šią veiklą ir vietos bendruomenes. Vienas iš vertinimo kriterijų yra per metus viešosiose bibliotekose skaitmeninio raštingumo mokymo renginiuose mokyti ir konsultuoti gyventojai (tūkst. gyventojų). Šio bei kitų technologinių pokyčių įgyvendinimo metu išryškėjo ne vien finansavimo problemos (ES paramos lėšų vėlavimas, viešųjų pirkimų įgyvendinimo laikas), bet ir kitos, dažniau susiję su veiklų valdymu: pvz., darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei mokymų organizavimo problemos (ribotas finansavimas kvalifikacijos kėlimui, darbuotojų nenoras kelti kvalifikaciją), naujų technologijų diegimo spragos (lėtas infrastruktūros atnaujinimas filialuose dėl riboto/nepakankamo finansavimo), pirmiausia bibliotekų filialuose. Manytume, kad tai nepakankamos bibliotekų sąveikos su savivaldybės administracija rezultatas. Projektai paprastai griežtai reguliuoja sumanymų įgyvendinimą; kai pokyčiai įgyvendinami įvairių nacionalinių programų apimtyje, stebimas dokumentų, lėšų vėlavimas.

Informacijos ir žinių visuomenės raidos skatinimą Akmenės ir Mažeikių rajonuose įtakoja strateginiuose dokumentuose Europa 2020, Lietuva 2030 numatyti prioritetai. Pažangos strategijoje Lietuva 2030 numatomas vienas iš tikslų – Sumani visuomenė – tai laiminga visuomenė, kurioje siekiama didesnio asmeninio ir ekonominio saugumo ir veiklumo, tolygesnio pajamų pasiskirstymo, švarios aplinkos, užtikrinama socialinė ir politinė įtrauktis, sudaromos plačios galimybės mokytis ir tobulinti savo gebėjimus, siekti geros žmonių sveikatos. Siekiant įgyvendinti sumanios visuomenės viziją, viena iš įgyvendinamų strateginių pokyčių kryptis yra *5.8. Besimokanti visuomenė: moderni ir dinamiška, pasirengusi ateities iššūkiams ir gebanti veikti nuolat kintančiame pasaulyje*, kurioje pabrėžiama, kad Lietuvos visuomenė yra atvira pasaulio kaitai: Lietuvos žmonės yra išsilavinę, domisi mokslu ir naujovėmis, lengvai perpranta ir naudoja naujas technologijas, moka užsienio kalbų, puoselėja mokymosi visą gyvenimą principus. Lietuvoje sudarytos sąlygos besimokantiesiems individualiai tobulėti ir kūrybiškumui formuotis, verslo ir mokslo bendroms idėjoms realizuoti. Remiantis šia visuomenės ugdymo kryptimi, strateginius pokyčius vykdo ir savivaldybių viešosios bibliotekos. Savivaldybės viešosios bibliotekos yra suinteresuotos pritraukti lankytojus naudotis turimais informaciniais ištekliais, siekiant kad visuomenė būtų išsilavinusi. Taip pat viešosiose bibliotekose vykdomi ir neformaliojo švietimo užsiėmimai, kuriais siekiama sudominti ir mokyti visuomenę, skaitmeninio raštingumo mokymai gyventojams. Čia galime išvelgti **technologinių pokyčių** persipynimą su **organizaciniais pokyčiais**, kai pasitelkiamos vadybos naujovės (skaitytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, skaitmenizaciją, socialinės atskirties grupių socializacijos didinimas).

LIBIS sistemos įdiegimą, skirtą ne tik pagrindiniams bibliotekos veiklos procesams (katalogavimui – aprašyti visus bibliotekoje saugomus dokumentus; komplektavimui – vykdyti leidinių registravimo, fondų apskaitos procesus; skaitytojų aptarnavimui – naudojant integruotus išteklius ir paieškos priemones, aptarnauti skaitytojus bibliotekoje bei nuotolinėmis priemonėmis) automatizuoti, bet ir vykdyti tarpbibliotekinio abonemento funkcijas, keistis bibliografiniais įrašais, duomenų bazėse esančią ir sklaidai skirtą informaciją integruoti į pasaulinius katalogus, inicijavo Lietuvos Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Sistema įdiegta viešosiose bibliotekose, tačiau miestelių ir kaimų filialuose sistema vis dar nėra įdiegta, nors projektas

pradėtas 2003 metais. Įsigilinę į dokumentus matome, kad šiuo atveju galime kalbėti ne vien apie lėšų trūkumą (savivaldybės nevienodai prisideda prie modernizavimo), bet ir apie kitas vidines neišnaudotas bibliotekų galimybes, pvz., įtraukti į filialų darbuotojų apmokymus jau mokymus praėjusius bibliotekų darbuotojus.

Dokumentų, kurie būtų liudiję lentelėje analizuotų pokyčių valdymo procesą sukuriant savivaldybės administracijoje arba bibliotekose darbo grupes, periodišką bendruomenės viešinimą viduje, nepavyko aptikti viešai skelbiamoje medžiagoje, todėl pati strateginių pokyčių valdymo „virtuvė“ analizuota vien formalių dokumentų aspektu. BVM kriterijų pasitelkimas ir buvo pasirinktas, siekiant pamatyti daugiau pokyčių valdymo savivaldybių bibliotekose aspektų.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginio valdymo vertinimas taikant BVM kriterijus. Pasitelkus iš BVM vertinimo antrą kriterijų (strategija ir planavimas), kaip įprasta taikant BVM modelį, buvo analizuoti šie Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų veiklos strateginiai dokumentai:

- Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos 2018-2020 metų veiklos planai, Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos ataskaita, Akmenės r. sav. 2016-2021 m. strateginis plėtros planas, Akmenės r. sav. 2020-2022 m. strateginis veiklos planas.
- Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginis planas 2019-2021 m., Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos planas, Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos plano vykdymo ataskaita, Mažeikių r. sav. 2020-2022 m. strateginis veiklos planas.

Paaikšėjus, kad Akmenės r. sav. viešoji biblioteka rengia veiklos planą vieneriems metams, atsižvelgdama į Akmenės r. sav. strateginius (trimečius) planus (šiuo atveju 2019-2021 metų), šiame darbe analizuoti Akmenės r. viešosios bibliotekos 2018 – 2020 metų veiklos planai.

Žemiau (žr. 14-17 lentelės) pateikiama analizė, įvardijant BVM rodiklį ir radinius formaliuose bibliotekų dokumentuose.

BVM 2.1. rodiklio Įstaiga renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius analizė pateikta 14-oje lentelėje.

14 lentelė

Esamų ir būsimų suinteresuotų šalių poreikių rinkimas Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešosiose bibliotekose

| Veiksmai | Pagrindimas | |
|--|---|--|
| Nuolat renkama nauja informacija apie suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Telkti ir kokybiškai aptarnauti vartotojus: tirti ir analizuoti vartotojų poreikius (AVBVP2020, 1.3. p.). |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Tirti vartotojų poreikius, atsižvelgiant į gautus rezultatus, juos tenkinti (MVBSP2019, 2.1. užd.). Mažai parengiama tyrimų bibliotekinio darbo klausimais (MVBVPVA2019, II sk.). |

| | | |
|---|---|--|
| | | Pateikiama, kokios apklausos buvo vykdomos (MVBVPVA2019, Mokslinio tyrimo darbas) |
| Renkama informacija apie organizacijos veiklai svarbius veiksnius. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Išorinių veiksmų analizė nenumatyta (AVBVP2020). Atlikta stipriųjų ir tobulintinių veiklos aspektų analizė (AVBVA2019) bei SSGG analizė (AVBVP2020), kuriose matyti vidiniai veiksniai, įtakojantys veiklą. |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Atlikta išorinių veiksmų analizė, kur įvertinti viešosios bibliotekos veiklą įtakojantys politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai (MVBSP2019). Atlikta SSGG analizė, kurioje matyti vidiniai veiksniai (MVBSP2019). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis BVM (2006). Pastaba: lentelėje naudojamos analizuotų šaltinių santrumpos: AVBVP2020 - Akmenės r. sav. Viešosios bibliotekos veiklos planas 2020 metams, AVBVA2019 – Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos ataskaita už 2019 metus, MVBSP2019 – Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginis planas 2019-2021 metams. MVBVA2019 - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos veiklos ataskaita už 2019 m., MVBVPVA2019 - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos veiklos plano vykdymo ataskaita už 2019 m.

Prie viešųjų bibliotekų suinteresuotųjų šalių mes priskiriame viešosios bibliotekos lankytojus (vartotojai), darbuotojus ir kitas interesų grupes, pvz. politinę partiją, kuri savo programose numato bibliotekų veiklos gerinimą, vietos bendruomenę, socialinius partnerius ir kt. Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos planuose 2018-2020 metams ir Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginiame 2019-2021 metų plane numatyti uždaviniai atlikti vartotojų poreikių tyrimus 2020 metais. Tai reiškia, kad keliamas uždavinys atsižvelgti ir į bibliotekos lankytojų poreikius ir lūkesčius, tačiau veiklos plane nėra numatyta priemonių, susijusių su darbuotojų ar kitų interesų grupių apklausomis. Peržvelgus šių bibliotekų portalus (nuoroda į tinklapius), matyti gana aktyvus bendradarbiavimas su vietos kultūros ir švietimo įstaigomis, nacionaliniu ir vietos lygiu veikiančiomis NVO, bet jos nebuvo įtrauktos į apklausas:

- Akmenės r. savivaldybės viešoji biblioteka glaudžiai bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis: mokyklomis, darželiais, neįgaliųjų žmonių bendrija „Akmenės viltis“, įvairiais klubais, žiniasklaida, Darbo birža, Lietuvos Nacionaline Martyno Mažvydo biblioteka, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešąja biblioteka, Lietuvos nepriklausomųjų rašytojų sąjunga ir kt.
- Mažeikių r. savivaldybės viešoji biblioteka aktyviai bendradarbiauja su Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų asociacija, Mažeikių r. bibliotekininkų draugija, Lietuvos autizmo asociacija bei kitomis neįgaliųjų organizacijomis, su mokyklomis, darželiais, Mažeikių muziejumi, Mažeikių turizmo ir verslo informacijos centru, su Lietuvos nacionalinių radiju ir televizija, su Mažeikių regionine TV, Mažeikių r. laikraščiu „Santarvė“ ir kt.

Ši analizė rodo, kad bibliotekos darbuotojas bei partneriai (draugai) bei sprendimus priimančios vietos politikai dar nesuvokiami kaip suinteresuotos bibliotekų veikla šalys, o tai neišnaudotos strateginių pokyčių galimybės.

Mažeikių r. sav. viešoji biblioteka strateginiame plane numato ir įvertina labiausiai jų veiklą turinčius įtakos išorės veiksnius. Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos planuose 2018 -

2020 metams nėra išorinių veiksnių analizės, nors šis žingsnis būtinas, siekiant numatyti veiklos perspektyvas. Abi tiriamos bibliotekos išskiria vidinius veiklą įtakojančius veiksnius, tokius kaip: (silpnybės) ribotas finansavimas, lėšų trūkumas miestelių ir kaimų filialams modernizuoti, (stiprybės) sistemingai kvalifikaciją keliantys darbuotojai, modernizuota viešosios bibliotekos infrastruktūra, stiprūs bendradarbiavimo ryšiai su kitomis viešosiomis ir apskričių bibliotekomis, Nacionaline M. Mažvydo biblioteka bei tarptautiniai santykiai su užsienio bibliotekomis, projektinės veiklos vystymas ir plėtra bei renginių, atitinkančių įvairių visuomenės grupių poreikius, gausa. Įvertinus, kad strateginiuose dokumentuose išvelgiamas tik finansų trūkumas, reikėtų tikėtis, kad bibliotekos, planuodamos ateities veiklas numatys ir finansų pritraukimo gebėjimų ugdymą bei platesnę partnerystę su verslu.

Apibendrinant šį svarbų BVM rodiklį – Įstaiga renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius – galėtume kelti prielaidą, kad trūksta suderinamumo tarp strateginių uždavinių ir veiklų planų. Kita vertus, siekiant ateityje vykdyti strateginius pokyčius, būtina periodiškai analizuoti ne tik vidinius veiksnius, lemiančius veiklos rezultatus, bet ir išorinius veiksnius. Taip pat svarbu įtraukti į apklausas darbuotojus, analizuojant jų lūkesčius, bei socialinius partnerius, kurie iš šalies mato įvairesnių galimybių.

BVM 2.2. rodiklio – Įstaiga kuria, peržiūri ir atnaujina strategiją ir planavimą, atsižvelgdama į suinteresuotų šalių poreikius ir prieinamus išteklius – raiškos analizė parodyta 15-oje lentelėje.

15 lentelė

Strategijos ir planavimo kūrimas, peržiūrėjimas ir atnaujinimas Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešosiose bibliotekose

| Veiksmai | | Pagrindimas |
|---|---|---|
| Įtraukia suinteresuotas šalis rengiant, aptariant ir atnaujinant strategiją bei tikslus, atitinkančius misiją ir viziją. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Direktorius, vykdydamas jam pavestus uždavinius, dalyvauja rengiant strateginius plėtros planus, rengia metinius veiklos planus (AVBN, 27.4. p.). Nėra duomenų apie strategijos, metinių tikslų ir veiksmų planų aptarimą kartu su piliečiais, lankytojais, darbuotojais. |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Bibliotekos direktorius organizuoja Bibliotekos darbą, kad būtų įgyvendinami numatyti tikslai ir atliekamos funkcijos (MVBN, 27 p.). Nėra duomenų apie strategijos, metinių tikslų ir veiksmų planų aptarimą kartu su piliečiais, lankytojais, darbuotojais. |
| Analizuoja vidines organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei išorines galimybes ir grėsmes. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Veiklos planuose 2018-2020 metams yra pateikta SSGG analizė (AVBVP2018-2020). Matomas atsižvelgimas į suinteresuotų šalių poreikius ir prieinamus išteklius SSGG analizėje pateiktas kaip galimybė – ryšių su socialiniais partneriais stiprinimas (AVBVP2018-2020). |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Strateginiame veiklos plane 2019-2021 metams yra pateikta SSGG analizė (MVBSP2019). Matomas atsižvelgimas į suinteresuotų šalių poreikius ir prieinamus išteklius SSGG analizėje pateiktas kaip galimybė - Rėmėjų paieška renginių organizavimui ir naujų veiklų rėmimui, Partnerystės ryšių užmezgimas su Lietuvos ir užsienio bibliotekomis (MVBSP2019). |

| | | |
|--|---|---|
| Naudoja ir plėtoja strategijos bei užsibrėžtų tikslų pasiekimo matavimo metodus. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Bibliotekos kontrolė ir auditas atliekamas teisės aktų nustatyta tvarka (AVBN). Veiklos plano programoje numatyti siektini rodikliai (AVBVP2018-2020). Veiklos ataskaitoje pateikiami pasiekti rodikliai lyginant su praėjusiais metais (AVBVA2019). |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Bibliotekos kontrolė ir auditas atliekamas teisės aktų nustatyta tvarka (MVBN). Strateginių tikslų įgyvendinimo priemonių plane 2019-2021 metams kiekvienam tikslui pasiekti yra numatyti kiekybiniai kriterijai, tokie kaip įsigytų dokumentų skaičius, užklausų skaičius ir pan. (MVBSP2019). |
| Nuolat vertina, ar organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus, ir, jei reikia, koreguoja strategiją ir veiksmų planus. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | ARSPP stebėsenos sistemos apraše numatyta trijų lygių kiekybinių ir kokybinių vertinimo kriterijų sistema, kuria naudojantis kontroliuojamas ARSPP priemonių įgyvendinimas: 1) Efekto vertinimo kriterijai arba vizijos rodikliai parodo ARSPP įgyvendinimo poveikį savivaldybės raidai ir galimybes pasiekti viziją (pateikiama prieduose); 2) Rezultato vertinimo kriterijai (prioritetų/ tikslų rodikliai) rodo ilgalaikius ARSPP įgyvendinimo rezultatus (pateikiama prieduose); 3) Priemonių įgyvendinimo vertinimo kriterijai. Kiekviena priemonė turi po kelis vertinimo kriterijus, kurie apibūdina jos įgyvendinimo rezultatus. Vertinimo kriterijų pasiekiamumas tikrinamas kiekvienais metais ir pristatomas kartu su ARSPP įgyvendinimo metinių rezultatų aptarimu (ARSSPP, 6 p.). Bibliotekos veiklos nuostatuose numatoma finansinės veiklos kontrolė (AVBN, 38, 39 p.). |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Apibrėžiama vidaus kontrolės sistema, kur teigiama, kad bibliotekoje veikia pakopinė veiklos ataskaitų sistema (MVBSP2019). Numatoma finansinės veiklos kontrolė ir bibliotekos veiklos priežiūra (MVBN, 38, 39 p.). Veiklos efektyvumo didinimo kryptis - geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami Savivaldybės strateginiai tikslai (MRSSP, III sk.). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis BVM (2006). Pastaba: lentelėje naudojamos analizuotų šaltinių santrumpos: AVBN – Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos nuostatai, MVBN – Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos nuostatai, AVBVP2018-2020 - Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos planai 2018-2020 metams, MVBSP2019 - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginis planas 2019-2021 metams, AVBVA2019 - Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos ataskaita už 2019 m. ARSSPP - Akmenės r. sav. Strateginis plėtros planas 2016-2021 m., MRSSP - Mažeikių r. sav. Strateginis planas 2020-2022 m.

Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų nuostatuose akcentuojama, kad direktorius bibliotekų darbą organizuoja ir dalyvauja rengiant strateginius veiklos dokumentus, tačiau oficialiuose bibliotekų puslapiuose nėra direktorių įsakymų, potvarkių, kuriuose būtų matoma kaip personalas, kitos suinteresuotosios grupės įtraukiamos į strategijų aptarimą. Todėl šis klausimas, ar įtraukiamos suinteresuotosios grupės (darbuotojai, klientai, socialiniai partneriai, savivaldybės atstovai) į strateginių dokumentų rengimą turėtų būti plačiau išanalizuotas interviu ir apklausos metodų pagalba.

Ir Akmenės r. sav., ir Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos veiklos planuose pateikia SSGG analizes, tačiau tai yra bendra organizacijos veiklos analizė. Siekiant išsiaiškinti problemines

situacijas, organizacijos problemas giliau, viešosios politikos įgyvendinimo (Dunn, 2006; Parsons, 2001 ir kt.) teoretikai, vadybos mokslų atstovai neprieštarauja SSGG metodikos, kuri patogi nedidelių organizacijų veiklos planavime, taikymui, bet ji veiksminga ir naudinga, kai taikoma konkrečiai veiklos sričiai analizuoti. Analizuotuose bibliotekų dokumentuose liudijimų, kad atliekamas atskirų veiklų (pvz., vartotojų aptarnavimas namuose; neįgaliųjų socializacija bibliotekoje; skaitytojų informavimas; bibliotekos veiklos viešinimas; edukacinių užsiėmimų organizavimas; paslaugų prieinamumo didinimas; tarpinstitucinis bendradarbiavimas; darbuotojų sąlygų gerinimas ir kt.) gilesnis vertinimas, siekiant pamatyti problemas ir tobulinimo galimybes, nerasta.

Veiklos programoje numatyto tikslo pasiekimui Mažeikių r. sav. viešoji biblioteka išskiria kriterijus, kaip tikslo bus siekiama. Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos numato siektinus užregistruotų naujų vartotojų, apsilankymų, dokumentų išdavimo ir pan. skaičius. Numatytų tikslų siekimą Mažeikių r. sav. viešoji biblioteka įvertina bibliotekoje veikiančia pakopine veiklos ataskaitų sistema: kas metai skyrių vedėjai rengia padalinio metinę statistinę ir tekstinę veiklos ataskaitas, kurias teikia direktoriaus pavaduotojui; filialų vyresnieji bibliotekininkai filialo metinę statistinę ataskaitą pildo elektroniniu būdu Lietuvos nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos statistikos modulyje; kas metai vyksta ataskaitinis Bibliotekos darbuotojų susirinkimas, kuriame aptariami metų veiklos rezultatai, pasiekimai ir trūkumai, veikloje iškylančios problemos; kas pusmetį arba esant poreikiui ir dažniau organizuojami visuotiniai darbuotojų pasitarimai; kas mėnesį filialų vyresnieji bibliotekininkai teikia informaciją apie pagrindinių rodiklių vykdymą vyresniajam bibliotekininkui metodininkui. Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos įgyvendinamų kai kurių tikslų vertinimas pateikiamas savivaldybės veiklos ataskaitoje, pati biblioteka savo kasmetinėse veiklos ataskaitose pateikia kokius tikslus buvo įgyvendinti, pvz. įgyvendintų projektų skaičius.

Kitas aspektas vertinant iš BVM perspektyvos yra efekto, veiksmingumo rodiklių netaikymas. Kai organizacija planuoja savo veiklą 1 metams (Akmenės r. savivaldybės viešoji biblioteka), 3 metams (Mažeikių r. savivaldybės viešoji biblioteka), ji apsiriboja rezultatų rodikliais, kurie dažniau yra kiekybiniai, kai darbo su klientais kokybė ne visada pamatoma per statistiką. Tuo labiau sunku organizacijoms objektyviai vertinti savo rezultatus, orientuojantis tik į statistinius rezultatus. Ilgalaikės strategijos turėjimas eitų ir su veiklos veiksmingumo (efekto) rodikliais. Ši prielaida galėtų patekti į bibliotekų vadybininkų interviu.

BVM 2.3 rodiklio – *Istaiga įgyvendina organizacijoje vieningą strategiją ir planavimą* – raiška pateikta 16-oje lentelėje.

**Vieningos organizacijos strategijos ir planavimo įgyvendinimas Mažeikių r. ir
Akmenės r. savivaldybių viešosiose bibliotekose**

| Veiksmai | | Pagrindimas |
|--|---|---|
| Transformuoja strategijas ir tikslus į operatyvinius veiksmų planus. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Neturi atskiros strategijos, dirba pagal Savivaldybės strateginį planą, strateginį 2016-2021 m. plėtros planą. Operatyviniuose veiklos planuose numatyti atsakingi asmenys ir atskiri skyriai, filialai už kiekvieno tikslo įgyvendinimą (AVBVP2018-2020, Priemonės plano įgyvendinimui). |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Neturi atskiros strategijos, dirba pagal savivaldybės ilgalaikes strategijas kultūros srityje, pagal 3 metų bibliotekos strateginius planus. Trimečiame strateginiame plane numatyti atsakingi vykdytojai ir atskiri skyriai, filialai už kiekvieno tikslo įgyvendinimą (MVBVP2018-2020, Priemonių įgyvendinimo planas). |
| Informuoja visus darbuotojus apie strategiją, tikslus ir veiksmų planus. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Nėra informacijos, ar darbuotojai informuojami apie Savivaldybės ilgalaikes strategijas kultūros srityje. Viešosios bibliotekos ir jos filialų darbuotojų pasitarimai, seminarai, skyrių vedėjų pasitarimai su direktore Viešojoje bibliotekoje bei miestų, kaimų filialuose. (AVBVP2018-2020, 2.1. p.). Atsakingas asmuo už organizavimą yra viešosios bibliotekos direktorius. |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Nėra informacijos, ar darbuotojai informuojami apie Savivaldybės ilgalaikes strategijas kultūros srityje. Kasmet vyksta ataskaitinis bibliotekos darbuotojų susirinkimas, kas pusmetį arba esant poreikiui organizuojami visuotini darbuotojų pasitarimai (MVBSP2019). |
| Užtikrina vieningą organizacijos strategijos ir jos praktinio įgyvendinimo supratimą. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Bibliotekos darbuotojų savišvieta, kvalifikacijos kėlimas, kūrybiškumas (AVBVP2018-2020, 2.3. p.). Organizuoti ir užtikrinti Viešosios bibliotekos, miestų, kaimų, mokyklų bibliotekininkams kvalifikacijos kėlimą, mokymus (AVBVA2019, 4 p.). |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Organizuoti darbuotojų kalbos kultūros, psichologijos, informacinių technologijų mokymus (MVBSP2019, 4.1. p.). Rūpintis rajono bibliotekų darbuotojų profesionalumo ugdymu, kvalifikacijos tobulinimu (MVBVP2020, 4.7. p.). Skatinsime bibliotekininkus kelti kvalifikaciją, studijuoti kitų bibliotekų patirtį, ieškoti naujovių ir kūrybiškai jas pritaikyti savo darbe (MVBVA2019, II sk.). Pateikta lentelė „Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas Mažeikių viešojoje bibliotekoje“, kur matosi visi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai, seminarai (MVBVA2018-2019, VI sk.) |
| Nustato užduotis darbuotojams pagal veiksmų planus. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Direktorius, vykdydamas jam pavestus uždavinius organizuoja Viešosios bibliotekos darbą, kad būtų įgyvendinami Viešosios bibliotekos tikslai ir atliekamos nustatytos funkcijos (AVBVN, 27.1. p.). Priemonių plano įgyvendinimui lentelėje nurodomi atsakingi vykdytojai (nurodoma pareigos, vardas, pavardė arba skyrius), kurie atsakingi už tikslų ir uždavinių įgyvendinimą (AVBVP2018-2020). |

| | |
|---|---|
| Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Priemonių įgyvendinimo plane nurodomi atsakingi vykdytojai (pareigos, skyrius), kurie atsakingi už tikslų ir uždavinių įgyvendinimą (MVBVP2018-2020, MVBSP2019). Bibliotekos direktorius organizuoja bibliotekos darbą, kad būtų įgyvendinami Viešosios bibliotekos tikslai ir atliekamos nustatytos funkcijos; pagal savo kompetenciją leidžia įsakymus (MVBVN, 27.1., 27.6. p.). |
|---|---|

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis BVM (2006). Pastaba: lentelėje naudojamos analizuotų šaltinių santrumpos: AVBVP2018-2020 - Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos planai 2018-2020 m., MVBVP2018-2020 - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos veiklos planai 2018-2020 m., MVBSP2019 - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginis planas 2019-2021 m., AVBVA2019 - Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos ataskaita už 2019 m., MVBVA2019 - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos veiklos ataskaita už 2019 m., AVBVN - Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos nuostatai, MVBVN - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos nuostatai.

Įvertinus, kad nė viena iš analizuotų savivaldybių viešųjų bibliotekų neturi ilgalaikės strategijos, dirba pagal savivaldybės ilgalaikę strategiją bei strateginius 3 metų (Mažeikių r. savivaldybės viešoji biblioteka), operatyvinius 1 m. (Akmenės r. savivaldybės biblioteka, Mažeikių r. savivaldybės viešoji biblioteka) planus kultūros srityje, iš pasitelktų analizei dokumentų neaišku, ar bibliotekų darbuotojai žino, kokių strateginių tikslų siekia jų savivaldybė, kokie uždaviniai keliami jiems šių ilgalaikių tikslų įgyvendinime. Mažeikių r. sav. viešojoje bibliotekoje, rengiančioje 3 metų strateginius planus, už kuriuos bendruomenei direktorė reguliariai atsiskaito, didesnė darbuotojų įtraukimo į strateginį valdymą tikimybė lyginant su Akmenės r. sav. viešąją biblioteka. Kaip darbuotojai informuojami apie ilgalaikes strategijas, kaip jie gali teikti siūlymus strateginiams pokyčiams, būtų svarbu išsiaiškinti darbuotojų apklausos metu.

Ir Akmenės r. sav., ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų veiklos planų numatytų priemonių įgyvendinimo planuose atskirame stulpelyje prie kiekvieno tikslo yra numatyti asmenys, kurie atsakingi už tikslų įgyvendinimą, todėl galima daryti prielaidą, kad analizuojamų bibliotekų vadovai transformuoja strategijas ir konkrečius tikslus į kiekvieno padalinio operatyvinius veiksmų planus tam, kad vyktų reikiami procesai. Abiejų viešųjų bibliotekų veiklos planuose minimi kasmetiniai, kas pusę metų ir kas mėnesį vykstantys darbuotojų susirinkimai, pasitarimai, todėl galima manyti, kad susirinkimų metu darbuotojai informuojami apie bibliotekos veiksmų planus. Vieningą viešosios bibliotekos strategijos ir jos praktinio įgyvendinimo supratimą tiriamų bibliotekų vadovai užtikrina organizuodami mokymus ir seminarus bibliotekos darbuotojams, skatindami kelti kvalifikaciją. *Nėra duomenų strateginiuose analizuojamų bibliotekų dokumentuose*, kad vadovai ir darbuotojai kartu nustato reikiamų veiksmų tikslus, juos peržiūri ir įtraukia į kiekvieno darbuotojo tobulėjimo aptarimo pokalbį, tačiau iš to, kad abiejų viešųjų bibliotekų nuostatuose numatoma, kad direktorius organizuoja bibliotekos veiklą, galima kelti prielaidą, kad darbai planuojami vidiniais įstaigų dokumentais (direktoriaus įsakymais, darbo pareigybių aprašais), kad darbuotojai informuojami apie numatomus pokyčius. Ar jie įtraukiami į strateginių tikslų aptarimą, ar jų pareigybių pakeitimų susiejamas su pokyčiais organizacijoje, ar tai aptariama, neaišku.

Analizuoti dokumentai rodo labai ryškų funkcijų pasidalinimą tarp bibliotekų darbuotojų: vadovai planuoja, informuoja, atsiskaito darbuotojams už organizacijos veiklą, darbuotojai teikia paslaugas klientams, mokosi naujų dalykų, dalyvauja susirinkimuose, kiekvienų metų pabaigoje dalyvauja

vertinimo pokalbyje. Grįžtamojo ryšio dėl strateginių tikslų įgyvendinimo stebėjimo, monitoringo iš darbuotojų pusės dokumentuose nesimato. Informacijos apie darbo grupes, kurios teiktų siūlymus strategijų įgyvendinimo procese, siekiant spręsti problemas (pvz., lėšų trūkumas, neįdiegtos sistemos), neaptikta, o tai liudija dar vieną neišnaudotą galimybę – darbuotojų įtraukimą į strategijų tobulinimą.

BVM 2.4. rodiklio – *Planuoja, įgyvendina ir peržiūri modernizavimą bei inovacijas* – raiškos analizė pristatoma 17-oje lentelėje.

17 lentelė

Modernizavimo ir inovacijų planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešosiose bibliotekose

| Veiksmai | Pagrindimas | |
|---|---|--|
| Plėtoja inovacijų kultūrą, kuri generuoja naujas, tobulesnes paslaugas piliečiams ir klientams. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Koordinuoti projektinę veiklą ir projektų rengimą bei projektinių paraiškų teikimą (AVBVA2019, X sk.). Bibliotekų darbuotojų savišvieta, kvalifikacijos kėlimas, kūrybiškumas (AVBVP2018-2020, 2.3. p.). Stiprėjantys bendradarbiavimo ryšiai su Šiaulių apskrities P. Višinskio viešąja biblioteka ir Lietuvos Nacionaline M. Mažvydo biblioteka (AVBDVA2019, IX sk.) |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Aktyvinti bendradarbiavimą su Lietuvos ir užsienio šalių bibliotekomis (MVBSP2019, 4.2. užd.). Dalyvauti kitų Lietuvos bibliotekų projektinėje veikloje partnerio teisėmis (MVBSP2019, 4.2.4. p.). |
| Sistemiškai stebi ir aiškinasi vidinius modernizavimo ir inovacijų poreikio rodiklius/varomąsias jėgas arba kliūtis. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Telkti ir kokybiškai aptarnauti vartotojus: tirti ir analizuoti vartotojų poreikius; Kokybiškas ir inovatyvus vartotojų aptarnavimas (AVBVP2018-2020, 1.3. p.) Esant galimybėms numatomas filialų remontas, baldų įsigijimas (AVBDVA2019, X sk. 4 p.). Modernizuoti VB infrastruktūrą: sukurti modernių, patrauklių, bibliotekinei, kultūrinei veiklai pritaikytų įstaigų infrastruktūrą (AVBDVA2019, SSGG analizė) Pateikiami bibliotekos dokumentų fondo formavimo skaičiai, aptariama bibliotekos veikla ir numatomos veiklos kryptys (ARSSPP, 2.6. sk.) |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Tirti vartotojų poreikius, atsižvelgiant į gautus rezultatus, juos tenkinti (MVBSP2019, 2.1. užd.). Informacinių technologijų raida sudarė palankias sąlygas iš esmės patobulinti Bibliotekos vykdomas funkcijas. Vartotojai gali naudotis Bibliotekoje nemokamu internetu, teikiamos dokumentų kopijavimo, spausdinimo, skenavimo paslaugos (MVBSP2019, Išorinės veiklos analizė). Norint ugdyti išprususį, informatyvų, šiuolaikišką žmogų, būtina Viešajoje bibliotekoje ir jos filialuose turėti naujausios literatūros bei periodinių leidinių fondus. Įvertinant, kad naujos knygos ir periodiniai leidiniai kasmet brangsta, fondų atnaujinimo situacija rajone yra gana prasta. Viešoji biblioteka neturi galimybių prenumeruoti daugiau periodinių leidinių, nors poreikis kasmet žymiai auga (MRSKVSP2020, 02.02.03 užd.). |

| | | |
|---|---|---|
| Planuoja ir įgyvendina suinteresuotų šalių pageidaujamas modernizacijas ir inovacijas. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Gerėjanti materialinė bazė rajono bibliotekose; Paslaugų įvairovė, atitinkanti vartotojų poreikius ir lūkesčius (AVBVP2018-2020, SSGG analizė). Ne visos bibliotekos pritaikytos fizinių negalią turintiems žmonėms; Neįdiegta integrali bibliotekų informacijos sistema LIBIS miestų ir kaimų bibliotekose (AVBVP2018-2020, SSGG analizė) Organizuoti šiuolaikišką, atitinkančią reikalavimus infrastruktūrą, atnaujinti miestų, kaimų filialų materialinę bazę (AVBVP2018-2020, 1.4. p.). |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Kompiuterizuoti pagrindiniai bibliotekinio darbo procesai (įdiegta LIBIS programinė įranga); Renovuotos Viešosios bibliotekos ir dalies filialų patalpos (MVBSP2019, SSGG analizė). Nepakankamas vartotojų poreikių ištyrimas; Dėl lėšų stokos lėtai atnaujinama kompiuterinė technika; Neišspręstos kai kurių filialų patalpų funkcionalumo ir šildymo problemos (MVBSP2019, SSGG analizė) Kasmet, esant lėšų, gerinti filialų materialinę būklę (MVBSP2019, 3.2. užd.) |
| Užtikrina išteklius modernizavimams ir inovacijoms. | Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Tikslų įgyvendinimą sąlygoja veiklos priemonių visuma, finansavimo šaltiniai (AVBVP2018-2020, VB tikslai). Pateikti pasiūlymai savivaldybei dėl įstaigos veiklos tobulinimo: Dėl papildomų lėšų skyrimo (AVBDVA2019, 2.6. p.). Organizuoti šiuolaikišką, atitinkančią reikalavimus infrastruktūrą, atnaujinant miestų, kaimų filialų materialinę bazę: nurodytas detalus lėšų poreikis (AVBVP2018-2020, 1.4. p.) |
| | Mažeikių rajono savivaldybės viešoji biblioteka | Pateikiami detalūs lėšų veiklos planui įgyvendinti duomenys (MVBVP2020, III, IV sk.) Nepakankamas finansavimas siaurina Bibliotekos veiklos galimybes. (MVBSP2019, SSGG analizė). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis BVM (2006). Pastaba: lentelėje naudojamos analizuotų šaltinių santrumpos: AVBVA2019 - Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos ataskaita už 2019 m., AVBVP2018-2020 - Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos veiklos planai 2018-2020 m., AVBDVA2019 - Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos direktoriaus veiklos ataskaita už 2019 m., MVBSP2019 - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginis planas 2019-2021 m., ARSSPP - Akmenės r. sav. Strateginis plėtros planas 2016-2021 m., MRSKVSP2020 - Mažeikių r. sav. Kultūros veiklos ir sporto plėtros programa 2020-2022 m., MVBVP2020 - Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos veiklos planas 2020 m.

Analizuoti dokumentai liudija, kad viešosios bibliotekos įsitraukusios į projektines veiklas, per kurias pastaruosius 20 metų LR kultūros srityje ir įgyvendinamos inovacijos viešajame sektoriuje. Jau bibliotekų vykdytų strateginių pokyčių analizė (žr. 3.1) parodė, kad į tokius bibliotekų modernizavimo procesus savivaldybių viešąsias bibliotekas įtraukia Nacionalinė M. Mažvydo biblioteka, turinti didelės patirties ir galimybių inovacinės kultūros plėtroje. Abi tiriamos viešosios bibliotekos plėtoja partnerystę projektuose ir su P. Višinskio viešąja biblioteka Šiauliuose, gana aktyviai dalyvaujančią projektuose. Matyti, kad inovacinės kultūros plėtojimą analizuojamos bibliotekos sieja su projektais, taip pat ir per bendradarbiavimą su kitų šalių bibliotekomis. Per tyrimo interviu aktualu išsiaiškinti, ar pakanka bibliotekose kompetencijų inovacinei kultūrai plėtoti, tarptautiniams renginiams rengti (abi tiriamos bibliotekos yra prie sienos su Latvijos Respublika (Interreg programų galimybės). Lietuvoje esama gerųjų patirčių perimti kitų šalių

bibliotekų patirtį per Erasmus+ mobilumo programas (pvz., Plungės Viešoji biblioteka šiuo metu vykdo projektą BID4Heritage (Verslo idėjų kūrimas gyvybingo paveldo erdvėms). Paraiška pateikta Erasmus+ Strateginės partnerystės programai; ryšiams su Estijos ir Suomijos bibliotekomis stiprinti ir perimti jų gerąsias patirtis. Kauno r. sav. viešųjų bibliotekų išitraukimas į tarptautinį projektą „Nuo Lietuvos iki Suomijos: bibliotekų tarptautinių ryšių stiprinimas“, Vilniaus Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka vykdo projektą Bet on Non-formal Education in Public Libraries! (2019 m. - 2020 m.), kuriame per stažuočių programą dalinasi ir įgyja naujų patirčių neformaliajame ugdyme, ir kt.

Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginiame veiklos plane 2019-2021 pabrėžiama projektų valdymo patirtis. 2019-2021 metais Mažeikių raj. sav. viešoji biblioteka numato įdiegti *Kūrybinį paketą* (galingas kompiuteris, skirtas vaizdo, garso apdorojimui, didelis monitorius; negatyvų ir nuotraukų skaitmeninimo skeneris; rašalinis spausdintuvas nuotraukų spausdinimui; grafikos planšetė; 5 planšetės filmavimui, fotografavimui); įdiegti *Inžinerinį paketą* (galingesnis kompiuteris ir didelis monitorius; 3D spausdintuvas; elektronikos konstruktoriai); įdiegti *Savarankiško mokymosi paketą* (kalbų mokymosi programinė įranga; elektroninės mokymosi priemonės); įdiegti *Eksperimentinį paketą* (galingas kompiuteris; virtualios realybės akiniai; programinė įranga); atnaujinti bibliotekų kompiuterinę ir programinę įrangą. Tai reiškia, kad Mažeikių r. sav. viešoji biblioteka plėtoja inovacijų kultūrą, kuri generuoja naujas, tobulesnes paslaugas piliečiams ir klientams. Abi tiriamos bibliotekos numato projektinę veiklą. Tai rodo, kad viešosiose bibliotekose tobulinami darbuotojų kūrybiniai gebėjimai ir projektų įgyvendinimo kompetencijos, mokomasi iš kitų organizacijų patirties šalyje ir už jos ribų.

Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginiuose dokumentuose minimi vartotojų poreikių tyrimai, tai leidžia manyti, kad į vartotojų poreikių pokyčius žiūrima kaip į ženklą, kad reikia plėtoti viešosios bibliotekos teikiamas paslaugas. *Apie inovacijų ar naujovių įdiegimo kliūtis ar iššūkius tiriamų bibliotekų strateginiuose dokumentuose nėra rašoma, todėl galima manyti, kad išsamesni tyrimai šioje srityje nėra atliekami.* Šis aspektas taip pat galėtų tapti gilesnio tyrimo objektu.

Tiriamos bibliotekos planuojamą modernizavimą išskiria savo veiklos programose, numato materialinės bazės gerinimą, filialų atnaujinimą ir materialinės būklės gerinimą, pritaikymą specialiųjų poreikių turintiems lankytojams. Tiriamos viešosios bibliotekos akcentuoja, kad yra biudžetinės įstaigos, ir jų veiklos modernizavimas ir naujinimas priklauso nuo finansavimo, kuris yra ribotas. Todėl iškyla nemažai iššūkių siekiant modernizuoti miestelių, kaimų filialus, kuriems dažniausiai finansavimo ir stinga. Kaip patiems generuoti ir pritraukti lėšų strateginių pokyčių įgyvendinimui strateginiuose dokumentuose neatsispindi, šis klausimas neaktualizuotas ir bibliotekų vadovų ataskaitose.

Viešųjų bibliotekų strateginių planų analizė parodė galimas strateginių pokyčių valdymo bibliotekose projekcijas, kurių įgyvendinimo galimybes būtų galima patikrinti tolesniuose tyrimuose taikant apklausos anketą ir interviu raštu bei papildant informaciją susisiekus telefonu: ilgalaikių plėtros strategijų ir strateginių planų rengimą, periodiškai atliekant išorinių veiksnių ir

vidinių galimybių pagal veiklos sritis analizė, periodiška jų įgyvendinimo analizė; suinteresuotų grupių įtraukimas į bibliotekos strateginių, operacinių planų rengimas, šalies ir savivaldybės ilgalaikių strategijų kultūros srityje rengimas bei aptarimas; gerųjų patirčių įgyvendinant strateginius pokyčius viešosiose bibliotekose, plėtojant inovacijų kultūrą perėmimas iš kitų savivaldybių viešųjų bibliotekų, įsitraukimas į tarptautinio mobilumo projektus su užsienio bibliotekomis.

3.3. Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojų apklausos naudojant anketą rezultatai

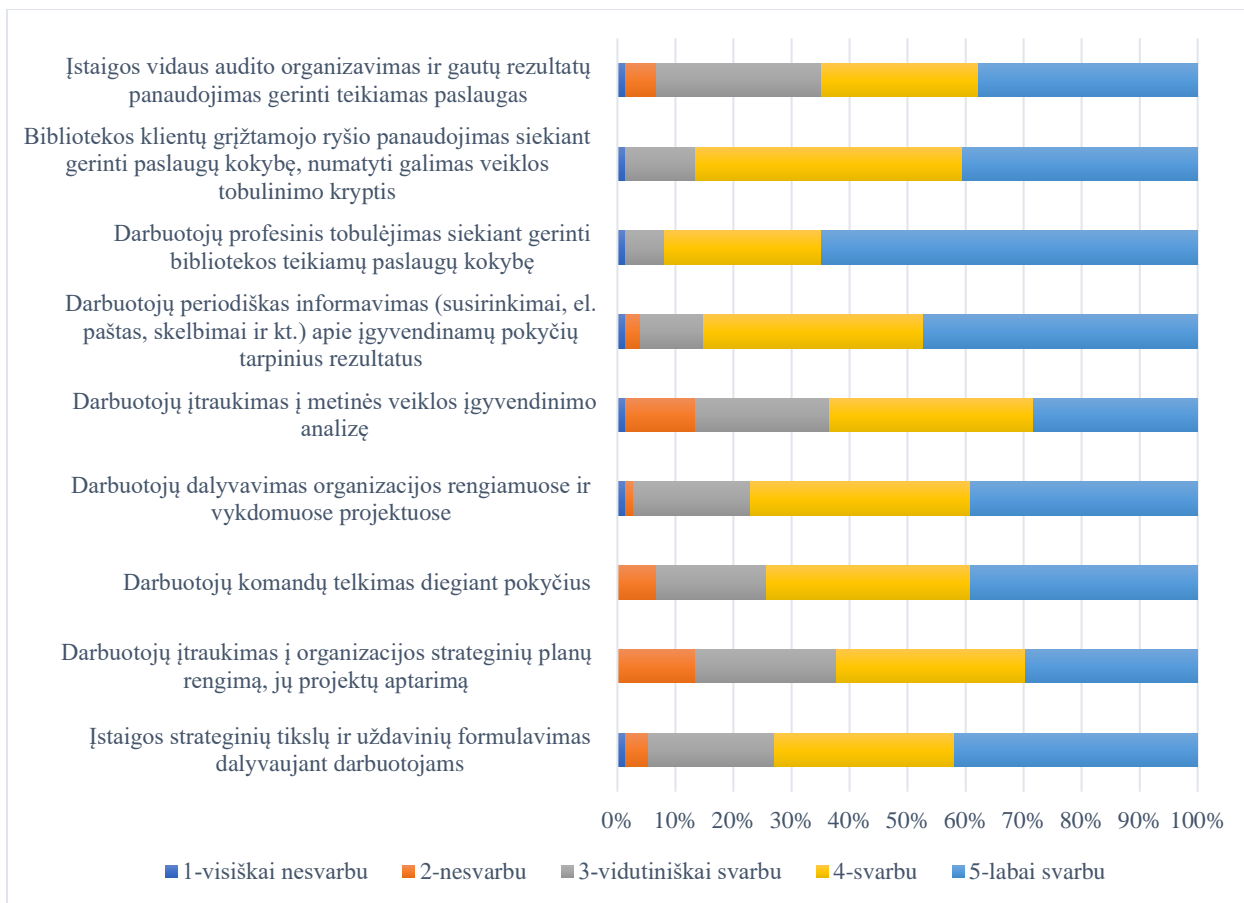
74 respondentų, užpildžiusių anketą *apklausa.lt*, apklausa visuminė, nes dalyvauja per 95 procentus visų dirbančių tiriamose bibliotekose. Jų nuomonių tyrimas turėtų parodyti strateginio pokyčių valdymo bibliotekose situaciją „iš apačios“, t.y. darbuotojų, kurie pagal savo pareigas neprivalo dalyvauti inicijuojant, rengiant strateginius planus, matymus, išvalgas, norus įsitraukti į strateginį planavimą.

Pirmieji anketos klausimai buvo skirti respondentų demografiniams duomenims (amžiui, darbo stažui ir išsiaiškinti ar darbuotojas užima vadovaujančias pareigas). Tarp apklaustųjų daugumą sudarė per 50 metų asmenys (58,1 proc.) bei vadovaujančių pareigų neužimantys darbuotojai (86,5 proc.). Šiame tyrime nedalyvavo bibliotekų direktoriai ir jų pavaduotojai, bet bibliotekose esama darbuotojų, kurie pagal pareigas vadovauja 2-5 asmenų grupėms, skyriams, arba pagal pareigas yra vyriausieji specialistai, kurie koordinuoja atskiras veiklas. 44,6 proc. apklaustųjų dirba bibliotekoje daugiau nei 10 metų, 40,5 proc. nuo 2 iki 10 metų. Atliekant kiekybinį tyrimą ***buvo išsikeltos hipotezės:***

1. Savivaldybės viešųjų bibliotekų vykdomi strateginiai pokyčiai susilaukia darbuotojų pasipriešinimo dėl nepakankamo darbuotojų informavimo apie numatomus rezultatus pokyčio inicijavimo etape.
2. Savivaldybės viešosios bibliotekos vadovai neturi/stokoja kompetencijų strateginiams pokyčiams valdyti.

3.3.1. Darbuotojų nuomonė apie dalyvavimą įstaigos valdyme

Apklausoje respondentų buvo prašyta įvertinti ***darbuotojų dalyvavimo svarbą įstaigos valdyme*** apskritai (1 – visai nesvarbu, 5 – labai svarbu). Gautų duomenų raiška ir nuomonių pasiskirstymas pateikti 9-ame paveiksle:



9 pav. Darbuotojų dalyvavimo svarba įstaigos valdyje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais

Darbuotojų nuomone (vertinant svarbu/labai svarbu atsakymus), dalyvauti įstaigos valdyje jie gali per darbuotojų profesinį tobulėjimą siekiant gerinti bibliotekos teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų periodišką informavimą apie įgyvendinamų pokyčių tarpinius rezultatus bei bibliotekos klientų grįžtamojo ryšio panaudojimą. Svarbus aspektas įstaigos valdyje, pasak darbuotojų, yra ir darbuotojų dalyvavimas organizacijos rengiamuose ir vykdomuose projektuose. Apskritai vidinė bibliotekų situacija valdyti strateginius pokyčius yra gera, nes darbuotojai palankiai vertina organizacijose vykdomą veiklą strateginiams tikslams pasiekti, daugiau negu pusė pritaria visiems lentelėje pateiktiems rodikliams, kaip svarbiems arba labai svarbiems. Vos vienas kitas respondentas mano, kad darbuotojų įtraukimas į organizacijos strateginių planų rengimą, jų projektų aptarimą, į metinės veiklos įgyvendinimo analizę yra nesvarbu.

Tikrinant, ar atsakymai koreliuoja (pagal Pirsono koreliacijos koeficientą) su darbuotojų amžiumi ir darbo stažu, nustatyta, kad tarp kintamųjų statistiškai reikšmingo tiesinio ryšio nėra, arba jis labai silpnas.

Į klausimą, *ar darbuotojai dalyvauja tiriamų bibliotekų vizijos kūrime*, atsakymai pasiskirstė taip – 35,1 proc. respondentų mano, kad nedalyvauja bibliotekų vizijos kūrime, o 54,1 proc. mano, kad jie dalyvauja kuriant/formuojant viešosios bibliotekos viziją. 10,8 proc., nežino ar dalyvauja.

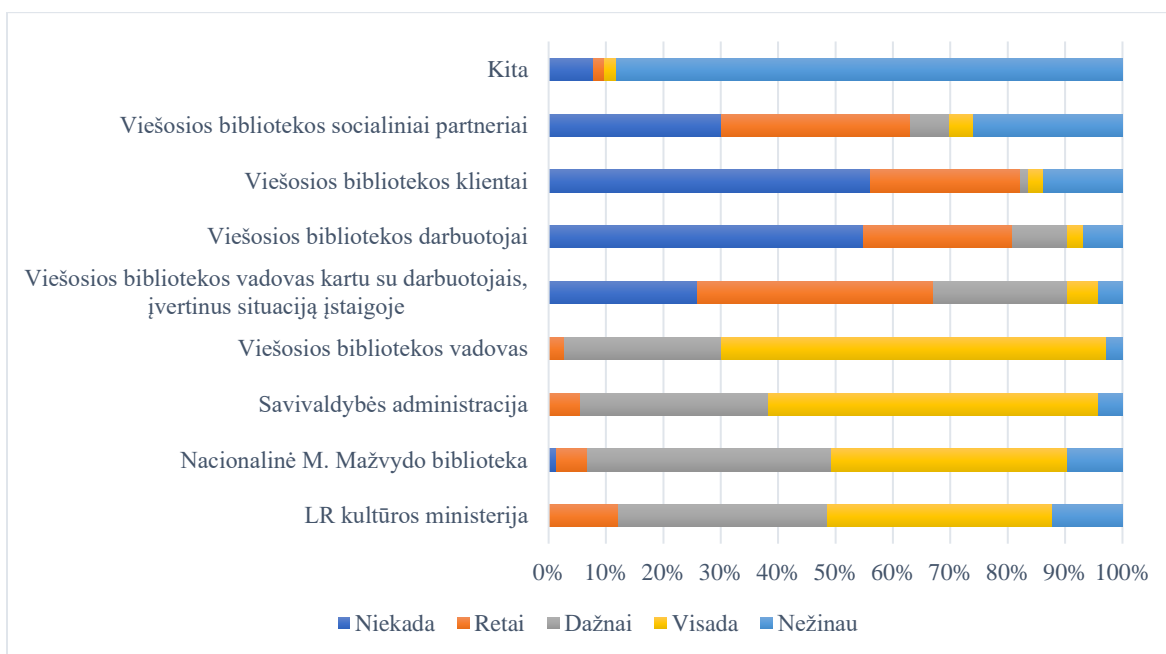
Patikrinus šio klausimo atsakymų sąsajas su užimamų pareigų (vadovaujančios arba ne) informacija, matyti, kad iš 10-ies vadovaujančias pareigas užimančių respondentų - darbuotojų 4 atsakė, kad nedalyvauja tiriamų bibliotekų vizijos kūrime.

Šis klausimas patvirtino pirmines mūsų išvalgas analizuojant bibliotekų strateginius dokumentus, kad darbuotojai *nepakankami įtraukiami į strateginių pokyčių valdymą*.

3.3.2. Strateginių pokyčių valdymo situacija bibliotekoje

Anketoje buvo pateikti 3 klausimai, kurie turėjo parodyti, kaip darbuotojai mato strateginių pokyčių valdymo situaciją bibliotekoje: *Kas, Jūsų manymu, inicijuoja strateginius pokyčius savivaldybės viešojoje bibliotekoje? Kaip komunikuojama informacija apie strateginio pokyčio įgyvendinimą Jūsų darbovietėje? Kaip įgyvendinami strateginiai pokyčiai savivaldybės viešojoje bibliotekoje?*

Atsakymų į klausimą *Kas, Jūsų manymu, inicijuoja strateginius pokyčius savivaldybės viešojoje bibliotekoje?* raiška pateikta 10-ame paveiksle.



10 pav. Strateginių pokyčių inicijavimas viešojoje bibliotekoje

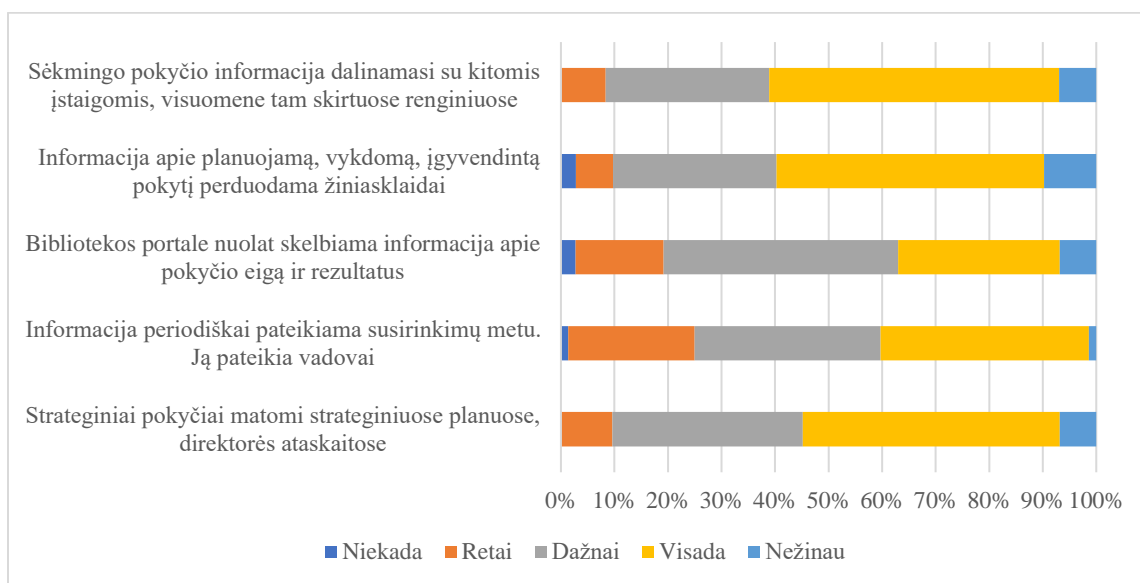
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais

Apibendrinus darbuotojų atsakymus į klausimą „*Kas, jų manymu, inicijuoja strateginius pokyčius viešojoje bibliotekoje*“, matyti, kad pagrindinis strateginių pokyčių iniciatorius, jų nuomone, yra viešosios bibliotekos vadovas (67,1 proc. pažymėjo „visada“, 27,4 proc. dažnai ir 2,7 proc. „retai“). Strateginių pokyčių lyderystę siejančių su bibliotekos vadovu yra iš viso 97,2 proc. Nežinančių procentas minimalus (2,8 proc.), Darbuotojų nuomone, taip pat iniciatyvos dažnai/visada imasi ir savivaldybės administracija (90,4 proc. manančių), Nacionalinė M.

Mažvydo biblioteka (83,9 proc. mano) bei Kultūros Ministerija (69,4 proc. mano). Palyginus šiuos rezultatus su 3.2. skyriuje pateikta įgyvendintų strateginių pokyčių analize (žr. 13 lentelė, 54 psl.), suprantama, kodėl tokia nuomonė. Būtent šios institucijos inicijavo pastarųjų metų pokyčius analizuojamose bibliotekose. Įrodymas, kad darbuotojai įtraukiami į strateginių pokyčių inicijavimą, stebimas pasirinkime (Viešosios bibliotekos vadovas kartu su darbuotojais, įvertinus situaciją įstaigoje), kur atsakymus „visada“, „dažnai“ „retai“ pasirinko didelis procentas darbuotojų (69,9 proc.). Žinant, kad tarp vykdytų strateginių pokyčių (13 lentelė) nesimatė socialinių partnerių inicijuotų, suprantama respondentų nuomonė (niekada – 30,1 proc., retai – 32,9 proc., nežinau – 26 proc.). Aukštas bibliotekos darbuotojų, neįsitraukusių į strateginių pokyčių inicijavimą (54,8 proc.), liudija dar neišnaudotus resursus valdyme.

Atsakymų į klausimą „*Kaip komunikuojama informacija apie strateginio pokyčio įgyvendinimą Jūsų darbovietėje?*“ raiška (žr. 11 pav.) liudija gana gerą viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių komunikavimą:

- 1) į išorę (1-3 rodikliai): dažnai ir visada pažymėjo per 70 proc. respondentų);
- 2) viduje organizacijos (4-5 rodikliai): dažnai ir visada per 60 proc. respondentų).



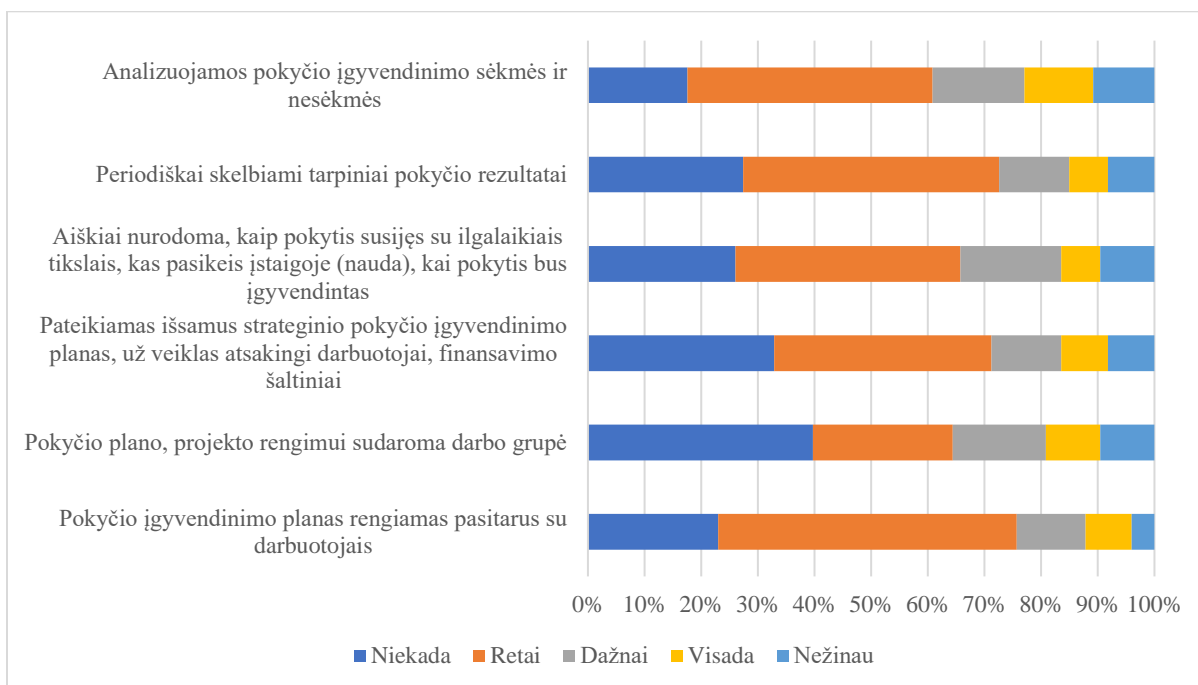
11 pav. Informacijos apie strateginio pokyčio įgyvendinimą komunikacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais

Analizuojant gautus išorinės komunikacijos rezultatus, patikrinta strateginių pokyčių komunikacija per projektų ataskaitas, sukurtus puslapius portaluose *mrvb.lt*, *abiblioteka.lt*. Akivaizdu, kad šiems pokyčiams komunikuoti buvo skirta daug pastangų. Pastebėta, kad kone visi atsakiusieji „niekada“ arba „nežinau“ yra nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai.

Kitas klausimas – „*Kaip įgyvendinami strateginiai pokyčiai savivaldybės viešojoje bibliotekoje?*“ turėjo parodyti patį strateginių pokyčių įgyvendinimo procesą. Respondentų nuomonių raiška pateikta 12 pav. Šiuo atveju nuomonės „niekada“, „retai“, „nežinau“ liudija, kad šios organizacijos nepakankamai įtraukia darbuotojus į strateginį valdymą: 1) vos 28,4 proc. jaučiasi įtraukiami

(dažnai, visada) į pokyčio sėkmių ir nesėkmių analizę; 2) tik 19,1 proc. mano, kad tarpiniai pokyčio rezultatai periodiškai skelbiami (dažnai, visada).



12 pav. Strateginių pokyčių įgyvendinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais

Aštuntasis anketos klausimas parodė, kad savivaldybės viešosiose bibliotekose darbuotojai nesijaučia įtraukti į strateginių pokyčių įgyvendinimą – atsakymai į visus pateiktus teiginius buvo daugiausia „niekada“, „retai“ arba sulaukė atsakymo „nežinau“. Išaiškėjo, kad strateginio pokyčio įgyvendinimo planas retai rengiamas pasitarus su darbuotojais (pažymėjo 75,7 proc. respondentų), retai pateikiamas išsamus planas apie atsakomybes ir darbų paskirstymą (mano 71,3 proc.). Didžioji dauguma atsakiusių mano, kad įgyvendinto pokyčio sėkmės ir nesėkmės nėra analizuojamos (60,8 proc.) ir tarpiniai pokyčio rezultatai nėra skelbiami (72,6 proc.). Analizuojant 2012-2020 m. vykdytų strateginius pokyčius liudijančius tiriamų bibliotekų formalius dokumentus, matyti, kad projekto, plano parengimui buvo sudaromos darbo grupės iš 2-3 asmenų, jos nedidelės, todėl suprantama, kodėl apie pusę respondentų mano, kad darbo grupės nesudaromos arba nežino apie tai.

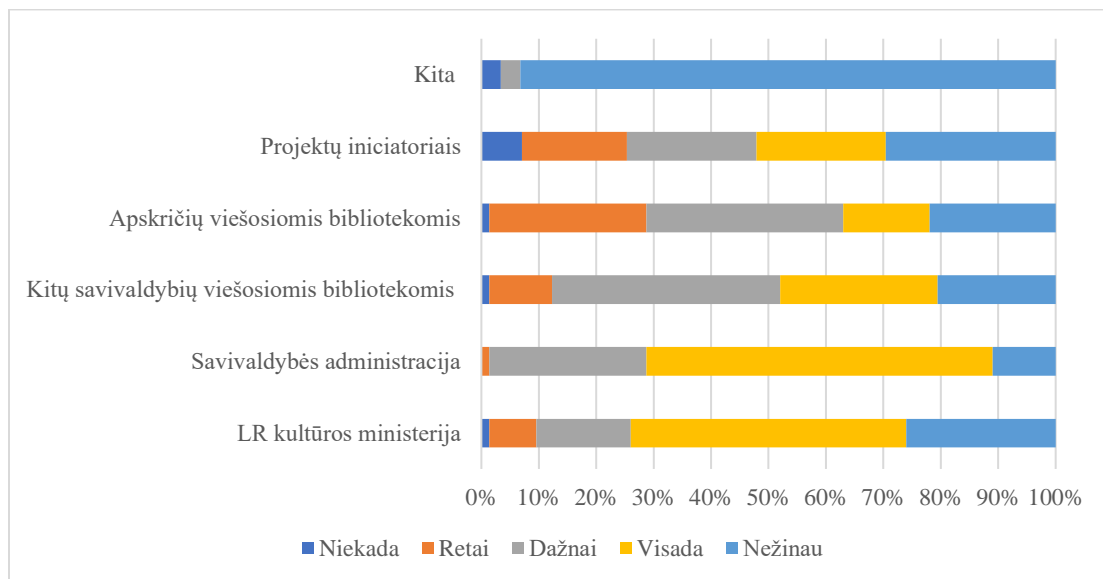
3.3.3. Kylančių problemų įgyvendinant pokyčius valdymas

Anketoje buvo pateikti 3 klausimai, kurie turėjo parodyti, kaip valdomos kylančios problemos įgyvendinant strateginius pokyčius bibliotekoje: *Iškylančias problemas strateginio pokyčio įgyvendinimo metu vadovai aptaria su darbuotojais? Siekiant išspręsti problemas, kylančias įgyvendinant strateginius pokyčius, konsultuojamasi su kitomis įstaigomis? Kas sprendžia*

problemas (išskyrus žmonių problemas), kylančias įgyvendinant strateginį pokytį viešojoje bibliotekoje?

Atsakymų į klausimą „Iškylančias problemas strateginio pokyčio įgyvendinimo metu vadovai aptaria su darbuotojais“ raiška liudija gana menką darbuotojų įtraukimą į iškylančių problemų aptarimą – „niekada“ arba „retai“ pažymėjo didžioji dalis respondentų (64,8 proc.). Apie įtraukimą į iškylančių problemų aptarimą „dažnai“ ir „visada“ pažymėjo 21,7 proc. respondentų. Patikrinus sąsajas su demografiniais duomenimis, matyti, kad 8 iš 10 atsakiusių užima vadovaujančias pareigas pažymėjo atsakymus „dažnai“ arba „visada“. Tai rodo, kad dažniausiai iškylančios problemos įgyvendinant pokyčius tiriamose įstaigose aptariamos su skyrių vadovais. Analizuojant įstaigų veiklos planus matyti, kad numatomų pokyčių vykdymui atsakingų asmenų skiltyje pateikiami atsakingi asmenys, kurie dažniausiai užima vadovaujančias pareigas, todėl suprantama, kodėl dažniausiai iškylančios problemos aptariamos su atsakingais asmenimis.

Atsakymų į klausimą „Siekiant išspręsti problemas, kylančias įgyvendinant strateginius pokyčius, konsultuojamasi su kitomis įstaigomis?“ raiška pateikta 13 pav.



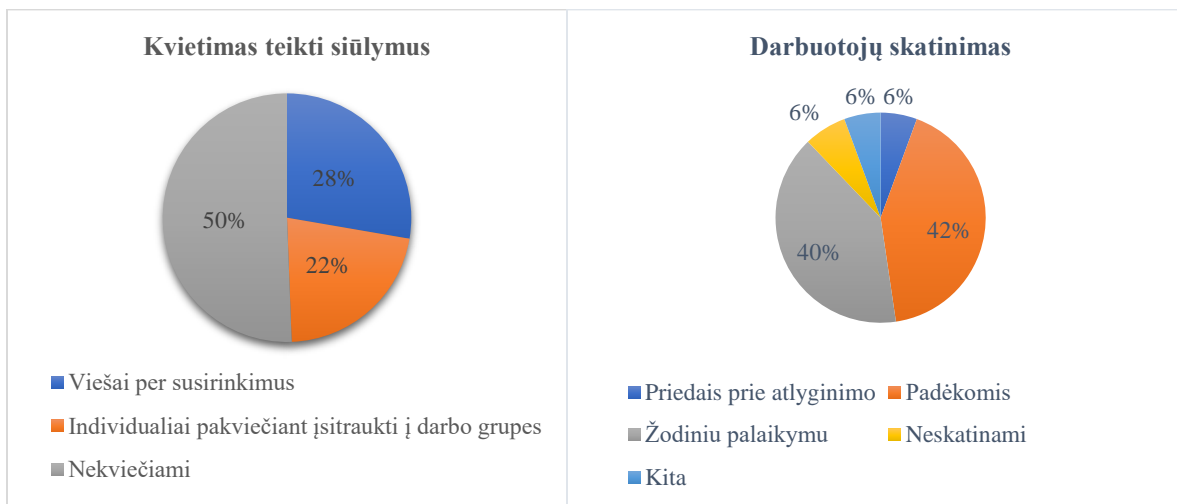
13 pav. Konsultavimasis su kitomis įstaigomis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais

Didžioji dalis respondentų mano, kad siekiant išspręsti kylančias problemas viešosios bibliotekos „dažnai“ arba „visada“ konsultuojasi su savivaldybės administracija (mano 87,7 proc.) bei LR Kultūros Ministerija (mano 64,3 proc.). Atlikus per 2011-2020 metus vykdytų strateginių pokyčių viešosiose bibliotekose analizę, išaiškėjo, kad dažniausiai juos inicijuoja LR Kultūros Ministerija, savivaldybės administracija, todėl tai paaiškina, kodėl taip pasiskirstė respondentų atsakymai. Atsakymų pasiskirstymas gana palankus (arti 80 proc.), matant bendradarbiavimą su apskričių viešosiomis bibliotekomis, šiuo atveju su Šiaulių apskrities P. Višinskio viešąja biblioteka, kuri turi nemažai patirties strateginiuose pokyčiuose.

Darbuotojams taip pat buvo užduotas klausimas „*Kas sprendžia problemas (išskyrus žmonių problemas), kylančias įgyvendinant strateginį pokytį viešojoje bibliotekoje*“ Anot tiriamų viešųjų bibliotekų darbuotojų, problemas (išskyrus žmonių problemas), kylančias įgyvendinant strateginius pokyčius, dažniausiai sprendžia bibliotekos vadovas (mano 55,7 proc.). 38,3 proc. atsakiusių mano, kad šias problemas sprendžia ir savivaldybės švietimo ar kito skyriaus, kurio pavaldume yra viešoji biblioteka, specialistai. Iš atsakymų paaiškėjo, kad tik 2,6 proc. respondentų mano, kad darbuotojai dalyvauja problemų, išskylančių įgyvendinant strateginius pokyčius, sprendime. Iš atliktos vykdytų strateginių pokyčių viešosiose bibliotekose per 2011-2020 metus analizės matyti, kad pokyčius dažniausiai valdė savivaldybės administracija arba viešosios bibliotekos vadovas, todėl atsakymų į šį klausimą raiška tokį darbuotojų požiūrį ir paaiškina.

3.3.4. Darbuotojų motyvavimas, skatinimas įsitraukti į strateginių pokyčių valdymą

Respondentams buvo pateikti 2 klausimai, kurie turėjo parodyti, kaip darbuotojai motyvuojami, skatinami įsitraukti į strateginių pokyčių valdymą tiriamose bibliotekose. *Kaip bibliotekos darbuotojai kviečiami teikti siūlymus inovacijoms, strateginiams pokyčiams, įsitraukti į jų įgyvendinimą? Kaip bibliotekos darbuotojai, kurie aktyviai įsitraukia į strateginių pokyčių poreikio analizę, projektų rengimą, jų įgyvendinimą, skatinami?* Atsakymų į abu klausimus raiška pateikta 14 pav.



14 pav. Darbuotojų kvietimas teikti siūlymus inovacijoms, strateginiams pokyčiams ir darbuotojų, įsitraukusių į strateginio pokyčio įgyvendinimą, skatinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais

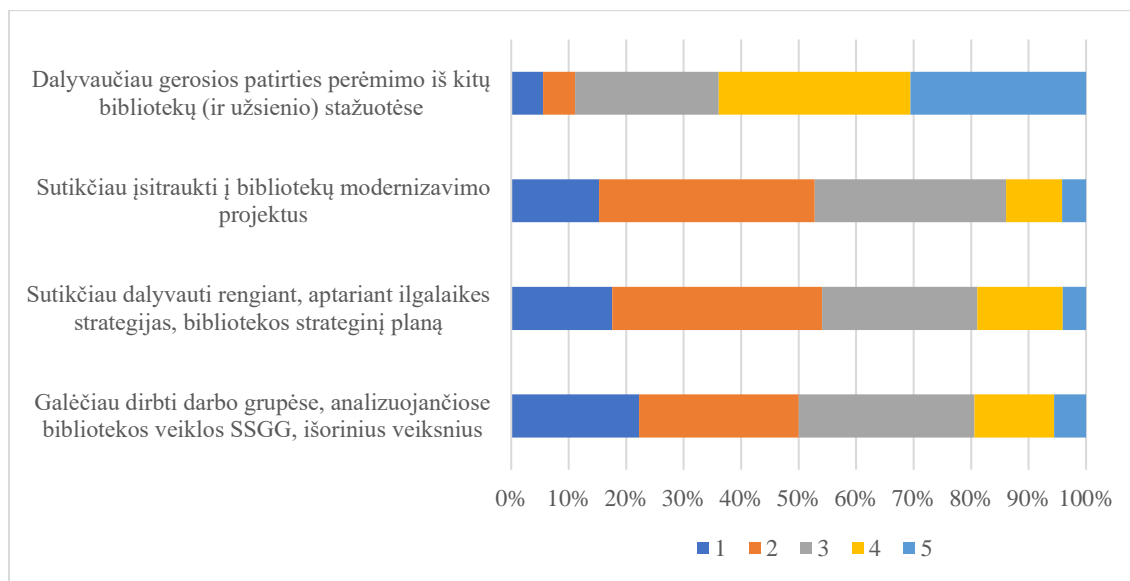
Buvo prašoma darbuotojų įvertinti, *kaip, jų nuomone, jie yra kviečiami teikti siūlymus inovacijoms, strateginiams pokyčiams, įsitraukti į jų įgyvendinimą?* Šiuo atveju nuomonių sklaida rodo, kad pusė (50 proc.) respondentų pažymėjo atsakymą „nekviečiami“. Likusios dalies respondentų nuomonės pasiskirstė taip: teikti siūlymus strateginiams pokyčiams, inovacijoms bei įsitraukti į jų įgyvendinimą gali viešai per susirinkimus (mano 28 proc.) ir individualiai pakviečiant

įsitraukti į darbo grupes (mano 22 proc.). Iš 10-ies atsakiusiųjų, kurie užima vadovaujančias pareigas, 7 pažymėjo, kad kviečiami „viešai per susirinkimus“, o likę 3 pažymėjo atsakymą „individualiai pakviečiant įsitraukti į darbo grupes“.

Darbuotojams taip pat buvo užduotas klausimas „*Kaip bibliotekos darbuotojai, kurie aktyviai įsitraukia į strateginių pokyčių poreikio analizę, projektų rengimą, jų įgyvendinimą, skatinami?*“ Anot tiriamų viešųjų bibliotekų darbuotojų, pagrindinė motyvavimo/skatinimo priemonė yra padėkos (mano 42 proc.) ir žodinis palaikymas (mano 40 proc.). 6 proc. respondentų pažymėjo atsakymą „priedais prie atlyginimo“ ir 6 proc. respondentų pažymėjo, kad yra „neskatinami“.

3.3.5. Asmeninis darbuotojų pasirengimas įsitraukti į kultūros inovacijų plėtrą viešojoje bibliotekoje

14-uoju klausimu darbuotojų buvo prašoma įsivertinti, „*kaip jie vertintų savo pasirengimą ir motyvaciją dalyvauti strateginiuose pokyčiuose?*“. Atsakymų į šį klausimą raiška pateikta 15-ame paveiksle.



15 pav. Darbuotojų pasirengimas dalyvauti strateginiuose pokyčiuose (1 - nepakankamas pasirengimas, 5 – visiškas pasirengimas)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais

Šiuo atveju nuomonės „4-didelis pasirengimas“, „5-visiškas pasirengimas“ liudija, kad šių įstaigų darbuotojai nepakankamai pasirengę dalyvauti strateginiuose pokyčiuose: 1) vos 19 proc. sutiktų dalyvauti rengiant, aptariant ilgalaikes strategijas, bibliotekos strateginį planą; 2) tik 19,5 proc. mano, kad galėtų dirbti darbo grupėse, analizuojančiose bibliotekos veiklos SSGG, išorinius veiksnius ir 3) vos 13,9 proc. sutiktų įsitraukti į bibliotekų modernizavimo projektus. Atsakymai į teiginį „dalyvaučiau gerosios patirties perėmimo iš kitų bibliotekų (ir užsienio) stažuotėse“

parodė gana stiprų darbuotojų norą dalyvauti strateginiuose pokyčiuose per šį aspektą (63,9 proc. mano, kad yra pasirengę arba visiškai pasirengę). Ši nuomonių raiška liudija, kad darbuotojams trūksta kompetencijų dalyvauti strateginių pokyčių valdyme, trūksta ir suvokimo, kas tai yra, nes 63,9 proc. norinčių perimti gerą patirtį iš kitų (ir užsienio) sufleruoja įsitraukimo į strateginių pokyčių planavimą priemones – vizitai į kitas bibliotekas, stažuotės užsienio bibliotekose perimant patirtį.

3.3.6. Respondentų matomos galimybės tobulinti strateginių pokyčių valdymą bibliotekoje

Paskutinis atviras anketos klausimas parodė darbuotojų siūlymus, **kaip, jų nuomone, būtų galima tobulinti ir gerinti viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymą**. Į atvirą klausimą atsakė tik 10 respondentų, iš kurių 5 atsakiusieji buvo vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Pateikti siūlymai apima visą strateginių pokyčių valdymo procesą pradedant inicijavimu ir planavimu („būtina įtraukti visą kolektyvą“, „daugiau pasitikėjimo įstaigos darbuotojais strateginių pokyčių kūrimė“), vertinant ir skelbiant tarpinius rezultatus, komunikuojant informaciją. Respondentai strateginių pokyčių valdymą tobulinti siūlo:

1. įtraukiant visus darbuotojus į strateginių pokyčių valdymą: „būtina įtraukti visą kolektyvą“; „labiau įtraukiant darbuotojus“;
2. įtraukiant darbuotojus per aktyvesnę vidinę komunikaciją, susirinkimus, darbo grupes: „daugiau viešumo, komunikavimo su darbuotojais“; „reikalingi susirinkimai, kurių metu būtų galimas visų šalių diskusijos“; „daugiau teikti informacijos darbuotojams“; „organizuojant darbo grupes, skatinant komandinį darbą“; „siūlyčiau labiau aptarti strateginius pokyčius susirinkimų metu, stengtis labiau informuoti darbuotojus, įtraukti juos į diskusijas kai priimami sprendimai“;
3. į strateginių planų rengimą įtraukiant įstaigų bendruomenę: „pokyčio įgyvendinimo plano parengiamas turėtų būti rengiamas kartu su viešosios bibliotekos ir jos filialų darbuotojais“;
4. analizuojant pokyčio tarpinius rezultatus su darbuotojais: „analizuoti pokyčio įgyvendinimo sėkmes ir nesėkmes. Periodiškai skelbti tarpinius rezultatus“.
5. vadovybei aktyviau palaikant darbuotojų įsitraukimą: „aktyvesniu skatinimu ir iniciatyvų palaikymu“; „daugiau pasitikėjimo įstaigos darbuotojais strateginių pokyčių kūrimė“.

Atlikus apklausos naudojant anketą duomenų analizę, paaiškėjo tokie svarbiausi tiriamų bibliotekų strateginių pokyčio valdymo pagal darbuotojų požiūrį aspektai:

Situacija – darbuotojai pradedami įtraukti į strateginį pokyčių valdymą per atskirus subprocesus, kol kas už strateginių pokyčių valdymą lyderystę prisiima vadovai: 1) labiausiai dalyvauti įstaigos valdyme darbuotojai gali per profesinį tobulėjimą, periodišką darbuotojų informavimą ir klientų grįžtamojo ryšio panaudojimą; 2) tik šiek tiek daugiau nei pusė apklaustų bibliotekos darbuotojų jaučiasi dalyvaujantys bibliotekos vizijos kūrimė; 3) didžioji dauguma bibliotekos darbuotojų

strateginių pokyčių lyderystę ir inicijavimą sieja su viešosios bibliotekos vadovu; 4) kylančios problemos, susijusios su strateginiais pokyčiais, aptariamos tik su gana maža dalimi darbuotojų ir jas dažniausiai sprendžia viešosios bibliotekos vadovas; 5) svarbiausios įstaigos, su kuriomis konsultuojasi viešoji biblioteka strateginių pokyčių klausimais laikomos savivaldybės administracija ir LR Kultūros ministerija; 6) pagrindinės motyvavimo/skatinimo priemonė tiriamose bibliotekose yra padėkos ir žodinis palaikymas;

Potencialas – darbuotojai norėtų būti daugiau įtraukti į strateginių pokyčių valdymą: 1) atskleista gana gera išorinė ir vidinė komunikacija apie įgyvendinamus strateginius pokyčius tiriamose bibliotekose; 2) per 10 proc. (7 asmenys) darbuotojų jau dabar yra įsitraukę į strateginių pokyčių valdymą; 3) siūlyti idėjas inovacijoms, strateginiams pokyčiams jaučiasi galintys pusė apklaustų darbuotojų, kiti 50 proc. darbuotojų jaučiasi „nekviečiami“ to daryti; 4) dauguma darbuotojų jaučiasi esą pasirengę perimti gerą patirtį iš kitų (ir užsienio) institucijų;

Šis tyrimas parodo neišnaudotą galimybę strateginių pokyčių valdyme – didesnę darbuotojų įtraukimą į strateginių pokyčių poreikio numatymą, inicijavimą, įgyvendinimą, vertinimą, taip pat aktyvesnio perėjimo nuo funkcinio valdymo prie šiuolaikiškesnių.

Atliekant kiekybinį tyrimą siekta patikrinti išsikeltas hipotezes:

1. Į savivaldybių viešųjų bibliotekų vykdomų strateginių pokyčių valdymą visame procese yra įsitraukę tik organizacijų vadovai bei vidurinio lygio vadovai.
2. Aktyvesnis savivaldybės viešųjų bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į strateginių pokyčių valdymą yra susijęs su didesniu vadovybės palaikymu visame pokyčių procese.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima patvirtinti iškeltas hipotezes – paaiškėjo, kad į viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių visą procesą nuo inicijavimo iki vertinimo labiausiai yra įsitraukę įstaigų vadovybė ir skyrių vadovai, darbuotojai dažniausiai tik į įgyvendinimą, vertinimą. Iš rezultatų matyti, kad darbuotojai tikisi didesnio įtraukimo į strateginių pokyčių valdymą, todėl galima patvirtinti ir antrąją hipotezę – didesniame darbuotojų įtraukime į strateginių pokyčių valdymo procesą būtinas vadovybės palaikymas.

3.4. Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. bibliotekų vadovų standartizuoto klausimyno medžiagos analizės rezultatai

Standartizuotas klausimynas pateiktas 2-ame priede (109 psl.). Standartizuoto klausimyno medžiaga – raštu gauta medžiaga naudota analizėje. Kadangi informantams buvo užtikrintas konfidencialumas, tyrime pateiktos nuasmenintos nuomonės ir tyrėjo apibendrinti galutiniai rezultatai. Laikantis tyrimo etikos, informantų vardai ir pavardės tyrimo duomenų analizėje neminimi, informantai koduojami: Informantas 1 – INF1; Informantas 2 – INF2; Informantas 3 – INF3; Informantas 4 – INF4.

Jau tyrimo metodologijoje (žr. 2 dalis) buvo minėta, kad kokybinio standartizuoto klausimyno tikslas – numatyti ir pagrįsti strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje

gerinimo kryptis. Informantams pateiktus klausimus galime sugrupuoti pagal 2 su strateginių pokyčių valdymu bibliotekoje susijusius klausimų blokus: 1) strateginių pokyčių įgyvendinimo viešojoje bibliotekoje situacija; 2) proceso tobulinimo galimybės. Žemiau pateikta analizė ir rodys viešųjų bibliotekų vadovų požiūrį, kaip šiuo metu valdomi strateginiai pokyčiai, kaip galima tą procesą gerinti. Analizuojant iš standartizuoto klausimyno gautą medžiagą vietomis lyginsime ir su darbuotojų nuomonių tyrimo rezultatais.

Atliekant kokybinį tyrimą suformuotas **ginamasis teiginys**: Akmenės r. ir Mažeikių r. savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojai ir vadovai suvokia darbuotojų įtraukimo į strateginių pokyčių valdymą svarbą, aktyviai įsitraukia į nacionaliniu lygiu inicijuojamus pokyčius, gerai komunikuoja jų rezultatus, bet neturėdamos strateginių pokyčių inicijavimui ir valdymui būtinų kompetencijų, nepakankamai išnaudoja institucijose glūdintį potencialą.

3.4.1. Strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje situacija

Situaciją atspindės šie informantams pateikti analizuojamo proceso aspektai: strateginių pokyčių tikslingumo bei naudos suvokimas; įžvelgiamos kliūtys įgyvendinant strateginius pokyčius; problemų, kylančių pokyčių metu, sprendimo būdai; vadovo vaidmuo įgyvendinant strateginius pokyčius bei vadovo parama darbuotojams įgyvendinant pokyčius.

Bibliotekos vadovų aktualizuoti strateginių pokyčių valdymo aspektai. Analizuojant informantų pateiktus pasisakymus apie strateginių pokyčių valdymą viešojoje bibliotekoje pirmiausia išryškėjo, kad visi informantai juos sieja su ilgalaikiais organizacijos tikslais. Iš pasisakymų galėjome išskirti šias reikšmingas kategorijas (žr. 18 lentelė) bei dalines kategorijas (*pateikiamos skliausteliuose*): *strateginių pokyčių tikslas susietas su ilgalaikiais tikslais (kultūros politikos tikslais; atskiros bibliotekos pagrindiniais tikslais); strateginių pokyčių nauda (visapusiška nauda; sukurta geresnė aplinka veiklos administravimui, paslaugoms; didesnis patrauklumas lankytojams; naujos galimybės veiklos plėtrai; matoma lyginant metų perspektyvoje); strateginių pokyčių priežastys (išoriniai technologiniai veiksniai; išoriniai politiniai veiksniai; išoriniai socialiniai veiksniai; vidinės su bibliotekos strategija susijusios priežastys).*

18 lentelė

Strateginių pokyčių įgyvendinimo esmė

| Kategorija | Dalinės kategorijos | Informantų teiginiai |
|---|--|---|
| Strateginių pokyčių tikslas susietas su ilgalaikiais tikslais | Nacionalinės kultūros politikos tikslais | INF2 „<...> biblioteka tapo moderni.“ INF3 „Prisitaikant prie besikeičiančių modernios visuomenės poreikių buvo siekiama praplėsti bibliotekos paslaugų įvairovę, atnaujinti viešosios bibliotekos ir filialų infrastruktūrą, įvairiomis formomis skatinti skaitymą, formuoti universalų dokumentų fondą, kaupti ir saugoti <...> krašto dokumentinį kultūros paveldą bei tobulinti specialistų kompetencijas, siekiant gerinti bibliotekos veiklą.“ INF4 „<...> įgyvendinti siekiant modernizuoti bibliotekos darbą ir infrastruktūrą.“ |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | Pagrindiniais bibliotekos strateginiais tikslais | <p>INF1 „<...> buvo atlikti dėl pagrindinio viešosios bibliotekos tikslo – užtikrinti kokybiškas viešosios bibliotekos teikiamas paslaugas rajono gyventojams ir svečiams.“</p> <p>INF4 „Šie pokyčiai svarbūs siekiant, kad bibliotekos taptų visuomenės ne tik žinių, informacijos, bet ir laisvalaikio centrais.“</p> |
| Strateginių pokyčių nauda | Visapusiška nauda dabarčiai ir ateičiai | <p>INF3 „<...> nauda – neišmatuojama. Organizacijai suteikė modernumo, šiuolaikiškumo, atvėrė naujas galimybes išsikelti tik savo organizacijai tinkamus tikslus bei uždavinius, o darbuotojams – aiškia vizija, kaip kryptingai planuoti savo darbo veiklas bei siekti norimų rezultatų.“</p> <p>INF1 „<...> nauda neišmatuojama...“</p> |
| | Sukurta geresnė aplinka veiklos administravimui, paslaugoms | <p>INF1 „<...> veikla ir jos valdymas tik pagerėjo, turime šiuolaikinę įrangą, palengvinančią darbus tiek bibliotekininkams, tiek administracijai, tiek lankytojams.“</p> <p>INF2 „Nauda organizacijai ir darbuotojams akivaizdi: pagerėjo darbo sąlygos, naujos erdvės, veiklų įvairovė, įdiegtos naujos technologijos leidžia operatyviau atlikti įvairias darbo funkcijas.“</p> <p>INF4 „<...> modernizavo bibliotekininkų darbą, suteikė galimybę skaitytojams patiems užsisakyti, išsirinkti knygas jiems patogiu laiku ir patogioje vietoje. LIBIS suteikia galimybę bibliotekų vadovams vidinei kontrolei <...>“</p> |
| | Didesnis patrauklumas lankytojams | <p>INF1 „<...> įgyvendinus pastato renovaciją tapome šiuolaikiška modernia biblioteka, kuri pritraukia daugiau lankytojų.“</p> <p>INF4 „<...> daro biblioteką patrauklią vartotojams, kurioje malonu leisti laiką, dalyvauti užsiėmimuose įvairaus amžiaus žmonėms, nes erdvės pritaikytos kiekvienam.“</p> <p>INF4 „<...> pastebimas didesnis vartotojų pasitenkinimas.“</p> |
| | Naujos galimybės veiklos plėtrai | <p>INF2 „Moderni Konferencijų salė su naujausia įgarsinimo apšvietimo, vėdinimo įranga, vertimų kabina leidžia organizuoti tarptautinius renginius, edukacinius užsiėmimus, mokymus, profesionalių dailininkų parodas, susitikimus su rašytojais, menininkais ir kt.“</p> |
| | Matoma lyginant metų perspektyvoje | <p>INF1 „<...> naudą įvertiname kasmetinėse veiklos ataskaitose, lyginame su praėjusių metų laikotarpiais.“</p> |
| Strateginių pokyčių priežastys | Išoriniai technologiniai veiksniai | <p>INF1 „<...> šių strateginių pokyčių poreikis atsirado dėl bibliotekos darbuotojų darbo vietos gerinimo, siekio valstybės mastu keliamus strateginius uždavinius atlikti kuo geriau, neatsilikti nuo sparčiai tobulėjančių technologijų.“</p> <p>INF1 „Turime siekti ir technologijų pokyčių, kompiuterinės įrangos atnaujinimo, renginių įvairovės įvairioms gyventojų grupėms, edukacinių užsiėmimo, jaunimo pritraukimo...“</p> |
| | Išoriniai politiniai veiksniai | <p>INF3 „Politiniai veiksniai, <...> Bibliotekų veiklą reglamentuojantys dokumentai, pačios savivaldybės viešosios bibliotekos dokumentai <...>“</p> <p>INF1 „<...> iš aukščiau nuleisti įsakymai, potvarkiai, strategijos.“</p> <p>INF4 „Visų pirma – teisės aktai – Bibliotekų įstatymas, strateginės bibliotekų plėtros kryptys ir pan. <...>“</p> |
| | Išoriniai socialiniai veiksniai | <p>INF2 „Besikeičiantis gyvenimo tempas, atsirandantys nauji iššūkiai, naujos veiklos, naujų paslaugų pasiūla vartotojams.“</p> |
| | Vidinės su bibliotekos strategija susijusios priežastys | <p>INF3 „<...> biblioteka turėdama savo strategiją, savo vadybos planą, kryptingai siekia išsikeltų tikslų įgyvendinimo.“</p> <p>INF1 „Turime siekti <...> dalyvauti projektinėse veiklose.<...> poreikis gerinti darbuotojų kompetencijas.“</p> <p>INF4 „Įgyvendinant bibliotekos strateginius tikslus, siekiant būti patrauklia ir konkurencinga paslaugų teikimo įstaiga ir lemia pokyčių poreikį.“</p> |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis informantų atsakymais į klausimą

Savivaldybės viešoji biblioteka – įstaiga, kurioje pokyčių įgyvendinimas tampa neatsiejama veiklos dalimi, siekiant prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, modernėjančio pasaulio. Strateginiai pokyčiai šioje įstaigoje įgyvendinami tikslingai – tam, kad būtų užtikrintos kokybiškos, šiuolaikiškos bibliotekos paslaugos visuomenei; didinama bibliotekos teikiamų paslaugų įvairovė; keliama darbuotojų kompetencija ir gerinamos darbo aplinkos sąlygos; naujinama viešosios bibliotekos infrastruktūra. Informantas INF3 dar papildo, kad „įgyvendinamų pokyčių tikslas yra skatinti visuomenės skaitymą ir formuoti universalų dokumentų fondą“.

Informantai INF1 ir INF3 sutaria, kad „per pastaruosius 10 metų įgyvendintų strateginių pokyčių nauda neišmatuojama“ bei papildo, kad „tiriamos viešosios bibliotekos tapo modernios ir šiuolaikiškos, taip pritraukiant ir naujų lankytojų“. Minimas „darbo sąlygų pagerėjimas darbuotojams“, „operatyviau ir moderniau atliekamos bibliotekos funkcijos“, „geresnės sąlygos siekti numatytų tikslų“. Taip pat pabrėžiama, kad „susidarė tinkamos sąlygos didinti paslaugų įvairovę, organizuojamų renginių įvairovę“.

Viena iš pagrindinių strateginių pokyčių poreikio viešojoje bibliotekoje priežasčių, anot informanto INF1, yra „technologijų modernėjimas“. Taip pat kaip viena iš priežasčių nurodomi „politiniai veiksniai – įstatymų, teisės aktų pasikeitimai, strateginių dokumentų tikslai“ (INF1, INF3, INF4). Ne mažiau svarbesnės išryškėja ir vidinės su bibliotekos strategija susijusios priežastys – „darbuotojų kompetencijų gerinimas“, „strateginių tikslų įgyvendinimo siekimas“ (INF1, INF3, INF4). Svarbūs ir išoriniai socialiniai veiksniai, informantas INF2 tai įvardija kaip „besikeičiantį gyvenimo tempą, siekį teikiamų paslaugų įvairovės“.

Informantų atsakymai liudija Lietuvos ir ES strateginių dokumentų analizėje išskirtus pagrindinius viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių prioritetus – kultūros prieinamumo didinimą visuomenei, viešųjų bibliotekų infrastruktūros naujinimą ir modernizavimą, gyventojų skatinimą naudotis technologijomis.

Strateginių pokyčių įgyvendinimo viešosiose bibliotekose kliūtys. Analizuojant informantų pateiktus atsakymus apie strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtis išryškėjo, kad informantai juos sieja su ekonominėmis, vadybinėmis, techninėmis-technologinėmis ir socialinėmis-psichologinėmis kliūtimis. Iš pasisakymų galima išskirti šias reikšmingas kategorijas ir dalines kategorijas (žr. 19 lentelė): *ekonominės kliūtys (kliūtys apskritai; lėšų trūkumas; ribotas savivaldybės biudžetas; bibliotekos svarbos nuvertinimas); vadybinės kliūtys (gebėjimas priimti pokyčius); techninės-technologinės kliūtys (infrastruktūros problemos kaimo vietovėse); socialinės-psichologinės kliūtys (nenoras priimti pokyčius; nenoras keisti požiūrį).*

Strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtys

| Kategorija | Dalinės kategorijos | Informantų teiginiai |
|----------------------------------|---|--|
| Ekonominės kliūtys | Ekonominės kliūtys apskritai | INF1 „Viena svarbiausių yra ekonominio pobūdžio kliūtys <...>“ |
| | Lėšų trūkumas | INF2 „Lėšų poreikis vienas iš svarbesnių veiksnių pokyčiams įgyvendinti <...>“ |
| | Ribotas savivaldybės biudžetas | INF3 „Rajono savivaldybės ekonominė situacija lemia Bibliotekos biudžetą.“ INF4 „Turbūt sunkiausia, kai atsiranda ekonominės kliūtys įgyvendinti pokyčius, nes biblioteka yra biudžetinė įstaiga ir finansavimą gauna ribotą, norint gauti papildomą finansavimą, pavyzdžiui, paslaugų plėtrai, tai įmanoma tik vykdant projektinę veiklą.“ |
| Viešosios politikos nuostatos | Bibliotekų svarbos nuvertinimas | INF4 „Neretai susiduriame su valdžios nepakankamu dėmesiu ir bibliotekų svarbos nuvertinimu.“ |
| Vadybinės kliūtys | Gebėjimas priimti pokyčius | INF2 „Svarbus yra ir sugebėjimas priimti pokyčius, sugebėti juos valdyti.“ |
| Techninės-technologinės kliūtys | Infrastruktūros problemos kaimo vietovėse | INF1 „<...> techninės kliūtys, ypatingai pasireiškia kaimo ir miestelių filialuose, kur infrastruktūra, kompiuterinė technika yra atnaujinama lėčiau.“ |
| Socialinės-psichologinės kliūtys | Nenoras priimti pokyčius | INF4 „<...> svarbi kliūtis – dalies bibliotekininkų nenoras priimti pokyčius. LIBIS įdiegimas suteikė daug galimybių modernizuoti bibliotekininkų darbą, bet tam reikia ir paties darbuotojo ištraukimo, noro mokytis, keisti nuo seno nusistovėjusią darbo nuostatą.“ |
| | Nenoras keisti požiūrį | INF4 „Siekiant plėtoti paslaugas pastebimas dalies bibliotekininkų stagnatoriškas požiūris ir nepripažinimas, kad šiuolaikinė biblioteka ne tik knygų išdavimo vieta, bet visas didelis spektras įvairiausių paslaugų.“ |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis informantų atsakymais į klausimą

Bene svarbiausia strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtimi visi informantai išskiria „ekonominio pobūdžio kliūtis dėl riboto ar nepakankamo finansavimo savivaldybės viešosioms bibliotekoms“. Informantas INF4 papildė, kad „siekiant gauti papildomą finansavimą tai įmanoma tik per projektinę veiklą“. Patikrinus Akmenės rajono savivaldybės „Švietimo, kultūros, jaunimo reikalų ir sporto paslaugų teikimo programos“ asignavimus 2019 metams, matyti, kad šiai programai skiriama 11,66 mln. Eur., o Akmenės rajono savivaldybės viešajai bibliotekai iš jų skiriama 0,428 mln. Eur. (bendroms viešosios bibliotekos reikmėms užtikrinti). Informantas INF4 išskiria svarbų aspektą – „bibliotekų svarbos nuvertinimą ir nepakankamą valdžios dėmesį“. Taip pat aktualu paminėti, kad informantas INF1 išskiria svarbų aspektą – „technines-technologines kliūtis“, kurios, anot informanto, „labiausiai pasireiškia filialuose, nes infrastruktūra yra atnaujinama lėčiau“. Iš Akmenės r. sav. Viešosios bibliotekos veiklos ataskaitų matyti, kad LIBIS sistema įdiegta tik centrinėje viešojoje bibliotekoje, visi likę filialai šios sistemos neturi. Informantas INF2 mini ir vadybines kliūtis bei teigia, kad „darbuotojams svarbu gebėti priimti pokyčius, juos valdyti“. Iš atsakymų išryškėja ir socialinės psichologinės kliūtys – „sunkumus prisitaikant prie bibliotekos modernizavimo“ (INF4). Informantų atsakymai patvirtina ir tiriamų bibliotekų

dokumentų analizėje išskirtus aspektus apie ribotą biudžetą, nepakankamą finansavimą, lėtą filialų infrastruktūros atnaujinimą.

Darbuotojų reakcijos į strateginius pokyčius ir kylančių problemų sprendimo būdai. Analizuojant informantų pateiktus atsakymus apie darbuotojų reakcijas ir problemų sprendimo būdus paaiškėjo, kad gali būti išskiriamos šios reikšmingos kategorijos ir dalinės kategorijos (žr. 20 lentelė): *darbuotojų reakcijos (darbuotojų požiūrio pasikeitimas; darbuotojų siekis kelti kvalifikaciją); problemų sprendimo būdai (susirinkimai; kvalifikacijos kėlimas, mokymai; diskusijos su darbuotojais; rezultatų aptarimas su darbuotojais; finansavimo šaltinių paieška; konsultacijos; darbo grupių sudarymas; situacijos analizė; struktūros pertvarka).*

20 lentelė

Reakcijų į pokyčius nustatymas ir problemų sprendimas

| Kategorija | Dalinės kategorijos | Informantų teiginiai |
|--------------------------|-------------------------------------|---|
| Darbuotojų reakcija | Darbuotojų požiūrio pasikeitimas | INF1 „<...> keičiasi ir patys darbuotojai.“ INF4 „Taip, vykdyti pokyčiai visada keičia požiūrį. Bet ne visų darbuotojų požiūris vienodas: vieni darbuotojai džiaugiasi naujomis galimybėmis, vertina vadovų pastangas, o kitus pokyčiai erzina, nes išstumia iš „komforto zonos“, nes nebegali gyventi kaip seniau. Yra ir trečia grupė, „man neįdomu“, „manęs tai neliečia“.“ |
| | Kvalifikacijos kėlimas | INF1 „<...> turi gilinti žinias, domėtis naujausiomis technologijomis įdiegtomis viešosios bibliotekos veikloje ir gebėti jas valdyti.“ INF2 „Taip. Darbuotojai domisi savo darbu, naujovėmis. Aktyviai dalyvauja <...>, vartotojų konsultavimo, informavimo, naujų paslaugų teikimo. <...> dalyvauja mokymuose, gilina žinias, dalyvauja projektų įgyvendinime.“ |
| Problemų sprendimo būdai | Susirinkimai | INF1 „<...> rengiame susirinkimus su darbuotojais kas mėnesį“ |
| | Kvalifikacijos kėlimas, mokymai | INF4 „Siekiant keisti darbuotojų požiūrį į strateginių pokyčių svarbą nuolat organizuojami mokymai, pvz. komandinio darbo, streso valdymo, komunikavimo ir pan.“ |
| | Diskusija su darbuotojais | INF1 „Diskutuoju ir su darbuotojais asmeniškai iškilus klausimams, renkamės tinkamiausius sprendimo būdus.“ INF2 „Problemos ir jų sprendimas kartu su atsakingais darbuotojais <...>.“ INF2 „Dialogas tarp darbuotojų ir vadovybės vyksta diskutuojant <...>“ INF3 „<...> stengiamasi įtraukti visus darbuotojus su savo skirtingomis nuomonėmis, priimami bendri sprendimai, pasiūlymai, numatomi ateities planai.“ |
| | Rezultatų aptarimas su darbuotojais | INF1 „<...> aptariami ir metiniai pasiekti rezultatai ir numatomi tikslai kitiems metams.“ |
| | Finansavimo šaltinių paieška | INF1 „<...> esant reikalui prašomas papildomas finansavimas iš savivaldybės, dalyvaujame projektuose.“ |
| | Konsultacijos | INF2 „Bendravimas su savivaldybe, su atsakingais savivaldybės darbuotojais.“ INF2 „<...> bet kokiais iškilusiais klausimais buvo aiškinamasi su projekto komanda.“ INF4 „Siekiant keisti valdžios požiūrį į bibliotekos veiklą Savivaldybės taryboje buvo pristatyta išsami bibliotekos veikla ir visos kryptys, ką biblioteka veikia ir ką numato plėtoti.“ |

| | |
|------------------------|---|
| Darbo grupių sudarymas | INF3 „<...> sudaryta darbo grupė, nuolatinis darbuotojų informavimas ir komunikavimas, diskusijų metu išklausomos nuomonės, priimami sprendimai.“ INF3 „Taip. <...> Pokyčiai tik į naudą – didesnė darbuotojų motyvacija, formuojamas komandinis darbas <...>“ |
| Situacijos analizė | INF3 „Stengiamasi sistemingai analizuoti vidines situacijas, <...> analizuoti stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes.“ |
| Struktūros pertvarka | INF4 „<...> vykdyta struktūros pertvarka siekiant įveikinti darbuotojus, išnaudoti jų gerąsias patirtis ir gebėjimus, kad darbuotojai jaustų kuo didesnę pasitenkinimą darbu ir patys siektų pokyčių.“ |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis informantų atsakymais į klausimą

Akivaizdu, kad viešosiose bibliotekose įgyvendinami strateginiai pokyčiai iššaukia įvairias darbuotojų reakcijas: keičiasi darbuotojų požiūris, strateginiai pokyčiai darbuotojus paskatina domėtis naujausiomis technologijomis, gilinti savo žinias, kurias gali pritaikyti užtikrinant kokybiškas bibliotekos paslaugas. Informantas INF4 teigia, kad „strateginiai pokyčiai lemia įvairias darbuotojų reakcijas – 1) darbuotojai, kurie džiaugiasi pokyčiais; 2) darbuotojai, kurie priešinasi pokyčiams ir 3) darbuotojai, kurie ignoruoja pokyčius“. Informantas INF3 mano, kad „su strateginiais pokyčiais didėja ir pačių darbuotojų motyvacija, skatinamas komandinis darbas, kuriuo užtikrinamas bendrų sprendimų priėmimas“.

Išanalizavus informantų atsakymus, išryškėjo pagrindinės priemonės, kurių vadovybė imasi sprendžiant problemas, kurios kyla įgyvendinant strateginius pokyčius. Daugiausia informantai kalba apie „diskusijas su darbuotojais“ – „dialogo palaikymą tarp darbuotojų ir vadovybės“, „nuomonių išklausimą“ bei „konsultacijas“ – „bendravimą su atsakingais savivaldybės darbuotojais, taryba, projekto iniciatoriais“. Išryškėja ir kiti svarbūs sprendimo būdai: „darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, mokymai, susirinkimai, darbo grupių sudarymas“. Patikrinus 2019 metų tiriamų bibliotekų veiklos ataskaitas, matyti, kad per šiuos metus Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos darbuotojai kėlė kvalifikaciją 39 skaitmeninio raštingumo, profesiniuose mokymuose, seminaruose ir konferencijose (iš viso kvalifikacijos kėlime dalyvavo 250 darbuotojų). Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos darbuotojai kėlė kvalifikaciją 28 skaitmeninio raštingumo, profesiniuose mokymuose, seminaruose ir konferencijose (iš viso kvalifikacijos kėlime dalyvavo 182 darbuotojai). Ne mažiau svarbus problemų sprendimo būdas yra „papildomo finansavimo paieška“, „dalyvavimas projektuose“ (INF1). Mažeikių r. sav. viešoji biblioteka ir filialai 2019 metais įgyvendino 19 projektų. Akmenės r. sav. viešoji biblioteka 2019 metais įgyvendino 5 projektus. Informantas INF3 dar papildo, kad viena iš problemų sprendimo galimybių būna „sistemingas vidinių situacijų analizavimas, SSGG analizės pagalba“.

Informantų atsakymus susiejus su darbuotojų apklausos atsakymais, matyti, kad diskusijos su darbuotojais yra vienas iš svarbiausių sprendimo būdų, tačiau, kaip parodė darbuotojų apklausos rezultatai, ne visi darbuotojai jaučiasi, kad jų nuomonė yra išklausoma. Taip pat pasitvirtino ir konsultacijų priemonė – didelė dalis darbuotojų apklausoje taip pat tvirtino, kad dažniausiai biblioteka strateginių pokyčių klausimais konsultuojasi su savivaldybės administracija. Informantai mini darbo grupių sudarymą, tačiau darbuotojų apklausos atviri atsakymai kaip jie rekomenduotų tobulinti strateginių pokyčių valdymą viešojoje bibliotekoje parodė, kad dalis darbuotojų pasigenda šios priemonės, o ir viešais skelbiamų potvarkių apie sudaromas darbo grupes neteko matyti portaluose.

Strateginių pokyčių įgyvendinimo metodai ir vadovo vaidmuo įgyvendinant šiuos pokyčius. Analizuojant informantų pateiktus atsakymus apie strateginių pokyčių įgyvendinimo metodus ir vadovo vaidmenį strateginių pokyčių valdymo kontekste paaiškėjo, kad gali būti išskiriamos šios reikšmingos kategorijos ir dalinės kategorijos (žr. 21 lentelė): *pokyčių įgyvendinimo metodai ir būdai (darbuotojų išklausymas; mokymai; viešinimas; darbuotojų įtraukimas į projektinę veiklą; darbo grupių sudarymas; darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime; darbuotojų informavimas; parama ir skatinimas; susirinkimai; situacijos analizė); vadovo vaidmuo (vadovas kaip pagrindinis sprendimų priėmėjas; vadovas, įtraukiantys darbuotojus į sprendimų priėmimą).*

21 lentelė

Vadovo vaidmens svarbos pokyčių procese įvertinimas

| Kategorija | Dalinės kategorijos | Informantų teiginiai |
|---------------------------------------|---|---|
| Pokyčių įgyvendinimo metodai ir būdai | Darbuotojų išklausymas | INF1 „Išklausant darbuotojų pastebėjimus, pasiūlymus <...>“ INF1 „<...> skatiname darbuotojus reikšti savo nuomonę, diskutuojame ir tariamės <...> pranešama per susirinkimus, INF3 „<...> individualūs pokalbiai su darbuotojais.“ INF4 „<...> komunikavimo (turim bibliotekos darbuotojų uždara <i>facebook</i> grupę) <...>“ |
| | Mokymai | INF1 „<...> apmokyti darbuotojus. <...> konferencijas savo įstaigoje, mokymus, vykstame į kitas viešąsias, apskričių bibliotekas kai vyksta seminarai, mokymai <...>“ INF2 „Mokymai, nuolatinis informavimas ir komunikavimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą.“ INF3 „<...> mokymai, seminarai <...>“ INF4 „<...> mokymo metodus (bibliotekininkai turi būti nuolat besimokanti bendruomenė) <...>“ |
| | Viešinimas | INF1 „<...> viešinama <i>abiblioteka.lt</i> puslapyje, vietinės žiniasklaidos priemonėse, viešosios bibliotekos <i>facebook.com</i> paskyroje.“ |
| | Darbuotojų įtraukimas į projektinę veiklą | INF1 „Darbuotojų įtraukimas į aktyvią ir įvairiapusę projektinę veiklą, padedančią spręsti finansavimo problemas, komunikacijos strategijos rengimo procesus leidžia jiems pasijusti svarbiais ir reikalingais proceso dalyviais.“ |
| | Darbo grupių sudarymas | INF3 „Darbo grupės <...>“ INF4 „<...> darbo grupių metodas pasiteisino mūsų bibliotekoje.“ |
| | Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime | INF3 „<...> įtraukimas į sprendimų priėmimą <...>“ INF4 „Taikau ir įtraukimo į sprendimų priėmimą <...>“ |
| | Darbuotojų informavimas | INF3 „<...> nuolatinis informavimas ir komunikavimas <...>“ INF4 „<...> informavimo <...>“ |
| | Parama ir skatinimas | INF3 „<...> skatinimas ir parama <...>“ INF4 „<...> skatinimo (nebūtinai finansinio, tam pasirašyta kolektyvinė sutartis) <...>“ |
| | Susirinkimai | INF4 „Pasitarimai su skyrių vedėjais vyksta kiekvieną savaitę, su darbuotojais rečiau. Visuotiniai susirinkimai ne rečiau nei du kartus per metus.“ |
| | Situacijos analizė | INF4 „Bibliotekoje atliekami vartotojų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis ir infrastruktūra tyrimai siekiant išsiaiškinti vartotojų pasitenkinimą paslaugomis, patalpomis ir poreikį plėtoti paslaugas, |

| | | |
|----------------|--|---|
| | | gerinti infrastruktūrą, kuri būtų pritaikyta visiems vartotojams (ir neįgaliesiems, ir socialinės atskirties, ir įvairaus amžiaus).“ |
| Vadovo vaidmuo | Vadovas kaip pagrindinis sprendimų priėmėjas | INF1 „<...> visoms posistemėms vadovauja vienas vadovas, kuris yra kompetentingas visose srityse ir visi valdomi elementai gauna vienodus nurodymus. <...> sprendimus priima bibliotekos vadovybė.“ INF2 „Vadovybė <...> atliko pagrindinį vaidmenį. Derino vykdymo etapus, eigą, lėšų poreikio ir kitus klausimus.“ |
| | Vadovas, įtraukiantys darbuotojus į sprendimų priėmimą | INF2 „Esant poreikiui buvo įtraukiamas ir kolektyvas.“ INF3 „Bibliotekos vadovybė stengiasi užtikrinti, kad visi organizacijoje turėtų bendrą kryptingą tikslo siekimą, bendrą viziją. Kiekvieną savaitę (pagal poreikį ir dažniau) dalinamasi informacija su vedėjomis, priimami bendri sprendimai. Į planavimo procesus įtraukiami ir likę darbuotojai, išklausa jų nuomonė.“ INF4 „Visada stengiuosi dalyvauti tiek strategijos kūrimo, tiek pokyčių įgyvendinimo procesuose. Kai kuriais atvejais dėl kontrolės, kai kuriais dėl bendrystės. Labai vertinu komandinį darbą. Ir nebūtinai kaip vadovas, neretai kaip komandos narys. Su veikliais, idėjų turinčiais žmonėmis noriai dalinuosi lyderyste.“ |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis informantų atsakymais į klausimą

Informantams buvo pateiktas klausimas, kokiais metodais ir būdais yra įtraukiami darbuotojai į strateginių pokyčių įgyvendinimą. Visi informantai mini „darbuotojų apmokymus“, „kvalifikacijos kėlimą“. Taip pat visi informantai išskiria „komunikaciją su darbuotojais: jų išklusimą individualiai ir per susirinkimus, diskusijas“. Informantai INF3 ir INF4 mini „darbo grupių sudarymą“ ir „darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą“. Atsakymuose buvo minimi ir tokie metodai kaip „situacijos analizė“, „parama darbuotojams ir jų skatinimas (nebūtinai finansinis)“, „darbuotojų informavimas“, „įtraukimas į projektinę veiklą“ bei „strateginių pokyčių viešinimas“ (INF1, INF3, INF4).

Iš pateiktų atsakymų į klausimą apie vadovo vaidmenį strateginių pokyčių valdymo kontekste galima daryti išvadą, kad tiriamose viešosiose bibliotekose atsižvelgiant į strateginio pokyčio pobūdį sprendimus priima vadovybė, nurodant pareigas atsakingiems darbuotojams arba vadovai įtraukia darbuotojus į strateginių pokyčių sprendimų priėmimą. Informantai INF1 ir INF2 nurodo, kad „strateginių pokyčių įgyvendinime vadovybė atlieka pagrindinį vaidmenį“. Informantas INF3 papildo, kad „savo sprendimais viešosios bibliotekos vadovybė siekia užtikrinti, kad bendro tikslo siektų visi bibliotekos darbuotojai“. Iš teiginio „Į planavimo procesus įtraukiami ir likę darbuotojai, išklausa jų nuomonė“ galima suprasti, kad vadovybė prieš priimant sprendimus išklauso darbuotojų nuomonės. Informantas INF4 teigia, kad „strateginių pokyčių valdymo procese neretai dalinamasi lyderyste sukūrus komandą“.

Atsižvelgiant į darbuotojų apklausos rezultatus, kurie parodė gana gerą komunikaciją apie strateginius pokyčius tiek įstaigų viduje, tiek išorėje, įstaigų vadovai šį faktą tik patvirtina. Tačiau darbuotojai apklausoje nurodė, kad gana nedaug darbuotojų jaučiasi įtraukiami į strateginių pokyčių įgyvendinimo procesą – strateginio pokyčio įgyvendinimo planas rengiamas pasitarus tik su nedidele dalimi darbuotojų, ne visada pateikiamas išsamus planas apie atsakomybes ir darbų pasiskirstymą. Atsižvelgiant į tai, pasitvirtina nuomonė, kad nėra išnaudojami turimi resursai, kad darbuotojai dažniausiai įtraukiami į pokyčių įgyvendinimo procesą, ne į jų inicijavimą, aptarimą prieš juos pradėdant.

3.4.2. Strateginių pokyčių valdymo gerinimo kryptys

Strateginių pokyčių valdymo patirtis ir gerinimo kryptys. Analizuojant informantų pateiktus atsakymus apie strateginių pokyčių valdymo patirtį ir gerinimo galimybes išskirtos šios kategorijos, dalinės kategorijos (žr. 23 lentelė): *strateginių pokyčių teigiamos pusės (bendradarbiavimas; naujų paslaugų įdiegimas; darbo sąlygų gerėjimas; komandinio darbo skatinimas; gerėjanti visuomenės nuomonė); strateginių pokyčių neigiamos pusės (lėšų trūkumas; patirties stoka; darbuotojų pasipriešinimas; biurokratija); pokyčių įgyvendinimo patirtis (dalyvavimas projektinėse veiklose; tarptautinių santykių kūrimas; gerosios patirties pasidalijimas ir perėmimas; žmogiškųjų išteklių valdymas; bendradarbiavimas); strateginiai ilgalaikiai tikslai 10 metų (informacijos prieinamumo gerinimas; bibliotekos paslaugų įvairovės didinimas; gyventojų švietimo skatinimas; bibliotekos infrastruktūros gerinimas); pokyčių įgyvendinimo vertinimas ilgalaikėje perspektyvoje (vertinimas savivaldybės lygmeniu; kiekybinių rodiklių vertinimas; visuomenės apklausos).*

Informantų buvo paprašyta atskleisti strateginių pokyčių naudas (žr. 22 lentelė).

22 lentelė

Strateginių pokyčių nauda

| Kategorija | Dalinės kategorijos | Informantų teiginiai |
|----------------------------|---|---|
| Strateginių pokyčių naudos | Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis | INF1 „<...> teigiamos pusės yra <...> vyksta komunikuojant su kitomis įstaigomis, įtraukiant ir tarpinstitucininį bendradarbiavimą.“ |
| | Naujų paslaugų įdiegimas | INF2 „Teigiama pusė <...> biblioteka gali pasiūlyti vartotojams, darbuotojams naujas veiklas, naujas paslaugas.“ |
| | Darbo sąlygų gerėjimas | INF3 „Strateginių pokyčių privalumai - padeda kokybiškiau dirbti <...>“ |
| | Komandinio darbo skatinimas | INF3 „<...> vysto komandinį darbą, ateities planų sudarymas ir kryptingas bendro tikslo siekimas, iškeliamos dabartinės problemos, ieškoma sprendimo būdų.“ INF4 „Pastebimas išaugęs darbuotojų gebėjimas dirbti komandoje, noras išsakyti nuomonę, siūlyti idėjas.“ |
| | Gerėjanti visuomenės nuomonė | INF4 „Džiaugiamės bibliotekos lankytojų gerais atsiliepimais apie bibliotekos veiklą.“ |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis informantų atsakymais į klausimą

Informantai INF3 ir INF4 kaip vieną iš teigiamų strateginių pokyčių pusių išskyrė tai, kad „strateginių pokyčių įgyvendinimas skatina komandinį darbą, tuo pačiu iškeliant problemas ir ieškant joms sprendimo būdų“. Kitos teigiamos strateginių pokyčių pusės – „bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis“, „teikiamų paslaugų plėtra“ bei „darbuotojų darbo sąlygų pagerėjimas“. Informantas INF4 mano, kad „strateginiai pokyčiai lemia ir geresnę visuomenės požiūrį į viešąsias bibliotekas“. Kaip parodė darbuotojų apklausos rezultatai, gana nemaža dalis darbuotojų nesijaučia įtraukiami į iškilančių problemų, susijusių su strateginių pokyčių įgyvendinimu, aptarimą ir apskritai į strateginių pokyčių įgyvendinimą. Informantų INF3 ir INF4 išskiriama „komandinio darbo skatinimo“ perspektyva leidžia manyti, kad vadovai yra suinteresuoti ateityje labiau išnaudoti turimą žmogiškąjį kapitalą įtraukiant darbuotojus į strateginių pokyčių valdymą ir sprendimų priėmimą.

Informantų buvo paprašyta pasidalinti savo įžvalgomis apie turimą patirtį valdant strateginius pokyčius (žr. 23 lentelė).

23 lentelė

Strateginių pokyčių įgyvendinimo patirtis savivaldybės viešosiose bibliotekose

| Kategorija | Dalinės kategorijos | Informantų teiginiai |
|-------------------------------|---|--|
| Pokyčių įgyvendinimo patirtis | Dalyvavimas projektinėse veiklose | INF1 „Intensyviai dirbame su įvairiais projektais <...>“. INF2 „Bendruomenių įtraukimas į projektus <...>“. INF3 „<...> dalyvauja įvairiuose projektuose <...>“. |
| | Tarptautinių santykių kūrimas | INF1 „<...> kuriame tarptautinius santykius.“ INF3 „<...> artimoje ateityje drąsiai išitrauksime į tarptautinius projektus su užsienio bibliotekomis bei partneriais.“ |
| | Gerosios patirties pasidalijimas ir perėmimas | INF3 „<...> bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis <...> taip dalinamasi ir gerą patirtimi.“ INF4 „<...> bendradarbiaujame su kitomis savivaldybių bibliotekomis stengdamiesi perimti gerą patirtį, nes ne visada reikia kurti naują, galima pritaikyti sau jau esamas idėjas.“ |
| | Žmogiškųjų išteklių valdymas | INF1 „<...> numatant įvaizdžio formavimo gerinimo priemones: į įstaigą pritraukti darbuotojus, kuriems artima bibliotekos vizija, būdingas kūrybiškumas, literatūrinis išprusimas, gebėjimas užmegzti betarpišką ryšį su kiekvienu lankytoju, sudaryti jiems patogias darbo sąlygas ir suteikti galimybę tobulinti savo profesinius bei kūrybinius gebėjimus.“ INF4 „Formuojasi pakankamai gera komanda (nors ir reikėtų daugiau jaunų žmonių, turinčių drąsių idėjų).“ |
| | Bendradarbiavimas | INF2 „Bendruomeniškumas, geri ryšiai su savivaldybės įstaigomis, organizacijomis, stiprėjantys ryšiai su socialiniais partneriais - viena iš <...> viešosios bibliotekos stipriųjų pusių.“ INF3 „<...> bendradarbiauja ir su kitomis savivaldybių bibliotekomis <...>“. INF4 „Turime daug socialinių partnerių, bendradarbiaujame su visomis rajono mokyklomis ir darželiais, organizuojame daug bendrų veiklų, bendradarbiaujame su neįgaliųjų organizacijomis ir kt.“ |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis informantų atsakymais į klausimyną

Daugiausia informantai minėjo „dalyvavimą projektinėse veiklose, tuo pačiu įtraukiant ir bendruomenę į projektus“, „bendradarbiavimą su kitomis savivaldybės įstaigomis, organizacijomis, viešosiomis bibliotekomis, socialiniais partneriais“. Informantai INF3 ir INF4 pabrėžia „gerosios patirties pasidalijimo ir perėmimo“ aspektą, „pritaikant jau pasiteisusias idėjas savo įstaigos valdyme“. Išryškėjo ir „žmogiškųjų išteklių valdymo patirties aspektas, kai bibliotekos vadovybė stengiasi į biblioteką pritraukti motyvuotus, profesionalius darbuotojus, taip sudarant sąlygas formuoti ir komandiniam darbui“ (INF1). Informantai INF1 ir INF3 mini ir „tarptautinių santykių kūrimą“, bet kaip paaiškėjo jau ankstesnėje analizėje, ši patirtis dar nėra didelė, bet yra siekis įsitraukti į tarptautinius santykius.

Informantų buvo paprašyta atskleisti ir strateginių pokyčių valdymo problemas (žr. 24 lentelė).

24 lentelė

Strateginių pokyčių valdymo problemos

| Kategorija | Dalinės kategorijos | Informantų teiginiai |
|---------------------------------------|---|---|
| Strateginių pokyčių valdymo problemos | Lėšų trūkumas | INF1 „Neigiamas puses <...> ne visada pakankamą finansavimą <...>“ INF2 „Neigiama pusė <...> lėšų trūkumas <...>“ |
| | Nedidelė patirtis valdant pokyčius | INF2 „Neigiama pusė <...> vadybos žinių stoka.“ |
| | Darbuotojų pasipriešinimas | INF2 „Neigiama pusė <...> bendraminčių stoka <...>“ INF3 „Neigiama pusė – ne visi darbuotai noriai įsitraukia į pokyčius.“ INF4 „Bet išlieka dalies darbuotojų nenoras įsitraukti, arba požiūris „man nepriklauso“, „aš tiek teuždirbu“, „aš tik bibliotekininkas“. “ |
| | Biurokratija | INF1 „Neigiamas puses <...> biurokratinis dalykus.“ |
| | Nedidelė patirtis kuriant tarptautinius santykius | INF2 „Įsitraukimas į tarptautinius projektus - viena iš problemų. Šią veiklą reiktų suaktyvinti.“ INF3 „<...> tačiau tarptautiniuose projektuose dalyvauti dar nesiryžtame, trūksta patirties, <...> galima išskirti ir užsienio kalbų kompetencijų bei jaunų specialistų trūkumą.“ INF4 „Viena problema, kurios dar neišsprendžiame – tarptautiniai projektai, jų nebuvimas, nes tam trūksta žmogiškųjų išteklių – nėra darbuotojų, gerai mokančių užsienio kalbą. Todėl dabar palaikome ryšį tik su Latvijos bibliotekomis.“ |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis informantų atsakymais į klausimyną

Tarp strateginių pokyčių valdymo problemų išryškėjo jau anksčiau aptarta problema – „lėšų trūkumas strateginiams pokyčiams įgyvendinti“. Taip pat aktualizuotas „darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams“ aspektas – informantai INF2, INF3 ir INF4 teigia, kad „dalis darbuotojų dažniausiai priešinasi pokyčiams, nenoriai į juos įsitraukia“. Svarbus aspektas išskirtas – tai „tarptautinės patirties stoka“. Informantai tai laiko dideliu trūkumu įgyvendinant strateginius pokyčius ir papildo, kad „tam įtakos turi ir užsienio kalbų kompetencijų trūkumas tarp darbuotojų“. Išskirta ir dar viena neigiama pusė – „biurokratija“. Informantų atsakymai patvirtina ir darbuotojų apklausos rezultatuose išvelgtą aspektą dėl nepakankamos patirties valdant pokyčius. INF3 mini „vadybos žinių stoką“, kas ir buvo pastebėta darbuotojų apklausos rezultatų analizėje. Dėl vadybos žinių stokos nepakankamai gerai išnaudojami turimi resursai.

Informantų buvo klausama, kokius strateginius tikslus viešosios bibliotekos numato ilgalaikėje perspektyvoje (žr. 25 lentelė).

25 lentelė

Strateginių ilgalaikiai tikslai ir jų vertinimas

| Kategorija | Dalinės kategorijos | Informantų teiginiai |
|--|------------------------------------|--|
| Strateginiai ilgalaikiai tikslai 10 metų | Informacijos prieinamumo gerinimas | INF1 „Vienas iš svarbiausių tikslų – suteikti galimybę visuomenei gauti reikiamą informaciją.“ INF3 „Užtikrinti dokumentinės bei skaitmeninės informacijos, <...> krašto dokumentinio kultūros paveldo kaupimą, saugojimą ir prieinamumą visoms bendruomenės grupėms“ |

| | | |
|---|--|--|
| | Bibliotekos paslaugų įvairovės didinimas | INF1 „Turime atsižvelgti į modernėjančią visuomenę ir teikti tokias paslaugas, kurios atitiktų visuomenės lūkesčius.“ INF3 „Prisitaikant prie besikeičiančių modernios visuomenės poreikių, plėsti Bibliotekos paslaugų įvairovę.“ |
| | Gyventojų švietimo skatinimas | INF3 „Skatinti skaitymą, užtikrinti lygias galimybes gyventojų švietimui, nuolatiniam žinių ir gebėjimų ugdymui, informacijos ir kultūros prieigai.“ INF4 „Ilgalaikėje perspektyvoje bibliotekos matomos kaip bendruomenių informacijos, žinių, užimtumo, mokymosi visą gyvenimą centrai.“ |
| | Bibliotekos infrastruktūros gerinimas | INF1 „Labai svarbu bibliotekai nuolat naujinti infrastruktūrą, gerinti pastatų būklę, naujinti kompiuterinę techniką bei kitą bibliotekinę techniką, neatsilikti nuo naujausių technologijų.“ |
| Pokyčių įgyvendinimo vertinimas ilgalaikėje perspektyvoje | Kiekybinių rodiklių vertinimas | INF2 „Kiekybiniai rodikliai <...> padeda atskleisti rezultatus, lyginant su praėjusiais metais. Matome, kaip keitėsi pagrindiniai rodikliai, kur reikia pasitempti, suaktyvinti veiklą.“ INF3 „<...> darbuotojų veiklų planų sudarymas, kasmetinis visos bibliotekos darbuotojų vertinimas.“ |
| | Visuomenės apklausos | INF2 „Apklausa atliekama vertinant vartotojų nuomonę <...>.“ INF4 „Ne kartą esame per pasitarimus kalbėję, kad per mažai dėmesio skiriame tiriamajai veiklai, todėl ilgalaikėje perspektyvoje numatome aktyvinti tiriamąją veiklą, nusimatant metodiką, kokių tyrimų reiktų įgyvendinant strateginius tikslus, nes ministerijos rekomenduojami tyrimai neatskleidžia bibliotekos darbo kokybės.“ INF3 „Tirti vartotojų poreikius, atsižvelgiant į gautus rezultatus, juos tenkinti“ |

Saltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis informantų atsakymais į klausimą

Informantai INF1 ir INF3 išskyrė tokius tikslus kaip „informacijos prieinamumo gerinimą visuomenei“, „gyventojų švietimo skatinimą užtikrinant lygias galimybes“ (INF3, INF4), „bibliotekų infrastruktūros gerinimą“ (INF1) ir „bibliotekos teikiamų paslaugų plėtrą“ (INF1, INF3). Visi numatomi ilgalaikiai tikslai liudija ir strateginių bei veiklos planų analizėje numatomus tikslus, kurie buvo analizuoti anksčiau. Šių tikslų įgyvendinimo vertinimą informantai INF2, INF3, INF4 numato per bibliotekos lankytojų, visuomenės apklausas ir kiekybinių rodiklių vertinimą. Kaip paaiškėjo bibliotekos dokumentų analizėje, kiekybinių rodiklių vertinimas vyksta kasmet (vertinant bibliotekų fondų padidėjimą egzemplioriais, naujų lankytojų skaičiaus padidėjimą ir pan.).

Viešųjų bibliotekų vadovybės nuomonė parodė, kad tiriamų viešųjų bibliotekų tikslai atitinka strateginiuose ES ir Lietuvos dokumentuose keliamus tikslus viešosioms bibliotekoms – bibliotekos paslaugų prieinamumo didinimas, bibliotekų valdymo tobulinimas per visuomenės poreikius atitinkantį valdymą, viešųjų bibliotekų infrastruktūros naujinimas, modernizavimas ir pritaikymas pagal visuomenės poreikius. Per pastarąjį laikotarpį įgyvendinti strateginiai pokyčiai savivaldybės viešosiose bibliotekose sudarė galimybes pagerinti darbo sąlygas darbuotojams, bibliotekoms tapti patraukliomis visuomenei, šiuolaikiškoms, moderniomis bei plėsti viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų įvairovę. Strateginių pokyčių viešosiose bibliotekose išorinės priežastys yra technologijų spartus modernėjimas, teisės aktų pasikeitimai. Vidinės priežastys – įstaigos personalo kokybinis augimas, kai darbuotojai įsisavina naujas žinias.

Vadovybė patvirtina pagrindines įstaigų dokumentų analizėje nustatytas kliūtis strateginiams pokyčiams – ekonominio pobūdžio kliūtis, kai įstaigoms skiriamas finansavimas yra ribotas bei

technines-technologines kliūtis, kai viešųjų bibliotekų filialų miesteliuose ir kaimuose infrastruktūros atnaujinimas yra lėtesnis. Svarbios ir socialinės-psichologinės kliūtys dėl darbuotojų sunkesnę prisitaikymą prie naujovių.

Tiriamose viešosiose bibliotekose pagrindinės priemonės, kurių yra imamasi sprendžiant problemas, kylančias strateginių pokyčių įgyvendinime yra diskusijos su darbuotojais, konsultacijos su kitomis įstaigomis, mokymai darbuotojams, susirinkimai ir darbo grupių sudarymas. Į strateginių pokyčių įgyvendinimą viešųjų bibliotekų vadovybė darbuotojus dažniausiai įtraukia per mokymų organizavimą darbuotojams, bendravimą individualiai ir susirinkimuose, sudarant darbo grupes. Dažniausiai sprendimus, susijusius su strateginiais pokyčiais, viešosiose bibliotekose priimi vadovai, strateginių pokyčių įgyvendinime atlieka pagrindinį vaidmenį, tačiau darbuotojų nuomonė yra išklausoma. Tai liudija neišnaudotus resursus įtraukiant darbuotojus į strateginių pokyčių įgyvendinimo procesą.

Ir darbuotojų apklausos rezultatai, ir vadovybės atsakymai parodė gana gerą įdirbį komunikuojant apie strateginius pokyčius – naudojamos ir šiuolaikinės informacinių technologijų priemonės, dalinamasi gerąja patirtimi su kitomis įstaigomis.

Strateginių pokyčių svarbiausios naudos viešosiose bibliotekose yra teikiamų paslaugų plėtra, bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis, organizacijomis, pavieniais asmenimis aspektas, darbo sąlygų gerėjimas, komandinio darbo skatinimas bei gerėjantis visuomenės požiūris į viešąsias bibliotekas. Šioje vietoje matomas vadovybės siekis įgyvendinti komandinį darbą, o darbuotojų apklausos rezultatai ir parodė darbuotojų lūkesčius, kad ateityje bus labiau įtraukiami į strateginių pokyčių įgyvendinimą per komandinio darbo skatinimą. Šiuo metu vadovybė tvirtiausiai patirtį įgyvendinant strateginius pokyčius laiko dalyvavimą projektinėse veiklose, tarpinstitucinį bendradarbiavimą, gerosios patirties perėmimą ir dalijimąsi ja. Išryškėjo viešųjų bibliotekų potencialas gerinti tarptautinių santykių kūrimą, kuris gali būti svarbus veiksnys strateginių pokyčių valdyme. Ilgalaikėje perspektyvoje tiriamų viešųjų bibliotekų vadovybė numato tolesnę bibliotekos paslaugų prieinamumo didinimą, gyventojų skatinimą mokytis visą gyvenimą bei bibliotekos teikiamų paslaugų plėtrą.

IŠVADOS

Atlikus strateginio valdymo, strateginių pokyčių valdymo teorinių šaltinių analizę nustatyta, kad savivaldybės viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymui, kaip ir kitoms viešojo sektoriaus įstaigoms, įtakos turi išoriniai (viešojo politika, nacionalinė kultūros politika, ES ir LR strateginiai dokumentai ir kt.) ir vidiniai (ekonominiai, techniniai-technologiniai, vadybiniai ir socialiniai-psichologiniai) veiksniai. Mokslinėje literatūroje išskiriami svarbiausi strateginių pokyčių įgyvendinimo aspektai – strateginius pokyčius svarbu suplanuoti iš anksto, numatyti alternatyvas bei priemones strateginiam tikslui pasiekti. Apibendrintai sąvoka „strateginiai pokyčiai“ gali būti apibūdinta kaip „pokyčiai, kurių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į veiklos tobulinimą siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus“.

Strateginius pokyčius dažniausiai lydi atsakomoji reakcija, kurios mastas priklauso nuo to, kas yra keičiama ir kokių rezultatų iš pokyčio tikimasi. Strateginių pokyčių kliūtys įvairių autorių dažniausiai skirstomos į ekonomines, technines-technologines, vadybines ir socialines-psichologines. Labiausiai mokslinėje literatūroje analizuojamos socialinės-psichologinės kliūtys, kurios turi didelės reikšmės pokyčių įgyvendinimo procese – darbuotojams trūksta įgūdžių, pokyčius lydi baimė dėl pastovumo, saugumo jausmo netekimo, nusistovėjusios tvarkos pažeidimo, nepakankamo psichologinio pasiruošimo priimti pasikeitimus ir informacijos trūkumo apie įgyvendinamą strateginį pokytį. Esant neapibrėžtumo jausmui ir darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams strateginių pokyčių sėkmė priklausys ir nuo nusistovėjusių nuostatų, prisitaikymo prie naujos tvarkos ir pokyčio naudos suvokimo. Strateginių pokyčių valdymas bibliotekose kaip procesas turi daug bendro su kitų viešojo sektoriaus institucijų strateginių pokyčių valdymo atvejais. Savivaldybių viešųjų bibliotekų nedidelė patirtis strateginių pokyčių valdyme lemia sudėtingą strateginių pokyčių įgyvendinimo procesą.

Atlikus ES ir LR dokumentų, susijusių su viešųjų bibliotekų pokyčiais, analizę išryškėjo pagrindinės kryptys, numatančios strateginius pokyčius savivaldybės viešosiose bibliotekose – kultūros prieinamumo didinimas visuomenei, bibliotekų valdymo tobulinimas siekiant atsižvelgti į visuomenės poreikius, visuomenės skatinimas naudotis informacinėmis technologijomis ir skaitmeninio raštingumo didinimas, viešųjų bibliotekų infrastruktūros naujinimas ir inovacijų partnerystė. Visos šios numatomos kryptys aktualizuoja didesnę sąveiką su bendruomenėmis, valdymo gerinimo poreikį. Viešosios bibliotekos savo veikloje turi veikti pagal Kultūros ministerijos strateginius planus ir atsižvelgti į savivaldybių ilgalaikes perspektyvas, bet jos ir pačios turėtų imtis inicijuoti ir planuoti reikalingus pokyčius, „veikti iš apačios“.

Atlikus Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginių dokumentų turinio analizę nustatyta, kad per pastaruosius 10 metų viešosiose bibliotekose įgyvendinti strateginiai pokyčiai buvo daugiausia technologiniai – susiję su pastatų rekonstrukcijomis, renovacijomis bei su administravimo valdymo ir paslaugų skaitmenizacija. Šių strateginių pokyčių inicijavimas vyko dažniausiai iš LR Seimo, LR Vyriausybės, LR Kultūros Ministerijos ir Lietuvos nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos. Pastatų modernizavimus inicijavo savivaldybių administracijos.

Atlikus Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginio valdymo vertinimą pagal formalius dokumentus taikant BVM kriterijus, paaiškėjo, kad bibliotekos darbuotojai ir partneriai bei sprendimus priimančios vietos politikai nėra suvokiami kaip suinteresuotos bibliotekų veikla šalys, tai rodo neišnaudotas strateginių pokyčių galimybes. Taip pat matyti, kad bibliotekos gana aktyviai bendradarbiauja su kitomis įstaigomis, NVO, tačiau jos nėra įtraukiamos į apklausas. Paaiškėjo, kad tiriamos bibliotekos planuoja savo veiklą vieniems (Akmenės r. sav. viešoji biblioteka), trejiems metams (Mažeikių r. sav. viešoji biblioteka), taip apsiribojant tik rezultatų rodikliais, kurie dažniausiai yra kiekybiniai, o kokybiniai rodikliai nėra įvertinami. Analizuoti dokumentai parodė kaip pasidalijamos funkcijos tarp darbuotojų – vadovai planuoja, teikia ataskaitas už organizacijos veiklą, o darbuotojai teikia bibliotekos paslaugas, kasmet yra vertinami. Dokumentuose nerasta informacijos apie darbo grupių formavimą, o tai rodo dar vieną neišnaudotą galimybę – įtraukti darbuotojus į strategijų tobulinimą. Tiriamų bibliotekų veiklos programose numatomas bibliotekų modernizavimas, materialinės bazės gerinimas, filialų atnaujinimas ir būklės gerinimas, pritaikymas specialių poreikių turintiems lankytojams.

Darbuotojų apklausos naudojant anketą rezultatai parodė strateginių pokyčių valdymo bibliotekose situaciją „iš apačios“. Paaiškėjo, kad dažniausiai lyderystę strateginių pokyčių valdyme prisiima vadovai, darbuotojai į strateginių pokyčių valdymo procesą dažniausiai įtraukiami per kvalifikacijos kėlimą, komunikaciją apie strateginį pokytį ir panaudojant klientų grįžtamąjį ryšį. Strateginių pokyčių įgyvendinimo procese kylančias kliūtis, problemas dažniausiai sprendžia vadovybė, aptariant iškilusius klausimus su nedidele dalimi darbuotojų. Darbuotojai, įsitraukę į strateginių pokyčių įgyvendinimo procesą, yra motyvuojami padėkomis ir žodiniu palaikymu. Darbuotojai atskleidė gana gerą situaciją išorinėje ir vidinėje komunikacijoje apie strateginių pokyčių įgyvendinimą. Išryškėjo darbuotojų potencialas būti labiau įtrauktiems į strateginių pokyčių valdymą per idėjų siūlymą inovacijoms, strateginiams pokyčiams ir perimant gerąsias patirtis iš kitų įstaigų. Iš apklausos rezultatų pastebimas neišnaudotas darbuotojų įtraukimas į strateginių pokyčių poreikio numatymą, inicijavimą, įgyvendinimą ir vertinimą.

Kiekybinio tyrimo naudojant apklausos anketą rezultatų analizė patvirtino keltas hipotezes:

1. Į savivaldybių viešųjų bibliotekų vykdomų strateginių pokyčių valdymą visame procese yra įsitraukę organizacijų vadovai bei vidurinio lygio vadovai.
2. Aktyvesnis savivaldybės viešųjų bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į strateginių pokyčių valdymą yra susijęs su didesniu vadovybės palaikymu visame pokyčių procese.

Tiriamų bibliotekų vadovybės atsakymai analizuoti suskirsčius atsakymus pagal kategorijas, jas dar išskaidant į reikšmingas dalines kategorijas. Strateginių pokyčių tikslai iš vadovų atsakymų atitinka LR ir ES strateginių dokumentų išskiriamas strateginių pokyčių kryptis – užtikrinti kokybiškas, šiuolaikiškas bibliotekos paslaugas visuomenei, didinti paslaugų įvairovę, kelti darbuotojų kvalifikaciją, gerinti darbo sąlygas darbuotojams ir naujinti viešosios bibliotekos infrastruktūrą. Svarbiausios kliūtys strateginių pokyčių įgyvendinimui yra ekonominio pobūdžio kliūtys ir techninio-technologinio pobūdžio kliūtys. Pagrindinės priemonės, pasitelkiamos spręsti kylančias problemas įgyvendinant strateginius pokyčius, dažniausiai yra diskusijos, nuomonių išklaušymas, konsultacijos ir darbuotojų apmokymai. Tiriamose viešosiose bibliotekose sprendimus, susijusius su strateginiais pokyčiais, dažniausiai priima vadovybė, nurodant pareigas

atsakingiems darbuotojams. Svarbiausios tiriamų bibliotekų patirtys valdant strateginius pokyčius nurodytos dalyvavimas projektinėse veiklose, bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, gerosios patirties pasidalijimas ir perėmimas. Vadovybė pripažino patirties trūkumą kuriant tarptautinius santykius. Ilgalaikėje perspektyvoje vadovybė numato ir tolimesnį strateginių pokyčių įgyvendinimą gerinant informacijos prieinamumą visuomenei, skatinant gyventojų švietimą, gerinant bibliotekų infrastruktūrą bei plečiant teikiamų paslaugų įvairovę.

Atliktas empirinis tyrimas Akmenės r. ir Mažeikių r. savivaldybių bibliotekose parodė, kad Akmenės ir Mažeikių r. savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojai ir vadovai suvokia darbuotojų įtraukimo į strateginių pokyčių valdymą svarbą, aktyviai įsitraukia į nacionaliniu lygiu inicijuojamus pokyčius, gerai komunikuoja jų rezultatus, bet neturėdami strateginių pokyčių inicijavimui ir valdymui būtinų kompetencijų, nepakankamai išnaudoja institucijose glūdinį potencialą.

Siekiant stiprinti jau turimas patirtis strateginių pokyčių valdyme bei sumažinti strateginių pokyčių valdymo problemas savivaldybių viešosiose bibliotekose, siūlomos šio proceso **gerinimo kryptys:**

1. Savivaldybės administracijoje:

- 1.1. Savivaldybės viešųjų bibliotekų aktyvinimas ir pagalba pačioms kurti savo ilgalaikes strategijas, panaudojant turimą kūrybinį, gerosios patirties potencialą, prisiimant inovacijų diegimo iššūkius.
- 1.2. Gerosios patirties valdant strateginius pokyčius dalijimasis su viešųjų bibliotekų vadovybe per susirinkimus, mokymus, seminarus, konsultacijas.
- 1.3. Reguliariai organizuojami įstaigų vadovybės mokymai, gerinantys jų kompetencijas vadybinėje srityje valdant pokyčius, kuriant tarpinstitucinio, tarptautinio bendradarbiavimo tinklus, į juos įsitraukiant, dalyvaujant projektinėje veikloje.
- 1.4. Kontrolės ir auditų pagalba garantuoti teisingą, patikimą strateginių pokyčių naudos vertinimą bei skatinti įstaigas įsidiegti kokybės valdymo sistemas ar kitus strateginių pokyčių stebėjimo instrumentus.

2. Savivaldybių viešosiose bibliotekose:

- 2.1. Siekiant strateginių pokyčių įgyvendinimui reikalingų lyderystės, vadybinių kompetencijų, palengva pereiti nuo griežto funkcijų pasidalijimo prie komandinio darbo ir didesnės atsakomybės suteikimo darbuotojams.
- 2.2. Siekiant didesnio darbuotojų įtraukimo į strateginių pokyčio valdymo procesą, tai daryti įtraukiant į pokyčių inicijavimo, poreikio nustatymo, tarpinių rezultatų vertinimo, sprendimų priėmimo etapus per susirinkimus, tarpinių rezultatų analizę, komandų kūrimą, darbuotojų argumentuotų idėjų inovacijoms, pokyčiams išklausymą.
- 2.3. Siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, daugiau komunikuoti apie būsimą pokyčio naudą ne tik organizacijai kaip visumai, bet ir atskiriems darbuotojams, klientams, inicijuoti darbuotojų motyvavimo sistemos diegimą arba nors motyvavimo priemonių paketo formavimą.

- 2.4. Siekiant perimti kitų gerą patirtį strateginių pokyčių inicijavime, dalintis turima patirtimi komunikuojant pokyčių rezultatus, aktyviau įsitraukti į tarptautinius, tarpinstitucinius bendradarbiavimo tinklus.
- 2.5. Siekiant įtraukti klientus, partnerius, visuomenę į galimą veiklos tobulinimą per inovacijas, panaudoti tam grįžtamąjį ryšį, apklausas, socialinius tinklus.

REKOMENDACIJOS

LR Kultūros ministerijai:

1. Organizuoti mokymus bibliotekų darbuotojams, taip skatinant aktyviau įsitraukti į bibliotekų strateginių pokyčių valdymą per ilgalaikių strateginių tikslų išsikėlimą, pokyčių inicijavimą, jų valdymą.
2. Tarpininkauti įsitraukiant į bendradarbiavimo su kitų šalių viešosiomis bibliotekomis tinklus.

Mažeikių r. savivaldybės administracijai:

1. Organizuoti mokymus, seminarus, konsultacijas įstaigų vadovams strateginių pokyčių valdymo tematika, dalintis sukaupta gerąja patirtimi.
2. Skatinti tarpinstitucinį, tarptautinį bendradarbiavimą per projektines veiklas.
3. Skatinti kokybės valdymo sistemų ar kitų strateginių pokyčių stebėjimo instrumentų įdiegimą, užtikrinti patikimą strateginių pokyčių naudos vertinimą.

Mažeikių r. savivaldybės viešajai bibliotekai:

1. Skatinti komandinį darbą ir suteikti didesnes atsakomybes darbuotojams.
2. Siekti didesnio darbuotojų įtraukimo į strateginių pokyčio valdymo procesą per darbuotojų įtraukimą į pokyčių inicijavimą, poreikio nustatymą, tarpinių rezultatų vertinimą, sprendimų priėmimą.
3. Komunikuoti apie diegiamo pokyčio naudą ne tik organizacijai, bet kiekvienam darbuotojui atskirai, bibliotekos lankytojams.
4. Inicijuoti darbuotojų motyvavimo sistemos diegimą.
5. Siekti aktyviau įsitraukti į tarptautinius, tarpinstitucinius bendradarbiavimo tinklus.
6. Įtraukti darbuotojus, visuomenę, partnerius į veiklos gerinimą organizuojant apklausas, panaudojant grįžtamąjį ryšį, socialinius tinklus.

Akmenės r. savivaldybės administracijai:

1. Patikėti savivaldybės viešajai bibliotekai galimybę pačiai rengti ilgalaikės strategijos projektus, strateginius 3 metų veiklos planus
2. Organizuoti mokymus, seminarus, konsultacijas įstaigų vadovams strateginių pokyčių valdymo tematika, dalintis sukaupta gerąja patirtimi.
3. Skatinti tarpinstitucinį, tarptautinį bendradarbiavimą per projektines veiklas.
4. Skatinti kokybės valdymo sistemų ar kitų strateginių pokyčių stebėjimo instrumentų įdiegimą, užtikrinti patikimą strateginių pokyčių naudos vertinimą.

Akmenės r. savivaldybės viešajai bibliotekai:

1. Rengti ilgalaikės strategijos projektus, strateginį 3 metų veiklos planą.
2. Skatinti komandinį darbą ir suteikti didesnes atsakomybes darbuotojams.
3. Siekti didesnio darbuotojų įtraukimo į strateginių pokyčio valdymo procesą per darbuotojų įtraukimą į pokyčių inicijavimą, poreikio nustatymą, tarpinių rezultatų vertinimą, sprendimų priėmimą.

4. Komunikuoti apie diegiamo pokyčio naudą ne tik organizacijai, bet kiekvienam darbuotojui atskirai, bibliotekos lankytojams.
5. Inicijuoti darbuotojų motyvavimo sistemos diegimą.
6. Siekti aktyviau įsitraukti į tarptautinius, tarpinstitucinius bendradarbiavimo tinklus.
7. Įtraukti darbuotojus, visuomenę, partnerius į veiklos gerinimą organizuojant apklausas, panaudojant grįžtamąjį ryšį, socialinius tinklus.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Ajmal, S., Farooq, M. Z., Sajid, N., Awan, S. (2012). Role of Leadership in Change Management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 5 No. 2, 111-124*. Prieiga internete: <http://ajss.abasyn.edu.pk/admieditor/papers/V5I2-8.pdf>
2. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos veiklos planai 2018-2020 metams. Prieiga internete: <http://www.abiblioteka.lt/lt/veikla/veiklos-sritys>
3. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos veiklos ataskaita už 2019 m. Prieiga internete: <http://www.abiblioteka.lt/lt/veikla/veiklos-sritys>
4. Arimavičiūtė, M. (2007). Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007, Nr. 20, p. 81-89. ISSN1648-2603. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367159436459/>
5. Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos : mokslo darbai / Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla*. 2009, Nr. 1(14), p. 5-12. ISSN 1648-9098. Prieiga internete: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:6094171/>
6. Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, 2012, T. 11, Nr. 4, p. 581-594.
7. Arimavičiūtė, M., Raišienė, A. G. (2015). Model for management of strategic changes and its application in municipalities of Lithuania. *Journal of international studies Vol. 7(No.3):78-89*. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/289539387_Model_for_management_of_strategic_changes_and_its_application_in_municipalities_of_Lithuania
8. Baležentis, A. (2007). Organizacijos inovacinio lauko veiksmų analizė. *Mykolo Romerio universitetas. ISSN 1648-2603, Viešoji politika ir administravimas*, 2007. Nr. 22.
9. Baker, D. (2007). *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*. Oxford, England. Prieiga internete: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=qkqkAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=9.+Baker,+D.+\(2007\).+Strategic+Change+Management+in+Public+Sector+Organisations.+Oxford,+England.&ots=kJ8h_rBpFH&sig=sefvUHdVzDNAIcoKqdFucNEJ3g8&redir_esc=y#v=onepage&q=9.%20Baker%2C%20D.%20\(2007\).%20Strategic%20Change%20Management%20in%20Public%20Sector%20Organisations.%20Oxford%2C%20England.&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=qkqkAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=9.+Baker,+D.+(2007).+Strategic+Change+Management+in+Public+Sector+Organisations.+Oxford,+England.&ots=kJ8h_rBpFH&sig=sefvUHdVzDNAIcoKqdFucNEJ3g8&redir_esc=y#v=onepage&q=9.%20Baker%2C%20D.%20(2007).%20Strategic%20Change%20Management%20in%20Public%20Sector%20Organisations.%20Oxford%2C%20England.&f=false)
10. Bendrasis vertinimo modelis. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą (2006).
11. Bersėnaitė, J., Šaparnis G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai 1 (7), 19-28*. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154085804/J.04~2006~1367154085804.pdf>
12. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas – 2005, Vol XI, No 1, 3-15*.
13. Boyne, G. A., Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Vol. 70, 185-192*. Prieiga internete: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
14. Bryson, J., George, B. 2020. Strategic Management in Public Administration. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration
15. Chemengich, M. K. (2013). Managing strategic change in public sector. *Standard Research Journal of Business Management Vol1 (1): 1-40*. Prieiga internete: <https://pdfs.semanticscholar.org/9a17/9179f770e232558ca8778661368e9d0f79df.pdf>
16. Černiauskienė, N. (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Vilnius: MRU*. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367176756197/J.04~2011~1367176756197.pdf>
17. Černiauskienė, N. (2014). Strategic Management of Public Sector Institutions. *Student Workbook. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*. Prieiga internete: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_Strategic_Management_of_Public_Sector_Institutions.pdf.pdf

18. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Kauno technologijos universitetas*. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/931/6_v.domarkas%20ir%20kt..pdf
19. Duren, P. (2009). Public management means strategic management How can libraries fulfil the requirements of the new public management? *Department of Financial Management and Administration, German National Library of Science and Technology (TIB), Hannover, Germany*. Prieiga internete: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01435121011027336/full/pdf?casa_token=IaHuAfKMotwAAAAA:b5D_nTfN6gqut68MKcrbqe7a6vFjIalBiogEuYAqs4sNx7rrBwrjGAilZW09y0bIROQ51rIVmnd5A5DgmmMMqMIIHcqo-fpM4czNiJBTgRJk6xCAkg
20. Dzemyda, I. (2014). Strategic Management of Business Organizations. *Student Workbook. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*. Prieiga internete: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11473/21643_Dzemyda_Strategic%20Management_WEB2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
21. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. 2014. Socialinių tyrimų metodai: apklausa. *Mykolo Romerio universitetas*.
22. Gintalas, A. (2011). Metodologijos ir metodo samprata. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), p. 983–996.
23. Grybienė, A., Šimbelis, D. (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. *KTU Panevėžio institutas*. Prieiga internete: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf
24. Hao, M. J., Yazdanifard, R. 2015. How effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Southern New Hampshire University, Malaysia. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 15 Issue 9 Version 1.0 Year 2015* Prieiga internete: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1737/1639>
25. Hansen, J. R., Ferlie, E. (2014). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*. Prieiga internete: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2014.957339?needAccess=true>
26. Henricks, S. A., Henricks-Lepp, G. M. 2014. Desired Characteristics of Management and Leadership for Public Library Directors as Expressed in Job Advertisements. *Journal of Library Administration*, 54:277–290, 2014. Prieiga internete: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01930826.2014.924310?casa_token=N5_Ip7AEUKEAAAAA:W4Y5e3LbL-75dptDZ2fKVR_9Xz3CmilA8LWLo4lnS0Y1vDFetcbahUJPH8L8awRYBSI-I4HtEYA
27. Hesse-Biber, Sh. N., Leavy, P. (2010). Handbook of Emergent Methods. *The Guilford Press*. Prieiga internete: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=ZimmUvfmE-0C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Hesse-Biber,+AND,+Leavy,+P.+\(2010\).+Handbook+of+Emergent+Methods.+New+York.&ots=XIXuvjzr4I&sig=w3jxBq2uPPrWDUBUB1VWMo5c3mg&redir_esc=y#v=onepage&q=Hesse-Biber%2C%20AND.%2C%20Leavy%2C%20P.%20\(2010\).%20Handbook%20of%20Emergent%20Method s.%20New%20York.&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=ZimmUvfmE-0C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Hesse-Biber,+AND,+Leavy,+P.+(2010).+Handbook+of+Emergent+Methods.+New+York.&ots=XIXuvjzr4I&sig=w3jxBq2uPPrWDUBUB1VWMo5c3mg&redir_esc=y#v=onepage&q=Hesse-Biber%2C%20AND.%2C%20Leavy%2C%20P.%20(2010).%20Handbook%20of%20Emergent%20Method s.%20New%20York.&f=false)
28. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business Systems and Economics No. 2 (2). Mykolo Romerio universitetas*. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13227/276-489-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>,
29. Yaqun, Y., Yuan, L., Hitt, M. A., Liu, Y., Wei, Z. (2016). The Influence of Resource Bundling on the Speed of Strategic Change: Moderating Effects of Relational Capital. *Asia Pacific Journal of Management: 33:435–467*. Prieiga internete: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-016-9458-z>
30. Janeliūnas, T., Kasčiūnas, L., (2007). Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose. *Politologija*, 2007, Nr. 3 (47). Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367159751620/J.04~2007~1367159751620.pdf>.
31. Jančiauskas, B., Maceika, A., Strazdas, R., Toločka, E., Zabelavičienė, I. (2012). Pramonės įmonių valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas. *Vilnius: Technika*. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/profile/Rolandas_Strazdas/publication/275344410_Pramones_imoniu_valdymas_planavimas_organizavimas_vadovavimas/links/55393cc50cf2239f4e7d8e02/Pramones-imoniu-valdymas-planavimas-organizavimas-vadovavimas.pdf
32. Jaynes, S. (2015). Making strategic change: a critical discourse analysis. *Journal of Organizational Change Management Vol. 28 No. 1, 2015 pp. 97-116*. Prieiga internete: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-04-2013-0053/full/pdf?title=making-strategic-change-a-critical-discourse-analysis>

33. Johnson, G., Sholes, K., Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. 8th Edition. Prieiga internete: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=8KS4gKNgLYsC&oi=fnd&pg=PT43&dq=johnson+2008+strategic+change+types&ots=ZF-PX6bFRy&sig=SwL9nXAd8YbX1C6pvZ-qHqTNaco&redir_esc=y#v=onepage&q=johnson%202008%20strategic%20change%20types&f=false
34. Joyce, P. (2015). Strategic Management in the Public Sector. *Routledge, Taylor and Francis Group*. Prieiga internete: <https://docshare04.docshare.tips/files/26701/267011310.pdf>
35. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Stonkutė, E., Vveinhardt, J., Žirgūtis, V. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika. *Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas*. Prieiga internete: <https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/35515/2/ISBN9786094673108.pdf>
36. Kitsios, F., Kamariotou, M. 2017. Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece. *Proceedings of British Academy of Management (BAM) Conference 2017, Coventry, UK, pp. 1-24*. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/profile/Fotis_Kitsios/publication/320958889_Strategic_Change_Management_in_Public_Sector_Transformation_The_Case_of_Middle_Manager_Leadership_in_Greece/links/5a1ffe81458515341c83805b/Strategic-Change-Management-in-Public-Sector-Transformation-The-Case-of-Middle-Manager-Leadership-in-Greece.pdf
37. Koizumi, M. (2014). Transitions in Public Library Management: From the International Perspective of Strategy, Organizational Structure, and Operations. *Journal of Library Administration. Volume 54, 2014 - Issue 8, Pages 659-690*. Prieiga internete: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01930826.2014.965098?casa_token=sSh90Xibj24AAAAA:nC4J9nUhmPnUUK48nDaLX_7CKShH-DhWUHt5hJuOYm5EeDkeblT8sgzLJiY3aM86bqo_jg4YGnY
38. Korbi, K. (2015). Leadership and Strategic Change. *The Journal of Organizational Management Studies. Vol. 2015 (2015), Article ID 638847, 32 pages*. Prieiga internete: <https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2015/638847/638847.pdf>
39. Korsakienė, R., 2006. Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: technika*.
40. Korsakienė, R., Grybaitė, V. (2012). Strateginis organizacijų valdymas. *Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas*.
41. Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Readings in Strategic Management p. 294-306*. Prieiga internete: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
42. Kryger, A. (2017). Strategy development through interview technique from narrative therapy. *Copenhagen Business School. Journal of Organizational Change Management Vol. 30 No. 1, 2017 pp. 4-14*. Prieiga internete: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-06-2016-0111/full/html?casa_token=SqJEg8182_IAAAAA:MGUurN0N2eTV5JD3LJz1cL8DKkgdaa-oQt2X259FjdY_r8oCLokfCqO6HMsonT1qJBrnqt7qudzB8gxbuyhNbQsj2ikiODjWZOZOp4Agv_WXzgbKDLA
43. Kučinskienė, R. (2002). Asmeninės karjeros plėtros ir mokymosi visą gyvenimą vadybiniai aspektai. *Tiltai. Priedas. 2002, Nr. 11, p. 75-81. Edukologija: problemos ir perspektyvos* Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367188180573/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
44. Kulikauskienė, K. (2019). Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje. *Socialiniai tyrimai / Social Research. 2019, Vol. 42 (1), 67–78*. Prieiga internete: <https://journals.su.lt/socialiniai-tyrimai/article/view/265/182>.
45. Kulikauskienė, K., Liukinevičienė, L. (2019). Socialiai neįgaluosius įtraukiančių bibliotekų teisinė ir administracinė aplinka Lietuvoje. *Informacijos mokslai, T. 88*. Prieiga internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/16667/17381>
46. Kulikauskienė, K., Liukinevičienė, L. (2020). The Theoretical Model of an Inclusive Library for People with Disabilities and its Practical Implementation. *Challenges of the Future; May2020, Vol. 5 Issue 2, p79-101, 23p*. Prieiga internete: https://www.fos-unm.si/media/pdf/IP/2020-5-2/IP_57_Kulikauskiene.pdf
47. Kulikauskienė, K., Šaparnienė, D. (2020). Viešosios bibliotekos veikla socialinę atskirtį patiriančių visuomenės grupių skaitmeninės įtraukties didinimo srityje. *Socialiniai tyrimai / Social Research. 2020, Vol. 43 (1), 32–44*. Prieiga internete: <https://journals.su.lt/socialiniai-tyrimai/article/view/305>
48. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Prieiga internete: https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/laumenskaite_5.pdf.

49. León, L. R., Simmonds, P., Roman, L. (2012). Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe. *Thematic Report 2012 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012)*. Contract number xo7. Prieiga internete: https://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2014/06/1447_INNOERATREND-2011-12.pdf
50. „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas 2010 m. birželio 30 d. Nr. XI-977. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9BE55C402B71>
51. Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymas (2004). Nr. IX-2378. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238641>.
52. „Dėl informacinės visuomenės plėtros 2014-2020 metų programos „LR Skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2014 m. kovo 12 d. Nr. 244, Vilnius. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a66c0760b04011e3bf53dc70cf7669d9/asr>
53. „Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2014 m. kovo 19 d. Nr. 269. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/44081280b5b311e3ad2eed5a4e1b7108/asr>
54. „Dėl kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 metų programos patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Kultūros ministro įsakymas 2014 m. spalio 6 d. Nr. IV-711. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b425eff064b911e4b6b89037654e22b1/asr>
55. „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2017 m. kovo 13 d. Nr. 167. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc/asr>
56. „Dėl skaitymo skatinimo 2019-2024 metų programos ir skaitymo skatinimo programos 2019-2021 metų veiksmų plano patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Kultūros ministro, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas 2018 m. spalio 19 d. Nr. IV-746/V-834. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/37e2e820d39711e8bea9885f77677ec1>
57. Lodienė, D. (2005). Pokyčių strategijos parinkimas. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=247862>
58. Makštutis, A. (2016). Strateginis valdymas. *Teorinė-praktinė studija*. Vilnius. Prieiga internete: https://evedlys.pavb.lt/wp-content/uploads/2017/02/strateginis_valdymas_2016_1.pdf
59. Manoj, N. K., Sinha, M. K. (2015). Manage the Library with Strategic Management. *Kenya Methodist University, Po Box 267-60200, Meru*. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/271204350_Manage_the_Library_with_Strategic_Management
60. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. *Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Prieiga internete: https://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=Melnikas+Smaliukien%C4%97+Strateginis+valdymas&btnG=
61. Miknevičiūtė, D., Valackienė, A. (2017). Strateginių pokyčių kryptių identifikavimo organizacijose koncepto pristatymas. *Kauno technologijos universitetas*. Prieiga internete: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1669/pdf>
62. Mokslinė šimtmečio konferencija „XXI a. bibliotekos: tradicijos ir inovacijos“. Prieiga internete: <https://www.lnb.lt/naujienos/4845-moksline-simtmečio-konferencija-xxi-a-bibliotekos-tradicijos-ir-inovacijos-2>.
63. Naghibi, M. A., Baban, H. (2011). Strategic change management: The challenges faced by organizations. *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR vol.4 (2011)*. Prieiga internete: <http://ipedr.com/vol4/108-F00035.pdf>.
64. Nakrošis, V., Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas, Public policy and administration 2010, nr. 31, p. 63-76*. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12362/1163-2205-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
65. Nkosi, S. V. (2015). Strategic Change in the Public Service: Differential Roles of Human Resource and Line Managers. Nkosi, S. V. (2015). Prieiga internete: https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/63645/Nkosi_Strategic_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
66. Parker, J. B., Bossaller, J., Adkins, D., Brendler, B. (2017). Learning to Lead: Challenges and Resources for The New Public Library Director. *Journal of Library Administration*. Prieiga internete: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01930826.2017.1300454?casa_token=oIVZoD6kGXoAAA

AA:FkRURz5na42Lp_O0tSjXfD7B7QGZnmCU2-6KGIOSGwtkXyT3z0-YmtCfOhK98THIqx6Ua_ps8_k

67. Petrauskaitė, K., Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. *Vilniaus Gedimino technikos universitetas, e-ISBN 978-609-476-223-9*. Prieiga internete: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/view/666>
68. Poister. T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Georgia State University. Volume 70, Issues 1 Pages s246-s254*. Prieiga internete: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x?casa_token=BtCmK9EootQAAAAA:ift1tibr4MO7GdwMha_hhhOcj5CMSeKU9j0Q4_RaL1QhtaESe-jU79ediqvMXG32L5QbIKHRrQjfkW
69. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Kauno technologijos universitetas. Viešoji Politika ir Administravimas. 2009, Vol. 30, p 22-32. 11p*. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12378/1212-2304-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
70. Raipa, A., Bartkus, E. V. (2013). Modernus viešasis valdymas: pokyčiai ir nauji metodologiniai aspektai. Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d7d0c2e5-b141-4658-8476-693e5ba951cc%40sdc-v-sessmgr03>
71. Raišienė, A. G., (2012). Organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialinės partnerystės ryšius. *Mykolo Romerio universitetas*. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367188631740/J.04~2012~1367188631740.pdf>
72. Rimkutė, A., Jurėnienė, V., Novelskaitė, A. (2018). Magistro darbo baigimo metodiniai nurodymai. *Vilniaus universitetas*. Prieiga internete: https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/institutai/soc_inf/Metodine_priemone_MV_magistrams-2018.pdf
73. Riwo-Abudho, M., Njanja, L., Ochieng, I. (2012). The Role of Strategic Leadership during Change. *Journal of Bussiness Management, Vol. 4 No. 1 (2012)*. Prieiga internete: <https://www.ajol.info/index.php/kjbm/article/view/89159>
74. Robbins, S. P. (2007). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Trečiasis leidimas. Poligrafija ir informatika*.
75. Ruškytė, D., Navickas, V. (2010). Magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai. *Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas*.
76. Sakalas, A., Savanevičienė, A., (2003). Įmonės krizių vadyba. *Vadovėlis. Kaunas: Technologija*.
77. Sen, B. (2014). Multiple Strategic Orientations: The Public Library as a Societal Organization. *Information School, University of Sheffield, Sheffield S1 4DP, UK*. Prieiga internete: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042814040373?token=2530009C14A3BC24E2F856B3073102ACA16362845F6756121E97636BCA09365B254A267A47386B1B6F0618BB9A4F94CB>
78. Sminia, H., Nistelrooij, A. V. (2007). Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management ISSN: 1469-7017 (Print) 1479-1811*. Prieiga internete: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14697010500523392?needAccess=true>
79. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Mykolo Romerio universitetas. Sveikatos mokslai / health sciences in eastern europe 2018, 28 tomas, Nr. 1, p. 57-66*. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16474>
80. Stankaitis, R., Žostautienė, V., Umbrasas, G. (2015). Viešojo valdymo institucijų veiklos kokybė: pažangi patirtis ir inovatyvūs sprendimai. *Viešasis administravimas, Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, 2015, Nr. 1-2(45-46)*. Prieiga internete: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e6fc244b-fcb4-4ea2-99d5-61b5a42bf099%40pdc-v-sessmgr04>
81. Staponkienė, J., 2004. Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai [Social Research]. 2004, Nr. 1 (4), p. 85-93*. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=5534>
82. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. *Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla*.
83. Strategija „Europa 2020“. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0028>
84. Strategija „Lietuva 2030“. Prieiga internete: <https://www.lietuva2030.lt/lt/pazangos-rodikliai/filtrai:384-vizijos-igyvendinimo-rodikliai>
85. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). Strateginis valdymas. *Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*. Prieiga internete: https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/35781789835115

86. Šaparnis, G., Bersėnaitė, J., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2006. Nr. 1 (7), 19-28. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=265880>.
87. Šaparnis, G., Bersėnaitė, J., Šaparnienė, D. (2009). Psychosemantics of Employees' Images when Identifying the Dimensions of Change Management. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2009. Nr. 3 (17), 71–83. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169438437/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>
88. Šimanskienė, L. (2001). Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. *Tiltai*. 2001, Nr. 1 (14), p. 13-21. ISSN 1392-3137. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2001~1487337458909/>
89. Šiugždinienė, J., Kirstukaitė, I., Rimkutė, E. (2015). Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. *Viešoji politika ir administravimas*, 2015, t. 14, nr. 1 p. 9-24. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=273559>
90. The public library: new challenges and strategies in the information society. *Report February 2003*. Prieiga internete: https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/informebibpub_eng.pdf/
91. Thompson, J. L., Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness, Analysis and Change. 5 Edition. Cengage Learning EMEA*.
92. Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change. The University of Michigan*. Prieiga internete: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=WRRkUrhfk4MC&oi=fnd&pg=PA3&dq=technical+cultural+and+political+change&ots=dkfmvYQ94y&sig=ygs3JwxBTOL8faYhpFCsEyssH4M&redir_esc=y#v=onepage&q=technical%20cultural%20and%20political%20change&f=false
93. Van der Voet, J., Kuipers, B. S., Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The Relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 2016 Vol. 18, No. 6, 842–865. Prieiga internete: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2015.1045020?casa_token=g7E12GvgAm4AAA-AA%3ASu6wkd_BxbxmM4kCJCsDqdXrv2VfAG8G8gF19f6cg-8zjH2MzT06OcDzFVJY53WJaXempsSgm_U#aHR0cHM6Ly93d3cudGFuZGZvbmxpbmUuY29tL2RvaS9wZGYvMTAuMTA4MC8xNDcxOTAzNy4yMDE1LjEwNDUwMjA/bmVIZEFjY2Vzc10cnVlQEBAMA==
94. Vanagas, R. (2007). Valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Prieiga internete: http://su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/vanagas.pdf.
95. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). Vadybos pagrindai. *Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*. Prieiga internete: <https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/vadybos-pagrindai/70/nustatytin%C4%97+metodologija>.
96. Vasiliauskas, A., (2002). Strateginis valdymas. *Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė. Vilnius: Enciklopedija*.
97. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. *LMA Ekonomikos institutas. Vilnius*. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367159545161/J.04~2004~1367159545161.pdf>.
98. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 2013 (10). Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15120/Videikien%C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
99. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014, nr. 70, p. 107-120. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=259506>
100. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2006.38*. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=182704>
101. Zakarevičius, P., Gedvilaitė Moan, A. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=66888>
102. Žydzūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga*. Prieiga internete: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf
103. Wandt, Ch. (2019). Change Management in Public Libraries: Seven Recommendations from Copenhagen Libraries. *Journal of Library Administration*, 59: 915–926, 2019. Prieiga internete:

- https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01930826.2019.1661746?casa_token=QghQswORQqwAAA:AA:MZEiVnMa7GT0xNQvjLrGmrqezqPvh1O1OkwbFJCSAmTtr2gGYpe6o6GS2hjJWT3daxJCoXdgBc
104. Wauters, B. (2019). Strategic management in the public sector and public policy-making: friend or foe? Prieiga internete: https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/strategic_management_book_final2b.pdf
105. Widdersheim, M. M., Lund, B. D., Kemboi, B. J. (2019). Change Management in Public Libraries: ResearchBased Political Strategies. *Journal of Library Administration*, 59: 693–742, 2019. Prieiga internete: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01930826.2019.1649966?casa_token=9ogA5wVVqPcAAAA:A:26eJKYuePq9XdKpsQvVnGPTD5AHFrBXR-NPk33-NCBRk_WkL440W1e_qgbDHDPgOlqjuoOPDRwY

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. respondente,

Esu Kamilė Kuodytė, Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistro studijų programos studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas *įvertinti strateginių pokyčių valdymą savivaldybių viešosiose bibliotekose*. Interviu metu gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik tyrimo tikslui pasiekti, rašant baigiamąjį magistro darbą „Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje“.

1) Jūsų amžius:

- <30
 30 – 50
 50>

2) Jūsų darbo stažas savivaldybės viešojoje bibliotekoje:

- <2
 2 – 10
 10>

3) Užimate vadovaujančias pareigas:

- Taip
 Ne

4) Įvertinkite darbuotojų dalyvavimo svarbą įstaigos valdyme (1 – visai nesvarbu, 5 – labai svarbu):

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Įstaigos strateginių tikslų ir uždavinių formulavimas dalyvaujant darbuotojams | | | | | |
| Darbuotojų įtraukimas į organizacijos strateginių planų rengimą, jų projektų aptarimą | | | | | |
| Darbuotojų komandų telkimas diegiant pokyčius | | | | | |
| Darbuotojų dalyvavimas organizacijos rengiamuose ir vykdomuose projektuose | | | | | |
| Darbuotojų įtraukimas į metinės veiklos įgyvendinimo analizę | | | | | |
| Darbuotojų periodiškasis informavimas (susirinkimai, el. paštas, skelbimai ir kt.) apie įgyvendinamų pokyčių tarpinius rezultatus | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Darbuotojų profesinis tobulėjimas siekiant gerinti bibliotekos teikiamų paslaugų kokybę | | | | | |
| Bibliotekos klientų grįžtamojo ryšio panaudojimas siekiant gerinti paslaugų kokybę, numatyti galimas veiklos tobulinimo kryptis | | | | | |
| Įstaigos vidaus audito organizavimas ir gautų rezultatų panaudojimas gerinti teikiamas paslaugas | | | | | |

5) Ar Jūs dalyvavote/dalyvaujate kuriant/formuojant savivaldybės viešosios bibliotekos viziją?

- Taip
- Ne
- Nežinau

6) Kas, Jūsų manymu, inicijuoja strateginius pokyčius savivaldybės viešojoje bibliotekoje?

| | Niekada | Retai | Dažnai | Visada | Nežinau |
|--|---------|-------|--------|--------|---------|
| LR kultūros ministerija | | | | | |
| Nacionalinė M. Mažvydo biblioteka | | | | | |
| Savivaldybės administracija | | | | | |
| Viešosios bibliotekos vadovas | | | | | |
| Viešosios bibliotekos vadovas kartu su darbuotojais, įvertinus situaciją įstaigoje | | | | | |
| Viešosios bibliotekos darbuotojai | | | | | |
| Viešosios bibliotekos klientai | | | | | |
| Viešosios bibliotekos socialiniai partneriai | | | | | |
| Kita (įrašykite)..... | | | | | |

7) Kaip komunikuojama informacija apie strateginio pokyčio įgyvendinimą Jūsų darbovietėje?

| | Niekada | Retai | Dažnai | Visada | Nežinau |
|--|---------|-------|--------|--------|---------|
| Strateginiai pokyčiai matomi strateginiuose planuose, direktorės ataskaitose | | | | | |
| Informacija periodiškai pateikiama susirinkimų metu. Ją pateikia vadovai | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Bibliotekos portale nuolat skelbiama informacija apie pokyčio eigą ir rezultatus | | | | | |
| Informacija apie planuojamą, vykdomą, įgyvendintą pokytį perduodama žiniasklaidai | | | | | |
| Sėkmingo pokyčio informacija dalinamasi su kitomis įstaigomis, visuomene tam skirtuose renginiuose | | | | | |
| Kita (įrašykite)..... | | | | | |

8) Įgyvendinant strateginius pokyčius savivaldybės viešojoje bibliotekoje:

| | Niekada | Retai | Dažnai | Visada | Nežinau |
|---|---------|-------|--------|--------|---------|
| Pokyčio įgyvendinimo planas rengiamas pasitarus su darbuotojais | | | | | |
| Pokyčio plano, projekto rengimui sudaroma darbo grupė | | | | | |
| Pateikiamas išsamus strateginio pokyčio įgyvendinimo planas, už veiklas atsakingi darbuotojai, finansavimo šaltiniai | | | | | |
| Aiškiai nurodoma, kaip pokytis susijęs su ilgalaikiais tikslais, kas pasikeis įstaigoje (nauda), kai pokytis bus įgyvendintas | | | | | |
| Periodiškai skelbiami tarpiniai pokyčio rezultatai | | | | | |
| Analizuojamos pokyčio įgyvendinimo sėkmės ir nesėkmės | | | | | |
| Kita (įrašykite)..... | | | | | |

9) Išskylančias problemas strateginio pokyčio įgyvendinimo metu vadovai aptaria su darbuotojais:

- Visada
- Dažnai
- Retai
- Niekada
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite).....

10) Siekiant išspręsti problemas, kylančias įgyvendinant strateginius pokyčius, konsultuojamasi su kitomis įstaigomis:

| | Niekada | Retai | Dažnai | Visada | Nežinau |
|---|---------|-------|--------|--------|---------|
| LR kultūros ministerija | | | | | |
| Savivaldybės administracija | | | | | |
| Kitų savivaldybių viešosiomis bibliotekomis | | | | | |
| Apskričių viešosiomis bibliotekomis | | | | | |
| Projektų iniciatoriais | | | | | |
| Kita (įrašykite)..... | | | | | |

11) Problemas (išskyrus žmonių problemas), kylančias įgyvendinant strateginį pokytį viešojoje bibliotekoje, sprendžia:

- Bibliotekos vadovai
- Savivaldybės švietimo ar kito skyriaus, kurio pavaldume yra viešoji biblioteka, specialistai
- Patys bibliotekos darbuotojai
- Nežinau

12) Teikti siūlymus inovacijoms, strateginiams pokyčiams, įsitraukti į jų įgyvendinimą bibliotekos darbuotojai kviečiami:

- Viešai per susirinkimus
- Individualiai pakviečiant įsitraukti į darbo grupes
- Nekviečiami

13) Aktyviai įsitraukusieji į strateginių pokyčių poreikio analizę, projektų rengimą, jų įgyvendinimą bibliotekos darbuotojai skatinami:

- Priedais prie atlyginimo
- Padėkomis
- Žodiniu palaikymu
- Neskatinami
- Kita (įrašykite).....

14) Inovacijų kultūrai plėtoti bibliotekose reikalingos atitinkamos darbuotojų kompetencijos ir noras įsitraukti į strateginius pokyčius. Kaip jūs vertintumėte savo pasirengimą ir motyvaciją dalyvauti strateginiuose pokyčiuose (1 – nepakankamas pasirengimas, 5 – visiškai pasirengimas):

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Galėčiau dirbti darbo grupėse, analizuojančiose bibliotekos veiklos SSGG, išorinius veiksnius | | | | | |
| Sutikčiau dalyvauti rengiant, aptariant ilgalaikes strategijas, bibliotekos strateginį planą | | | | | |
| Sutikčiau įsitraukti į bibliotekų modernizavimo projektus | | | | | |
| Dalyvaučiau gerosios patirties perėmimo iš kitų bibliotekų (ir užsienio) stažuotėse | | | | | |

15) Kaip siūlytumėte tobulinti strateginių pokyčių valdymą viešojoje bibliotekoje?

Dėkoju už atsakymus

Klausimynas Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų vadovams, pavaduotojams

Tyrimo tikslas – atskleisti Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo galimybes, potencialą, sėkmes ir tobulintinas sritis. Remiantis tyrimo rezultatais bus galima nustatyti požiūrį į strateginių pokyčių valdymą tiriamose įstaigose bei veiksnius, kurie įtakoja strateginių pokyčių valdymą. Gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik tyrimo tikslui pasiekti, rašant baigiamąjį magistro darbą „Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje“. Klausimai platūs. Prašytume atsakyti į juos išsamiai, pagrindžiant pavyzdžiais.

1. Įgyvendintų strateginių pokyčių valdymo analizė, gerosios patirtys, pamokos

- 1) 2010-2020 metais Jūsų savivaldybės viešoji biblioteka įgyvendino keletą strateginių pokyčių, jie buvo įtraukti į savivaldybės strateginius planus, gautos lėšos jų įgyvendinimui. Dauguma pokyčių buvo technologiniai-organizaciniai: LIBIS (Lietuvos integrali bibliotekų informacijos sistema) įdiegimas; viešosios bibliotekos pastatų, patalpų rekonstravimas/modernizavimas/atnaujinimas; informacinių ir elektroninių paslaugų plėtra ir sklaida rajonų gyventojams; informacijos ir žinių visuomenės raidos skatinimas rajonuose. Kokiu tikslu (tikslais) buvo įgyvendinti išvardyti strateginiai pokyčiai?

- 2) Kokia, Jūsų nuomone, yra įgyvendintų strateginių pokyčių nauda? Kaip ši nauda pasireiškė organizacijai ir darbuotojams? Ar šių pokyčių naudą kas nors vertino ir kaip, ar vertinote Jūs ir kaip?

- 3) Kaip pasikeitė organizacijos veikla, jos valdymas įgyvendinus/vis dar įgyvendinant anksčiau išvardytus pokyčius?

- 4) Kokios aplinkybės, išoriniai ir vidiniai veiksniai dažniausiai lemia strateginių pokyčių poreikį savivaldybės viešojoje bibliotekoje? Atsakymą pagrįskite.

- 5) Remdamiesi pokyčių įgyvendinimo patirtimi, nurodykite ir įvardinkite, kokios strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtys (ekonominės, vadybinės, techninės-technologinės, socialinės-

psichologinės) ir kodėl lėmė sudėtingesnę pokyčių įgyvendinimo procesą Jūsų viešojoje bibliotekoje? Pagrįskite pavyzdžiais.

.....
.....

6) Kaip buvo sprendžiamos su strateginių pokyčių įgyvendinimu susijusios problemos?

.....
.....

7) Išskirkite strateginių pokyčių planavimo ir įgyvendinimo organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, teigiamas ir neigiamas puses.

.....
.....

8) Ar, Jūsų nuomone, vykdyti pokyčiai turėjo įtakos darbuotojų požiūrio pasikeitimui į atliekamą darbą, vadovybę? Jeigu atsakymas „taip“, nurodykite kaip.

.....
.....

9) Kokį vaidmenį strateginių pokyčių įgyvendinimo metu atlikdavo viešosios bibliotekos vadovybė, Jūs? Ar dalinotės lyderyste su kuo nors?

.....
.....

10) Kokius metodus ir būdus (pvz., darbo grupės, įtraukimas į sprendimų priėmimą, mokymai, nuolatinis informavimas ir komunikavimas, skatinimas ir parama, derybos ir pasitarimai, manipuliavimas, besimokančios organizacijos kūrimas ir kt.) taikote Jūs savo organizacijoje, siekdami įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymą, palengvinti jiems pokyčių įgyvendinime kylančias problemas?

.....
.....

2. Ilgalaikio strateginio planavimo poreikis ir kompetencija jį valdyti

11) Analizuojant viešųjų bibliotekų veiklos planus, pastebėta, kad planuodamos savo veiklą 1 metams (veiklos planai), 3 metams (strateginiai planai), bibliotekos apsiriboja rezultatu rodikliais, kurie dažniau yra kiekybiniai (pvz., įsigyta tiek kompiuterių, išduota tiek knygų, patenkintas toks proc. lankytojų ir pan.), kai darbo su klientais kokybė ne visada pamatoma per statistiką. Kokie Jūsų viešosios bibliotekos strateginiai ilgalaikiai tikslai 10 metų? Kokiomis priemonėmis ir kaip Jūsų įstaiga vertina viešosios bibliotekos **strateginių tikslų įgyvendinimo veiksmingumą, naudą ilgalaikėje perspektyvoje?**

.....
.....

12) ES ir LR kultūros politikoje šiuo metu didelis dėmesys skiriamas inovacijų kultūros vystymui bibliotekose per gerosios patirties perėmimą, bendruomenių įtraukimą, projektus. Kokios Jūsų bibliotekos galimybės plėtoti inovacijų kultūrą? Ar turite pakankamai žmonių išteklių, kompetencijų perimti gerąsias patirtis iš kitų savivaldybių, įsitraukti į tarptautinius projektus

su užsienio bibliotekomis, dirbti toje srityje su socialiniais partneriais? Kokie pokyčiai reikalingi Jūsų bibliotekoje, Jūsų savivaldybėje?

.....
.....

Dėkoju Jums už dalyvavimą tyrime