

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**INGA POCEVIČIŪTĖ-ŠOSTAKIENĖ**

**VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO  
VALDYBOS TERITORINIŲ SKYRIŲ POKYČIAI IR  
JŲ VERTINIMAS DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė  
prof. dr. Birutė Pitrenaitė**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS  
TERITORINIŲ SKYRIŲ POKYČIAI IR JŲ VERTINIMAS  
DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU**

**Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N24001**

**Vadovė**

**prof. dr. Birutė Pitrėnaitė**

**2012 11 26**

**Recenzentas**

**Lekt. Ingrida Bartkutė**

**Atliko**

**VSPmns1-01 gr. stud.**

**Inga Pocevičiūtė-Šostakienė**

**2012 11 26**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**INGA POCEVIČIŪTĖ-ŠOSTAKIENĖ**

**CHANGES IN TERRITORIAL OFFICES  
OF STATES SOCIAL INSURANCE FUND BOARD  
AND THEIR EVALUATION FROM EMPLOYEES'  
POINT OF VIEW**

**Master thesis**

**Supervisor  
prof. dr. Birutė Pitrenaitė**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

<b>PRIEDŲ RODYKLĖ</b> .....	5
<b>LENTELIŲ RODYKLĖ</b> .....	5
<b>PAVEIKSLŲ RODYKLĖ</b> .....	6
<b>ĮVADAS</b> .....	7
<b>1. POKYČIŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI</b> .....	10
1.1. Pokyčių samprata.....	10
1.2. Pokyčių atsiradimą sąlygojančios priežastys.....	14
1.3. Pokyčių valdymo svarba organizacijos veiklos rezultatams.....	16
<b>2. FONDO VEIKLA, STRUKTŪRA IR POKYČIŲ APŽVALGA</b> .....	26
2.1. Valstybinio socialinio draudimo sistemos valdymas ir struktūra.....	26
2.2. „Sodros“ pokyčių per paskutinį dešimtmetį apžvalga.....	27
2.3. Bendroji Fondo valdybos teritorinių skyrių charakteristika.....	31
2.3.1. Tipinė Fondo valdybos teritorinio skyriaus struktūra.....	31
2.3.2. Fondo valdybos teritorinių skyrių klientai.....	33
2.3.3. Pagrindiniai Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo aspektai, tikslai, pokyčių turinys.....	36
<b>3. FONDO VALDYBOS TERITORINIŲ SKYRIŲ POKYČIŲ VERTINIMO TYRIMAS</b> .....	43
3.1. Tyrimo instrumentas.....	43
3.2. Tyrimo organizavimas, respondentai ir imtis.....	45
3.3. Tyrimo apibendrinimo ir analizės metodai.....	48
3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	49
3.4.1. Organizacinės valdymo struktūros pokyčiai.....	49
3.4.2. Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos pokyčiai.....	51
3.4.3. Fondo valdybos teritorinių skyrių administravimo pokyčiai.....	52
3.4.4. Darbo organizavimo pokyčiai.....	53
3.4.5. Veiklos procesų kokybės pokyčiai.....	55
3.4.6. Palaikomųjų veiklos procesų pokyčiai.....	56
3.4.7. Informacijos valdymo ir komunikacijos pokyčiai.....	57
3.4.8. Socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo pokyčiai.....	59
3.5. Apibendrintas tyrimo vertinimas ir vertinimo aspektų sąryšiai.....	61
<b>IŠVADOS</b> .....	70
<b>SIŪLYMAI</b> .....	71
<b>LITERATŪRA</b> .....	72
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS</b> .....	75
<b>SANTRAUKA</b> .....	76
<b>SUMMARY</b> .....	77
<b>PRIEDAI</b> .....	78

## PRIEDŲ RODYKLĖ

1 priedas. Tyrimo anketa.....	78
2 priedas. Lentelės ir paveikslai.....	81

## LENTELIŲ RODYKLĖ

1 lentelė. „Sodros“ pokyčių periodai ir jų esmė.....	30
2 lentelė. Pensijos gavėjų skaičiaus pasiskirstymas 2011 m. pagal išmokų rūšis.....	35
3 lentelė. Ligos ir motinystės socialinio draudimo išmokų gavėjų skaičiaus pasiskirstymas 2011 m. pagal išmokų rūšis .....	35
4 lentelė. Pokyčių vertinimo anketos struktūra.....	45
5 lentelė. Teritorinių skyrių darbuotojų dalyvavimas anketinėje apklausoje .....	46
6 lentelė. Bendroji respondentų charakteristika .....	47
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą socialinio draudimo sistemoje ir pareigas (proc.) .....	48
8 lentelė. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? Vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas (proc.).....	51
9 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus administravimo srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai .....	53
10 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus darbo organizavimo srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai.....	54
11 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus veiklos procesų kokybės srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai.....	56
12 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus palaikomųjų procesų srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai.....	57
13 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus informacijos valdymo ir komunikacijos srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai .....	59
14 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai.....	60
15 lentelė. Darbo užmokesčio dydžio pasikeitimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas (proc.).....	61
16 lentelė. Teritorinių skyrių veiklos pagerėjimo/pablogėjimo vertinimas. Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų amžių (proc.) .....	63
17 lentelė. Teritorinių skyrių veiklos pagerėjimo/pablogėjimo vertinimas. Atsakymų pasiskirstymas pagal Fondo valdybos teritorinius skyrius (proc.).....	65
18 lentelė. Pokyčių Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos indikatorių reitingas (proc.).....	67
19 lentelė. Apibendrintas teigiamų pokyčių įvairiose teritorinio skyriaus veiklos srityse vertinimas (proc.) .....	68
20 lentelė. Apibendrintas neigiamų pokyčių įvairiose teritorinio skyriaus veiklos srityse vertinimas (proc.) .....	69
21 lentelė. Apibendrintas teigiamų pokyčių įvairiose teritorinio skyriaus veiklos srityse vertinimas, atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ vidurkis (proc.).....	69
22 lentelė. Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą? Atsakymų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.) .....	81

## PAVEIKSLŲ RODYKLĖ

1 pav. Pokyčių klasifikacija .....	14
2 pav. Pokyčių atsiradimą sąlygojantys veiksniai .....	16
3 pav. Pagrindiniai organizacijos aplinkos pažinimo bruožai .....	17
4 pav. Pagrindiniai aplinkos pažinimo elementai .....	18
5 pav. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės .....	22
6 pav. Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema Lietuvoje .....	26
7 pav. Tipinė Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinės valdymo struktūros schema .....	32
8 pav. Draudėjų skaičiaus pasiskirstymas 2011 m. pagal draudėjų tipus (tūkst.) .....	34
9 pav. Apdraustųjų skaičiaus kitimas .....	34
10 pav. Fondo valdybos teritoriniai skyriai prieš ir po reformos .....	36
11 pav. Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas .....	38
12 pav. Pagrindinės „Sodros“ pokyčių kryptys .....	39
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą socialinio draudimo sistemoje (proc.) .....	47
14 pav. Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą? (proc.) .....	50
15 pav. Teritorinio skyriaus organizacinės valdymo struktūros vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas (proc.) .....	50
16 pav. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? (proc.) .....	51
17 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus administravimo srityje vertinimas (proc.) .....	52
18 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus darbo organizavimo srityje vertinimas (proc.) .....	54
19 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus veiklos procesų kokybės srityje vertinimas (proc.) .....	55
20 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus palaikomųjų procesų srityje vertinimas (proc.) .....	57
21 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus informacijos valdymo ir komunikacijos srityje vertinimas (proc.) .....	58
22 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo srityje vertinimas (proc.) .....	60
23 pav. Respondentų darbo užmokesčio dydžio pasikeitimas po reorganizavimo (proc.) .....	61
24 pav. Teritorinio skyriaus veiklos vertinimas atsižvelgiant į darbo užmokesčio pokyčius (proc.) .....	62
25 pav. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? Atsakymų pasiskirstymo priklausomai nuo darbo užmokesčio kitimo vertinimas (proc.) .....	62
26 pav. Teritorinių skyrių veiklos pagerėjimo/pablogėjimo vertinimas. Atsakymų pasiskirstymas atsižvelgiant į respondentų darbo socialinio draudimo sistemoje stažą (proc.) .....	63
27 pav. Teritorinių skyrių veiklos pagerėjimo/pablogėjimo vertinimas atsižvelgiant į respondentų amžių (proc.) .....	64
28 pav. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? Atsakymų skirtumų pagal lytį procentas .....	64
29 pav. Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą? Atsakymų priklausomybės nuo darbo užmokesčio pasikeitimo vertinimas (proc.) .....	66
30 pav. Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą? Atsakymų skirtumų pagal lytį procentas .....	66
31 pav. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? Vertinimas pagal Fondo valdybos teritorinius skyrius (proc.) .....	81

## IVADAS

Pokyčiai organizacijose vyksta nuolat, bet pastaruoju metu jie tapo ypač svarbūs. Organizacijas nuolat veikia įvairūs nuolat kintantys politiniai, ekonominiai, socialiniai bei technologiniai aplinkos pasikeitimus sąlygojantys veiksniai. Anksčiau pasikeitimai nebuvo tokie spartūs kaip šiandiena ir jų įtaka organizacijų veiklai nebuvo tokia svarbi. Nuolatos vykstantys pokyčiai tampa gyvenimo norma. Pokyčių vis daugėja ir jie darosi spartesni. Jų neįmanoma visapusiškai kontroliuoti ar sustabdyti, tačiau galima mėginti suteikti jiems norimą tempą, nukreipti norima kryptimi ar bandyti pakeisti.

Visi pokyčiai tiek vidiniai, tiek išoriniai neišvengiamai daro poveikį organizacijos darbuotojams ir klientams, tačiau pokyčių poveikis jų atžvilgiu dažniausiai skiriasi. Darbuotojų požiūriu pokyčiai organizacijoje dažniausiai susiję su neišvengiama būtinybe keistis kaip individui: keičiasi įsitikinimai, nuostatos ir pan. Klientų požiūriu pokyčių poveikis ir jų vertinimas turėtų būti priešingas, kadangi pokyčius organizacijose lemia noras tenkinti pasikeitusius klientų poreikius. Todėl organizacija norėdama sėkmingai gyvuoti neišvengiamai bet kuriuo metu turi būti pasiruošusi įvairiems pokyčiams. Pastaruoju metu pokyčiai ir jų valdymas darosi svarbiu visų organizacijų veiklos rodikliu, tad jos išorės aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių įvertinimas svarbūs organizacijos veiklai bei jos rezultatams.

Šiandien sparčiai kintantys vartotojų poreikiai, didėjantys lūkesčiai, tobulėjantys produktai, jų sukūrimo būdai bei kintanti įvairių paslaugų įvairovė, didina verslui keliamus reikalavimus. Todėl neišvengiamai organizacija, kuri nori ir siekia efektyviai funkcionuoti privalo nuolat analizuoti savo veiklos parametrus. Jei analizė rodo, kad organizacijos veiklos perspektyva neatitinka šiandienos vartotojų poreikių, organizacija turi skubiai imtis įvairių priemonių: peržiūrėti veiklą, keisti teikiamų produktų ar paslaugų asortimentą. Tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacija, kuri teikia viešąsias paslaugas, ne visada gali skubiai reaguoti į aplinkos pasikeitimą. Viešųjų paslaugų teikimas nustatytas atitinkamais teisės aktais, finansiniai ištekliai riboti, ne visada pakanka ir žmoniškųjų išteklių. Tačiau tokios organizacijos privalo teikti tokias paslaugas, kurios būtinos piliečiams.

Dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijos pokyčiai yra susiję su viešųjų paslaugų teikimo tobulinimu ir prisitaikymu prie pakitusių ar naujai atsiradusių visuomenės poreikių. Visa tai be abejonės įtakoja viešojo sektoriaus organizacijų valdymą, permainas ir jų pokyčius. Pačios permainos viešajam sektoriui nėra naujas reiškinys. Tačiau šiandiena permainų ir pokyčių tempas bei mastas be galo didžiulis. Siekiama gerinti kokybės valdymą, keisti darbo procesus, diegti darbuotojų veiklai būtinas informacines sistemas, tobulinti klientų aptarnavimo ir projektų valdymo standartus – tai viena iš viešojo sektoriaus organizacijos veiklų.

Viešojo sektoriaus veiklą dažniausiai lemia nuolat kintanti ekonominė, socialinė, politinė, technologinė aplinka, taip pat informacijos naudojimo pokyčiai ar valstybės tarnautojų vaidmens

pokyčiai. Dauguma paminėtų sąlygų keičiasi labai greitai ir iš esmės. Todėl ir viešasis sektorius, siekdamas prisitaikyti prie kintančios aplinkos, privalo sistemingai ir nuolat analizuoti savo veiklą, o esant poreikiui keistis, atsižvelgiant į kintančią aplinką.

**Aktualumas.** Prieš daugiau nei du dešimtmečius įkurta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba ir jos administruojamos įstaigos (šiandien vadinama tiesiog „Sodra“) teikia valstybinio socialinio draudimo paslaugas. Pagrindinis valstybinio socialinio draudimo sistemos tikslas - garantuoti pajamas apdraustiesiems, netekus darbingumo dėl ligos, motinystės, tėvystės, senatvės, nelaimingo atsitikimo ar kitais valstybinio socialinio draudimo įstatyme numatytais atvejais. Valstybinis socialinis draudimas sudaro didžiausią socialinės apsaugos sistemos dalį. Jis apima kone visus Lietuvos gyventojus, o daugiau nei ketvirtadalis gauna jo mokamas išmokas. Tad drąsiai galima teigti, kad „Sodros“ veiklos rezultatai daro tiesioginę įtaką didelei gyventojų grupei.

Atsižvelgdama į politinius, socialinius bei ekonominius veiksnius „Sodra“ nuolat vysto ir plėtoja savo veiklą, siekia neatsilikti nuo kintančios aplinkos ir prisitaikyti prie pasikeitusių „Sodros“ klientų poreikių. Per du dešimtmečius organizacijoje įgyvendinta daugybė pokyčių.

Norą keistis rodo ir organizacijos vizija – „Patikimiausia, efektyviausia, moderniausia viešojo sektoriaus institucija, tarnaujanti žmogui“<sup>1</sup> bei pagrindinis strateginis tikslas - „Tapti tvarų fondą administruojančia institucija, šviečiančia visuomene, turinčia efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnaujančia klientus“<sup>2</sup>. Tačiau pokyčiai turi būti ne savitiksliai, o pagrįsti ir orientuoti į konkretų tikslą.

Darbe keliamas **probleminis klausimas**: kokią įtaką „Sodros“ veiklai daro pokyčiai ir kaip juos vertina darbuotojai?

Lietuvoje pokyčius nagrinėja daugelis autorių: P. Zakarevičius, B. Melnikas, R. Jucevičius, J. Ruževičius, A. Vasiliauskas, A. Raipa, S. Stoškus, D. Beržinskienė ir kt. Tačiau dažniausiai mokslininkai nagrinėja pokyčių atsiradimo priežastis ir jų valdymą. Iš esmės galima sakyti, tai naujas tyrimas, nes Lietuvoje organizacinių pokyčių vertinimas mažai tyrinėtas. Dažniausiai organizaciniai pokyčiai vertinami klientų požiūriu, tuo tarpu organizaciniai pokyčiai darbuotojų požiūriu mažai tyrinėta sritis, dažniausiai analizuojama tik fragmentiškai. Darbuotojų požiūriu pokyčius analizei pasirinktas viešasis sektorius. Verta pastebėti, kad mokslinės literatūros, skirtos viešojo sektoriaus pokyčių problemoms spręsti yra gerokai mažiau, nei analogiškos literatūros, kuri skirta privačiam sektoriui. Dažnai privačiajam sektoriui taikomi metodologiniai sprendimai viešajam sektoriui negali būti pritaikomi dėl viešajame sektoriuje esamų ribojimų, kurie apima ne tik finansinių išteklių ribojimus, bet ir politinės valios veiksnius.

<sup>1</sup> <http://www.sodra.lt/index.php?cid=2304> [žiūrėta 2012 06 10]

<sup>2</sup> Ten pat [žiūrėta 2012 06 10]



Šiuo tyrimu siekiama, atsižvelgus į darbuotojų nuomonę, išanalizuoti organizacinius „Sodros“ pokyčius ir nustatyti pagrindines organizacijos veiklos sritis, kuriuose stebima didžiausia pokyčių įtaka. Darbuotojų nuomonės apie pokyčių įtaką organizacijos veikai tyrimas gali prisidėti prie organizacijos veiklos tobulintinų sričių nustatymo, pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimo bei galimų teigiamų pasekmių numatymo ir panaudojimo organizacijos tikslų siekimui.

**Tyrimo objektas** – „Sodros“ padalinių pokyčiai.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti pagrindinius Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčius ir nustatyti pagrindines veiklos sritis, kuriuose darbuotojų požiūriu matoma didžiausia pokyčių įtaka.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti pokyčių sampratą ir pokyčių valdymo proceso teorines nuostatas.
2. Išanalizuoti „Sodros“ pokyčius per paskutinį dešimtmetį.
3. Ištirti darbuotojų požiūrį į pokyčius ir jų įtaką skyrių veiklai.
4. Pateikti siūlymus dėl pokyčių vadybos proceso tobulinimo.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių sisteminė apžvalga, teorinė lyginamoji analizė ir sintezė, interpretavimas, anketinė apklausa ir praktinės patirties apibendrinimas.

**Darbą sudaro:** įvadas, 3 skyriai, išvados, siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, 2 priedai, 22 lentelės, 31 paveikslas. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu nagrinėjama pokyčių samprata, jų atsiradimą sąlygojančios priežastys bei pokyčių valdymo svarba organizacijos veiklos rezultatams. Antroje dalyje nagrinėjama Valstybinio socialinio draudimo fondo veikla, struktūra, analizuojami per paskutinį dešimtmetį įvykę „Sodros“ pokyčiai. Trečioje dalyje analizuojami Fondo valdybos teritorinių skyrių struktūrinių pokyčių tikslai, nagrinėjamas darbuotojų požiūris į pokyčius ir jų įtaką skyrių veiklai. Pateikiamos išvados ir siūlymai.

# 1. POKYČIŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI

## 1.1. Pokyčių samprata

Pokyčių turinys gana dažnai suprantamas nevienodai. Analizuojant mokslinę literatūrą galima rasti daugybę pokyčių sampratų. Pažymėtina, kad organizacijų išorėje ir aplinkoje vykstančius pokyčius įvairūs autoriai apibrėžia įvairiai, tačiau dauguma įvardija kaip pakeitimus.

Greenberg ir Baron (1997) pokyčius apibrėžia kaip planuotus ir neplanuotus pasikeitimus organizacijos struktūroje, jos technologijoje ar žmonių elgsenoje.

Quinn, Magnusen ir Cornwall pokyčiais vadina pakeitimus, kurie dažniausiai vykdomi turint tikslą tobulinti ar iš esmės pakeisti vienus ar kitus organizacijos sistemos elementus. Šiuos pakeitimus sąlygoja organizacijos išorės aplinkoje ar jos viduje vykstantys kaitos procesai, todėl šiuos pokyčius vadina išvestiniais iš kitų pokyčių, kurie objektyviai vyksta organizacijos aplinkoje (Zakarevičius, 2003).

Lietuviškoje vadybinėje literatūroje pokyčiai organizacijoje apibūdinami kaip „sąmoninga ir tikslinga vadovų ir darbuotojų veikla, siekiant organizacijos išlikimo ir plėtros“ (Dromantaitė ir kt., 2012). Organizaciniai pokyčiai įprasti kiekvienoje organizacijoje ir vyksta nuolat.

Lodienė (2005) organizacinius pokyčius apibūdina kaip didelius organizacijoje vykstančius pasikeitimus. Tai gali būti misijos, vizijos pokyčiai, organizacijos pertvarkymas ar reorganizavimas, mažesnių įmonių sujungimas, naujų technologijų ar programos įvedimas, organizacijos jungimas ar suskaidymas, darbo procesų ar operacijų dalinis ar visas pakeitimas.

Zakarevičius (2003) apibendrinęs įvairių autorių (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Johnson, 1987; Carnall, 1990; Hurst, 1995; Morgan, 1998) mintis, apibūdina pokyčius dviem požūriais:

1) pokyčius laiko išvestiniais iš kitų pokyčių, kurie priklauso nuo organizacijos aplinkos. Tokie pakeitimai, kuriais siekiama tobulinti ar keisti organizacijos gyvensenos elementus dėl pasikeitimų organizacijos išorėje ir viduje vykstančių kaitos procesų.

2) pokyčius, kurie vyksta nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio, organizacijos rezultatų, valdymo metodų ir kitokių aspektų. Tai tokie pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje, kurių negalima pakeisti, įtakoti ar nukreipti kita linkme.

Daugelis autorių akcentuoja, kad organizaciniai pokyčiai yra neišvengiami ir kartu pažymi, kad dažnai jie yra nenuspėjami ir sunkiai prognozuojami.

Apibendrinus autorių mintis pokyčius galima būtų apibūdinti kaip organizacijos reakciją į pasikeitimus, kurie vyksta organizacijos išorinėje ar vidinėje aplinkoje.

Visi autoriai analizuojantys pokyčius vieningai sutaria, kad visus pokyčius galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes:

- 1) *planuoti* pokyčiai;
- 2) *neplanuoti* pokyčiai.

Planuoti pokyčiai nuo neplanuotų visada skiriasi savo svarba ir mastu. Planuotų pokyčių tikslas dažniausiai susijęs su organizacijos vizija, misija, strategija, jos tikslais, uždaviniais. Tai planuotas, sistemingas ir valdomas procesas, kuriuo siekiama padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, darbo procesų našumą, prisitaikyti prie organizacijos misijos, sukurtos vizijos, iškeltų tikslų ir siekių. Dažniausiai tai pakankamai dideli pakeitimai, kurie susiję su apgalvotais struktūros pakeitimais, naujų technologijų diegimais, produktų kūrimais, naujos politikos ar kultūros organizacijoje sukūrimu.

Planuotas pokytis tai – „sisteminės pastangos perprojektuoti organizaciją tokiu būdu, kuris padėtų prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų ar pasiekti naujus tikslus“ (Stoner ir kt., 2005, p. 405).

Bandzevičienė (2011) planuotus pokyčius siūlo išskirti į tikslingai suplanuotus ir reaguojančius pokyčius. Autorės nuomone „tikslingai suplanuotas pokytis skiriasi nuo reaguojančio savo mastu ir svarba“ (p. 8). Dažniausiai tokie pokyčiai apima struktūrines inovacijas, organizacijos politikos pasikeitimus, pakeičia organizacijos strateginius tikslus ar siekia keisti ir įtvirtinti naują organizacijos kultūrą.

Robbins (2006) kalbėdamas apie planuotus pokyčius išskiria du pagrindinius pokyčių tikslus:

- 1) pagerinti *organizacijos gebėjimą* prisitaikyti prie aplinkos pokyčių;
- 2) pakeisti *darbuotojų elgseną*.

Robbins (2006) nuomone, „kadangi organizacijos sėkmė ar nesėkmė iš esmės priklauso nuo to, ką padaro arba ko nepadaro darbuotojai, vykdant planingus pokyčius taip pat reikia pakeisti ir organizacijoje dirbančių žmonių bei grupių elgseną“ (p. 306).

Suplanuoti pokyčiai ir jų procesai dažniausiai valdomi ir visada susiję su ekonomine ar finansine nauda. Šiuo požiūriu visi autoriai vieningai sutaria, kad pokyčius geriausia planuoti.

Apibendrinus autorių sampratą apie planuotus pokyčius, galima apibrėžti planuotus pokyčius kaip suplanuotus organizacijos narių ar kitų organizacijos sistemos elementų pakeitimus, kurie vykdomi atsižvelgus į organizacijos tikslus ir organizacijos aplinką.

Tuo tarpu neplanuoti pokyčiai dažniausiai susiję su netikėtais išorinės aplinkos pasikeitimais, kuriuos gali sąlygoti įvairios priežastys. Neplanuoti pokyčiai dažnai būna netikėti ir priimami daug negatyviau. Šie pokyčiai būna dažniau susiję su netektimi, darbiniu stresu, konfliktų ir nesusipratimų gausa. Tačiau visiškai akivaizdu, kad neplanuoti pokyčiai yra neišvengiami.

Tuo tarpu Vasiliauskas (2004) kalbėdamas apie pokyčių klasifikaciją, teigia, kad organizaciniai pokyčiai vyksta nuolat, yra įprasti kiekvienoje organizacijoje, tačiau jų greitis gali svyruoti tarp dviejų kraštutinumų, todėl siūlo skirti šias grupes:

1) *lėti organizaciniai pokyčiai*. Tokie pokyčiai yra daromi lėtai, todėl tikėtina, kad jiems bus mažiau priešinamasi, pokyčiai bus sklandesni ir žmonės jausis labiau įsipareigoję keistis;

2) *greiti organizaciniai pokyčiai*. Tokie pokyčiai vyksta staiga, netikėtai ir yra svarbios strateginės iniciatyvos sudėtinė dalis. Todėl didelė tikimybė, kad tokiems pokyčiams bus priešinamasi net ir tada, jei jie bus atidžiai įgyvendinami.

Pasak Usevičiaus (1998) pokyčius galima klasifikuoti pagal:

- 1) kiekybę ir kokybę;
- 2) permainas laike ir judėjimą;
- 3) priežastis ir pasekmes;
- 4) struktūrą ir ryšius, procesus, ribinius taškus;
- 5) naujus sisteminius lygmenis, naujai performuluotus uždavinius, fono uždavinius;
- 6) aplinkybių, laiko, erdvės, fono pasikeitimus;
- 7) naujų dalykų sukūrimą, kai kurių uždavinių fragmentus, kombinacijas, uždavinių pluoštus ir grandinę.

Arimavičiūtė (2009) nagrinėdama strateginius pokyčius Lietuvos savivaldybėse skiria pokyčius pagal svarbą į keturias grupes:

1) *politiniai*, „kurie susiję su ekonominių ir socialinių problemų ir uždavinių vykdymu atskirose politikos srityse, naujo politinio požiūrio formavimu arba esamo gerinimu, rinkėjų aktyvumo didinimu“ (p. 7);

2) *administraciniai*, kurie „sukuria vidines galimybes efektyviai valdyti procesus ir teikti paslaugas“. Šiuos pokyčius autorė siūlo vadinti „organizacinio potencialo vystymo lygmens pokyčiais“ ir juos dar išskirti į tris pokyčių grupes: pokyčiai organizacinėje struktūroje; vertybių pokyčiai ir valdymo sistemų pokyčiai (p. 7).

3) *veiklos pokyčiai*, kurie susiję su kaitos procesais ir siekiu pertvarkyti organizacijos veiklos turinį;

4) *funkciniai veiklos pokyčiai*. Šiuos pokyčius Arimavičiūtė (2009) siūlo skirti į tris grupes: rinkodaros, personalo ir finansinės veiklos.

Plačiausią ir išsamiausią pokyčių klasifikaciją pateikia Zakarevičius (2003). Pokyčius autorius skirsto atsižvelgiant į turinio, vyksmo laike ir vykstančio proceso pobūdžio, apimties masto, pokyčių priežasčių susiformavimo vietas ir jų įgyvendinimo iniciatyvos bei kompleksiskumo požiūrius. Analogišką pokyčių klasifikaciją pateikia Stoškus ir Beržinskienė (2005).

**Turinio požiūriu** išskiriamos trys grupės:

1) *Techniniai technologiniai pokyčiai*, kurie susiję su medžiagų, žaliavų, įrengimų, aparatūros, technologinių procesų pakeitimais;

2) *Ekonominiai pokyčiai*, kurie susiję su finansinių išteklių įsigijimo, paskirstymo ir panaudojimo pakeitimais;

3) *Organizaciniai, vadybiniai pokyčiai*, kurie susiję su pakeitimais valdymo ir organizavimo sferoje. Šiuos pokyčius Zakarevičius siūlo skirstyti į organizacijos strategijos, veiklos funkcijų ir procesų, organizacinių formų ir struktūrų, personalo, organizacinės kultūros pokyčius.

**Vyksmo laike ir vykstančio proceso pobūdžio požūriu išskiriami:**

1) *Evoliuciniai pokyčiai*, kurie dažniausiai vyksta pamažu, tolygiai keičiantys organizacijos elementus;

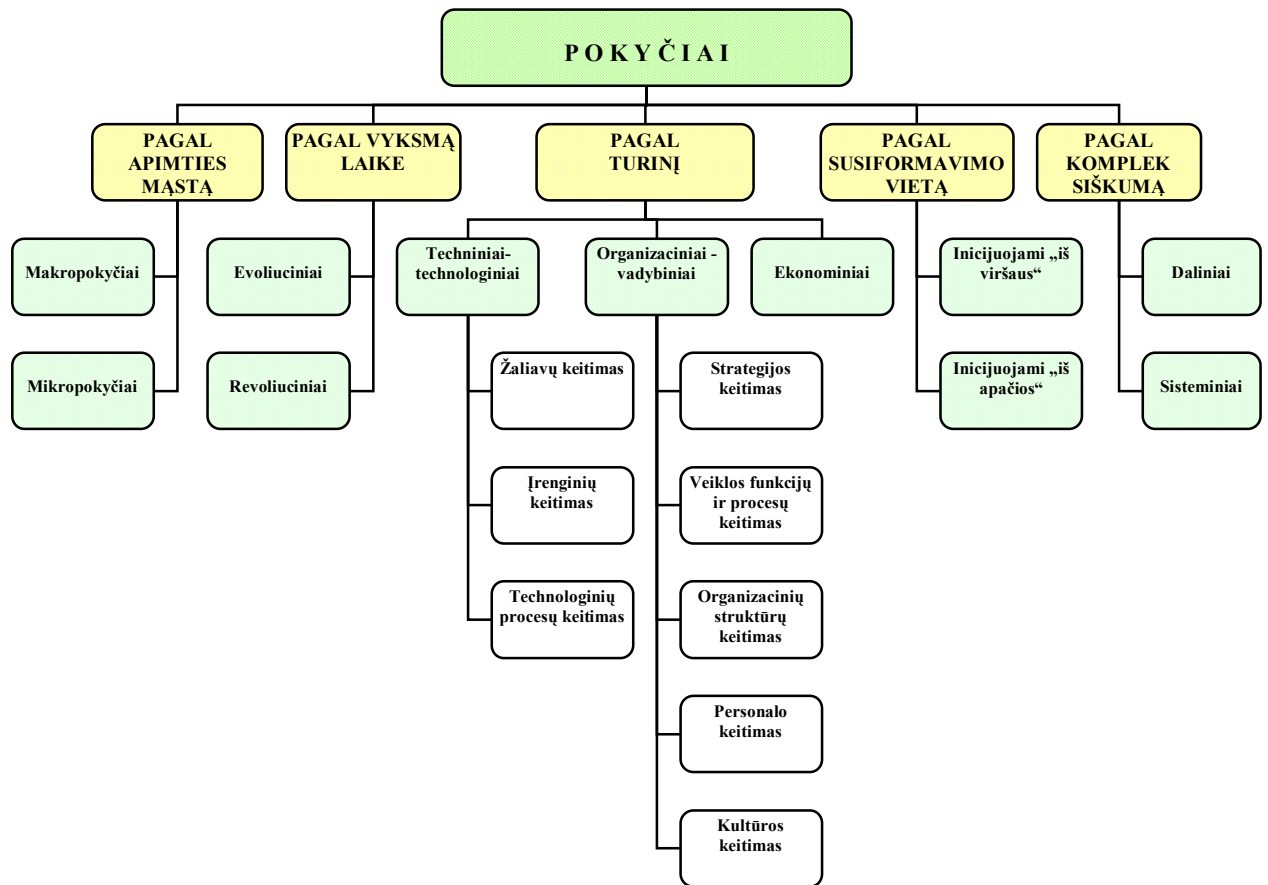
2) *Revoliuciniai pokyčiai*, kurie vyksta staigiai ir iš esmės keičia visus ar kai kuriuos organizacijos elementus.

**Apimties masto požūriu** skiriami *mikropokyčiai*, kurių metu vyksta nedideli, profilaktiniai pakeitimai ir *makropokyčiai*, kurių metu priešingai nei mikropokyčiuose vyksta esminiai, fundamentalūs pakeitimai.

**Pokyčių priežasčių susiformavimo vietos ir jų įgyvendinimo iniciatyvos požūriu** išskiriami: „*pokyčiai, inicijuojami „iš apačios“*“, kuomet pokyčių reikalauja ir galimus jų variantus siūlo žemutinės organizacijos darbuotojų grandys; *pokyčiai, inicijuojami „iš viršaus“*“, kuomet pokyčius projektuoja ir įgyvendina organizacijos vadovybė“ (p. 41).

**Kompleksiškumo požūriu** išskiriami *daliniai pokyčiai*, kurie vyksta tik viename ar keliuose organizacijos sistemos elementuose ir *sisteminiai pokyčiai*, kurie vyksta tam tikrais aspektais, liečiančiais visus organizacijos elementus ir keičiančiais pagrindines organizacijos charakteristikas.

Apibendrinus autorių pasiūlytas pokyčių klasifikacijas matome didelę pokyčių klasifikacijos įvairovę. Pažymėtina, kad autoriai vieningai sutaria dėl pokyčių skyrimo į planuotus ir neplanuotus. Pagrindines pokyčių charakteristikas geriausiai išryškina Zakarevičiaus (2003) siūloma pokyčių klasifikacija (žr. 1 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Zakarevičius, 2003

1 pav. Pokyčių klasifikacija

## 1.2. Pokyčių atsiradimą sąlygojančios priežastys

Vykstantys pokyčiai organizacijos gyvavimui yra ypač svarbūs ir reikšmingi. Norint sėkmingai reaguoti į šiuos pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, svarbu suprasti jų atsiradimo priežastis bei galimą jų keitimosi dinamiką ir kryptis. Kaip jau buvo minėta, pagrindiniai pokyčių atsiradimą sąlygojantys veiksniai yra technologinės naujovės, ekonomikos pasikeitimai, didėjanti konkurencija, politiniai veiksniai, riboti resursai ir kiti panašūs veiksniai. Tačiau kiekvienos organizacijos pokyčius lemia skirtingi veiksniai ir priežastys, tačiau visoms organizacijoms galima priskirti ir bendrų pokyčių atsiradimą lemiančių priežasčių: aplinka ir jos kaita, naujos technologijos, verslo santykiai, nauji darbuotojai, ypač – naujas vadovas (Tichy, 1983).

Pokyčius gali nulemti įvairios priežastys. Vieni autoriai mano, kad pokyčius dažniausiai lemia inovacinio ar technologinio pobūdžio veikla, kiti įvardija psichologinio pobūdžio priežastis (įsitikinimai, vertybės, konfliktai, neformalūs santykiai) ir kitokie formaliame vadybos procese neįvardijami dalykai.

Vadybinėje literatūroje skiriami šeši pagrindiniai organizacijos pokyčius lemiantys veiksniai: aukštųjų technologijų plėtra, darbuotojų demografiniai pokyčiai, naujos veiklos nišos, valstybinis reguliavimas, ekonominiai pokyčiai ir pasaulinė konkurencija (Dromantaitė ir kt., 2012)

Panašų skirstymą siūlo ir Robbins (2006), kuris išskiria šias pokyčius skatinančias jėgas:

- 1) darbo jėgos prigrimtis;
- 2) technologija;
- 3) ekonominiai sukrėtimai;
- 4) konkurencija;
- 5) socialinės tendencijos;
- 6) pasaulinė politika.

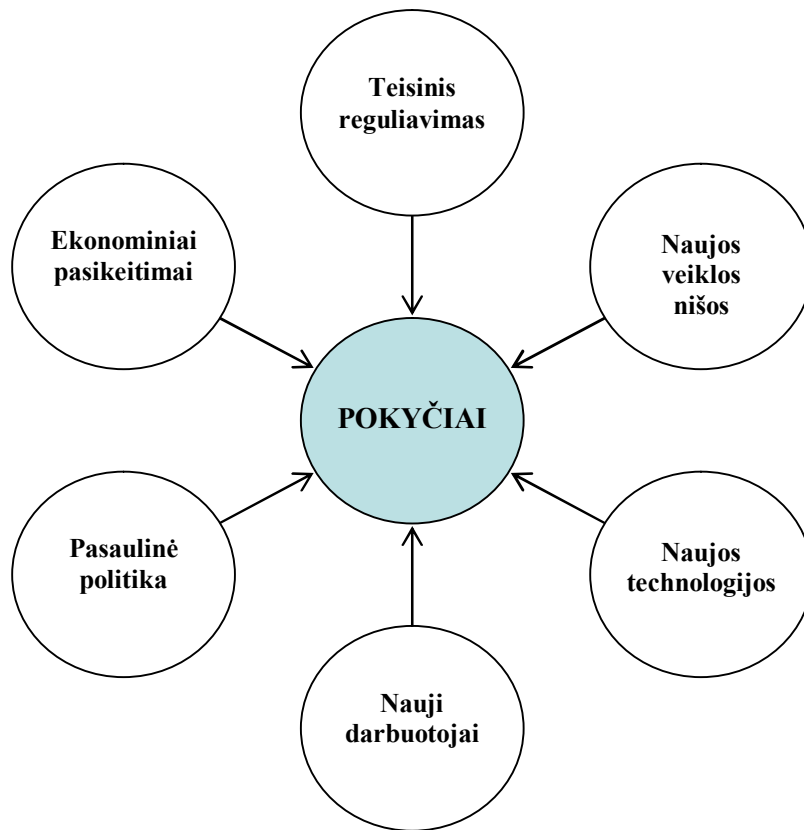
Zakarevičius (2003) pagrindines pokyčių atsiradimo priežastis savo ruožtu skirsto į išorines ir vidines. Išskiriamos šios išorinės priežastys: nauji mokslo atradimai, ekonomikos globalizavimo procesai, kitų organizacijų neprognozuojami ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmai, globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose procesuose. Pagrindinės vidinės priežastys: organizacijos personalo kokybinis augimas, organizacijos kiekybinis plėtimas, organizacijos išsigimimas ar kitaip dar vadinama revitalizacija.

Vasiliauskas (2004) išskiria pagrindines strateginių pokyčių priežastis, kurios susijusios su žmonėmis:

- 1) aplinkos pokyčiai;
- 2) politinės galios pačioje organizacijoje pokyčiai;
- 3) verslo santykių pokyčiai;
- 4) technologijų ir žmonių pokyčiai.

Verta pastebėti, kad pasak Beržinskienės (2005) visos priežastys, kurios sąlygoja objektyvius pokyčius, turi tam tikrų savybių, kurios trukdo tinkamai įvertinti pokyčių įtaką organizacijai ir priimti optimalius sprendimus. Šios savybės yra: pokyčių netikėtumas ir neapibrėžtumas, greitas tempas, sunkus priešasčių nuspėjamumas ir skirtumas tarp faktorių, apibūdinančių pokyčių atsiradimo priežastis. Įvertinant šias savybes pokyčių, kuriuos sąlygoja organizacijos pasikeitimų būtinumą nustatymas, įvertinimas ir reagavimas yra sudėtingas procesas, kuris tampa organizacijos veiklos sudėtine dalimi.

Apibendrinus galima sakyti, kad organizacinius pokyčius lemia daug įvairių veiksnių, o dažniausi, kurie būdingi visoms organizacijos yra: naujų technologijų atsiradimas, darbuotojų kaita, pasaulinės politikos pasikeitimai, ekonominiai pasikeitimai, teisinio reguliavimo kaita, naujų veiklos nišų atsiradimas (žr. 2 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autorės

2 pav. Pokyčių atsiradimą sąlygojantys veiksniai

### 1.3. Pokyčių valdymo svarba organizacijos veiklos rezultatams

Kad organizacija būtų naši šiandieninėje dinamiškoje aplinkoje, ji ne tik turi rūpintis, kaip yra dirbama, bet privalo sugebėti greitai reaguoti į vykstančius pokyčius: skatinti naujoves, suteikti daugiau įgaliojimų darbuotojams, analizuoti veiklą, tobulinti organizacijos kultūrą, kurti darbo komandas ar pan., kitaip sakant sugebėti valdyti pokyčius.

Pokyčių valdymą ir jo problemas nagrinėja daugelis Lietuvos mokslininkų: P. Zakarevičius, B. Melnikas, R. Jucevičius, J. Ruževičius, A. Vasiliauskas, A. Raipa, S. Stoškus, D. Beržinskienė ir kt. Daugumos autorių požiūriu, būtina sąlyga organizacijoms sėkmingai gyvuoti ar išgyventi šiandieninėje dinamiškoje aplinkoje yra pokyčiai ir jų valdymas.

Pokyčių valdymas gali būti apibūdinamas kaip organizacijos veiklos mechanizmų ir verslo sistemos prisitaikymo prie išorinės ir vidinės aplinkos bei organizacijos misijos realizavimo ir stabilumo palaikymo funkcija (Соколов и др., 2008).



Bersėnaitės (2006) nuomone pokyčių valdymas apima organizacijos pasirengimą priimti aplinkos iššūkius, kokybinių pokyčių valdymą visose srityse ir geriausių organizacijos veiklos variantų pasirinkimą vizijos pasiekimui.

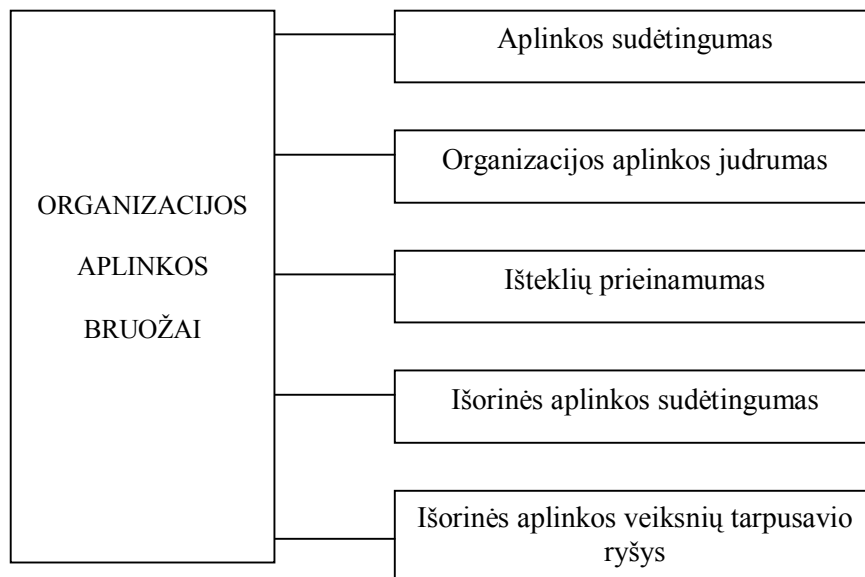
Pokyčių valdymo procesai įgyvendinami keičiant organizacijos sistemos elementus (įvedimas, išėjimas, procesorius) ar jų tarpusavio ryšius: potencialius, kontroliuojamus ir faktiškai liečiančius organizacijos misijos įgyvendinimo lygį. Tokiu atveju pokyčių objektas yra ne tik verslo sistema, bet sistemos ir jos aplinkos visuma (Соколов и др., 2008).

Pasak Robbins yra du pagrindiniai planingų pokyčių tikslai:

- 1) pagerinti organizacijos gebėjimą prisitaikymą prie sparčiai kintančios aplinkos;
- 2) pakeisti darbuotojų elgseną (2006).

Siekiant prisitaikyti prie kintančios aplinkos visų pirma būtina įvertinti organizacijos aplinką ir pažinti tos aplinkos pasikeitimus. Galimi du organizacijos aplinkos pažinimo būdai:

- 1) atskleidžiant jos būdinguosius bruožus (žr. 3 paveikslą).
- 2) išanalizuojant ją sudarančius elementus (Beržinskienė, Stoškus, 2005).



**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal Beržinskienė, Stoškus, 2005

3 pav. **Pagrindiniai organizacijos aplinkos pažinimo bruožai**

Dažniausiai organizacijos aplinka tiriama analizuojant ją sudarančius elementus. Žinant, kad organizacijos veiklą įtakoja daug aplinkos veiksnių dažniausiai jie skirstomi pagal poveikio organizacijai mastą. Beržinskienė, Stoškus (2005) skiria du išorinės aplinkos veiksnis:

- 1) *tiesioginio poveikio;*
- 2) *šalutinio poveikio.*

Kalbant apie išorinės aplinkos tiesioginio poveikio veiksnis dažniausiai į pirmąją vietą iškeliami **vartotojai**. Kadangi vartotojų poreikiai skirtingi yra būtina vartotojų poreikių analizė, nes ji

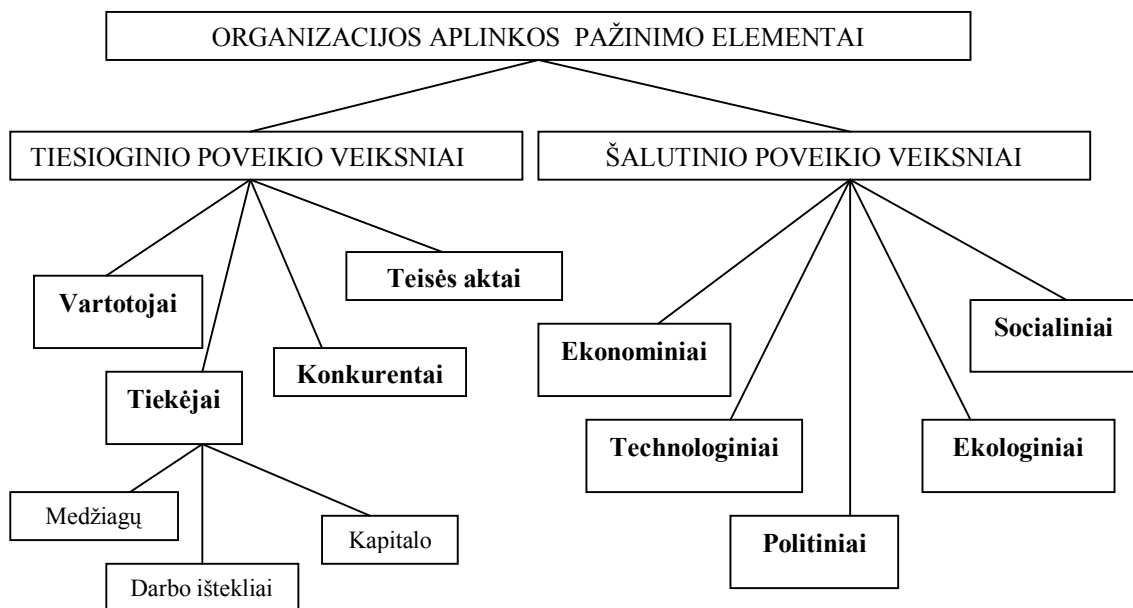
parodo kokios paslaugos ar prekės jiems reikalingos. Organizacija privalo stebėti visuomenėje vykstančius įvairių socialinių grupių poreikius.

Antrasis ne mažiau svarbus išorinės aplinkos tiesioginio poveikio veiksnys yra **konkurentai**. Jei konkurentai sugeba geriau tenkinti vartotojų poreikius, organizacija ilgai neišsilaiko ir bankrutuoja. Konkurentai dažniau nei vartotojai nulemia teikiamų paslaugų ar prekių kainas.

Trečias tiesioginio poveikio veiksnys, kurį taip pat būtina pažinti, yra **tiekėjai**. Organizacija negali gyvuoti be tiekėjų. Iš jų gaunama žaliava, įrengimai, įvairios medžiagos, energija, finansai ir kt. Renkantis tiekėjus visada vadovaujama tam tikrais kriterijais: kainos, kokybės ir kiekybės. Vadybinėje literatūroje tiekėjai išskiriami į: medžiagų tiekėjus, kapitalo tiekėjus ir darbo išteklius.

Paskutinis Beržinskienės ir Stoškaus (2005) išskiriamas tiesioginio poveikio veiksnys yra **įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo normos**. Šis veiksnys dažniausiai organizacijas veikia nevienodai. Tai priklauso nuo konkrečios organizacijos teisinės formos. Organizacijos savo veiklą privalo vykdyti atsižvelgdamos į savo turimą teisinę formą bei tos teisinės formos įmonėms įstatymų leidėjo nustatytus veiklos ribojimus, mokesčių prievoles ir kitus nustatytus reikalavimus. Reikia pažymėti, kad Lietuvoje nustatyti minėti reikalavimai kiekvienai teisei formai labai skiriasi.

Išorinės aplinkos šalutinio poveikio veiksniai dar galima vadinti netiesioginio poveikio veiksniais. Šiuos veiksniai pažinti yra sunkiau nei išorinės aplinkos tiesioginius veiksniai. Sunku prognozuoti kaip keisis organizacija, kokią įtaką jos veiklai turės tokie šalutiniai veiksniai kaip ekonomikos augimas, technologiniai pasikeitimai, socialinės nuostatos ar vertybės, politinė valia ir kt.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Beržinskienė, Stoškus, 2005

4 pav. Pagrindiniai aplinkos pažinimo elementai

Apibendrinant aplinkos veiksnius (žr. 4 paveikslą) ir jai būdingus bruožus (žr. 3 paveikslą) galime teigti, kad aplinkos pažinimas, jos suvokimas, prognozė, kitaip tariant jos analizė, pagerina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos.

Analizuojant antrąjį planingų pokyčių tikslą - **pakeisti darbuotojų elgseną**, reiktų pasakyti, kad nuo to, koks pokyčiu metu bus darbuotojų požiūris į pasikeitimus, kaip jie dirbs, kaip jausis organizacijoje, priklausys didžioji dalis pokyčių sėkmės. Todėl vykdant pokyčius svarbu pakeisti organizacijos narių elgseną.

Apie organizacijos pokyčius kaip senų elgesio nuostatų ir tradicijų „atšildymo“ ir naujų – „iššaldymą“ pirmasis prakalbo Kurtas Lewinas (2007). Jo teigimu, yra trys pokyčių fazės:

- 1) „*atšildymas*“ – prasideda, kai individas arba individų grupė pajunta poreikį dirbti kitaip;
- 2) „*pakeitimas*“ – prasideda tada, kai pradeda keisti individo elgesį ar organizacinį procesą;
- 3) „*iššaldymas*“ – prasideda, kai labiausiai pokyčių veikiami darbuotojai priima pokyčius kaip naują būseną.

Pagal Lewino teoriją, kiekvienas elgesys yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Varomosios jėgos stumia vienu keliu, stabdančios - kitu. Veiklos rezultatas yra šių dviejų jėgų suderinimas. Varomųjų jėgų sustiprėjimas gali pagerinti rezultatus, bet gali ir suaktyvinti stabdančias jėgas. Lewino modelis skatina ieškoti ne vienos, o daugelio elgesio priežasčių. Planuoto pokyčio valdymas, pagrįstas Lewino idėjomis, yra nukreiptos pirmiausia į stabdančiųjų jėgų panaikinimą ar sumažinimą ir po to į organizacijose esančių varomųjų jėgų kūrimą ir stiprinimą.

Pasak Lewino (2007) dauguma pokyčio pastangų žlunga, nes žmonės negali arba nenori pakeisti savo nusistovėjusio elgesio ar pažiūrų. Jo nuomone, po trumpo laikotarpio bandymų kažką daryti kitaip, žmonės linkę grįžti prie senų elgesio normų, jei buvo palikti vieni.

Stoner ir kt. (2005) kaip svarbiausią jėgą, kuri skatina pokytį, nurodo kitų grupių konkurenciją. Po jos seka tiesioginio vadovo spaudimas, geresnės žaliavos ir paskiausiai nurodoma naujų technologijų jėga. Tuo tarpu jėgų, palaikančių *status quo*, svarba išdėstoma taip: grupės atlikimo lygio normos, įgyti tvirti įgūdžiai, narių pasitenkinimas savimi ir mažiausiai svarbia laikoma pokyčio baimė.

Vienas iš organizacinės elgsenos faktų yra tai, kad organizacijos nariai priešinas pokyčiams. Tam tikra prasme sakoma, kad tai teigiamas požymis, nes suteikia tam tikrą elgsenos stabilumo ir nuspėjamumo laipsnį. Jei nebūtų organizacijos narių pasipriešinio, organizacinė elgsena įgautų chaotiško atsitiktinumo bruožų. Priešinimas pokyčiams gali būti ir konflikto šaltinis. Tačiau reikia paminėti, kad priešinimasis pokyčiams turi ir trūkumų, nes trukdo progresuoti ir adaptuotis.

Pasak Robbins (2006) priešinimasis pokyčiams gali būti:

- 1) *atviras* – kai į permainas reaguojama iškart;
- 2) *paslėptas* – kai jį sunku atpažinti. Toks priešinimasis pasireiškia prarastu darbu lojalumu, dažnomis klaidomis ar kitokiomis panašiomis priežastimis.

3) *neatidėliotinas arba uždelstas* – toks priešinimasis, kuris pasireiškia neiškart, o tik prabėgus tam tikram laikui, nes buvo „užmaskuotas“ (p. 309).

Išskiriami tokie priešinimosi pokyčiams šaltiniai: naujų technologijų baimė, nusistovėjusi darbo tvarka, nepakankamas laikas naujų technologijų įsisavinimui, konkuruojančios technologijos, aplinkos nesuderinamumas, nuolatinis pasenusių technologijų ar produktų sindromas (Соколов и др., 2008).

Kiti autoriai priešinimąsi pokyčiams skirsto į tris dideles grupes: organizacijos kultūra, asmeniniai interesai ir individualus organizacijos tikslų suvokimas (Stoner ir kt., 2005). Pasak autorių organizacijos kultūra yra svarbiausia iš minėtų trijų veiksnių. Tai pirminė jėga, kuri lemia darbuotojo elgesį. Tuo tarpu asmeniniai interesai, kaip priešinimąsi pokyčiams veiksny, pasireiškia darbuotojo susitapatimu su organizacija. Tokie darbuotojai labiausiai rūpinasi savimi, o atsiradus pokyčiui išgyvena potencialiai nepatogų laikotarpį, kai perprojektuojamas jo darbas. Trečias veiksny – organizacijos tikslų ir strategijų suvokimas, kuris turi didelę reikšmę organizacijai, nes ši jėga gali būti sunkiai keičiama.

Tuo tarpu Robbins (2006) priešinimosi pokyčiams šaltinius, skirsto į individualius ir organizacijos. Prie individualių šaltinių priskiria įprotį, saugumą, ekonominius veiksnys, nežinomybės baimę, selektyvų informacijos suvokimą. Visi šie šaltiniai slypi pagrindinėse žmogaus savybėse kaip suvokimas, asmenybė ir poreikiai. Tuo tarpu kalbant apie organizacijos priešinimąsi išskiriami šie organizacijos priešinimosi šaltiniai: struktūrinė inercija, ribotas permąnų dėmesio centras, grupinė inercija, grėsmė patyrimui, grėsmė susiformavusiems valdžios santykiams, grėsmė nusistovėjusiam išteklių pasiskirstymui.

Beržinskienė, Stoškus pagrindinėmis pasipriešinimo pokyčiams priežastimis laiko pokyčio nesupratimą, konservatyvumą, organizacinio statuso netekimo baimę, valdžios netekimo baimę, nepasitikėjimą savo kompetencija, darbo krūvio padidėjimą (2005).

Rudzevičius (2009) apibendrinęs užsienio autorių pasipriešinimo valdymo priemones rekomenduoja tokias pasipriešinimo kovos naujovėms strategijas:

1) *lavinimas ir informavimas*, kurios tikslas padėti organizacijos nariams suprasti pokyčio būtinumo priežastis. Ši strategija įgyvendinama pradedant asmeniniais pokalbiais ir baigiant specialiais pranešimais.

2) *dalyvavimas ir įtraukimas*, kuris turi pašalinti visus nuogąstavimus ir paskleisti atsakomybę už pokyčių sėkmę kuo platesniam organizacijos narių ratui. Ši strategija taikoma, kai trūksta informacijos ir pokyčio įgyvendinimo dalyviai gali turėti daugiau įtakos darbų sėkmei.

3) *skatinimas ir parama*. Ši strategija gali būti taikoma, kai naujovių diegimo veikla paremia nuolatinis vadovybės dėmesys bei moralinės ir materialinės paskatos.

4) *derybos ir susitarimas* dėl galimo kompensavimo su organizacijos nariais, kurie dėl naujovių patiria įvairius nepatogumus.

5) *manipuliavimas ir kooptavimas*, naudojamas, kai pokytis turi būti įgyvendintas skubos tvarka, neturint pakankamai laiko tam deramai pasirengti.

Robbins (2006) išskiria tokius pasipriešinimo pokyčiams veiksmus:

1) *Komunikavimas*. Jis gali padėti sumažinti pasipriešinimą, išaiškinant organizacijos nariams pokyčių tikslus ir visus neaiškumus. Jei nebus tinkamo komunikavimo ir jei nebus abipusio pasitikėjimo tarp vadovybės ir darbuotojų – pokyčiai tikriausiai bus nesėkmingi.

2) *Dalyvavimas*. Sprendimų priėmimo dalyvaujantys žmonės būna labiau suinteresuoti galutiniu rezultatu, nes priešintis sprendimui, kurio priėmimo asmuo dalyvavo visada yra sunkiau. Asmenų dalyvavimas sprendimų priėmimo visada sustiprina įsipareigojimą ir atsakomybę organizacijai.

3) *Palaidymas*. Pokyčių agentai gali padėti rodydami dėmesį, aktyviai klausydamiesi, teikdami darbuotojams patarimus, mokydami naujų įgūdžių.

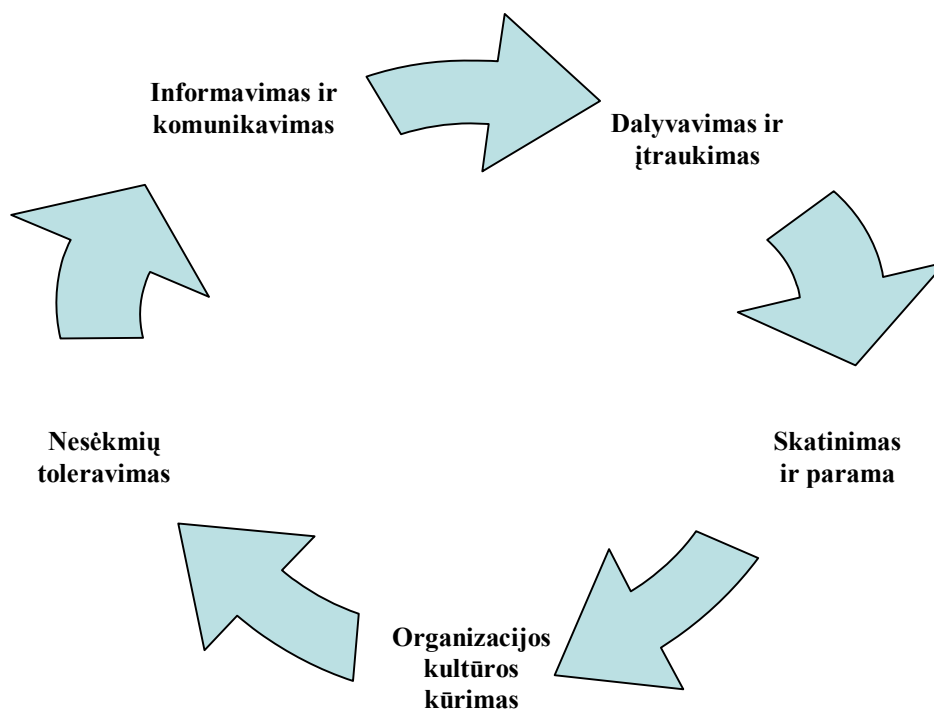
4) *Besimokančios organizacijos kūrimas*. Organizacijoje, kuri buvo sukurta, taip kad visada gebėtų nuolat prisitaikyti, adaptuotis, priešinimasis visada bus mažesnis. Tokios organizacijos nariai atsikrato seno mąstymo, išmoksta būti atviri vienas su kitu, supranta organizacijos veiklos tikslus, sukuria viziją, kurią visi supranta ir siekia ją įgyvendinti.

5) *Skatinimas tu, kurie priima pokyčius*. Skatinimas yra galinga jėga, kuri formuoja elgesį, nepriklausomai nuo to ar skatinimas materialinis, ar moralinis.

Tuo tarpu Beržinskienė (2005), pateikia šias pokyčių pasipriešinimo įveikimo priemones:

- 1) pokyčio priėmimo sukūrimas;
- 2) naujų idėjų rėmimas;
- 3) leidimas bendrauti tarpusavyje;
- 4) toleruoti nesėkmę;
- 5) suformuoti aiškius tikslus ir leisti jų laisvai siekti;
- 6) pripažinti ir skatinti.

Apibendrinus pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemones galima išskirti šias: informavimas ir komunikavimas, dalyvavimas ir įtraukimas, skatinimas ir parama, nesėkmių toleravimas bei organizacijos kultūros keitimas (žr. 5 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės

Pokyčių valdymas kaip **organizacijos vystymas** apima planingų pokyčių intervencinių veikslių, kurie grindžiami humanistinėmis-demokratinėmis vertybėmis, kurių pagrindinis tikslas pagerinti organizacijos efektyvumą ir organizacijos narių gerovę. Organizacijos vystymas grindžiamas tokiomis vertybėmis kaip pagarba žmonėms, pasitikėjimas ir parama, galios sulavinimas, dalyvavimas ir konfrontavimas (Robbins, 2006). Autoriaus nuomone, šiuo pokyčius galima sukelti tam tikrais metodais:

1) *Jautrumo mokymas*, kuris reiškia elgsenos pakeitimo metodą. Suformuojama grupė, kuri turi būti orientuota į procesą, kad jos nariai galėtų mokytis stebėdami ir kartu dalyvaudami, o ne tik išklaudydami mokymus. Šioje grupėje siekiama padėti geriau suprasti savo elgesį, toleruoti kitų žmonių elgesį bei suprasti vykstančius procesus.

2) *Grižtamojo ryšio apžvalga* leidžia įvertinti organizacijos narių požiūrį, išsiaiškinti ir suvokti jų prieštaravimus ir bandyti juos išspręsti.

3) *Proceso konsultavimas*. Jo tikslas prašyti pagalbos iš šalies, kad būtų padedama vadovui suvokti ir suprasti procesus, su kuriais jam tenka susidurti.

4) *Komandų kūrimas*. Juo siekiama, kad grupių nariai labai aktyviai bendrautų tarpusavyje ir dėl to stiprėtų komandos narių pasitikėjimas ir atvirumas.

5) *Tarpgrupinis vystymas*, susijęs su pastangomis pakeisti darbuotojų nuostatas, stereotipus, požiūrius ir suvokimą.

Ne ką mažiau svarbus ir procesinis valdymas. Labai dažnai vieno organizacijos proceso rezultatas yra kito proceso gavinys. Sistemini tokių procesų identifikavimas, matavimas, jų sąveika ir valdymas apibūdinamas kaip procesinis požiūris. Organizacijos užsibrėžtų tikslų rezultatai visada pasiekiami daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai yra valdomi kaip vientisa sistema.

Rudzevičius (2009) išskiria tokias organizacijos veiklos procesų grupes:

1) *vadovybės procesai*, kurie apibūdinami kaip strateginio valdymo ir vadybos sistemos valdymas;

2) *pagrindiniai procesai*, tai veiklos projektavimo ir tobulinimo, naujų produktų ar paslaugų kūrimas ir įgyvendinimas, pirkimo, gamybos ar paslaugų teikimo, procesai susiję su klientais ir panašiai;

3) *palaikantys procesai*, tai žmoniškųjų išteklių ir infrastruktūros valdymo procesai.

Dauguma autorių sutaria, kad procesinis valdymas labiausiai siejasi su kokybe ir jos valdymu. Visi organizacijos procesai turi būti planuojami ir turėti išmatuojamus kokybės tikslus. Procesinio valdymo pamatu laikoma visuotinė kokybės vadyba. Visuotinė kokybės vadyba reiškia, kad rūpinamasi ne tik produkcijos, bet ir visais ją užtikrinančiais veiksniais: sąnaudomis, tiekimu, komunikacija, personalu, gamybos lankstumu ir pan. Organizacijos požiūriu ji orientuota ne tik į gamybą, bet ir į objektų valdymą (Beržinskienė, 2005).

Procesų valdymas apima tokius segmentus kaip proceso pertvarkymą, jo kūrimą, vykdymą, procesų priežiūrą ir optimizavimą. Tai užtikrina procesų kaip visumos funkcionavimą ir jų sąveiką. Pagrindiniai procesų tobulinimo principai apima procesų matavimo idėjas bei inicijuojamus pokyčius turint konkretų rezultatą. Procesiniu valdymu paremta įmonės veikla atspindi organizacijos strategijoje, kuriant procesų visumą, ugdant naujas kompetencijas, įtvirtinant požiūrį, kad procesų valdymas yra ilgalaikis organizacijos tikslas (Rudzevičius, 2009).

Jucevičiaus (1998) išskiria kai kuriuos bendruosius strateginių pokyčių valdymo principus:

1) Prieš strateginių pokyčių realizavimo procesą, tikslinga atlikti organizacijos nuodugnų identiteto tarp jos darbuotojų patikrinimą. Tai turi apimti visus hierarchinius lygius, kuriuose bus atliekami pakeitimai. Akcentuojamas žmonių požiūris į organizaciją, jų lūkesčiai ir tuo momentu, ir perspektyvoje, ar jų požiūriai sutampa su vadovybės požiūriu. Tai leis sukurti informacinę bazę rengiant veiksmų programą, išskyrus potencialius pasipriešinimo šaltinius.

2) Siekiant išvengti ar sumažinti organizacijos narių pasipriešinimą pakeitimams, turi būti išankstinis patikrinimas ar numatyti pokyčiai gali būti taikomi ir ar tinka organizacijai. Kiekviena organizacija turi savo identitetą, todėl naujovės yra grindžiamos vis kitais principais. Ta pati novacija vienai organizacijai tinka, o kitai netinka ir gali būti atmesta. Identitetas organizacijoje yra jos kultūros išraiška ir jos dalis. Išsiaiškinti organizacijos narių požiūrį ir lūkesčius būtina, nes tai vienas iš pasipriešinimo atsiradimo šaltinių.

3) „Strateginės pakeitimų aikštelės“ sukūrimas, tai yra prielaidų, kurios leistų subalansuoti priešingo poveikio jėgas, sukūrimas, siekiant pradėti pakeitimų procesą. Tačiau sunku yra tikėtis, kad pavyks eliminuoti visus galimus pasipriešinimo šaltinius, tačiau galima sumažinti jų pasireiškimo lygį. „Startinės pakeitimų aikštelės“ sukūrimas apima: kultūrinių ir kitokių kriterijų pakeitimą, didinantį organizacijos narių suvokimą apie pasikeitimų svarbą ir esmę, siekiant sukurti jų palaikymo klimatą, veiksmų programos ir plano sukūrimą.

Kaip vieną iš pagrindinių „Starto pakeitimų aikštelės“ tikslų Jusevičius (1998) įvardija ideologinį numatomų pakeitimų palaikymo sukūrimą. Tai galima pasiekti sukūrus įvairias darbo grupes, komitetus, kuriems turi būti suteikti įgaliojimai. Diskusijos nedidelėse žmonių grupėse būna produktyvesnės, todėl darbuotojus galima lengviau įtikinti bei paversti juos naujų idėjų propaguotojais. Be galo taip pat svarbu, kad organizacijos nariai atsakingi už pakeitimų realizavimą, būtų atsakingi ir už sprendimų priėmimą, taip įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesą. Organizacijų nariai gavę sprendimų teisę įgyja ir atsakomybę už jų realizavimą.

Rudzevičiaus (2009) nuomone, „pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkytų procesų įgyvendinimo sėkmę lemia sistemos „pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ darna“ (p. 76). Pasak autoriaus, šios sistemos darnos užtikrinimui būtini tokie imperatyvai:

1) operatyvus visų organizacijos narių informavimas apie pokyčius, jų tikslus, priežastis, problemas ir jų įveikimo būdus;

2) veiksmingų permainų galima tikėtis, jei dauguma darbuotojų pozityviai priima vadovybės sprendimus ir pritaria siūlomiems veiksams ir priemonėms;

3) organizacijos narių visuotiniai susirinkimai, kurių metu analizuojamos problemos ir pageidavimai, turi būti organizuojami sistemingai;

4) visi darbuotojai privalo suvokti ne tik savo, bet ir visos organizacijos pokyčių tikslus ir jų įgyvendinimo procesus;

5) kiekvienam naujam procesui turi būti paskirtas to proceso valdytojas.

Pasak Beržinskienės (2005) sėkmingą pokyčių valdymą lemia penki svarbiausi veiksniai:

1) *Vadovavimas pokyčiams*. Pokyčiams būtinas vadovavimas, jų negalima palikti savieigai.

2) *Aplinkos įvertinimas*. Jis skatina strategijos atnaujinimą ir kūrimą.

3) *Strateginių ir operacinių pokyčių jungimas*. Pokyčiai yra sėkmingi, jeigu jie paremti operatyvinėmis priemonėmis, planavimu ir gerai apgalvotais veiksmais.

4) *Žmonių išteklių strateginis valdymas*. Šie ištekliai apima ne tik žmones, bet ir jų žinias, pažiūras ir įgūdžius. Čia be galo svarbus nuolatinis mokymas, kad būtų plėtojamas turimų išteklių potencialas.

5) *Pokyčių valdymo darna*. Šis veiksnys apjungia į visumą visus keturis anksčiau paminėtus veiksnius.



Apibendrinant galima teigti, kad pokyčiai išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje yra neišvengiami, kartais net nepriklausomai nuo organizacijos pastangų juos suvaldyti. Tačiau *organizacija gali valdyti nuo jos priklausomus pasikeitimus juos planuodama, keisdama organizacijos narių požiūrį į pokyčius ir tobulindama organizacijos narių profesinę kompetenciją.*

Organizacija panaši į gyvą organizmą, kuris juda - arba augimo, arba nykimo kryptimi ir tai yra objektyvi tiesa bet kokios sistemos vystymuisi (Соколов и др., 2008). Todėl organizacija, kurioje pokyčiai nevaldomi dažniausiai atsiduria ties išnykimo, t. y. bankroto riba. Pokyčių valdymo reikšmė organizacijos veiklai ir jos rezultatams yra didžiulė. Tai procesas, kuris leidžia organizacijai daugiau ar mažiau modifikuoti bet kurią jos elementą, tokiu būdu efektyviau funkcionuoti, vykdyti veiklą besikeičiančioje aplinkoje.

## 2. FONDO VEIKLA, STRUKTŪRA IR POKYČIŲ APŽVALGA

### 2.1. Valstybinio socialinio draudimo sistemos valdymas ir struktūra

Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemą sudaro (žr. 6 paveikslą) Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Valstybinio socialinio draudimo fondo taryba, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau vadinama - Fondo valdyba), Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniai skyriai (toliau vadinama - Fondo valdybos teritoriniai skyriai) ir kitos įstaigos, susijusios su Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimu. Socialinio draudimo sistemos dalyviais taip pat yra Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos, Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos, pensijų kaupimo bendrovės bei Fondo valdybos klientai – draudėjai, apdraustieji ir socialinio draudimo išmokų gavėjai.



Šaltinis: Sodra

6 pav. Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema Lietuvoje

Fondo valdybos **valdymo struktūrą** sudaro Fondo valdyba, Fondo valdybos teritoriniai skyriai ir kitos įstaigos, susijusios su valstybinio socialinio draudimo fondo administravimu. Fondo valdyba yra valstybinio socialinio draudimo fondą administruojanti institucija.

Fondo valdybos **organizacinę valdymo struktūrą** sudaro: direktorius, keturi direktoriaus pavaduotojai ir 16 padalinių.

*„Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (dar vadinama „Sodra“, Fondo valdyba ar tiesiog - valdyba) yra socialinio draudimo fondą*

*administruojanti centrinė institucija, kuri koordinuoja, metodiškai vadovauja ir užtikrina jai pavaldžių teritorinių skyrių ir įstaigų efektyvų ir kokybišką darbą bei juos kontroliuoja. Pagrindinė „Sodros“ funkcija – valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančių teisės aktų įgyvendinimo užtikrinimas.*  
*Valdyba:*

- *organizuoja privalomąjį ir savanorišką valstybinį socialinį draudimą,*
- *rengia ir vykdo valstybinio socialinio draudimo fondo biudžetą,*
- *administruoja socialinio draudimo įmokas,*
- *užtikrina valstybinio socialinio draudimo pensijų, pašalpų ir kitų išmokų teisingą apskaičiavimą, skyrimą bei mokėjimą,*
- *organizuoja teisingą apdraustųjų įskaitos tvarkymą,*
- *administruoja pensijų kaupimo dalyvių ir pensijų kaupimo sutarčių registrą,*
- *organizuoja kaupiamųjų pensijų įmokų pervedimą į pensijų kaupimo bendrovių valdomus pensijų fondus.*<sup>3</sup>

Fondo valdybos **teritoriniai skyriai** renka valstybinio socialinio draudimo įmokas ir vykdo jų išieškojimą, tvarko Lietuvos Respublikos apdraustųjų valstybinio socialinio draudimu ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro duomenis, vykdo laikino nedarbingumo kontrolę bei atsako, kad teisingai ir laiku būtų skiriamos ir išmokamos pensijos, pašalpos bei kitos išmokos. Išsamiau Fondo valdybos teritorinių skyrių charakteristika išdėstyta 2.3 poskyryje.

Fondo valdybos Užsienio išmokų tarnyba įgyvendina Europos Sąjungos teisiną ir tarpvalstybines sutartis, administracinius ir tarpžinybinius valstybinio socialinio aprūpinimo srities susitarimus, reglamentuojančius išmokų skyrimą bei mokėjimą.

Fondo valdybos Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius teisės aktų nustatyta tvarka Lietuvos Respublikos teritorijoje organizuoja karinių ir joms prilygintų struktūrų pareigūnų valstybinį socialinį draudimą ir užtikrina Krašto apsaugos, Vidaus reikalų ministerijos, Muitinės departamento ir Muitinės kriminalinės tarnybos pareigūnų, atliekančių operatyvinę veiklą, bei Valstybės saugumo departamento valstybinio socialinio draudimu apdraustų asmenų duomenų tvarkymą.

Fondo valdybos Mokymo centras užtikrina Fondo valdybos administravimo įstaigų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą.

## **2.2. „Sodros“ pokyčių per paskutinį dešimtmetį apžvalga**

Kaip ir kiekvienoje viešojo administravimo institucijoje, taip ir „Sodroje“, pokyčius dažniausiai lemia politiniai sprendimai (pokyčiai susiję su valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančių įstatymų pakeitimais šiame darbe neanalizuojami). Šie pokyčiai dažniausiai susiję su „Sodros“

<sup>3</sup> <http://www.sodra.lt/lt/veikla> [žiūrėta 2012 02 25]

klientais - draudėjais, apdraustaisiais ar valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjais. Kaip jau buvo minėta, „Sodra“ nuolat vysto, plėtoja savo veiklą siekdama prisitaikyti ir žengti koja kojon su kintančia aplinka. Sparti informacinių technologijų plėtra stipriai veikia ne tik privačias, bet ir viešojo administravimo institucijas. Tokie pasikeitimai ženkliai įtakoja visų organizacijų veiklą. Todėl organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingos, turi sugebėti kuo greičiau reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius bei privalo gebėti greitai ir sistemingai prisitaikyti prie vykstančių pokyčių.

Šiandieninis gyvenimas daugeliui neįsivaizduojamas be informacinių technologijų. Informacinės technologijos, o ypač internetas tapo neatskiriama daugelio žmonių darbinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dalimi. Viešųjų elektroninių paslaugų ir interneto prieigos priemonių plitimas suteikia visiems asmenims didžiules galimybes greitai, efektyviai ir patogiu laiku jomis naudotis. Tuo naudodamasi „Sodra“ įgyvendino daug pokyčių, susijusių su informacinių technologijų panaudojimo galimybėmis.

Fondo valdyba jau 2002 metais žengė pirmuosius žingsnius, perkeldama paslaugas į elektroninę terpę. 2002 m. buvo įdiegta elektroninių socialinio draudimo pranešimų apdorojimo priemonė, žinoma „E-Sodros“ vardu. Tai buvo laisvai platinama programinė įranga, funkcionuojanti naudotojo darbo aplinkoje. Programa leido draudėjams teikti socialinio draudimo pranešimus elektroniniu būdu. Pateikus elektroninį socialinio draudimo pranešimą, popierinė forma, patvirtinta parašu ir antspaudu, nustatytu terminu buvo pateikiama Fondo valdybos teritoriniam skyriui.

„E-Sodros“ tąsa buvo 2005 m. pabaigoje Fondo valdyboje pradėtas įgyvendinti ir 2007 m. pabaigoje įdiegtas Europos Sąjungos remiamas projektas „Elektroninių SD formų priėmimo ir apdorojimo informacinė sistema“. Šio projekto tikslas buvo sukurti sistemą, leidžiančią draudėjams pateikti, o Fondo valdybos informacinei sistemai priimti elektroninius socialinio draudimo pranešimus, turinčius juridinę galią, ir prijungti juose esančius duomenis prie Fondo valdybos informacinės sistemos duomenų bazės. Projekto metu be elektroninių socialinio draudimo pranešimų priėmimo ir apdorojimo modulių sukurti stiprios autorizacijos ir elektroninių dokumentų pasirašymo elektroniniu parašu mechanizmai. Taip pat, įgyvendinus projektą, sudarytos sąlygos visiems Lietuvos Respublikoje veikiančioms verslo subjektams gauti išsamią informaciją iš Fondo valdybos informacinės sistemos apie sumokėtą valstybinio socialinio draudimo įmoką, priskaičiuotus delspinigius ar kitas taikomas sankcijas, dirbančiųjų pas draudėją priėmimą ir atleidimą iš darbo ir kitą informaciją bei pateikti prašymus išduoti pažymą naudojantis internetu. Projekto įgyvendinimo rezultate sukurta sistema Elektronine draudėjų aptarnavimo sistema, kuri šiandien vadinama tiesiog EDAS. Sistema leidžia draudėjams taupyti laiką ir mažinti materialines ir laiko sąnaudas, susijusias su informacijos Fondo valdybos teritoriniams skyriams rengimu ir teikimu. Pasinaudodami šia sistema, draudėjai gali formuoti ir pateikti elektroninius pranešimus apie asmenų socialinį draudimą ar prašymus, kaip juridinę galią turinčius dokumentus, elektroniniu būdu galima gauti informaciją iš Lietuvos

Respublikos apdraustųjų valstybiniu socialiniu draudimu ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro duomenų bazės. Įdiegus EDAS ne tik palengvėjo socialinio draudimo pranešimų pildymas, pateikimas, bet ir duomenų apdorojimas tapo greitesnis.<sup>4</sup>

2009 m. buvo įdiegta Elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema (EGAS), kuri sudarė sąlygas Lietuvos Respublikos gyventojams naudotis Fondo valdybos administravimo įstaigų teikiamomis valstybinio socialinio draudimo paslaugomis interneto pagalba. Ši sistema suteikia galimybę kiekvienam apdraustajam „sekti“ savo valstybinį socialinį draudimą, užsisakyti pažymą, gauti visą informaciją apie savo valstybinį socialinį draudimą, gautas išmokas, sumokėtas įmokas, prognozuoti būsimos pensijos dydį ir pan.

2010 liepos 1 d. pradėjo veikti „Sodros“ įdiegta Elektroninė nedarbingumo pažymėjimų išdavimo sistema (EPTS), Lietuvoje pereita prie elektroninių nedarbingumo pažymėjimų ir visiškai atsisakyta popierinių analogiškų dokumentų. Ši sistema sutrumpino išmokų skyrimo laiką. Duomenys apie asmens nedarbingumą operatyviai patenka į „Sodros“ duomenų bazę ir apdorojami greičiau.

Organizacija nuolat tobulina įdiegtas sistemas, diegia naujausius technologinius sprendimus. 2012 m. metų pradžioje „Sodra“ startavo su išmaniesiems telefonams pritaikytomis elektroninėmis paslaugomis ir tapo viešajame sektoriuje viena pirmųjų nuėjusių šiuo keliu (SADM, p. 43).

2012 m. „Sodra“ sukūrė informacijos centrą. Tai vienas trumpais telefono numeris 1883, kuris veikia visoje Lietuvoje. Klientai paskambinę šiuo numeriu gali gauti jiems aktualią informaciją valstybinio socialinio draudimo klausimais. „Centralizuotu „Sodros“ paslaugų teikimu siekiama užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimo telefonu, taip pat tikimasi pagerinti atsilieptų skambučių kiekį bei tinkamo klientų laukimo, kol bus atsiliepta, laiko igyvendinimą.“ (SADM, p. 44).

Be abejonės nuolat tobulinamos ir diegiamos, efektyviam darbui būtinos, informacinės sistemos: įdiegta dokumentų valdymo sistema (DVS), valdymo informacinė sistema (VIS), finansų valdymo sistema (FVS). Šiuo metu baigiama diegti kokybės vadybos sistema (KVS), atitinkanti LST EN ISO 9001:2008 standarto reikalavimus.

Visi paminėti pokyčiai, labiau susiję su „Sodros“ klientais, jų poreikių tenkinimų bei tinkamų paslaugų teikimu. Tuo tarpu, kaip vieną iš didesnių „Sodros“ pokyčių, galima įvardyti Fondo valdybos teritorinių skyrių 2012 m. pradžioje vykusią reorganizaciją, kurios metu įvykdytas savarankiškų teritorinių padalinių pertvarkymas. Rajoniniai Fondo valdybos teritoriniai skyriai pertvarkyti į dešimt teritorinių skyrių.

Apibendrinta „Sodros“ pokyčių analizė pateikta 1 lentelėje.

---

<sup>4</sup> <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=246> [žiūrėta 2012-05-13]

1 lentelė. „Sodros“ pokyčių periodai ir jų esmė

Periodas	Pokytis	Pokyčio turinys
2002 m.	Įdiegta elektroninių SD pranešimų apdorojimo priemonė „E-Sodros“	Įdiegta laisvai platinama programinė įranga, funkcionuojanti naudotojo darbo aplinkoje. Programa leido draudėjams teikti SD pranešimus elektroniniu būdu, tačiau buvo privaloma pateikti ir popierinį variantą.
2005 m.	Standartizuotas klientų aptarnavimas	Patvirtintas vieningas klientų aptarnavimo kokybės standartas visuose Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose.
2005 m. - 2007 m.	Įdiegta Elektronine draudėjų aptarnavimo sistema (EDAS).	Draudėjai pildyti ir pateikti elektroninius SD pranešimus ar prašymus, kaip juridinę galią turinčius dokumentus, elektroniniu būdu galima gauti informaciją iš „Sodros“ duomenų bazės.
2006 m.	Pertvarkyti „Sodros“ kompiuteriniai tinklai	Pertvarkyti „Sodros“ lokalūs kompiuteriniai tinklai (LAN) ir įdiegti IS/IT centralizuotos duomenų audito priemonės
2006 m.	Sukurtas „Sodros“ informacinis konsultavimo centras	Pradėjo veikti vieningas informacinis „Sodros“ telefono numeris 8 700 700 80. Klientai konsultuojami socialinio draudimo klausimais. Veikla sustabdyta dėl finansavimo problemų.
2006 m. - 2007m.	Įdiegtos informacinės sistemos tobulinančios veiklos procesų darbą	Įdiegta valdymo informacinė sistema, dokumentų valdymo sistema, finansų valdymo sistema (FVS), žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, diegta vidaus audito informacinė sistema
2006 m. - 2008 m.	Įdiegta rizikos valdymo sistema	Nustatyta veiklos rizikos valdymo sistemos Fondo administravimo įstaigose funkcionavimo principai, metodai, įgyvendinimo tvarka
2008 m.	Įdiegta korupcijos prevencijos sistema	Fondo administravimo įstaigose vykdoma korupcijos prevencija
2009 m.	Įdiegta Elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema (EGAS)	Sudarytos sąlygos gyventojams naudotis „Sodros“ teikiamomis socialinio draudimo paslaugomis interneto pagalba.
2010 m.	Įdiegta Elektroninė nedarbingumo pažymėjimų išdavimo sistema (EPTS)	Pereita prie elektroninių nedarbingumo pažymėjimų išdavimo ir visiškai atsisakyta popierinių analogiškų dokumentų.
2010 m.	Centralizuotas išmokų mokėjimas	Valstybinio socialinio draudimo išmokos klientams mokamos centralizuotai.
2011 m.	Kuriama ir diegiama kokybės vadybos sistema	Diegiama kokybės vadybos sistema, atitinkanti LST EN ISO 9001:2008 standarto reikalavimus.
2012 m.	„Sodros“ teikiamos el. paslaugos pritaikytos išmaniesiems telefonams	Klientai gali naudotis „Sodros“ teikiamomis el. paslaugomis naudojantis išmaniaisiais telefonais.
2012 m.	Sukurtas „Sodros“ informacijos centras	Informacijos centras teikia konsultacijas vieningu trumpuoju telefono numeriu (1883), kuris veikia visoje Lietuvoje.
2012 m.	Pakeista Fondo valdybos teritorinių skyrių organizacinė valdymo struktūra	Reorganizuoti (jungimo būdu) Fondo valdybos teritoriniai skyriai: vietoj 47 veiklą tęsia 10 teritorinių skyrių.

Šaltinis: sudaryta autorės

Šiame darbe nagrinėjami vėliausiai įvykę struktūriniai Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčiai, tiek dėl jų masto, tiek dėl to, kad pokyčiai matomi ir jaučiami, tiek socialinio draudimo sistemos viduje, tiek išorėje. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2011-2012 metų socialiniame pranešime skelbia: „Tikimasi, kad šie pertvarkymai ne tik padės sumažinti administravimui skiriamas lėšas, bet ir skatins kokybiškesnį klientų aptarnavimą, veiksmingesnį darbo Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose organizavimą.“ (SADM, 2012, p. 43)

## 2.3. Bendroji Fondo valdybos teritorinių skyrių charakteristika

### 2.3.1. Tipinė Fondo valdybos teritorinio skyriaus struktūra

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinis skyrius yra Fondo valdybos įsteigta viešojo administravimo įstaiga, vykdanči valstybinį socialinį draudimą. Tai viešasis juridinis asmuo - valstybės biudžetinė įstaiga, išlaikoma iš Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų. Fondo valdybos teritorinio skyriaus savininkė yra valstybė. Fondo valdybos teritorinio skyriaus savininko teises ir pareigas įgyvendina Fondo valdyba.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus administracijos struktūrą sudaro: direktorius, direktoriaus pavaduotojai, administracijos padaliniai ir pareigybės, nepriklausančios administracijos padaliniams. Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą tvirtina direktorius, vadovaudamasis Fondo valdybos direktoriaus patvirtinta tipine organizacine valdymo struktūra (nuo 2012-01-01 veikianti struktūra patvirtinta Fondo valdybos direktoriaus 2011 m. liepos 20 d. įsakymu Nr. V-297<sup>5</sup>). Fondo valdybos teritoriniam skyriui vadovauja direktorius, kurį į pareigas skiria ir atleidžia iš jų Fondo valdybos direktorius.<sup>6</sup>

Pagal patvirtintą **tipinę organizacinę valdymo struktūrą** kiekviename Fondo valdybos teritoriniame skyriuje **yra devyni struktūriniai padaliniai** - skyriai<sup>7</sup>, iš kurių keturi (Pensijų skyrius, Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyrius, Registro skyrius, Įmokų išieškojimo skyrius) funkciniai skyriai ir penki (Informacinių sistemų skyrius, Dokumentų tvarkymo skyrius, Teisės ir personalo skyrius, Finansų ir apskaitos skyrius, Ūkio skyrius) palaikomieji (žr. 7 paveikslą).

Fondo valdybos teritorinio skyriaus struktūrinis padalinys, pavaldus Fondo valdybos teritorinio skyriaus direktoriaus pavaduotojui pagal kuravimo sritį.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus struktūriniai padaliniai savo veiklą vykdo vadovaudamiesi patvirtintais skyriaus nuostatais.<sup>8</sup> Tipinius Fondo valdybos teritorinio skyriaus struktūrinių padalinių nuostatus tvirtina Fondo valdybos direktorius.

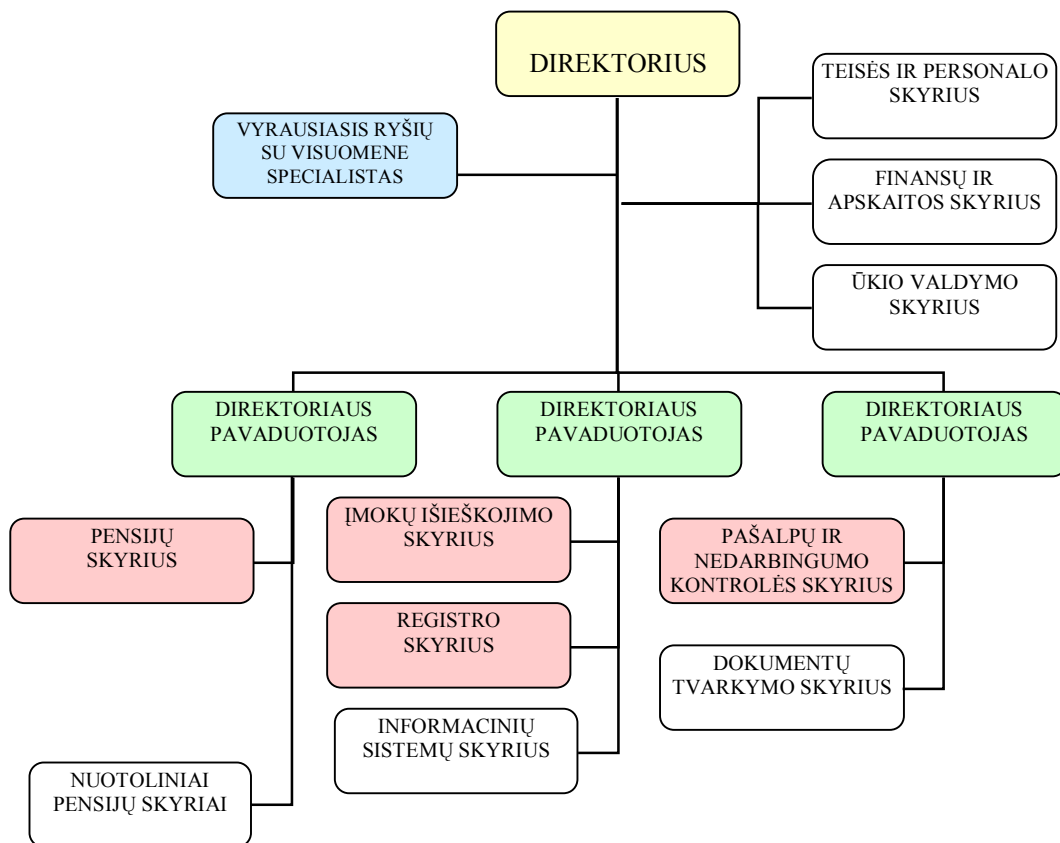
---

<sup>5</sup> <http://www.sodra.lt/index.php?cid=22390> [žiūrėta 2012 06 23]

<sup>6</sup> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių tipiniai nuostatai <http://www.sodra.lt/lt/veikla/nuostatai> [žiūrėta 2012 06 23]

<sup>7</sup> Fondo valdybos Šiaulių skyriuje papildomai veikia Konsultavimo telefonu skyrius.

<sup>8</sup> <http://www.sodra.lt/index.php?cid=22390> [žiūrėta 2012 08 15]



Šaltinis: sudaryta autorės.

7 pav. Tipinė Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinės valdymo struktūros schema

Fondo valdybos teritorinio skyriaus Pensijų skyrius privalo užtikrinti teisingą pensijų kompensacijų ir kitų išmokų skyrimą ir mokėjimą, duomenų apie iki 1994 m. sausio 1 d. įgytą asmenų valstybinio socialinio pensijų draudimo stažą ir pajamas, kaupimą ir saugojimą.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės skyrius įgyvendina Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus norminius teisės aktus, reglamentuojančius pašalpų/išmokų skyrimą ir mokėjimą, nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų pripažinimą draudiminiais ar nedraudiminiais įvykiais, atlieka draudiminio įvykio padarinių vertinimą, draudimo sumų, mokėtinų valstybės lėšomis draudžiamam apdraustajam, apskaičiavimą bei laikinojo nedarbingumo, darbingumo lygio nustatymo kontrolę.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus Registro skyrius privalo užtikrinti teisingą duomenų apie draudėjus ir apdraustuosius tvarkymą, asmenų, draudžiamų valstybės lėšomis, socialinio draudimo vykdymą, valstybinio savanoriškojo socialinio draudimo sutarčių sudarymą ir jų vykdymą, priskaičiuotų įmokų, baudų ir delspinigių apskaitą ir sumokėjimo kontrolę.

Pagrindinis Fondo valdybos teritorinio skyriaus Įmokų išieškojimo skyriaus uždavinys yra užtikrinti draudėjų įmokų, baudų ir delspinigių skolų išieškojimą.



Fondo valdybos teritorinio skyriaus Informacinių sistemų skyriaus pagrindiniai uždavinys užtikrinti kokybišką ir nepertraukiamą Fondo valdybos teritorinio skyriaus informacinių technologijų darbą ir jų infrastruktūros eksploatavimą, užtikrinti informacinių sistemų ir duomenų saugumą.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus Dokumentų tvarkymo skyriaus pagrindiniai uždaviniai: organizuoti Fondo valdybos teritorinio skyriaus dokumentų valdymą, užtikrinti, kad Fondo valdybos teritorinio skyriaus parengti ir gauti dokumentai būtų užregistruoti, susisteminti, archyvuoti ir užtikrinti dokumentų saugojimą.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus Teisės ir personalo skyrius privalo užtikrinti rengiamų teisės aktų atitikimą galiojantiems teisės aktams, vieningą teisės aktų taikymą ir jų taikymo priežiūrą, teisinių priemonių įgyvendinimą Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikloje, atstovavimą Fondo valdybos teritoriniam skyriui visų instancijų teismuose, ikiteisminio tyrimo įstaigose ir išankstinio ginčų nagrinėjimo ne teismo tvarka institucijose, užtikrinti įstatymais reglamentuotų valstybės tarnautojų ir darbuotojų duomenų ir su jais susijusių dokumentų tvarkymą, organizuoti darbuotojų veiklos vertinimą, pareigybių aprašymų rengimą, organizuoti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus Finansų ir apskaitos skyriaus privalo užtikrinti Valstybinio socialinio draudimo fondo ir valstybės biudžeto lėšų naudojimą teisės aktų nustatyta tvarka.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus Ūkio skyrius organizuoja Fondo valdybos teritorinio skyriaus visų struktūrinių padalinių aprūpinimą materialinėmis vertybėmis, užtikrina ryšio sistemų priežiūrą, darbų saugą.

### 2.3.2. Fondo valdybos teritorinių skyrių klientai

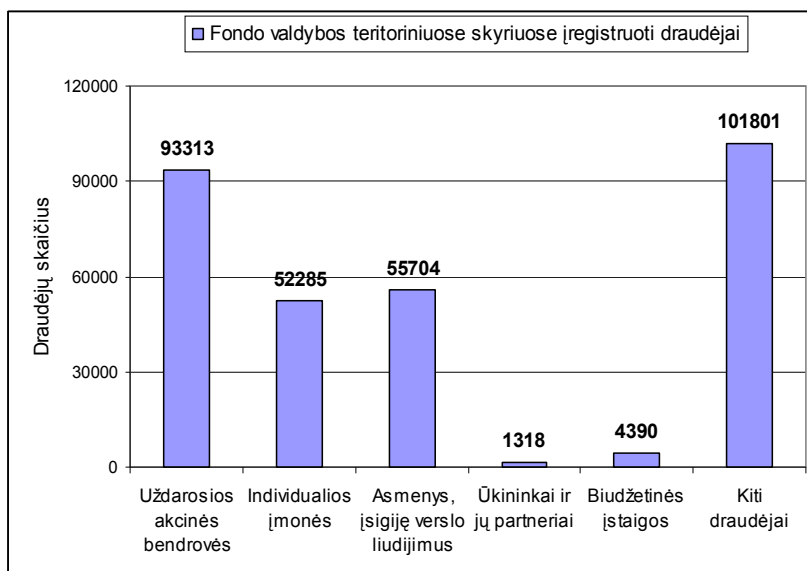
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo strategijoje<sup>9</sup> klientai apibrėžiami taip: „**Klientai** - Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų draudėjai, apdraustieji, išmokų gavėjai, valstybinių bei kitų institucijų atstovai“.

Draudėjai – visi juridiniai asmenys bei jų filialai ir atstovybės, taip pat fiziniai asmenys, kurie įstatymų nustatyta tvarka privalo mokėti valstybinio socialinio draudimo įmokas.<sup>10</sup> 2011 m. draudėjų skaičius pasiekė 308,9 tūkst. – tai 7,1 proc. daugiau nei 2006-aisiais.<sup>11</sup> Draudėjų skaičiaus pasiskirstymas pagal draudėjų tipus pateiktas 8 paveiksle.

<sup>9</sup> Fondo valdybos direktoriaus 2004-07-06 įsakymas Nr. V-282

<sup>10</sup> Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas

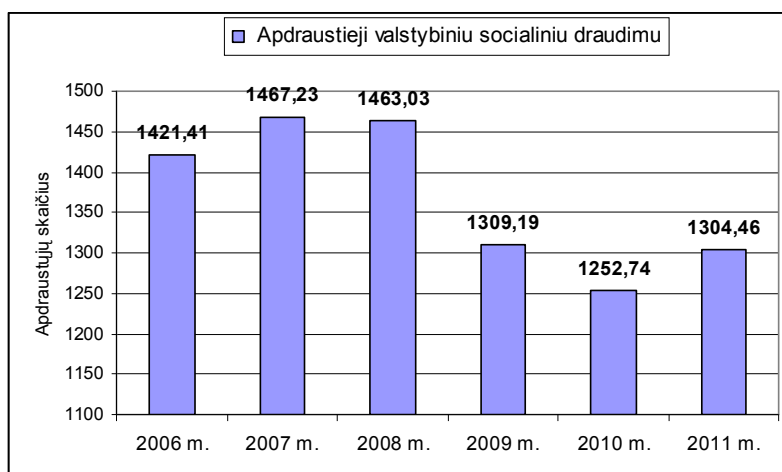
<sup>11</sup> <http://www.sodra.lt/lt/naujienos/leidiniai> [žiūrėta 2012 05 13]



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sodros duomenis<sup>12</sup>, 2012

#### 8 pav. Draudėjų skaičiaus pasiskirstymas 2011 m. pagal draudėjų tipus (tūkst.)

Apdraustieji – tai fiziniai asmenys, kurie Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymo nustatyta tvarka valstybinio socialinio draudimo įmokas moka patys ir (arba) už juos šias įmokas moka draudėjai. Apdraustiesiems taip pat prilyginami tie fiziniai asmenys, kurie minėto įstatymo nustatyta tvarka draudžiami valstybės lėšomis ir už juos socialinio draudimo įmokos mokamos iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, taip pat asmenys, kurie socialinio draudimo įmokas atitinkamai valstybinio socialinio draudimo rūšiai moka patys pagal valstybinio savanoriškojo socialinio draudimo sutartis.<sup>13</sup> 2011 m. apdraustųjų skaičius buvo 1304,46 tūkst. žmonių. Apdraustųjų skaičiaus kitimą iliustruoja 9 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sodros duomenis<sup>14</sup>, 2012

#### 9 pav. Apdraustųjų skaičiaus kitimas

<sup>12</sup> <http://www.sodra.lt/lt/naujienos/leidiniai> [žiūrėta 2012 05 13]

<sup>13</sup> Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas

<sup>14</sup> <http://www.sodra.lt/lt/naujienos/leidiniai> [žiūrėta 2012 05 13]

Išmokas gaunančius asmenis galima skirstyti pagal jiems mokamas išmokų rūšis: pensijas, pašalpas, kompensacijas ir kitas išmokas.

Vidutinis valstybinio socialinio draudimo pensininkų skaičius 2011 m. siekė 1116,38 tūkst. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Pensijos gavėjų skaičiaus pasiskirstymas 2011 m. pagal išmokų rūšis

Išmokos pavadinimas	Gavėjų skaičius 2011 m.	Procentinis pasiskirstymas, proc.
Senatvės pensijos	600212	53,76
Invalidumo	82927	7,43
Našlių ir našlaičių	266729	23,89
Maitintojo netekimo	5693	0,51
Ištarnauto laiko	625	0,06
Kompensacijos už ypatingas darbo sąlygas	7786	0,70
Išankstinės senatvės pensijos	11293	1,01
Netekto darbingumo pensijos	141119	12,64
<b>Iš viso</b>	<b>1116384</b>	100,00

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sodros duomenis<sup>15</sup>, 2012

Ligos ir motinystės socialinio draudimo išmokų gavėjų skaičius 2011 m. siekė 500,35 tūkst. (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Ligos ir motinystės socialinio draudimo išmokų gavėjų skaičiaus pasiskirstymas 2011 m. pagal išmokų rūšis

Išmokos pavadinimas	Atvejų skaičius 2011 m.	Procentinis pasiskirstymas, proc.
Ligos	468068	93,55
Motinystės	20251	4,05
Tėvystės	12029	2,40
Profesinės reabilitacijos	2	0,0004
<b>Iš viso</b>	<b>500350</b>	100,00

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sodros duomenis<sup>16</sup>, 2012

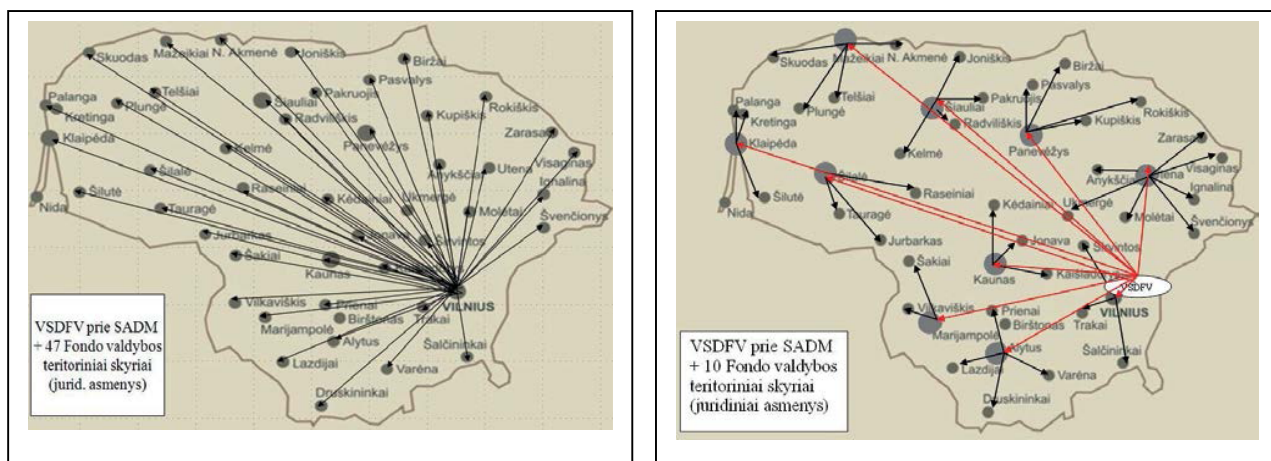
<sup>15</sup> <http://www.sodra.lt/lt/naujienos/leidiniai> [žiūrėta 2012 05 13]

<sup>16</sup> Ten pat [žiūrėta 2012 05 13]

### 2.3.3. Pagrindiniai Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo aspektai, tikslai, pokyčių turinys

Fondo valdyba siekdama „optimizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų struktūrą – centralizuoti bendrųjų funkcijų valdymą, užtikrinti efektyvesnę Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą, racionaliau ir geriau atlikti Fondo valdybos teritorinių skyrių funkcijas, stiprinti vidaus kontrolę“<sup>17</sup>, gavusi Lietuvos Respublikos Vyriausybės sutikimą<sup>18</sup>, nuo 2012 m. sausio 1 d. jungimo būdu reorganizavo Fondo valdybos teritorinius skyrius.

Iki 2011 m. gruodžio 31 d. „Sodrai“ buvo pavaldžios 50 įstaigų – 47 teritoriniai skyriai, Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius, Užsienio išmokų tarnyba bei Mokymo centras. Nuo 2012 m. sausio 1 d. vietoje 47 teritorinių skyrių veikia 10 teritorinių skyrių (Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Mažeikių, Panevėžio, Šiaulių, Šilalės, Utenos, Vilniaus skyriai) (10 paveikslą), taip pat Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius, Užsienio išmokų tarnyba bei Mokymo centras.



Šaltinis: SADM, 2012, p.41

#### 10 pav. Fondo valdybos teritoriniai skyriai prieš ir po reformos

Reorganizavimo metu prie vieno iš dešimties skyrių buvo prijungtas tam tikras skaičius teritorinių skyrių. Pažymėtina, kad prijungtųjų skyrių skaičius svyruoja nuo 2 iki 7.

Jungimo būdu buvo reorganizuoti<sup>19</sup>:

<sup>17</sup> Fondo valdybos direktoriaus 2011-11-29 įsakymas Nr. V-498

<sup>18</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011-07-13 nutarimas Nr. 884

<sup>19</sup> Ten pat

1. Fondo valdybos Druskininkų skyrius, Fondo valdybos Lazdijų skyrius, Fondo valdybos Prienų skyrius, Fondo valdybos Varėnos skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Alytaus skyriaus**;

2. Fondo valdybos Jonavos skyrius, Fondo valdybos Kaišiadorių skyrius, Fondo valdybos Kėdainių skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Kauno skyriaus**;

3. Fondo valdybos Kretingos skyrius, Fondo valdybos Palangos skyrius, Fondo valdybos Šilutės skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Klaipėdos skyriaus**;

4. Fondo valdybos Šakių skyrius, Fondo valdybos Vilkaviškio skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Marijampolės skyriaus**;

5. Fondo valdybos Biržų skyrius, Fondo valdybos Kupiškio skyrius, Fondo valdybos Pasvalio skyrius, Fondo valdybos Rokiškio skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Panevėžio skyriaus**;

6. Fondo valdybos Joniškio skyrius, Fondo valdybos Kelmės skyrius, Fondo valdybos Pakruojo skyrius, Fondo valdybos Radviliškio skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Šiaulių skyriaus**;

7. Fondo valdybos Jurbarko skyrius, Fondo valdybos Raseinių skyrius, Fondo valdybos Tauragės skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Šilalės skyriaus**;

8. Fondo valdybos Akmenės skyrius, Fondo valdybos Plungės skyrius, Fondo valdybos Skuodo skyrius, Fondo valdybos Telšių skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Mažeikių skyriaus**;

9. Fondo valdybos Anykščių skyrius, Fondo valdybos Ignalinos skyrius, Fondo valdybos Molėtų skyrius, Fondo valdybos Švenčionių skyrius, Fondo valdybos Ukmergės skyrius, Fondo valdybos Visagino skyrius, Fondo valdybos Zarasų skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Utenos skyriaus**;

10. Fondo valdybos Šalčininkų skyrius, Fondo valdybos Širvintų skyrius, Fondo valdybos Trakų skyrius, prijungiant juos prie Fondo valdybos **Vilniaus skyriaus**.

Pradėjus Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo procesą iki 2012 m. sausio 1 d. sumažintas didžiausias leistinas pareigybių šiose įstaigose dirbančiųjų darbuotojų skaičius (435 pareigybėmis) iki 3232. Sprendimas mažinti darbuotojų skaičių priimtas atsižvelgiant į tai, kad daugelis Sodros teikiamų paslaugų perkeltos į elektroninę erdvę. „Reorganizavus Fondo valdybos teritorinius skyrius jungimo būdu ir optimizavus Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų struktūrą 2012 metais (ir vėlesniais) numatoma sutaupyti 8 mln. litų darbo užmokesčio ir 2,5 mln. litų socialinio draudimo įmokų.“ (SADM, p. 41).

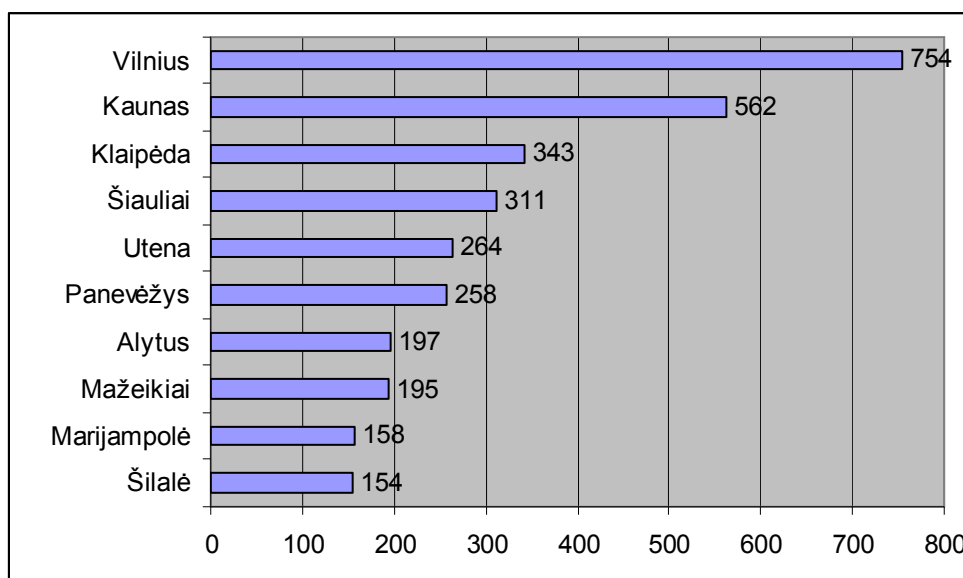
Po reorganizacijos įvykusius žmoniškųjų išteklių valdymo aspektus aiškiai iliustruoja Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto vykdymo audito ataskaitoje:

„Po reorganizacijos bendras užimtų etatų skaičius sumažėjo 436 etatais, iš jų 90 – vadovaujančio personalo etatai, tai sudaro 20,6 proc. viso sumažėjusių etatų skaičiaus“.<sup>20</sup>

„Po reorganizacijos bendras teritorinių skyrių vadovaujančio personalo (direktorių, direktorių pavaduotojų, skyrių vedėjų ir jų pavaduotojų) skaičius sumažėjo 26,4 proc. Prijungtuose teritoriniuose skyriuose direktorių ir jų pavaduotojų etatai buvo panaikinti, tačiau likusiuose teritoriniuose skyriuose buvo padidintas skyrių vedėjų ir jų pavaduotojų etatų skaičius. Be to, atkreiptinas dėmesys, kad dalį teritorinių skyrių prijungus prie kitų skyrių, jie prarado atskiro juridinio asmens teises ir tapo likusių skyrių padaliniais, taigi, sumažėjo ir šių padalinių vadovų atsakomybė, tačiau darbo užmokestis šių padalinių vadovams (buvusiems direktoriams, kurie tapo skyrių vedėjais) daugeliu atveju išliko faktiškai nepakitęs, likusių – nežymiai sumažėjo.

Pažymėtina, kad ir kitiems teritorinių skyrių darbuotojams neeilinio vertinimo metu buvo didinamos pareigybių kategorijos, atsižvelgiant į pasikeitusią skyrių struktūrą ir iš naujo įvertintas darbų apimtis, pareigybių funkcijas.“<sup>21</sup>

2012 m. lapkričio 5 dienos duomenimis, Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose buvo 3196 dirbantieji.<sup>22</sup> Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas (mažėjimo tvarka) pavaizduotas 11 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sodros duomenis<sup>23</sup>, 2012 11 05

11 pav. Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas

<sup>20</sup> Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės 2012 m. liepos 17 d. valstybinio audito ataskaita Nr. FA-P-10-2-49, p. 39

<sup>21</sup> Ten pat, p. 40

<sup>22</sup> Informacija apie viešus draudėjo duomenis, tame tarpe ir apdraustųjų (darbuotojų) skaičius, galima rasti Sodros tinklalapyje [www.sodra.lt](http://www.sodra.lt)

<sup>23</sup> [http://draudejai.sodra.lt/draudeju\\_viesi\\_duomenys/](http://draudejai.sodra.lt/draudeju_viesi_duomenys/), [žiūrėta 2012 11 05]

Išanalizavus Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo (prijungimo būdu) sąlygų aprašus<sup>24</sup> galima išskirti keturis pagrindinius Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo tikslus:

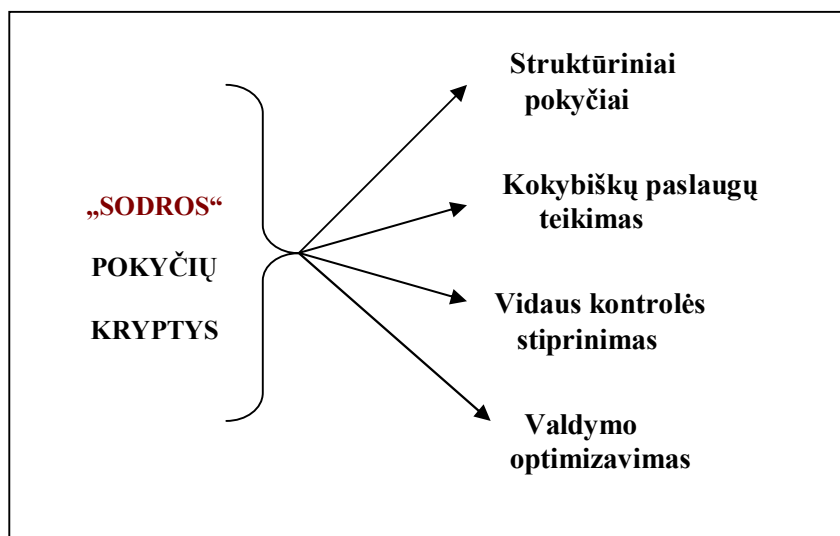
1) **Optimizuoti** Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų **struktūrą**, centralizuojant bendrųjų funkcijų vykdymą, užtikrinant efektyvesnę Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų ir žmoniškųjų išteklių naudojimą;

2) **Užtikrinti** racionalesnę ir kokybiškesnę Valstybinio socialinio draudimo fondo teritorinių skyrių atliekamų **funkcijų vykdymą**;

3) **Stiprinti** vidaus **kontrolę**;

4) **Optimizuoti valdymą**, atsisakant nereikalingų valdymo grandžių, stambinant padalinius, optimizuojant pareigybių skaičių, išnaudojant masto ekonomijos taupymo galimybes ir galimybes įsigyti paslaugas rinkoje.

Iš paminėtų tikslų galima išskirti 4 pagrindines „Sodros“ pokyčių kryptis (žr. 12 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autorės

12 pav. Pagrindinės „Sodros“ pokyčių kryptys

Naudojantis moksline literatūra, sistemiškai ir kompleksiškai analizuojant, interpretuojant reorganizavimo tikslus bei pritaikius ilgametę darbo socialinio draudimo sistemoje patirtį,<sup>25</sup> galima išskirti ir iškristalizuoti pageidaujamų pokyčių padarinių/rezultatų kriterijų vertinimo rodiklius, kurie bus naudojami Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų požiūrio vertinimui.

Žodžio optimizuoti reikšmė dažniausiai apibūdinama kaip geriausio sprendimo radimas. Tarptautinių žodžių žodyne žodis optimizacija [lot. *optimus* – geriausias], projektuojamo, kuriamo objekto (konstrukcijos, plano, proceso) geriausio varianto nustatymas. Žodžio efektyvus [lot. *effectivus* – veiksmingas, kuriantis] reikšmė, apibūdinama kaip veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius

<sup>24</sup> Fondo valdybos direktoriaus 2011 m. lapkričio 29 d. įsakymas Nr. V-498

<sup>25</sup> Šio darbo autorė valstybinio socialinio draudimo sistemoje dirba nuo 1992 m. iki dabar

rezultatus. Pasak Mikulskienės (2011), viešajame valdyme efektyvumo sąvoka yra platesnė: „efektyvus sprendimas yra tas išsirinktas sprendinys, kuris ne tik priimamas ir formalizuojamas, nes yra naudingas, racionalus, mažinantis neapibrėžtumus ir atitinkantis tikslus, bet ir turi prielaidų būti įgyvendintas, o jį įgyvendinus yra pasiekiami užsibrėžti tikslai ir sukuriama pageidaujama ir numatyta ateitis.“ (p. 16).

Siekiant tikslesnės sisteminės ir loginės analizės, taip pat reiktų apibūdinti žodį racionalus. Vėl gi remsimės Tarptautinių žodžių žodynu, kuriame žodis racionalus [lot. *rationalis* – protingas] apibrėžiamas kaip protingas, pagrįstas, apgalvotas, tikslingas; aiškiai suvokiamas, išreiškiamas.

Kalbant apie pirmąjį reorganizavimo tikslą – *optimizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų struktūrą, centralizuojant bendrųjų funkcijų vykdymą, užtikrinant efektyvesnį Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų ir žmoniškųjų išteklių naudojimą*, aiškiai matomas nustatytas siekis turėti geriausią organizacinę valdymo struktūrą. Analizuojant literatūrą, nagrinėjančią organizacijų vadybą, galima rasti įvairių organizacinės valdymo struktūros sudarymo modelių bei principų. Tačiau dauguma autorių sutaria, kad kuriant racionalią organizacinę valdymo struktūrą, visada būtina atsižvelgti į daugelį vidinių bei išorinių veiksnių. Vadybinėje literatūroje nurodoma, kad organizacinės struktūros projektavimui, jos formai, tipui parinkti didelę įtaką daro organizacijos išorinė aplinka, jos tikslai, strategija, technologija ir dydis. Taigi, preziumuojant, kad rengiant Fondo valdybos teritorinių skyrių tipinę struktūrą buvo atsižvelgta į visus būtinus veiksnius, galime išskirti pirmąjį šio tikslo siekiamo rezultato rodiklį - ***sukurta nauja šiandienos Sodros ir jos klientų poreikius atitinkanti Fondo valdybos teritorinių skyrių struktūra.***

Pirmajam nustatytam tikslui pasiekti vykdomas bendrųjų funkcijų centralizavimas. Išskirsime antrąjį siektiną rezultato rodiklį - ***bendros funkcijos vykdomos centralizuotai.*** Reiktų pažymėti, kad vadybinėje literatūroje rašoma, kad viešojo valdymo sistema veiktų koordinuotai, būtina centralizacija. Centralizuota viešojo valdymo sistema leidžia pasinaudoti masto ekonomijos teikiamomis galimybėmis. Tačiau, teigiama, kad valdymas būtų efektyvesnis – reikalinga decentralizacija. Literatūros analizė parodė, kad daugelyje šalių centralizuotas valstybės valdymas pamažu mažėja (Raipa ir kt., 2012). Pasak Baltušnikienės (2012) „daugelis pasaulio šalių suvokė, kad decentralizacija – tai vienas svarbiausių viešojo valdymo sistemos tobulinimo instrumentų, padedančių gerinti paslaugų teikimą, priartinti valdžios atstovus prie piliečių <...>“ (p. 165). Tačiau čia pat Baltušnikienė vardina pagrindinius decentralizacijos privalumus, trūkumus bei nurodo, kad decentralizaciją įvairūs autoriai vertina skirtingai. Vieni autoriai decentralizaciją vertina kaip teigiamą įtaką viešojo valdymo sistemos funkcionavimui, kiti traktuoja kaip viešojo valdymo sistemos efektyvumą mažinantį reiškinį. Todėl autoriai siūlo ieškant optimalaus sprendimo visada atsižvelgti į konkrečios organizacijos visumą.

Būtina pažymėti, kad šiame darbe neanalizuojami reorganizavimo finansiniai rodikliai, todėl išskelti tikslai tiesiogiai susiję su Sodros finansais neanalizuojami ir vertinimo rodikliai neaprašomi.



Todėl bendrųjų funkcijų centralizavimas bus vertinamas interpretuojamas tik kaip palaikomųjų Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos procesų dalis.

Iš pirmo tikslo galima išskirti dar vieną siekiamo rezultato rodiklį tai - *efektyvus žmoniškųjų išteklių darbas*. Be abejonės, čia svarbiausias darbuotojas. Ne paslaptis, kad daugeliui darbuotojų pokyčiai sukelia stresą. Stresas [angl. *stress* – įtampa], įtampos būseną – visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus arba gyvūno organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių (stresorių) poveikį.<sup>26</sup> Nepasitenkinimas darbu yra vienas paprasčiausių ir akivaizdžiausių streso psichologinių simptomų, kuris dažniausiai pasireiškia įtampa, nerimu ar dirglumu. Tuo tarpu streso sukelti elgsenos simptomai – pasikeitęs produktyvumas, greita kalba, nekantrumas ir pan. Be paminėtų streso simptomų literatūroje išskiriami ir fiziologiniai, kurie pasireiškia sveikatos sutrikimais – padidėjusiu kraujospūdžiu, galvos skausmais, kvėpavimo ar širdies ritmo sutrikimais ir pan. Pasak Robbins (2006), geras komunikavimas organizacijoje yra vienas iš veiksnių, kurie gali iki minimumo sumažinti neaiškumų sąlygojamą stresą. Taip pat, kaip stresą mažinanti priemonė, minima ir organizacijos siekiamų tikslų programa, kuri paaikškina darbuotojams darbo pareigas ir aiškiai apibūdina darbo tikslus. Darbo pertvarkymas – taip pat būdas sumažinti stresą. Jei stresą galima tiesiogiai susieti su per dideliu darbo krūviu, darbai turi būti pertvarkyti taip, kad sumažėtų darbo krūvis.

Tačiau darbuotojai negalės dirbti efektyviai, jei nebus patenkinti jo poreikiai. Atsižvelgiant į Maslow poreikių hierarchijos teoriją<sup>27</sup> galima teigti, kad darbuotojams pirmiausia reikia darbo užmokesčio, kurio pakaktų pirminiams poreikiams patenkinti. Po to reikia patenkinti darbuotojų saugumo poreikius – kad jie jaustųsi saugūs darbe, būtų teisės aktais nustatytos darbo garantijos, jaustųsi stabilumas, tvarka, tikrumas (kas šiandienai vargiai įmanoma ir tai be abejojama lemia spartūs pokyčiai). Po to vadovai gali jau naudoti skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ar leistų pajusti kitų pagarbą sau. Taigi, darbuotojas turi jausti saugią aplinką, kad galėtų susikoncentruoti į savo vykdomą veiklą. Ne mažiau svarbi ir organizacijos kultūra, psichologinis ir socialinis klimatas.

Atsižvelgus į antrąją reorganizavimo tikslo formuluotę - *užtikrinti racionalesnę ir kokybiškesnę Valstybinio socialinio draudimo fondo teritorinių skyrių atliekamų funkcijų vykdymą*, galima būtų konstatuoti, kad Valstybinio socialinio draudimo fondo teritorinių skyriai funkcijas atlieka gerai ir kokybiškai. Šiuo tikslu siekiama, kad funkcijos būtų atliekamos dar geriau. Tad šiuo atveju, siekiamo rezultato rodiklis galėtų būti – *kokybiški Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių vykdomos veiklos procesai*.

<sup>26</sup> Tarptautinių žodžių žodynas

<sup>27</sup> Motyvacijos teorija, teigianti, kad žmonės siekia patenkinti penkių tipų poreikius, kurie gali būti išdėstyti hierarchiškai

Nustatant siekiamo rezultato rodiklį trečiajam reorganizavimo tikslui - *stiprinti vidaus kontrolę*, tikslinga analizę pradėti nuo vidaus kontrolės sampratos.

Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo 2 straipsnio 7 dalyje nustatyta, kad „**Vidaus kontrolė** – viešojo juridinio asmens vadovo sukurta visų kontrolės rūšių sistema, kurios dėka siekiama užtikrinti viešojo juridinio asmens veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi bei su visa tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą.“ Minėto įstatymo 3 straipsnyje nustatyti ir pagrindiniai vidaus kontrolės tikslai:

- 1) veiklos vykdymas laikantis įstatymų, pagal strateginius arba kitus veiklos planus;
- 2) valstybės ar savivaldybės turto apsauga nuo neteisėtų veiklų;
- 3) veiklos vykdymas laikantis patikimų finansų valdymo principų;
- 4) teisingas informacijos apie finansinę ir kitą veiklą pateikimas.

Iš pateiktos vidaus kontrolės sampratos bei trečiojo tikslo suformuluosime siekiamo rezultato rodiklį - *efektyvus ir rezultatyvus Fondo valdybos teritorinio skyriaus administravimas*.

Ketvirtasis tikslas „*Optimizuoti valdymą, atsisakant nereikalingų valdymo grandžių, stambinant padalinius, optimizuojant pareigybių skaičių, išnaudojant masto ekonomijos taupymo galimybes ir galimybes įsigyti paslaugas rinkoje*“. Žodis „valdymas“ mokslinėje literatūroje apibūdinamas įvairiai. Valdymas suprantamas kaip organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė bei organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti (Stoner ir kt., 2005). Organizacijos valdymas suprantamas ir kaip vadovų veikla, kuria siekiama reguliuoti visų organizacijos individų darbą (Puškorius ir kt., 2002). Paskutinįjį siekiamo rezultato rodiklį apibūdinsime taip – *efektyvi naujoji valdymo struktūra*.

Taigi, Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų nuomonės tyrimui (tyrimo instrumento indikatorių sudarymui) atlikti, naudosime šiuo siekiamo rezultato rodiklius:

1. Sukurta nauja šiandienos Sodros ir jos klientų poreikius atitinkanti Fondo valdybos teritorinių skyrių struktūra.
2. Bendros funkcijos vykdomos centralizuotai.
3. Efektyvus žmoniškųjų išteklių darbas.
4. Kokybiški Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių vykdomos veiklos procesai.
5. Efektyvus ir rezultatyvus Fondo valdybos teritorinio skyriaus administravimas.
6. Efektyvi naujoji valdymo struktūra.

### 3. FONDO VALDYBOS TERITORINIŲ SKYRIŲ POKYČIŲ VERTINIMO TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo instrumentas

Pasak Gimžauskienės (2007), analizuoti nefinansinius matavimus sudėtinga, nes jie kiekvienai organizacijai dažnai būna unikalūs. Paprastai jų paskirtis vienoda – matuoti tai, kas organizacijoje yra svarbu, tai yra reikia matuoti veiksnius, nuo kurių priklauso galutinis organizacijos veiklos rezultatas. Šie matuojami aspektai vadinami kritiniais veiklos indikatoriais ar sėkmės veiksniais. Kokybišką veiklos matavimą dažniausiai nulemia tam tikra rodiklių grupė, kuri yra svarbi organizacijai. Norint, kad rodiklių grupė generuotų adekvačią informaciją apie organizacijos veiklą, būtina juos apjungti taip, kad kiekvienas rodiklis atspindėtų ne tik matuojamą veiklos sritį, bet ir įtaką kitiems veiklos aspektams, atitiktų vertinimo poreikį.

Tyrimo atlikimui pasirinktas kiekybinis metodas (anketinė apklausa). Weiss (2006) nuomone, atliekant vertinimo tyrimus geriausia taikyti kiekybinius ir kokybinius metodus kartu, tačiau nesant galimybės išvengti šališkumo, kokybinio metodo geriau nenaudoti. Pasak Kardelio (1997), renkantis tiriamuosius būtina įvertinti galimus tyrėjo ir respondento tarpusavio santykius, kad būtų galimybė gauti objektyvius ir patikimus rezultatus. Netinkamas pasirinkimas gali iškreipti tyrimo rezultatus, o darbas praras mokslinę vertę (1997). Dėl autorės esamų darbinių santykių kokybinio tyrimo metodo panaudojimo atsisakyta, o darbe remiamasi autorės žiniomis ir patirtimi valstybinio socialinio draudimo srityje<sup>28</sup>.

Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčių (reorganizavimo) tikėtini rezultatai yra pagrindiniai kriterijai, nulemiantys statistinio tyrimo turinį bei tyrimo instrumento sudarymą. Tikėtini pokyčių rezultatai suformuluoti remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. liepos 13 d. nutarimu Nr. 884 „Dėl sutikimo reorganizuoti valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“ bei Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktoriaus prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2011 m. liepos 20 d. įsakymu Nr. V-297 „Dėl tipinės Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinės valdymo struktūros patvirtinimo“. Pažymėtina, kad kiekybiniu tyrimu siekiama apibendrinti teritorinių skyrių darbuotojų nuomonę (vertinimus) apie reorganizacijos metu sukurto naujo vidaus struktūros ir valdymo modelio sukeltus Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos pokyčius.

Tikėtini Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčių rezultatai bei jų turinys nustatytose srityse išdėstytas analizės metu 2.3.3 skyrelyje. Apibendrinus analizės metu suformuluotus siekiamo rezultato

---

<sup>28</sup> Ilgametis darbas sistemoje (autorė valstybinio socialinio draudimo sistemoje dirba nuo 1992 iki dabar) ir įstaigų pavaldumas neužtikrintų objektyvaus tyrimo.

rodiklius ir atsižvelgus į naują tipinę Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinės valdymo struktūros schemą (žr. 7 paveikslą), nustatytos 6 veiklos sritys, kuriuose tikimasi pokyčių.

Išskirtos šios šešios Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos sritys:

- 1) administravimo sritis;
- 2) darbo organizavimo sritis;
- 3) veiklos procesai ir jų kokybė;
- 4) palaikomieji procesai;
- 5) informacijos valdymas ir komunikacija;
- 6) socialinis klimatas, organizacijos kultūra, saugumas ir bendradarbiavimas.

Pagrindinę tyrimo anketos (žr. 1 priedą) dalį sudaro 6 diagnostiniai klausimai, kuriuose yra 30 indikatorių, aprašančių Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklą. Respondentų prašoma įvertinti pateiktus teiginius. Pokyčius respondentai vertino 5 balų skalėje: „ženkliai pablogėjo“, „šiek tiek pablogėjo“, „nei pablogėjo, nei pagerėjo“, „šiek tiek pagerėjo“, „ženkliai pagerėjo“.

Be pagrindinių tyrimo klausimų, anketoje yra pateikiami klausimai, kuriais siekiama įvertinti pokyčius, neišskiriant pagal sugrupuotas veiklas, siekiant gauti apibendrintą nuomonę apie įvykusius pokyčius.

Anketoje pateikti keli demografiniai klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondento lytį bei amžių. Atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis respondentų yra valstybės tarnautojai, kurie privalo turėti atitinkamą išsilavinimą, klausimo apie turimą išsilavinimą buvo atsisakyta.

Įvertinus galimą riziką, kad klausimai susiję su darbo užmokesčiu visada žmonėms yra jautri tema ir respondentai vengia atsakinėti į tokius klausimus, klausimas apie darbo užmokesčio pokyčius pateiktas kaip neprivalomas. Taip pat ir klausimas, kuriame prašoma įvardyti Fondo valdybos teritorinį skyrių.

Apibendrinus visas galimas Valstybinio socialinio draudimo fondo teritorinių skyrių pareigybes, išskirtos keturios darbuotojų grupės:

1. vadovaujantis personalas;
2. vyr. specialistai;
3. vyresn. specialistai;
4. kiti darbuotojai.

Apibendrinta anketos struktūra pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Pokyčių vertinimo anketos struktūra

Diagnostinis/vertinimo blokas	Indikatorių turinys	Indikatorių skaičius
Respondentų demografiniai duomenys	Lytis, amžius	2
Apibendrintos nuostatos dėl įvykusių pokyčių	Naujai suformuotos struktūros vertinimas. Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos vertinimas po įvykusių pokyčių	2
Fondo valdybos teritorinių skyrių vertinimas pagal išskirtas sritis	Pokyčių poveikis vertinamas pagal šešias veiklos sritis: administravimo sritis; darbo organizavimo sritis; veiklos procesai ir jų kokybė; palaikomieji procesai; informacijos valdymas ir komunikacija; socialinis klimatas, organizacijos kultūra, saugumas ir bendradarbiavimas.	30
Respondentų papildomi duomenys, susiję su socialinio draudimo sistema	Darbo užmokesčio pokytis. Darbo stažas socialinio draudimo sistemoje. Fondo valdybos teritorinis skyrius. Pareigybių grupė.	4 (2 neprivalomi)
<b>Iš viso:</b>		<b>38</b>

Anketa skirta visiems Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojams, išskyrus valytojus bei sargus.

### 3.2. Tyrimo organizavimas, respondentai ir imtis

Anketa buvo parengta elektroniniu variantu, naudojantis [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) sistema, kuri skirta kurti ir atlikti apklausas. Respondentams išsiųsti elektroniniai laiškai su tiesiogine nuoroda į anketą.

Atsižvelgiant į tai, kad Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos tinklalapyje<sup>29</sup> nėra skelbiami visų Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų el. pašto adresai, respondentų el. pašto adresai buvo sudaryti naudojantis Valstybės tarnybos departamento tinklalapyje<sup>30</sup> skelbiamais atitinkamų organizacijų (Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių) valstybės tarnautojų sąrašais. Darbuotojų elektroninio pašto adresai buvo sudaryti pagal nustatytą<sup>31</sup> schemą [vardas.pavardė@sodra.lt](mailto:vardas.pavardė@sodra.lt) nenaudojant lietuviškų raidžių. Jei darbuotojas turi du vardus, sudarant el. pašto adresą pasirinktas pirmas vardas.

Prašymai dalyvauti tyrime buvo išsiųsti 2914 Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų. 62 respondentai nurodė (el. paštu) neturintys prieigų prie išorinio interneto, todėl jiems buvo išsiųstos anketos Word formatu.

Tyrimas buvo atliekamas laikantis socialinio tyrėjo etikos principų.

<sup>29</sup> <http://www.sodra.lt/lt/skyrius>

<sup>30</sup> <http://www.vtd.lt/index.php?1555897641>

<sup>31</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-04-18 nutarimas Nr. 480

Anketinėje apklausoje dalyvavo Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojai iš visų dešimties Fondo valdybos teritorinių skyrių. Iš viso tyrime dalyvavo 304 respondentai: 246 anketos užpildytos www.apklausa.lt sistemoje ir 58 anketos gautos el. paštu (Word formatu). Tyrime dalyvavo 9,51 proc. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų. Tokia imtis užtikrina ne didesnę kaip 6 procentų paklaidą, esant 95 procentų patikimumui. Svarbi tyrimo sąlyga yra savanoriškas respondentų dalyvavimas tyrime. Anketas, priklausomai nuo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių pildė nuo 6,23 iki 12,88 proc. darbuotojų. Pažymėtina, kad 9,51 proc. respondentų nenurodė Fondo valdybos teritorinio skyriaus, kuriame dirba (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Teritorinių skyrių darbuotojų dalyvavimas anketinėje apklausoje

Teritorinio skyriaus pavadinimas	Respondentų skaičius	Tyrime dalyvavusių darbuotojų dalis <sup>32</sup> (proc.)
Fondo valdybos Alytaus skyrius	24	12,18
Fondo valdybos Kauno skyrius	35	6,23
Fondo valdybos Klaipėdos skyrius	22	6,41
Fondo valdybos Marijampolės skyrius	18	9,23
Fondo valdybos Mažeikių skyrius	18	11,39
Fondo valdybos Panevėžio skyrius	25	9,69
Fondo valdybos Šiaulių skyrius	29	9,32
Fondo valdybos Šilalės skyrius	14	9,09
Fondo valdybos Utenos skyrius	34	12,88
Fondo valdybos Vilniaus skyrius	63	8,36
<b>Iš viso:</b>	<b>282</b>	
Nenurodė teritorinio skyriaus	22	
<b>Iš viso:</b>	<b>304</b>	<b>9,51</b>

Tyrime dalyvavo 262 moterys ir 42 vyrai. 15,46 proc. respondentų nurodė esantys vadovaujantys darbuotojai, 45,39 proc. – vyr. specialistai, 33,55 proc. – vyresn. specialistai, 5,59 proc. - kiti darbuotojai. Bendroji respondentų charakteristika pateikta 6 lentelėje.

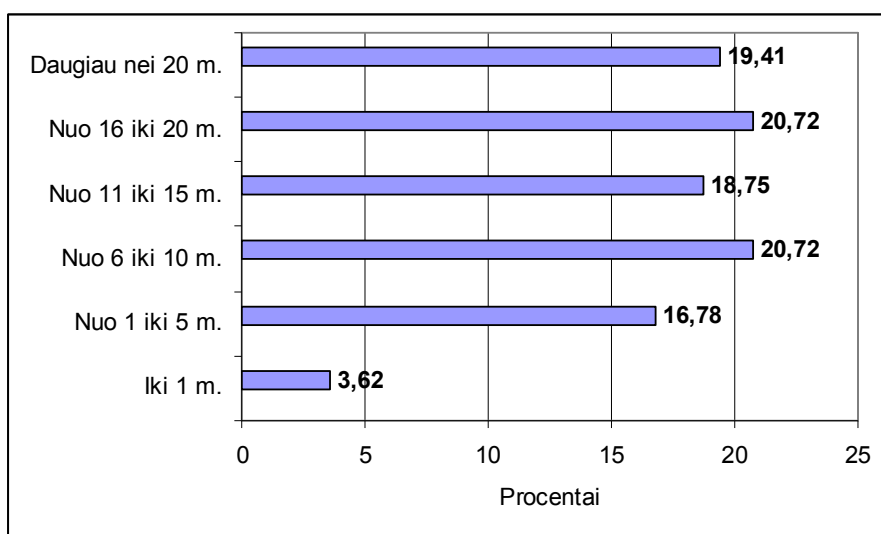
Bendroji respondentų charakteristika rodo, kad dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų buvo moterys (86,18 proc.), daugumą respondentų sudarė vyr. specialistai (45,39 proc.), nemaža dalis vadovaujančių darbuotojų bei žemesnio rango specialistų.

<sup>32</sup> Teritorinių skyrių darbuotojų skaičius pateikiamas pagal Sodros duomenis [http://draudejai.sodra.lt/draudeju\\_viesi\\_duomenys/](http://draudejai.sodra.lt/draudeju_viesi_duomenys/) [žiūrėta 2012 11 05]

6 lentelė. Bendroji respondentų charakteristika

Požymis	Kategorija	Dažnis	Procentai
Lytis	Moteris	262	86,18
	Vyras	42	13,82
Amžius	<20	-	-
	20-29	26	8,55
	30-39	58	19,08
	40-49	103	33,88
	50-59	106	34,87
	>60	11	3,62
Darbo stažas socialinio draudimo sistemoje	Iki 1 metų	11	3,62
	Nuo 1 iki 5 metų	51	16,78
	Nuo 6 iki 10 metų	63	20,72
	Nuo 11 iki 15 metų	57	18,75
	Nuo 16 iki 20 metų	63	20,72
	Daugiau nei 20 metų	59	19,41
Pareigos	Vadovas	47	15,46
	Vyr. specialistas	138	45,39
	Vyresn. specialistas	102	33,55
	Kitas darbuotojas	17	5,59

Galima teigti, kad apklaustieji atstovavo visas darbuotojų grupes, tai užtikrina didesnę duomenų objektyvumą. Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių respondentų socialinio draudimo sistemoje dirba daugiau nei 10 metų (58,88 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą socialinio draudimo sistemoje pavaizduotas 13 paveiksle, kuriame matomas respondentų pagal šį rodiklį tolygus pasiskirstymas, išskyrus respondentus, kurių darbo socialinio draudimo sistemoje stažas nesiekia 1 metų. Atsižvelgiant į tai, kad darbe analizuojami pokyčiai – Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimas – įvyko 2012 m. sausio 1 d., kai kurie klausimai analizuojami nevertinant minėtų respondentų atsakymų.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą socialinio draudimo sistemoje (proc.)

7 lentelėje pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą socialinio draudimo sistemoje ir pareigas, liudija, kad žymaus skirtumo tarp respondentų darbo stažo socialinio draudimo sistemoje ir jų užimamų pareigų nėra. Tai užtikrina didesnę duomenų objektyvumą.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą socialinio draudimo sistemoje ir pareigas (proc.)

Darbo stažas socialinio draudimo sistemoje	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/ techninis darbuotojas
Nuo 1 iki 5 m.	2,13	17,78	22,68	28,57
Nuo 6 iki 10 m.	6,38	22,96	23,71	42,86
Nuo 11 iki 15 m.	19,15	21,48	17,53	14,29
Nuo 16 iki 20 m.	31,91	18,52	21,65	14,29
Daugiau nei 20 m.	40,43	19,26	14,43	0,00

Pastaba. Respondentų, kurių darbo socialinio draudimo sistemoje stažas nesiekia 1 metų, atsakymų duomenys lentelėje nepateikiami.

### 3.3. Tyrimo apibendrinimo ir analizės metodai

Tyrimo duomenys buvo apdoroti Excel programa ir apibendrintai pateikiami lentelėse bei paveiksluose, išskiriant klausimą ar klausimų bloką, galimus atsakymų variantus ir pateikiant procentinę išraišką. Statistiniams duomenims sisteminti buvo panaudota dažnių analizė, faktorinė analizė, interpretacijos metodai.

Dalyje lentelių ir diagramų (paveikslų), kuriuose pateikiami pokyčių rezultatai, apklausos anketoje naudojama 5 pakopų ranginė skalė („ženkliai pablogėjo“, „šiek tiek pablogėjo“, „nei pablogėjo, nei pagerėjo“, „šiek tiek pagerėjo“, „ženkliai pagerėjo“) yra keičiama trijų pakopų rangine skale. Siekiant vaizdžiau pateikti tyrimo duomenis (tačiau dalis informacijos yra prarandama), respondentų atsakymai „ženkliai pablogėjo“ ir „šiek tiek pablogėjo“ perkoduojami į „pablogėjo“, o atsakymai „šiek tiek pagerėjo“ ir „ženkliai pagerėjo“ perkoduojami į „pagerėjo“. Lentelėse, kuriose pateikiama trijų kintamųjų sąsaja, dažniausiai nurodomas tik atsakymų „pagerėjo“ procentas.

Faktorinės analizės metodas buvo taikomas siekiant agreguoti kintamuosius, juos sujungti, taip sumažinant jų skaičių ir praplečiant jų turinį, išryškinant dėsningumus.

Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčių vertinimo indikatoriai, sudarant anketą teoriniu pagrindu, buvo suskirstyti į šešias grupes. Faktorinės analizės metodu buvo nustatyta, kad kiekvienai grupei priskirti indikatoriai išreiškia vieną konstrukta. Faktorinės analizės rezultatai buvo pagrindas sudaryti šešias skales, kurios išreiškia apibendrintus tikėtinų pokyčių tam tikrose srityse vertinimus.



### 3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas

**Būtina pažymėti, kad** tyrimo dalyviai, vertino Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčius, įvykusius po Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo, o ne Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklą apskritai, tad žemi pokyčio vertinimai nereiškia, kad Fondo valdybos teritoriniai skyriai dirba blogai. Gali būti, kad atitinkamos srities rezultatai iki tyrimo atlikimo buvo aukštai vertinami, todėl reorganizavimo metu vyko tik nežymūs pokyčiai.

Pokyčių Fondo valdybos teritoriniame skyriuje rezultatai buvo vertinami dviem būdais:

1. Respondentams pateikiami du tiesioginiai klausimai:

- *Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą?* (vertinama 4 pakopų rangų skalėje);
- *Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo?* (vertinama 7 pakopų rangų skalėje).

2. Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčių įtakos vertinimas buvo atliekamas respondentams pateikiant 30 indikatorių, kurie pagal savo turinį buvo suskirstyti į 6 grupes, apimančias įvairias Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos sritis. Respondentų buvo klausama, kaip pasikeitė situacija Fondo valdybos teritoriniame skyriuje po įvykusios reorganizacijos. Kiekvieną indikatorių respondentai vertino 5 pakopų rangų skalėje: „ženkliai pablogėjo“, „šiek tiek pablogėjo“, nei pablogėjo, nei pagerėjo“, „šiek tiek pagerėjo“, „ženkliai pagerėjo“.

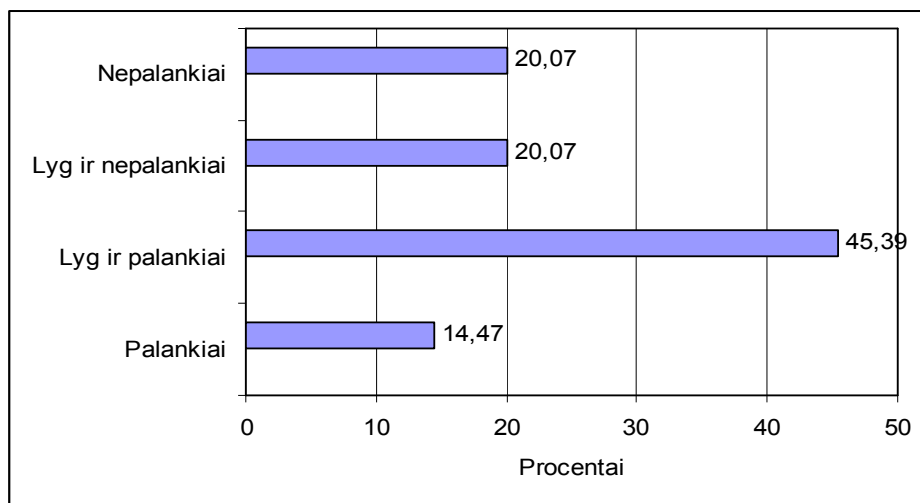
Apklausoje rezultatai pateikiami pagal atitinkamas analizės metu išskirtas Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos sritis:

1. administravimo sritis;
2. darbo organizavimo sritis;
3. veiklos procesai ir jų kokybė;
4. palaikomieji procesai;
5. informacijos valdymas ir komunikacija;
6. socialinis klimatas, organizacijos kultūra, saugumas ir bendradarbiavimas.

#### 3.4.1. Organizacinės valdymo struktūros pokyčiai

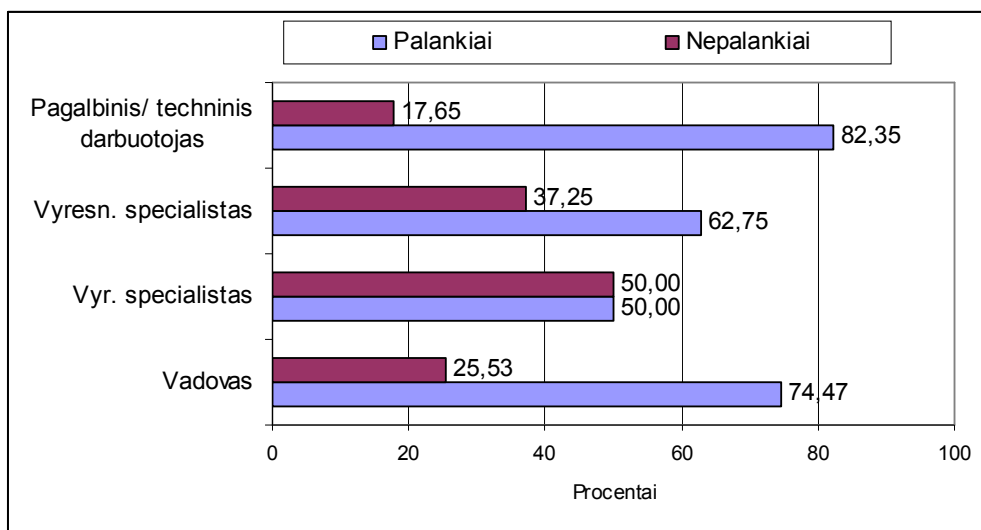
Visų pirma respondentų buvo paklausta, kaip jie vertina po reorganizacijos naujai suformuotą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą. Tyrimai parodė, kad dauguma respondentų (45,39 proc.) naują organizacinę valdymo struktūrą vertina lyg ir palankiai. Reikia pažymėti, kad net 20,07 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų naujos

struktūros modelį vertina nepalankiai, kai tuo tarpu palankų vertinimą nurodė tik 14,47 proc. respondentų (žr. 14 paveikslą).



14 pav. **Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą? (proc.)**

Atlikus analizę pagal respondentų pareigas nustatyta, kad palankiausiai naują organizacinę valdymo struktūrą vertina pagalbinis personalas (82,35 proc.), mažiau palankiai vadovaujantis personalas, mažiausiai palankiai vyr. specialistai (žr. 15 paveikslą).



Pastaba. Paveiksle pateikti atsakymų kategorijos sujungtos. Atsakymai „palankiai“ ir „lyg ir palankiai“ pavadinti „palankiai“, „lyg ir nepalankiai“ ir „nepalankiai“ pavadinti „nepalankiai“.

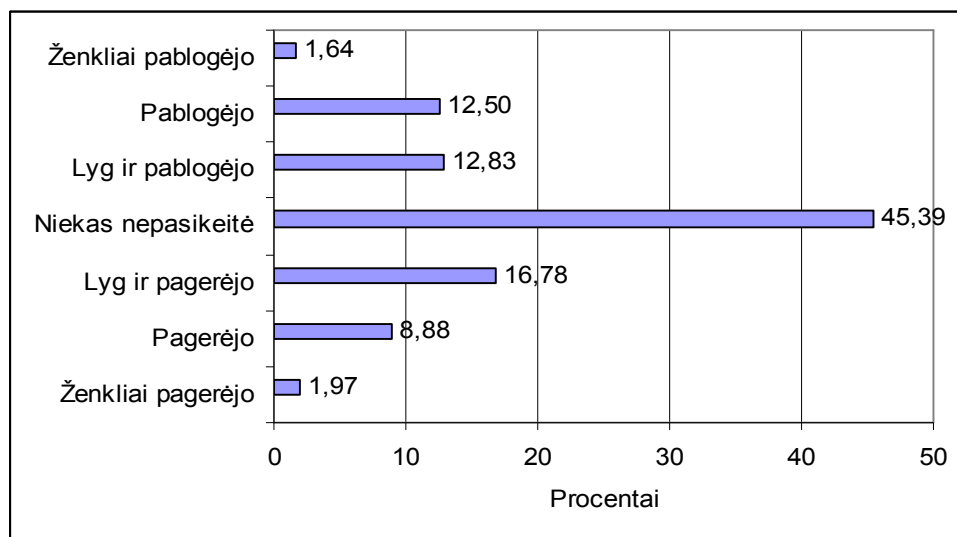
15 pav. **Teritorinio skyriaus organizacinės valdymo struktūros vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas (proc.)**

Atsakymų pasiskirstymas pagal pareigas pateikiamas 22 lentelėje (žr. 2 priedą).

Tyrimo rezultatai liudija daugiau palankų nei nepalankų respondentų požiūrį į po reorganizacijos suformuotą Fondo valdybos teritorinių skyrių organizacinę valdymo struktūrą.

### 3.4.2. Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos pokyčiai

Net 48,39 proc. respondentų nuomone po Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizacijos skyriaus veikla nei pagerėjo, nei pablogėjo. Imant kraštutinius atsakymus, didelių skirtumų išvelgti negalima: ženklų veiklos pagerėjimą įvertino tik 1,97 proc. apklaustųjų, ne ką daugiau respondentų mato ir ženklų pablogėjimą – 1,64 proc. (žr. 16 paveikslą).



16 pav. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? (proc.)

Atlikus tyrimo rezultatų analizę pagal pareigybes, matome, kad palankiausi vertinimai stebimi tarp vadovų (25,53 proc.). Mažiausiai pagerėjimą išvelgia pagalbinis personalas (5,88 proc.), taip pat kaip ir mažiausią pablogėjimą (5,88 proc.). Pažymėtina, kad 27,66 proc. respondentų vadovų nuomone po reorganizavimo Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikloje niekas nepasikeitė, kai tuo tarpu tarp pagalbinių personalo tokių atsakymų buvo net 64,71 proc. Panašios nuomonės laikosi vyresn. specialistai (55,08 proc.). Mažiausias pagerėjimo vertinimas stebimas vyr. specialistų tarpe (žr. 8 lentelę).

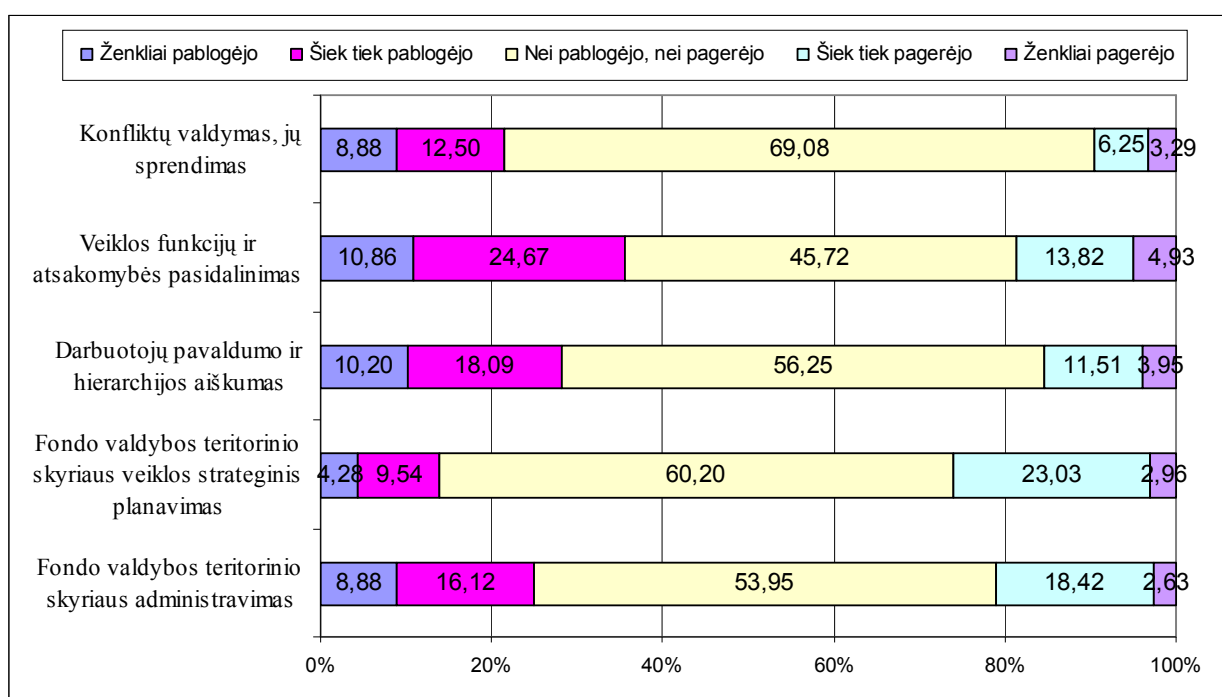
8 lentelė. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? Vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas (proc.)

Vertinimas	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/techninis darbuotojas
Pagerėjo	25,53	6,52	11,22	5,88
Lyg ir pagerėjo	23,40	13,04	19,38	17,65
Niekas nepasikeitė	27,66	43,48	55,08	64,71
Lyg ir pablogėjo	10,64	17,39	9,18	5,88
Pablogėjo	12,77	19,57	9,18	5,88

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“ ir „pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“, „ženkliai pablogėjo“ ir „pablogėjo“ pavadinti „pablogėjo“.

### 3.4.3. Fondo valdybos teritorinių skyrių administravimo pokyčiai

Pokyčių Fondo valdybos teritorinių skyrių administravimo srityje rodiklio vertinimui buvo priskirti penki indikatoriai: Fondo valdybos teritorinio skyriaus administravimas; Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos strateginis planavimas; darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas; veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimas; konfliktų valdymas, jų sprendimas. Reikia pažymėti, kad net keturiuose iš penkių vertinamų rodiklių, daugiau kaip pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų pokyčių neižvelgia. Didžiausi teigiami pokyčiai stebimi vertinant indikatorius, kuris susijęs su Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos strateginiu planavimu (23,03 proc.). Tuo tarpu veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimą net 35,5 proc. respondentų vertina kaip pablogėjusį (žr. 17 paveikslą).



17 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus administravimo srityje vertinimas (proc.)

Atlikus pokyčių Fondo valdybos teritorinių skyrių administravimo srityje respondentų teigiamo vertinimo analizę pagal pareigybes, matome, kad labiausiai nuomone išsiskiria vertinant Fondo valdybos teritorinio skyriaus administravimą bendrai bei Fondo valdybos teritorinio skyriaus strateginį planavimą. Šiose srityse ženkliai dominuoja vadovų vertinimai (atitinkamai 40,43 proc. ir 46,81 proc.). Reiktų pažymėti, kad tik 14,89 proc. tyrime dalyvavusių vadovų požiūriu, Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose konfliktų valdymas ir jų sprendimas pagerėjo. Taip pat reiktų išskirti pagalbinį personalą, net 35,29 proc. Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos strateginį planavimą vertina kaip pagerėjusį, kai tuo tarpu apklausoje dalyvavusių vyr. specialistų, kurie pastebi pagerėjimą šioje srityje buvo tik 18,84 proc. (žr. 9 lentelę).

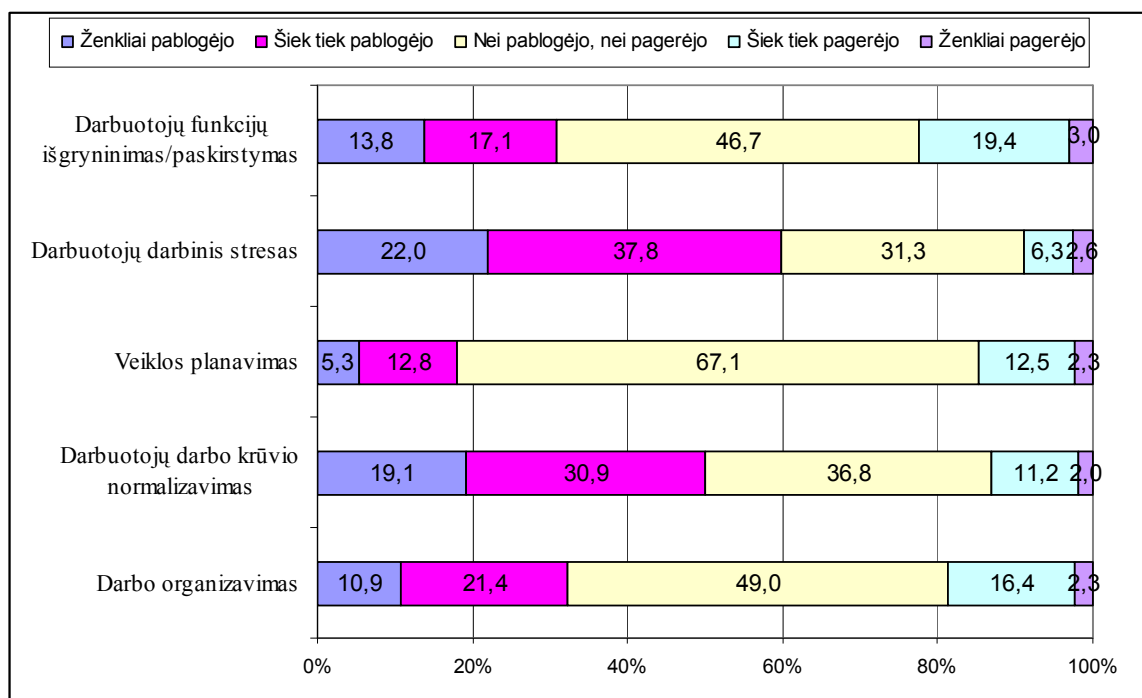
9 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus administravimo srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai

Indikatorius	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/ techninis darbuotojas
Fondo valdybos teritorinio skyriaus administravimas	40,43	17,39	19,38	11,76
Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos strateginis planavimas	46,81	18,84	25,50	35,29
Darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas	25,53	13,04	12,24	29,41
Veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimas	17,02	19,57	17,34	29,41
Konfliktų valdymas, jų sprendimas	14,89	7,25	9,18	17,65

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“ ir „šiek tiek pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“.

#### 3.4.4. Darbo organizavimo pokyčiai

Šio rodiklio vertinimui tyrimo metu priskirti tokie indikatoriai: darbo organizavimas; darbuotojų darbo krūvio normalizavimas; veiklos planavimas; darbuotojų darbinis stresas; darbo funkcijų paskirstymas. Tyrimo rezultatai rodo, kad šioje srityje analizuojami rodiklių vertinimai išsidėstė gan skirtingai. Net 67,1 proc. respondentų jokių pokyčių neįžvelgia Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos planavime. Neigiamus pokyčius respondentai daugiausia pastebi vertindami tokius indikatorius kaip darbuotojų darbinis stresas, darbuotojų darbo krūvio normalizavimas. Reikia pažymėti, kad daugiau nei pusė respondentų (59,8 proc.) darbuotojų darbinį stresą vertino kaip pablogėjusį. Pakankamai daug respondentų (50 proc.) kaip pablogėjusį pokytį įvertino darbuotojų darbo krūvio normalizavimą. Analizuojant šio bloko indikatorių pagerėjimą, matome, kad didelio ženkliaus skirtumo nematyti. Teigiamus pokyčius respondentai (22,4 proc.) daugiausia pastebi darbuotojų funkcijų išgryninime/paskirstyme (žr. 18 paveikslą).



18 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus darbo organizavimo srityje vertinimas (proc.)

Analizuojant darbo organizavimo pokyčių teigiamų vertinimų atsakymus pagal pareigybės, matome, kad šiuos pokyčius palankiausiai vertina vadovai. Jų palankiausi vertinimai dominuoja net trijuose srityse: darbuotojų funkcijų išgryninimas/ paskirstymas, Fondo valdybos teritorinio skyriaus darbo organizavimas, darbuotojų darbo krūvio normalizavimas. Reikia pastebėti, kad vyr. specialistų ir vyresn. specialistų nuomonė dėl teigiamų pokyčių darbo organizavimo srityje beveik sutampa (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus darbo organizavimo srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai

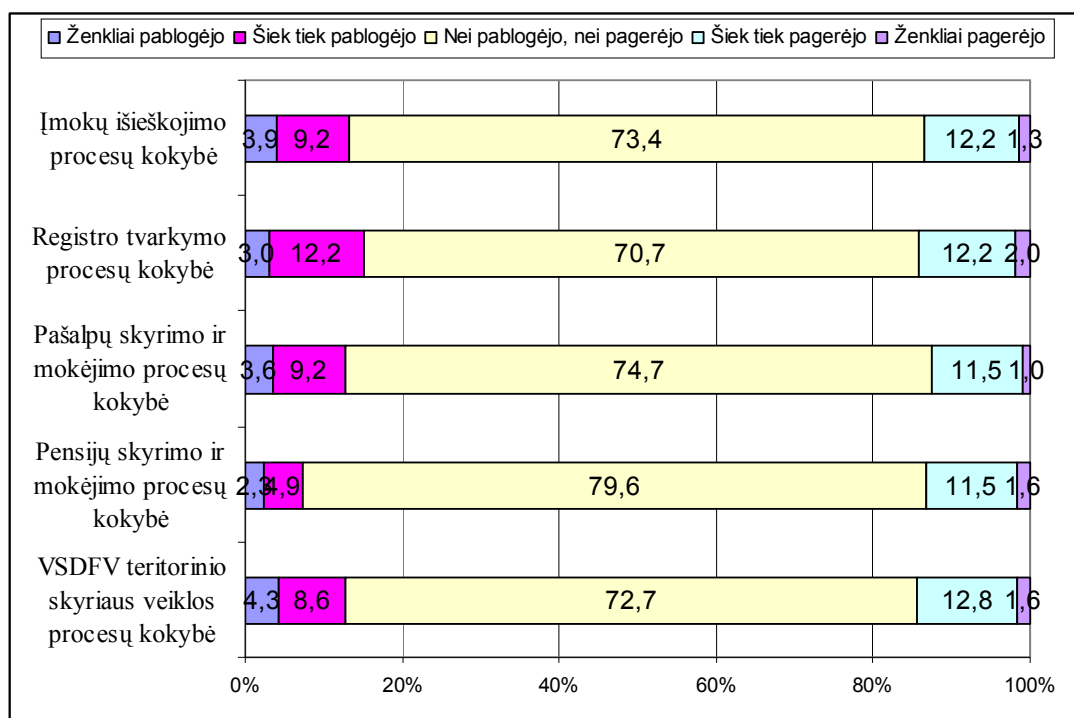
Indikatorius	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/ techninis darbuotojas
Fondo valdybos teritorinio skyriaus darbo organizavimas	34,04	15,22	19,38	5,88
Darbuotojų darbo krūvio normalizavimas	23,40	11,59	11,22	11,76
Veiklos planavimas	23,40	12,32	13,26	23,53
Darbuotojų darbinis stresas	12,77	7,25	7,14	23,53
Darbuotojų funkcijų išgryninimas/ paskirstymas	40,43	19,57	17,34	29,41

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“ ir „šiek tiek pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“.

### 3.4.5. Veiklos procesų kokybės pokyčiai

Veikos procesai tiesiogiai susiję su valstybinio socialinio draudimo paslaugų teikimu. Kokybė suprantama kaip organizacijos klientų lūkesčiai dėl organizacijos teikiamų paslaugų savybių, patikimumo. Šio bloko vertinimai ypatingai svarbūs organizacijos misijai bei strateginių tikslų siekimui. Šio rodiklio vertinimui tyrimo metu priskirti tokie indikatoriai: Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos procesų kokybė; pensijų skyrimo ir mokėjimo procesų kokybė; pašalpų skyrimo ir mokėjimo procesų kokybė; registro tvarkymo procesų kokybė; įmokų išieškojimo procesų kokybė. Šie indikatoriai apima pagrindinius Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos funkcinis skyrius. Pagrindiniai veikos funkcinis skyrių uždaviniai apibendrinti 2.3.1 skyrelyje.

Analizuojant tyrimo rezultatus pastebėta, kad Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos procesų kokybės vertinimo blokas, buvo tas blokas, kuriame respondentai mažiausiai pastebi pokyčius. 19 paveiksle aiškiai matoma kraštutinių nuomonių išsiskyrimo tendencija visose penkiuose vertinimo srityse. Daugiau nei 70 proc. respondentų požiūriu, veiklos procesų kokybė nei pagerėjo, nei pablogėjo. Nuo 12,5 proc. iki 14,5 proc. respondentų mato teigiamą pokyčių įtaką veiklos procesų kokybės pagerėjimui. Nepalankus respondentų vertinimas svyruoja nuo 7,2 proc. iki 15,1 proc.



19 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus veiklos procesų kokybės srityje vertinimas (proc.)

Atlikus teigiamų vertinimų rezultatų analizę pagal darbuotojų pareigas matome, kad pokyčius veiklos procesų kokybės srityje pozityviau vertina vadovai. Stebima tendencija, kad mažiau pozityviai pokyčius veiklos procesų srityje vertina vyr. specialistai (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus veiklos procesų kokybės srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai

Indikatorius	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/ techninis darbuotojas
Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos procesų kokybė	29,79	10,87	12,24	17,69
Pensijų skyrimo ir mokėjimo procesų kokybė	19,15	10,87	13,26	17,65
Pašalpų skyrimo ir mokėjimo procesų kokybė	23,40	7,97	12,24	23,53
Registro tvarkymo procesų kokybė	27,68	7,25	17,34	17,65
Įmokų išieškojimo procesų kokybė	34,04	7,25	13,26	11,76

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“ ir „šiek tiek pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“.

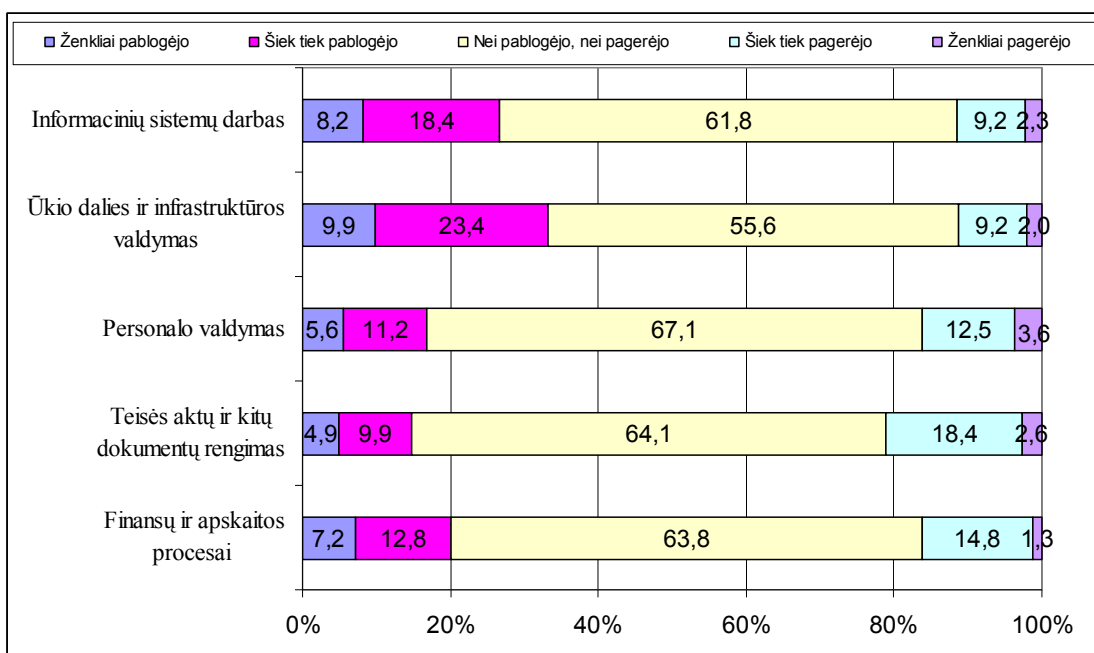
### 3.4.6. Palaikomųjų veiklos procesų pokyčiai

Ne mažiau svarbus ir Fondo valdybos teritorinio skyriaus palaikomųjų procesų vertinimas. Pagrindiniai palaikomųjų skyrių uždaviniai apibendrinti 2.3.1 skyrelyje. Šio rodiklio vertinimui tyrimo metu priskirti tokie indikatoriai: finansų ir apskaitos procesai; teisės aktų ir kitų dokumentų rengimas; personalo valdymas; ūkio dalies ir infrastruktūros valdymas; informacinių sistemų darbas. Vėl gi galima matyti, kad didžioji dalis respondentų jokio pagerėjimo ar pablogėjimo neižvelgia. Tokia respondentų vertinimo tendencija stebima visuose nustatytuose Fondo valdybos teritorinio skyriaus vertinimo blokuose.

Analizuojant palaikomųjų procesų vertinimą, matomas žymesnis ūkio dalies ir infrastruktūros vertinimas: 33,2 proc. respondentų nuomone, pokyčius šioje srityje vertina kaip pablogėjusius. Atkreiptinas dėmesys ir į pablogėjusį informacinių sistemų darbą: net 26,6 proc. respondentų išvelgia informacinių sistemų darbo pablogėjimą.

Reikia pažymėti, kad 21,1 proc. respondentų nuomone po reorganizacijos pagerėjo teisės aktų ir kitų dokumentų rengimas. Ženklių pagerėjimą personalo valdymo srityje nurodė tik 3,6 proc. respondentų (žr. 20 paveikslą).





20 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus palaikomųjų procesų srityje vertinimas (proc.)

Analizuojant respondentų teigiamą vertinimą palaikomųjų procesų srityje pagal darbuotojų pareigas vėl gi stebima tendencija, kad vadovai pokyčius vertina palankiau. Reiktų pažymėti, kad palankiausiai teisės aktų ir kitų dokumentų rengimą vertina pagalbinis personalas (29,41 proc.). Kitų specialistų vertinimai pasiskirstė daugiau mažiau po lygiai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus palaikomųjų procesų srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai

Indikatorius	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/ techninis darbuotojas
Finansų ir apskaitos procesai	23,40	15,22	14,28	17,65
Teisės aktų ir kitų dokumentų rengimas	27,66	18,12	21,42	29,41
Personalo valdymas	27,66	12,32	16,32	17,65
Ūkio dalies ir infrastruktūros valdymas	23,40	7,25	11,22	11,76
Informacinių sistemų darbas	17,02	7,25	15,30	11,76

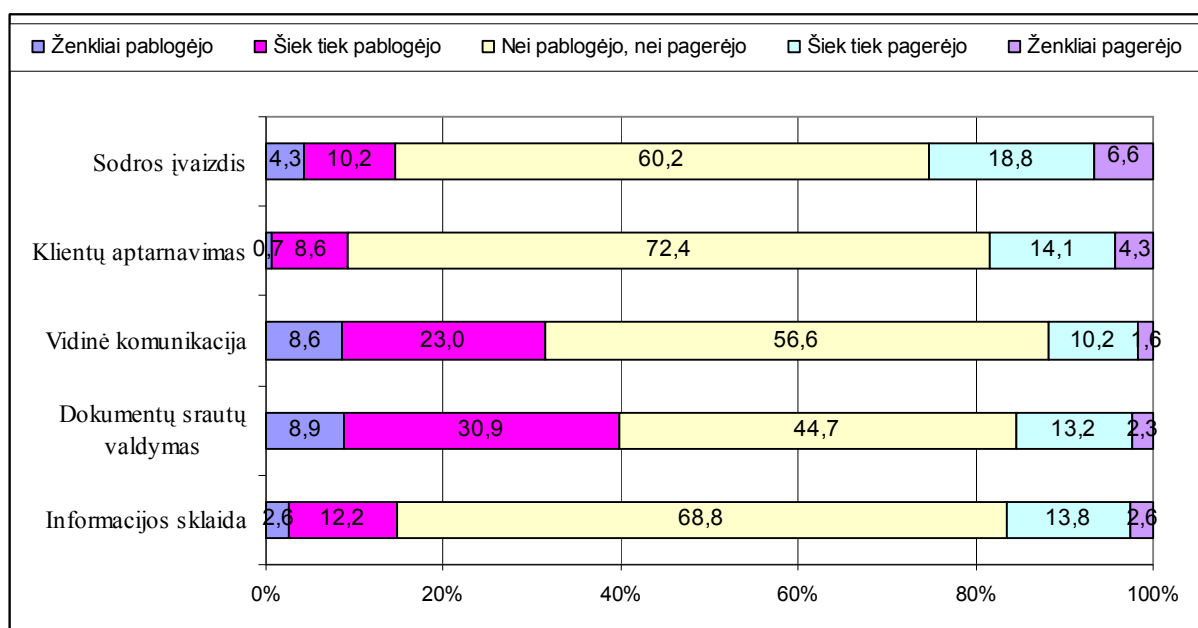
Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“ ir „šiek tiek pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“.

### 3.4.7. Informacijos valdymo ir komunikacijos pokyčiai

Nė viena organizacija šiandien negali gyvuoti be klientų ir kitų būtinų aplinkos elementų. Tobulas komunikavimas (informacijos pasikeitimas) yra kiekvienos lanksčiai dirbančios ar siekiančios ja tapti organizacijos siekiamybė. Komunikavimas tarp žmonių būtina sąlyga organizacijai egzistuoti.

Vidinis komunikavimas organizacijoje – pagrindinė vadovo darbo priemonė pokyčiams įgyvendinti. Silpnas komunikavimas dažnai pasmerkia visas pastangas įgyvendinti pokyčius. Geriausi sprendimai neduos rezultatų, jei nebus tinkamai pristatyti (Zakarevičius ir kt., 2011). Nuo informacijos valdymo ir komunikacijos priklauso ir klientų aptarnavimo kokybė. Šio rodiklio vertinimui tyrimo metu priskirti tokie indikatoriai: informacijos sklaida; dokumentų srautų valdymas; vidinė komunikacija; klientų aptarnavimas; Sodros įvaizdis. Analizuojant pokyčių įtaką Fondo valdybos teritorinių skyrių informacijos valdymo ir komunikacijos bloke matomas ženklus dokumentų srautų valdymo pablogėjimas: 39,8 proc. respondentų mano, kad dokumentų srautų valdymas Fondo valdybos teritoriniame skyriuje pablogėjo. 31,6 proc. respondentų kaip pablogėjusią įvardijo Fondo valdybos teritorinių skyrių vidinę komunikaciją.

Analizuojant teigiamų pokyčių reikšmes matome, kad didžiausi pokyčiai stebimi Sodros įvaizdžio vertinime. Net 25,3 proc. Sodros įvaizdį vertina kaip pagerėjusį. Tai didžiausia pokyčių įtaka iš visų tyrime vertintų sričių. Galima sakyti, kad kas ketvirtas tyrime dalyvavęs Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojas mano, kad Sodros įvaizdis pagerėjo. Reikia pažymėti, kad teigiamų pokyčių respondentai išvelgia ir klientų aptarnavimo srityje. 18,4 proc. respondentų mano, kad Fondo teritorinio skyriaus klientų aptarnavimas pagerėjo. Tuo tarpu 9,2 proc. turi priešingą nuomonę (žr. 21 paveikslą).



21 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus informacijos valdymo ir komunikacijos srityje vertinimas (proc.)

Atlikus teigiamų vertinimų rezultatų analizę pokyčių informacijos valdymo ir komunikacijos srityje pagal darbuotojų pareigas, vėl gi galima išskirti vadovus, kurie mato pačius didžiausius pokyčius Sodros įvaizdžio formavimo srityje, klientų aptarnavime ir informacijos sklaidos. Reikia

pažymėti, kad matoma tendencija, kad vyr. specialistai ir šioje kriterijų vertinimo grupėje, t. y. trijose iš penkių, vertina mažiausiai palankiai (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus informacijos valdymo ir komunikacijos srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai

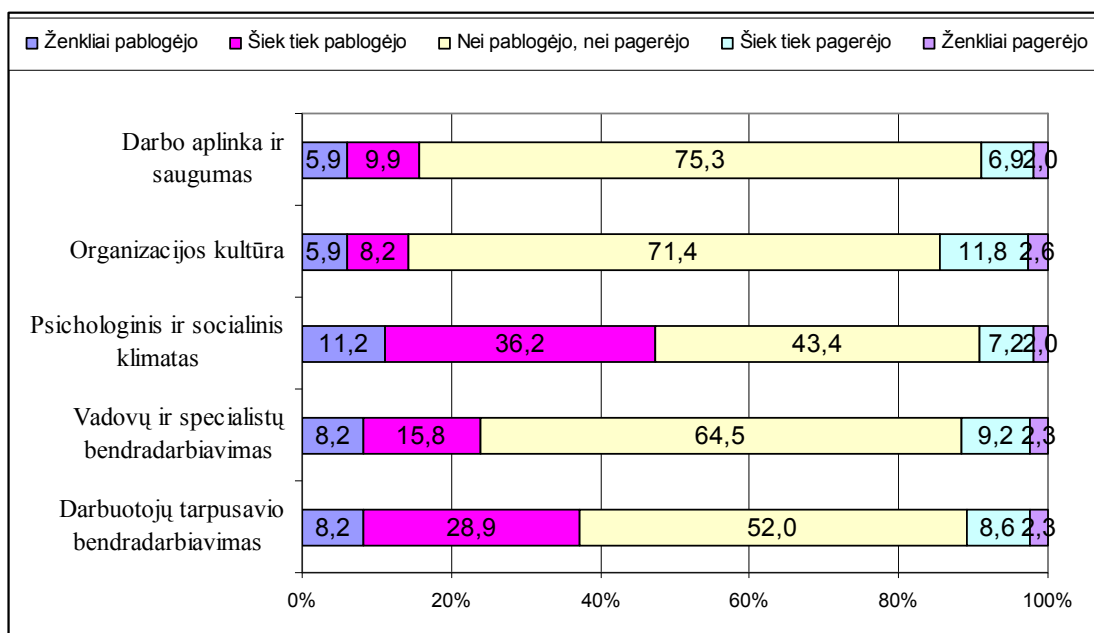
Indikatorius	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/ techninis darbuotojas
Informacijos sklaida	19,15	15,94	17,34	11,76
Dokumentų srautų valdymas	17,02	13,77	18,36	11,76
Vidinė komunikacija	14,89	9,42	12,24	23,53
Klientų aptarnavimas	25,53	14,49	21,42	17,65
Sodros įvaizdis	36,17	18,84	29,58	29,41

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“ ir „šiek tiek pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“

#### 3.4.8. Socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo pokyčiai

Pagrindiniai kiekvienos organizacijos elementai yra žmonės ir jų tarpusavio ryšiai. Organizacija gyvuoja tik tada kai žmonės veiksmai kartu atlieka tam tikrą nustatytą veiklą, kuria organizacija siekia tam tikro tikslo. Todėl šioje dalyje nagrinėjami pokyčiai parodo koka vidinė aplinka veikia organizacijos darbuotojus.

Socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo vertinimui tyrimo metu priskirti tokie indikatoriai: darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas; vadovų ir specialistų bendradarbiavimas; psichologinis ir socialinis klimatas; organizacijos kultūra; darbo aplinka ir saugumas. Tyrimo duomenys parodė ženklų Fondo valdybos teritorinio skyriaus psichologinio ir socialinio klimato pablogėjimą. Net 47,4 proc. respondentų minėtą rodiklį įvertino kaip pablogėjusį. Nepalankiai respondentai vertino ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą (37,2 proc.) ir vadovų bei specialistų bendradarbiavimą (24 proc.). Didžiausia teigiama pokyčių įtaka stebima organizacijos kultūros vertinimo srityje (žr. 22 paveikslą).



22 pav. Pokyčių teritorinio skyriaus socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo srityje vertinimas (proc.)

Atlikus teigiamų vertinimų analizę pagal darbuotojų pareigas, matome, kad socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo pokyčių srityje matoma tokia pati tendencija, kad vadovai pokyčius vertina geriau ir šioje srityje, išskyrus darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo sritį, kurią palankiau vertina pagalbinis personalas. Vyr. specialistai ir šioje vertinimo srityje, stebi mažiausius pokyčius (žr. 14 lentelę).

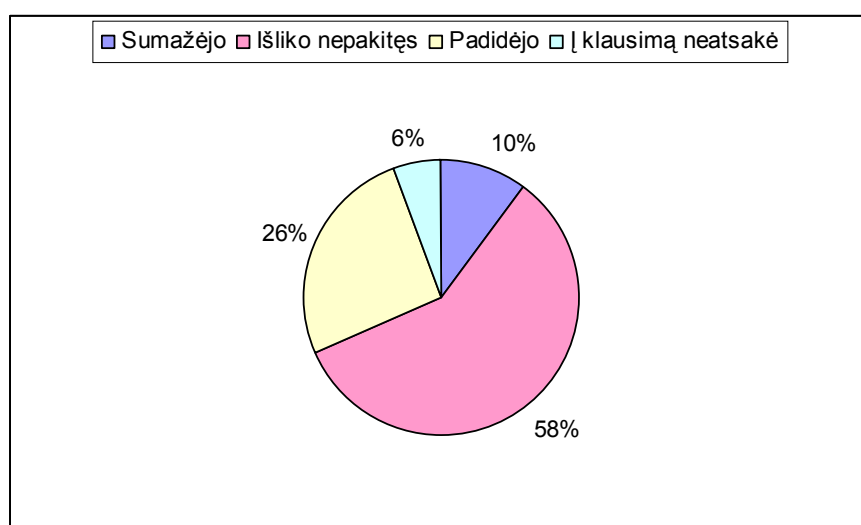
14 lentelė. Pokyčių teritorinio skyriaus socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo srityje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ procentai

Indikatorius	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/techninis darbuotojas
Darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas	17,02	7,25	11,22	23,53
Vadovų ir specialistų bendradarbiavimas	21,28	7,97	12,24	11,76
Psichologinis ir socialinis klimatas	14,89	7,25	8,16	17,65
Organizacijos kultūra	25,53	8,40	17,34	17,65
Darbo aplinka ir saugumas	19,15	6,59	7,14	11,76

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“ ir „šiek tiek pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“.

### 3.5. Apibendrintas tyrimo vertinimas ir vertinimo aspektų sąryšiai

Asmens pajamų vertinimas įvairiuose tyrimuose dažniausiai naudojamas palyginamajai analizei. Todėl siekiant išsiaiškinti ar Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų vertinimui turėjo įtakos po Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo padidėjęs/sumažėjęs darbo užmokestis respondentams buvo pateiktas klausimas ar po reorganizacijos jų darbo užmokestis padidėjo, išliko nepakitęs ar sumažėjo (šis klausimas nebuvo nurodytas kaip privalomas, atsižvelgiant į tai kad į klausimus susijusius su pajamomis respondentai dažniausiai nelinkę atsakinėti). 58 proc. respondentų nurodė, kad po reorganizacijos jų gaunamas darbo užmokestis nepakito. Darbo užmokestis padidėjo 26 proc. respondentų. Verta pastebėti, kad 6 proc. respondentų į klausimą neatsakė (žr. 23 paveikslą).



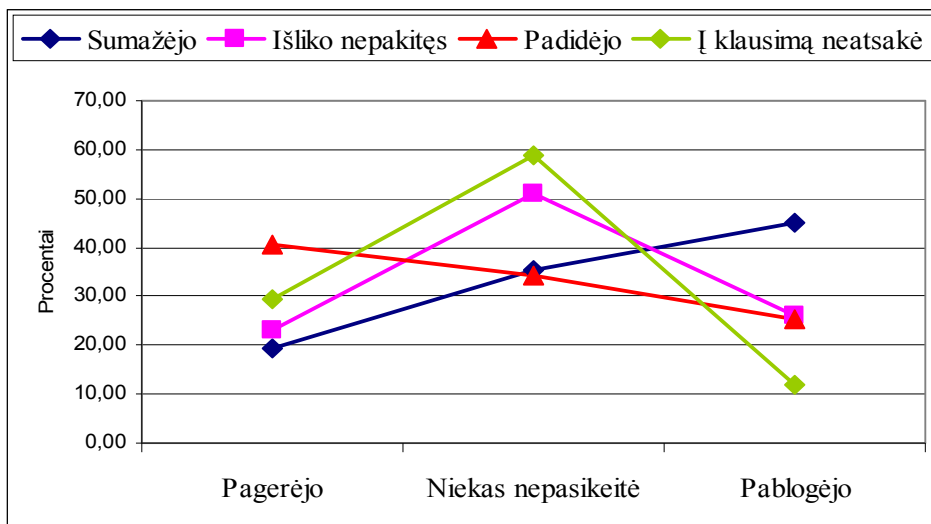
23 pav. Respondentų darbo užmokesčio dydžio pasikeitimas po reorganizavimo (proc.)

Atlikus darbo užmokesčio kitimo analizę pagal darbuotojų pareigas matome, kad daugiausia kaip sumažėjusį darbo užmokestį nurodo vyr. specialistai. Tuo tarpu daugiau nei pusė (51 proc.) tyrime dalyvavusių vadovų darbo užmokesčio pasikeitimą po reorganizacijos nurodo kaip padidėjusį (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Darbo užmokesčio dydžio pasikeitimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas (proc.)

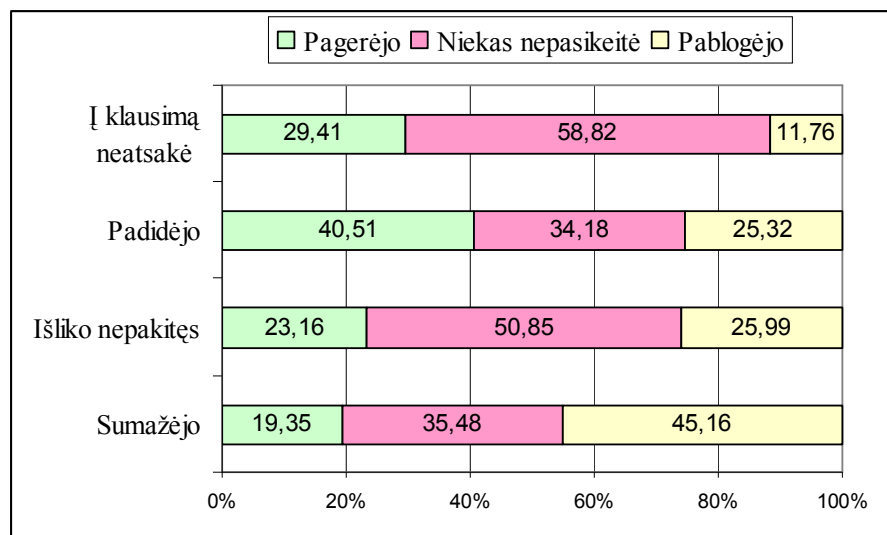
Indikatorius	Vadovas	Vyr. specialistas	Vyren. specialistas	Pagalbinis/techninis darbuotojas
Sumažėjo	6,38	13,77	8,16	5,88
Išliko nepakitęs	40,43	57,25	68,34	70,59
Padidėjo	51,06	25,36	17,34	17,65
Neatsakė į klausimą	2,13	3,62	10,20	5,88

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad respondentai, kurių darbo užmokestis padidėjo (40,51 proc.), Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklą po reorganizacijos vertina palankiau, nei tie, kurių darbo užmokestis sumažėja ar išliko nepakitęs. Tokia pat tendencija matoma ir analizuojant nepalankią nuomonę. Net 45,16 proc. respondentų, kuriems po reorganizacijos darbo užmokestis sumažėjo, Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklą vertina kaip pablogėjusią (žr. 24 paveikslą).



24 pav. Teritorinio skyriaus veiklos vertinimas atsižvelgiant į darbo užmokesčio pokyčius (proc.)

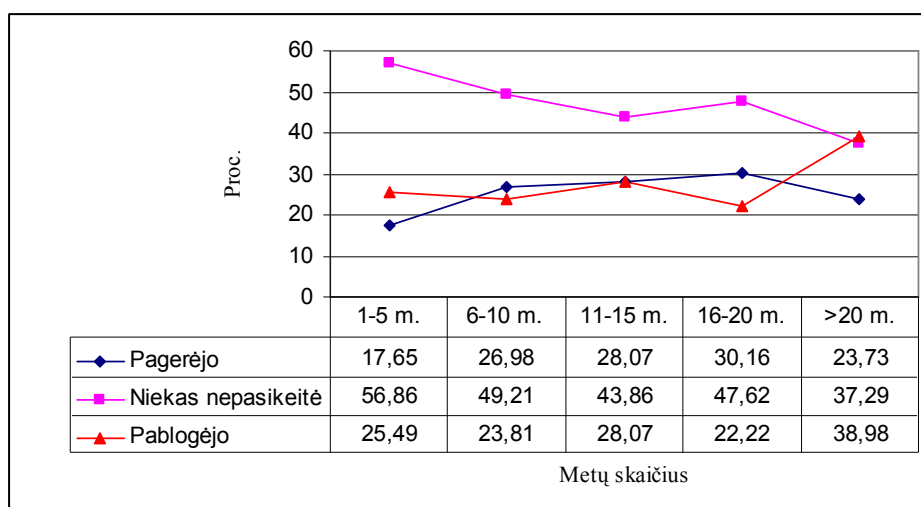
Pažymėtina, kad daugiau nei pusė respondentų, kurie į klausimą apie darbo užmokesčio pokytį po reorganizacijos neatsakė, mano, kad po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikloje pokyčių neįvyko (žr. 25 paveikslą).



Pastaba. Paveiksle atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“, „pagerėjo“ ir „lyg ir pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“, „ženkliai pablogėjo“, „pablogėjo“ ir „lyg ir pablogėjo“ pavadinti „pablogėjo“.

25 pav. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? Atsakymų pasiskirstymo priklausomai nuo darbo užmokesčio kitimo vertinimas (proc.)

Tuo tarpu analizuojant tyrimo duomenis tuo pačiu klausimu ir vertinant respondentų darbo valstybinio socialinio draudimo sistemoje stažą, matome, kad respondentų nuomonė nepriklauso nuo darbo stažo valstybinio socialinio draudimo sistemoje<sup>33</sup> (žr. 26 paveikslą).



Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“, „pagerėjo“ ir „lyg ir pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“, „ženkliai pablogėjo“, „pablogėjo“ ir „lyg ir pablogėjo“ pavadinti „pablogėjo“.

**26 pav. Teritorinių skyrių veiklos pagerėjimo/pablogėjimo vertinimas. Atsakymų pasiskirstymas atsižvelgiant į respondentų darbo socialinio draudimo sistemoje stažą (proc.)**

Analizuojant respondentų amžiaus įtaką Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos pokyčių vertinimui, matome, kad net 46,15 proc. 20-29 m. amžiaus respondentų nuomone, Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla po reorganizacijos pagerėjo. Tuo tarpu tarp 40-49 m. respondentų tokių buvo 19,42 proc. Daugiau nei pusė 40-49 m. – pokyčių įtakos skyrių veiklai neišvelgia. Kaip pablogėjusią Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklą, įvardija respondentų, kurių amžius daugiau nei 60 m. (žr. 16 lentelę).

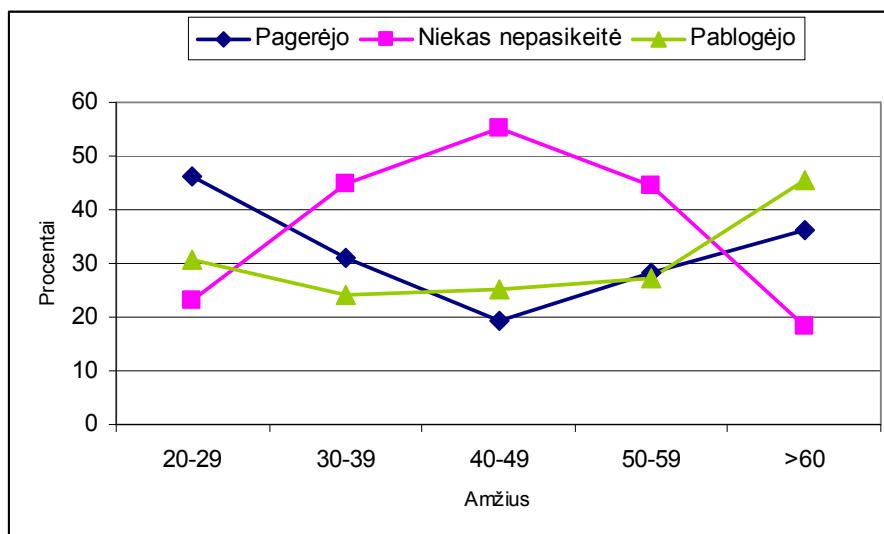
**16 lentelė. Teritorinių skyrių veiklos pagerėjimo/pablogėjimo vertinimas. Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų amžių (proc.)**

Respondentų amžius	Pagerėjo	Niekas nepasikeitė	Pablogėjo
20-29	46,15	23,08	30,77
30-39	31,03	44,83	24,14
40-49	19,42	55,34	25,24
50-59	28,30	44,34	27,36
>60	36,36	18,18	45,45

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“, „pagerėjo“ ir „lyg ir pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“, „ženkliai pablogėjo“, „pablogėjo“ ir „lyg ir pablogėjo“ pavadinti „pablogėjo“.

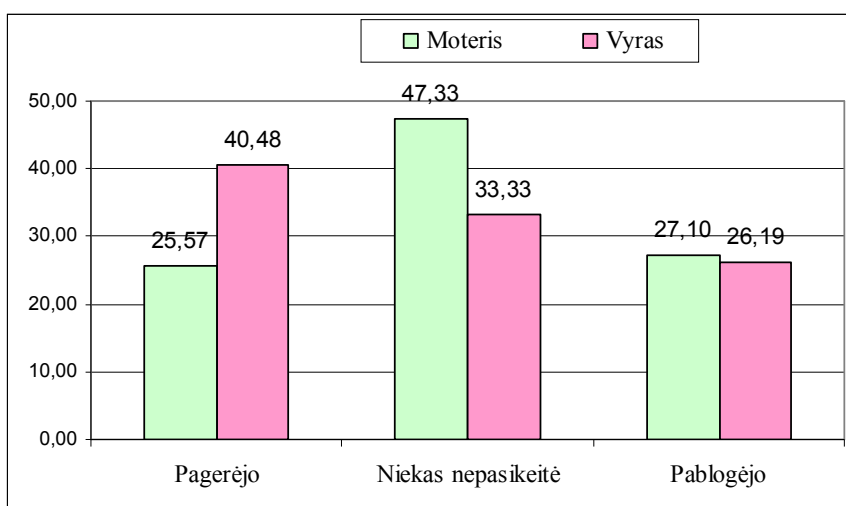
<sup>33</sup> Respondentų, turinčių mažesnę kaip 1 m. socialinio draudimo stažą, atsakymai, šiame kontekste, nebuvo vertinami.

27 paveikslas aiškiai iliustruoja statistinio ryšio nebuvimą tarp respondentų vertinimo ir jų amžiaus.



27 pav. Teritorinių skyrių veiklos pagerėjimo/pablogėjimo vertinimas atsižvelgiant į respondentų amžių (proc.)

Analizuojant atsakymų skirtumus pagal respondentų lytį (žr. 28 paveikslą) matome, kad vyrų požiūris į vykstančius pokyčius labiau palankus: 40,48 proc. pastebi organizacijos veiklos pagerėjimą, kai tuo tarpu taip pat manančių moterų buvo 25,57 proc. Ryškaus skirtumo tarp neigiamų vyrų ir moterų atsakymų nėra. Žymesni skirtumai matomi tarp respondentų, kurie mano, kad Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikloje jokių pokyčių neįvyko: taip mano 47,33 proc. moterų, tuo tarpu taip manančių vyrų – 33,33 proc.



Pastaba. Paveiksle atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“, „pagerėjo“ ir „lyg ir pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“, „ženkliai pablogėjo“, „pablogėjo“ ir „lyg ir pablogėjo“ pavadinti „pablogėjo“.

28 pav. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? Atsakymų skirtumų pagal lytį procentas



Atlikus tyrimo rezultatų analizę pagal Fondo valdybos teritorinius skyrius matome, kad palankiausiai reorganizavimo rezultatus vertina Fondo valdybos Marijampolės skyriaus darbuotojai (38,89 proc.), truputi mažiau palankiai Fondo valdybos Šilalės skyrius (35,71 proc.). Neigiamus Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos pokyčius po reorganizavimo daugiausia išvelgia Fondo valdybos Utenos teritorinio skyriaus respondentai (41,18 proc.). Tuo tarpu Fondo valdybos Panevėžio skyriaus respondentų nuomone (64 proc.), po reorganizacijos skyriaus veikla nei pablogėjo, nei pagerėjo (žr. 17 lentelę).

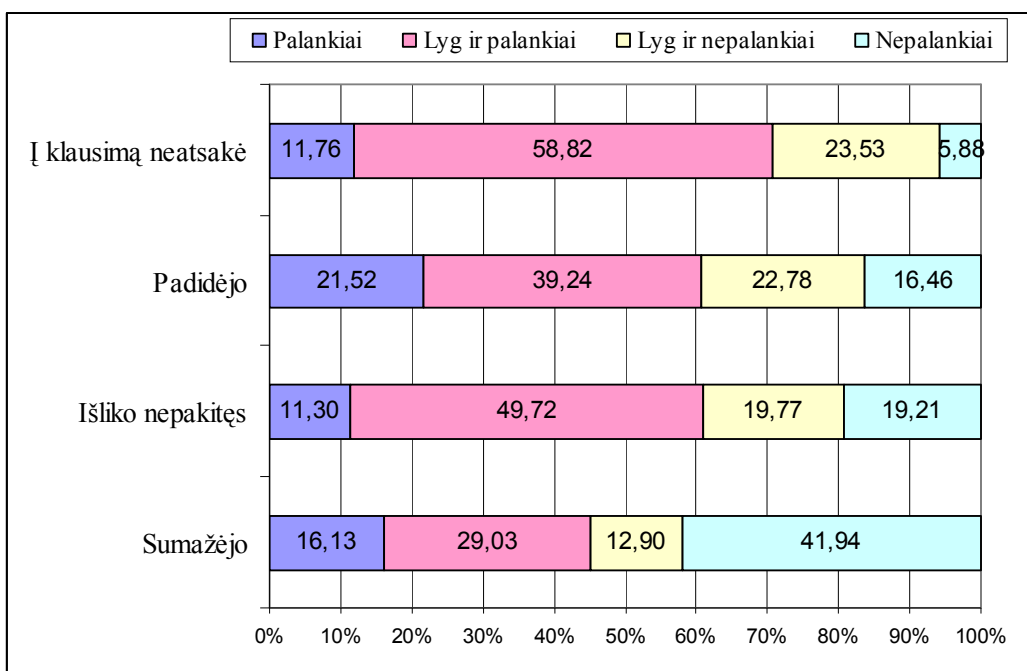
17 lentelė. Teritorinių skyrių veiklos pagerėjimo/pablogėjimo vertinimas. Atsakymų pasiskirstymas pagal Fondo valdybos teritorinius skyrius (proc.)

Teritorinis skyrius	Pagerėjo	Niekas nepasikeitė	Pablogėjo
Alytaus skyrius	29,17	37,50	33,33
Kauno skyrius	22,86	51,43	25,71
Klaipėdos skyrius	27,27	50,00	22,73
Mažeikių skyrius	27,78	55,56	16,67
Marijampolės skyrius	38,89	33,33	27,78
Panevėžio skyrius	20,00	64,00	16,00
Šiaulių skyrius	31,03	34,48	34,48
Šilalės skyrius	35,71	57,14	7,14
Utenos skyrius	26,47	32,35	41,18
Vilniaus skyrius	25,40	50,79	23,81
Nenurodė skyriaus	31,82	31,82	36,36

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“, „pagerėjo“ ir „lyg ir pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“, „ženkliai pablogėjo“, „pablogėjo“ ir „lyg ir pablogėjo“ pavadinti „pablogėjo“.

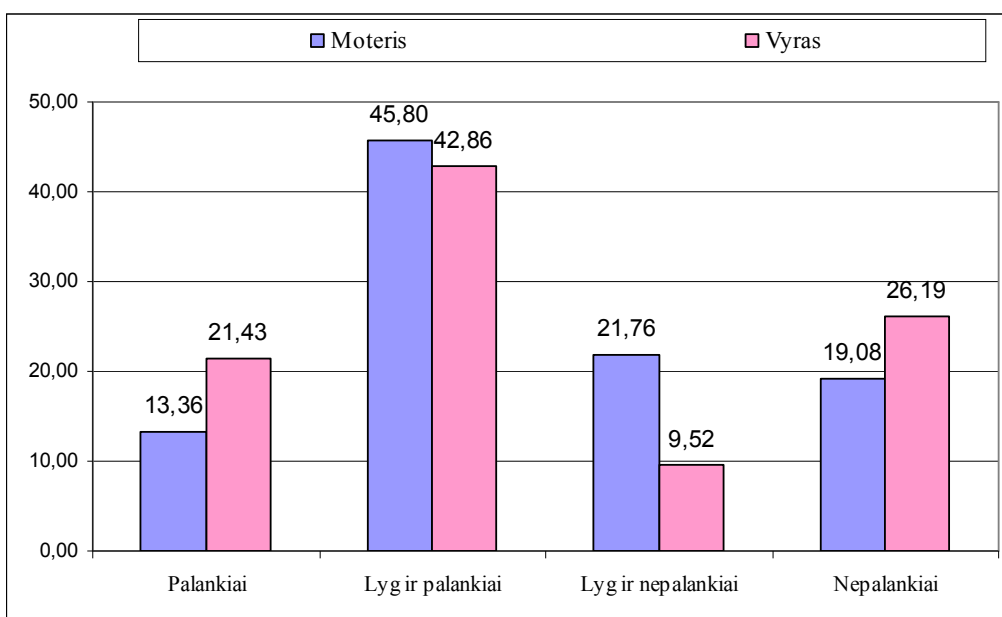
Reikia pažymėti, kad respondentų, kurie atsakydami į klausimus nenurodė, kuriame Fondo valdybos teritoriniame skyriuje, vertinimas šiuo klausimu pasiskirstė maždaug vienodai (žr. 31 paveikslą 2 priede).

Vertinant darbo užmokesčio pasikeitimo įtaką atsakymams apie naują Fondo valdybos teritorinio skyriaus valdymo struktūrą, taip pat matome, kad respondentų, kuriems darbo užmokestis po reorganizacijos padidėjo, vertinimai palankesni. Kai tuo tarpu nepalankiai vertina - net 41,94 proc. respondentų, kurių darbo užmokestis sumažėjo (žr. 29 paveikslą).



29 pav. Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą? Atsakymų priklausomybės nuo darbo užmokesčio pasikeitimo vertinimas (proc.)

Analizuojant atsakymų priklausomybę nuo respondentų lyties, didelių skirtumų nenustatyta. Pažymėtina, kad nežymiai palankiau naująją struktūrą vertina vyrai. Atkreiptinas dėmesys, kad vertinant kraštutinių atsakymų pasirinkimus pagal lytį, matome, kad ir teigiamo, ir neigiamo pasirinkimo variantuose dominuoja vyriška lytis (žr. 30 paveikslą).



30 pav. Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą? Atsakymų skirtumų pagal lytį procentas

**Apibendrinant tyrimo rezultatus** galima pasakyti, kad Fondo valdybos teritorinių skyrių pertvarkos rezultatus respondentai vertina kaip neįtakojusius skyriaus veiklos. Pokyčių vertinimo reitingas visuose tiriamose srityse pateiktas 18 lentelėje.

18 lentelė. Pokyčių Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos indikatorių reitingas (proc.)

Indikatorius	Pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Pagerėjo
Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos strateginis planavimas	13,82	60,20	25,99
Sodros įvaizdis	14,47	60,20	25,33
Darbuotojų funkcijų išgryninimas/paskirstymas	30,92	46,71	22,37
Fondo valdybos teritorinio skyriaus administravimas	25,00	53,95	21,05
Teisės aktų ir kitų dokumentų rengimas	14,80	64,14	21,05
Veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimas	35,53	45,72	18,75
Darbo organizavimas	32,24	49,01	18,75
Klientų aptarnavimas	9,21	72,37	18,42
Informacijos sklaida	14,80	68,75	16,45
Finansų ir apskaitos procesai	20,07	63,82	16,12
Personalo valdymas	16,78	67,11	16,12
Dokumentų srautų valdymas	39,80	44,74	15,46
Darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas	28,29	56,25	15,46
Veiklos planavimas	18,09	67,11	14,80
Organizacijos kultūra	14,14	71,38	14,47
Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos procesų kokybė	12,83	72,70	14,47
Registro tvarkymo procesų kokybė	15,13	70,72	14,14
Įmokų išieškojimo procesų kokybė	13,16	73,36	13,49
Darbuotojų darbo krūvio normalizavimas	50,00	36,84	13,16
Pensijų skyrimo ir mokėjimo procesų kokybė	7,24	79,61	13,16
Pašalpų skyrimo ir mokėjimo procesų kokybė	12,83	74,67	12,50
Vidinė komunikacija	31,58	56,58	11,84
Informacinių sistemų darbas	26,64	61,84	11,51
Vadovų ir specialistų bendradarbiavimas	24,01	64,47	11,51
Ūkio dalies ir infrastruktūros valdymas	33,22	55,59	11,18
Darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas	37,17	51,97	10,86
Konfliktų valdymas, jų sprendimas	21,38	69,08	9,54
Psichologinis ir socialinis klimatas	47,37	43,42	9,21
Darbuotojų darbinis stresas	59,87	31,25	8,88
Darbo aplinka ir saugumas	15,79	75,33	8,88

Pastaba. Lentelėje atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymų „ženkliai pagerėjo“, „pagerėjo“ ir „lyg ir pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“, „ženkliai pablogėjo“, „pablogėjo“ ir „lyg ir pablogėjo“ pavadinti „pablogėjo“.

Indikatoriai surikiuoti kategorijos „pagerėjo“ mažėjimo tvarka.

Lentelėje panaudotos spalvos:

	5 indikatoriai, kuriems teigiama pokyčių įtaka yra pati didžiausia
	5 indikatoriai, kuriems pokyčių įtakos santykinai nėra
	5 indikatoriai, kuriems neigiama pokyčių įtaka yra pati didžiausia

Pokyčiai atskirose Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos srityse indikatorių „nei pablogėjo, nei pagerėjo“ vertinimo vidurkis siekia 60,30 proc. (Md=62,83). Tai reiškia, kad vidutiniškai šeši iš dešimties respondentų mano, kad įvairiose Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos srityse po Fondo valdybos teritorinių skyrių pertvarkos situacija nepakito. Vidutiniškai 15,16 proc. (Md=14,47) respondentų situaciją įvairiose Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos srityse įvardino kaip pagerėjusią, vidutiniškai 24,54 proc. (Md=20,72) – kaip pablogėjusią.

Didžiausia teigiama organizacinių pokyčių įtaka yra stebima Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos strateginio planavimo, Sodros įvaizdžio formavimo, darbuotojų funkcijų paskirstymo srityse. Teigiamus poslinkius čia mato tik daugiau nei 22 proc. respondentų.

Mažiausia teigiama įtaka yra stebima darbo aplinkos ir saugumo, darbuotojų darbinio streso, psichologinio ir socialinio klimato kūrimo srityse. Čia teigiamus poslinkius mato tik apie 9 proc. respondentų.

Neigiamus Fondo valdybos teritorinių skyrių pertvarkos rezultatus vertina gana didelis respondentų skaičius. Didžiausia neigiama organizacinių pokyčių įtaka yra stebima darbuotojų darbinio streso, darbuotojų darbo krūvio normalizavimo, psichologinio ir socialinio klimato, dokumentų srautų valdymo, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo srityse. Minėtose veiklos srityse situaciją kaip pablogėjusią ar ženkliai pablogėjusią įvardija nuo 37,17 proc. iki 59,87 proc. tyrime dalyvavusių Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų.

Vertinant tyrimo rezultatus pagal išskirtas apibendrintas Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos sritis, didžiausi teigiami pokyčiai matomi Fondo valdybos teritorinio skyriaus administravimo srityje. Santykinai mažiausiai Fondo valdybos teritoriniams skyriuose po reorganizavimo pasikeitė Fondo valdybos teritorinio skyriaus socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo sritis (19 lentelė).

19 lentelė. **Apibendrintas teigiamų pokyčių įvairiose teritorinio skyriaus veiklos srityse vertinimas (proc.)**

<b>Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos sritis, kuriuose stebimi pokyčiai</b>	<b>Vidutinis pagerėjimo procentas</b>
Administravimo sritis	18,16
Informacijos valdymas ir komunikacija	17,50
Darbo organizavimo sritis	15,59
Palaikomieji procesai	15,20
Veiklos procesai ir jų kokybė	13,55
Socialinis klimatas, organizacijos kultūra, saugumas ir bendradarbiavimas	10,99

Vertinant tyrimo rezultatus pagal išskirtas apibendrintas Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos sritis neigiamu darbuotojų požiūriu, didžiausi neigiami pokyčiai matomi Fondo valdybos teritorinio skyriaus draudimo organizavimo srityje. Santykinai mažiausias pablogėjimas po reorganizavimo stebimas veiklos procesų ir jų kokybės srityje (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. **Apibendrintas neigiamų pokyčių įvairiose teritorinio skyriaus veiklos srityse vertinimas (proc.)**

<b>Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos sritis, kuriuose stebimi pokyčiai</b>	<b>Vidutinis pablogėjimo procentas</b>
Darbo organizavimo sritis	38,22
Socialinis klimatas, organizacijos kultūra, saugumas ir bendradarbiavimas	27,70
Administravimo sritis	24,80
Palaikomieji procesai	22,30
Informacijos valdymas ir komunikacija	21,97
Veiklos procesai ir jų kokybė	12,24

Kaip jau buvo minėta, teigiamai Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčius vertina santykinai nedidelis respondentų skaičius, tačiau atskirose respondentų grupėse, atsižvelgiant į pareigas, teigiami vertinimai yra pakankamai dažni. Pažymėtina, kad vadovų grupės vertinimas palankiausias ir dominuoja visose apibendrintose Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos srityse. Tuo tarpu mažiausią teigiamą pokytį pastebi vyriausieji specialistai, kurių teigiamas vertinimas visose apibendrintose srityse mažiausias (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. **Apibendrintas teigiamų pokyčių įvairiose teritorinio skyriaus veiklos srityse vertinimas, atsižvelgiant į darbuotojo pareigas. Vertinimo „pagerėjo“ vidurkis (proc.)**

<b>Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos sritis, kuriuose stebimi pokyčiai</b>	<b>Vadovas (Md=25,32)</b>	<b>Vyr. specialistas (Md=12,61)</b>	<b>Vyren. specialistas (Md=14,69)</b>	<b>Pagalbinis/ techninis darbuotojas (Md=18,24)</b>
Administravimo sritis	28,94	15,22	16,73	24,70
Darbo organizavimo sritis	26,81	13,19	13,67	18,82
Veiklos procesai ir jų kokybė	26,81	8,84	13,67	17,66
Palaikomieji procesai	23,83	12,03	15,71	17,65
Informacijos valdymas ir komunikacija	22,55	14,49	19,79	18,82
Socialinis klimatas, organizacijos kultūra, saugumas ir bendradarbiavimas	19,57	7,49	11,22	16,47

## IŠVADOS

1. Organizaciniai pokyčiai išorinėje ir vidinėje aplinkoje yra neišvengiami ir dažnai nepriklausomi nei nuo organizacijos veiklos ar jos procesų, nei nuo noro juos valdyti. Organizacija, kurioje pokyčiai nevaldomi ar blogai valdomi, dažniausiai atsiduria ties išnykimo riba. Kryptingas organizacijos pokyčių valdymas sudaro geresnes prielaidas pažinti klientų ir darbuotojų poreikius, padėti jiems prisitaikyti prie pokyčių ir sėkmingai tobulinti organizacijos veiklą.

2. Per pastaruosius dešimt metų „Sodroje“ įvyko daugybė įvairių pokyčių. Didžioji dalis šių pokyčių buvo orientuoti į klientus ir jiems teikiamų paslaugų perkėlimą į elektroninę erdvę. Tam, kad būtų pasiekti tikslai užtikrinti kokybiškesnę paslaugų teikimą klientams, buvo atliktos „Sodros“ padalinių struktūrinės pertvarkos, centralizuotas bendrųjų funkcijų valdymas, sustiprinta vidaus kontrolė, optimizuotas valdymas.

3. Tyrimo duomenys leidžia vienareikšmiškai teigti, kad Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose vykdyti struktūriniai pokyčiai darbuotojų požiūriu visumoje vertinami kaip nepadarę didelės įtakos Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklai. Vidutiniškai šeši iš dešimties respondentų mano, kad įvairiose Fondo valdybos teritorinių skyrių veiklos srityse po Fondo valdybos teritorinių skyrių pertvarkos situacija nepakito.

4. Naujai suformuota organizacinė valdymo struktūra Fondo valdybos teritorinių skyrių darbuotojų vertinama palankiai. Tačiau pokyčiai netolygūs pagal veiklos sritis: vienose įvyko daugiau pokyčių, o kitose pokyčių iš esmės nebuvo. Akivaizdžiai dominuoja nepalankūs vertinimai, kurie persveria palankius. Didžiausia teigiama organizacinių pokyčių įtaka yra stebima Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos strateginio planavimo, Sodros įvaizdžio formavimo, darbuotojų funkcijų paskirstymo srityse.

5. Apibendrintose srityse didžiausi teigiami pokyčiai matomi Fondo valdybos teritorinio skyriaus administravimo srityje. Santykinai mažiausiai Fondo valdybos teritoriniame skyriuje po reorganizavimo pasikeitė Fondo valdybos teritorinio skyriaus socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo ir bendradarbiavimo sritis.

6. Dėl naujų pokyčių per nepilnus metus jau kai kuriuose vertinimo srityse spėjo išryškėti neigiama pokyčių įtaka. Darbuotojų nuomone, didžiausia neigiama organizacinių pokyčių įtaka yra matoma darbuotojų darbinio streso, psichologinio ir socialinio klimato, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo, darbuotojų darbo krūvio normalizavimo ir dokumentų srautų valdymo srityse.

## SIŪLYMAI

1. Pokyčiai bus sėkmingi, jeigu: organizacija turės aiškią pokyčių ir jų eigos **viziją**, apie kurią bus informuojami visi darbuotojai; vadovai ir darbuotojai turės pakankamai **įgūdžių** būtinų suplanuotiems pokyčiams įgyvendinti; vadovai teiks **paramą** darbuotojams, juos informuodama, komunikuodama, mokydama, palaikydama, skatindama ir įtraukdama į pokyčių procesą; organizacija turės pakankamai **išteklių** suplanuotiems pokyčiams įgyvendinti ir gebės juos valdyti; bus parengtas išsamus ir realiai įgyvendinamas pokyčių **veiksmų planas**.

2. Prieš įgyvendinant pokyčius organizacijai siūloma **paruošti personalą pokyčiams**: įtraukti darbuotojus į diskusijas, leisti jiems pasisakyti neaiškiais ir jiems rūpimais klausimais, taip pat sudaryti sąlygas išreikšti siūlymus, pastebėjimus ar nusiskundimus ne tik žodžiu, bet ir raštu, ir būtinai į juos nedelsiant rimtai reaguoti. Taip pat rengti darbuotojų apklausas, kurių metu išsiaiškinti darbuotojų prieštaravimus ar skirtingumus, taip sukuriant grįžtamąjį ryšį. Svarbu palaikyti darbuotojus, teikti patarimus, psichologinę paramą, sudaryti galimybes darbuotojų socialinei sąveikai. Jei būtina mokyti darbuotojus naujų įgūdžių ar tobulinti jau turimus.

3. Organizacijoms siūloma **tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą**. Atsižvelgiant į tai, kad viešajame sektoriuje nėra didelių galimybių taikyti materialines skatinimo priemones, siūloma taikyti darbuotojų pripažinimo sistemas: padėkoti darbuotojams už darbą siunčiant elektroninį laišką tuoj pat po gerai atlikto darbo, pagirti darbuotoją kolegų akivaizdoje ar pan.

4. Siūloma organizacijoms **tobulinti prevencines streso valdymo priemones**: duoti darbuotojams užtektinai laiko užduotims atlikti, aiškiai apibūdinti darbą ir darbuotojo funkcijas, skatinti darbuotojus už gerai atliktus darbus, sudaryti darbuotojams galimybę pateikti nusiskundimus ir pasiūlymus, įtraukti darbuotojus į sprendimų, turinčių jiems įtakos, priėmimo procesus, sudaryti galimybes socialinei sąveikai.

**LITERATŪRA**

1. Arimavičiūtė M., Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009, Nr. 1 (14). 5-12
2. Bandzevičienė R., *Inovacijų vadybos psichologija*. – Vilnius: MRU, 2011. - 80 p.
3. Bersėnaitė J. ir kt. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška//*Socialiniai tyrimai*. 2006. Nr. 1 (7), p. 19-28
4. Bitinas A. ir kt. *Socialinės apsaugos teisė*. – Vilnius: MRU, 2011. – 376 p.
5. Bivainis J., Tunčikienė Ž. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas: monografija*. – Vilnius: Technika, 2009. – 240 p.
6. Dromantaitė A., Rainienė A.G., Račelytė D., Jurčiukonytė A., Vyšniauskienė L. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Vilnius: MRU, 2012. – 286 p.
7. Gimžauskienė E. *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: monografija*. – Kaunas: Technologija, 2007. – 168 p.
8. Ginevičius R. ir kt. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija*. - Vilnius: Technika, 2006. – 548 p.
9. Greenberg R., Baron A. *Behavior in Organizations*. – Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2007. – 800 p.
10. Greenberg J., *Managing behavior in organizations*. – Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2010. - 476 p.
11. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 456 p.
12. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. – Kaunas: Technologija, 1997. – 208 p.
13. Kvedaravičius J. *Organizacijų vystimosi vadyba*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 396 p.
14. Kvedaravičius J., Lodienė D. *Pokyčiai ir organizacijų sėkmė// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2002, Nr. 21, p. 113-124
15. Lewin K. *Lauko teorija socialiniuose moksluose*. – Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2007. – 376 p.
16. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės 2012 m. liepos 17 d. valstybinio audito ataskaita Nr. FA-P-10-2-49, 69 p. <http://www.sodra.lt/index.php?cid=16545> [žiūrėta 2012 09 15]
17. Lodienė D., *Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, Nr. 33, p. 99-109



18. Mikulskienė B. Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui. – Vilnius, MES, 2011. – 268 p.
19. Puškorius S. ir kt. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002. – 292 p.
20. Raipa A., Baltušnikienė J. ir kt. Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Vitae litera, 2012. – 370 p.
21. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2007. – 376 p.
22. Rudzevičius J., Klimas D. Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai//Verslo ir teisė aktualijos, 2009, t. 4, p. 72-87
23. Segalovičienė I. Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai// Viešoji politika ir administravimas, 2011, Nr. 3, p. 437-450
24. Соколов Д. В. и др. Управление организационными изменениями. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2008. – 170 p.
25. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Socialinis pranešimas 2011-2012. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2012. – 192 p.
26. Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005
27. Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 234 p.
28. Tarptautinių žodžių žodynas, Vyr. enciklopedijų red.; Ats. red. V. Kvietkauskas. – Vilnius: VER, 1985. – 528 p.
29. Usevičius K. Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai. – Vilnius: Pokytis, 1998, p .
30. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. - Kaunas: Technologija, 2004. – 384 p.
31. Weiss C. H., Vertinimas. Programų ir veiklos krypčių tyrimo metodai. – Vilnius: Homo liber, 2006. – 400 p.
32. Williams F., Monge P. Statistika. Kaip suprasti statistiniu tyrimus. – Vilnius: Žara, 2006. – 240 p.
33. Tichy N. Managing Strategic Change. – New York: John Wiley, 1983. – 434 p.
34. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. – Kaunas: VDU leidykla, 2003. – 176 p.
35. Zakarevičius P. ir kt. Organizacijų vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 2011. – 432 p.

## Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas (Valstybės žinios, 1999, Nr. 17-447; 2004, Nr. 171-6295)
2. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas (Valstybės žinios, 2002, Nr. 123-5540)
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 18 d. nutarimas Nr. 480 „Dėl Bendrųjų reikalavimų valstybės institucijų interneto svetainėms patvirtinimo“ (Valstybės žinios, 2003, Nr. 38-1739)
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. liepos 13 d. nutarimas Nr. 884 „Dėl sutikimo reorganizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“ (Valstybės žinios, 2011, Nr. 92-4385)
5. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 29 d. įsakymas Nr. V-498 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo“ (Valstybės žinios, 2011, Nr. 150-7096)
6. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus Fondo valdybos direktoriaus 2011 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. V-297 „Dėl tipinės Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinės valdymo struktūros patvirtinimo“ <http://www.sodra.lt/index.php?cid=22390> [žiūrėta 2012 06 23]

## ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

**Pocevičiūtė-Šostakienė I.** Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčiai ir jų vertinimas darbuotojų požiūriu/ Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Birutė Pitrenaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. - 81 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti pagrindiniai Fondo valdybos teritorinių skyrių struktūriniai pokyčiai ir nustatytos pagrindinės veiklos sritys, kuriuose darbuotojų požiūriu matoma didžiausia pokyčių įtaka. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu nagrinėjama pokyčių samprata, jų atsiradimą sąlygojančios priežastys bei pokyčių valdymo svarba organizacijos veiklos rezultatams. Antroje dalyje nagrinėjama Valstybinio socialinio draudimo fondo veikla, struktūra, analizuojami per paskutinį dešimtmetį įvykę „Sodros“ pokyčiai. Trečioje dalyje analizuojami Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių struktūrinių pokyčių tikslai, nagrinėjamas darbuotojų požiūris į pokyčius ir jų įtaką skyrių veiklai.

**Pagrindiniai žodžiai:** pokyčių vertinimas, socialinis draudimas, socialinio draudimo veiklos pokyčiai, socialinė apsauga.

**Pocevičiūtė-Šostakienė I.** Changes in territorial offices of States Social Insurance Fund Board and their evaluation from employees' point of view/ Program and project management Master Thesis. Supervisor prof. dr. Birutė Pitrenaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of politics and management, 2012. – 81 p.

### ANNOTATION

Master's thesis analyses main structural changes and appointed fields of functions where, in eyes of employees of Fund Boards territorial offices, changes made biggest influence. First part of thesis analyses concept of changes in theory, searches for its causes and importance of management of changes to results of operation. Analysis of actions and structural changes done by Fund's Board and changes in "Sodra" in ten last years is given in second part. Third part analyses aims of structural changes in Fund Board's territorial offices, examines attitude of employees towards those changes and approaches to influence on operating of territorial offices.

**Key words:** assessment of changes, social insurance, changes in social insurance, social protection.

## SANTRAUKA

**Pocevičiūtė-Šostakienė I.** Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčiai ir jų vertinimas darbuotojų požiūriu/ Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Birutė Pitrenaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 81 p.

Valstybinis socialinis draudimas sudaro didžiausią socialinės apsaugos sistemos dalį. Jis apima kone visus Lietuvos gyventojus, o daugiau nei ketvirtadalis gauna jo mokamas išmokas. Socialinio draudimo paslaugas Lietuvoje teikia Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba ir jos teritoriniai skyriai („Sodra“). „Sodra“ nuolat vysto ir plėtoja savo veiklą, siekia neatsilikti nuo besikeičiančios aplinkos, kad prisitaikytų prie savo klientų poreikių. „Sodros“ pokyčių reikšmė ir svarba neabejotina, nes jos veiklos rezultatai daro tiesioginę įtaką didžiulei asmenų grupei. Darbe keliamas probleminis klausimas: kokią įtaką „Sodros“ veiklai daro pokyčiai ir kaip juos vertina darbuotojai?

Šio darbo tyrimo objektas - „Sodros“ padalinių pokyčiai. Tyrimo tikslas - išanalizuoti pagrindinius Fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčius ir nustatyti pagrindines veiklos sritis, kuriuose darbuotojų požiūriu matoma didžiausia pokyčių įtaka. Tikslui pasiekti numatyti šie uždaviniai: 1) išanalizuoti pokyčių sampratą ir pokyčių valdymo proceso teorines nuostatas; 2) išanalizuoti „Sodros“ pokyčius per paskutinį dešimtmetį; 3) ištirti darbuotojų požiūri į pokyčius ir jų įtaką skyrių veiklai; 4) pateikti siūlymus dėl pokyčių vadybos proceso tobulinimo.

Tyrimo naudojami metodai: mokslinės literatūros šaltinių sisteminė apžvalga, teorinė lyginamoji analizė ir sintezė, interpretavimas, anketinė apklausa ir praktinės patirties apibendrinimas.

Tyrimo metu gauti duomenys liudija, kad Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose vykdyti struktūriniai pokyčiai darbuotojų požiūriu visumoje vertinami kaip nepadarę didelės įtakos skyrių veiklai. Suformuota organizacinė valdymo struktūra darbuotojų vertinama palankiai. Didžiausia teigiama organizacinių pokyčių įtaka yra stebima Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklos strateginio planavimo, Sodros įvaizdžio formavimo ir darbuotojų funkcijų paskirstymo srityse. Darbuotojų nuomone, didžiausia neigiama organizacinių pokyčių įtaka yra matoma darbuotojų darbinio streso, psichologinio ir socialinio klimato, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo, darbuotojų darbo krūvio normalizavimo ir dokumentų srautų valdymo srityse.

Darbą sudaro šios dalys: įvadas, 3 skyriai, išvados, siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu nagrinėjama pokyčių samprata, jų atsiradimą sąlygojančios priežastys bei pokyčių valdymo svarba organizacijos veiklos rezultatams. Antroje dalyje nagrinėjama Valstybinio socialinio draudimo fondo veikla, struktūra, analizuojami per paskutinį dešimtmetį įvykę „Sodros“ pokyčiai. Trečioje dalyje analizuojami Fondo valdybos teritorinių skyrių struktūrinių pokyčių tikslai, nagrinėjamas darbuotojų požiūris į pokyčius ir jų įtaką skyrių veiklai.

## SUMMARY

**Pocevičiūtė-Šostakienė I.** Changes in territorial offices of States Social Insurance Fund Board and their evaluation from employees' point of view/ Program and project management Master Thesis. Supervisor prof. dr. Birutė Pitrenaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of politics and management, 2012. – 81 p.

States social insurance accounts for the biggest part in social security system. Almost every Lithuanian resident takes part in it and more than quarter of them get its due payments. Social insurance in Lithuania is provided by States Social Insurance Fund Board and its territorial offices (Sodra). Sodra continuously develops its operating methods, keeps pace with the changing environment to better adapt to its clients' needs. Value and importance of Sodras' changes is certain, because Sodras' work results have an influence for a big group of people. Thesis raises question how do changes influence Sodra and how it is evaluated from employees' point of view?

The subject of research – changes in Sodras' divisions. Aim of the research – analysis of main changes in Funds Board territorial offices, establish main fields of activities where changes made biggest influence by the eyes of employees. To achieve researches' aims these tasks are given: 1) analysis of the concept of changes and management of changes in theory; 2) analysis of Sodras' changes in last decade; 3) examine employees approach to changes, and its impact on the performance of divisions; 4) provide suggestions on change management process improvement.

Thesis is based on these methods: systematic review of scientific literature, theoretical comparative analysis and synthesis, interpretation, survey and summary of practical experience.

Outcome of the research shows that from employees' point of view, changes in Sodras' territorial offices are considered as non-influential to the performance of divisions. New organizational management structure it being highly appreciated by employees. The biggest positive influence on organizational changes is seen in the Fund Boards territorial division strategic planning, Sodras' image formation and distribution of staff functions. Form the point of view of employees the biggest negative impact on organizational change is seen in fields of work stress, psychological and social climate, cooperation of employees, workload normalization and document flow management.

Thesis consists of fallowing parts: introduction, three chapters, conclusions, propositions, references, annotation in Lithuanian and English, Summary in Lithuanian and English, appendix. First part of thesis analyses concept of changes in theory, searches for its causes and importance of management of changes to results of operation. Analysis of actions and structural changes done by Fund's Board and changes in Sodra in last decade is given in second part. Third part analyses aims of structural changes in Fund Board's territorial offices, examines attitude of employees towards those changes and approaches to influence on operating of territorial offices.

## PRIEDAI

1 priedas

## Tyrimo anketa

Siekdama gauti tikslią ir objektyvią informaciją šia tema, maloniai prašau Jūsų atsakyti į keletą klausimų. Ši apklausa yra anoniminė, o gauti duomenys bus naudojami mokslinio tiriamojo darbo rengimui. Šią apklausą atlikti užtruks vos 5 minutes.

## 1. Jūsų lytis:

- moteris
- vyras

## 2. Jūsų amžius:

- <20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- >60

## 3. Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą VSDFV teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą?

- Palankiai
- Lyg ir palankiai
- Lyg ir nepalankiai
- Nepalankiai

## 4. Ar po reorganizacijos VSDFV teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo?

- Ženkliai pagerėjo
- Pagerėjo
- Lyg ir pagerėjo
- Niekas nepasikeitė
- Lyg ir pablogėjo
- Pablogėjo
- Ženkliai pablogėjo

## 5. Pokyčių VSDFV teritorinio skyriaus administravimo srityje vertinimas

(įvertinkite žemiau pateiktus teiginius)

Indikatorius	Ženkliai pablogėjo	Šiek tiek pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Šiek tiek pagerėjo	Ženkliai pagerėjo
VSDFV teritorinio skyriaus administravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VSDFV teritorinio skyriaus veiklos strateginis planavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktų valdymas, jų sprendimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Darbo organizavimo vertinimas***(vertinkite žemiau pateiktus teiginius)*

Indikatorius	Ženkliai pablogėjo	Šiek tiek pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Šiek tiek pagerėjo	Ženkliai pagerėjo
Darbo organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų darbo krūvio normalizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiklos planavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų darbinis stresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų funkcijų išgryninimas/ paskirstymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Veiklos procesų kokybės vertinimas***(vertinkite žemiau pateiktus teiginius)*

Indikatorius	Ženkliai pablogėjo	Šiek tiek pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Šiek tiek pagerėjo	Ženkliai pagerėjo
VSDFV teritorinio skyriaus veiklos procesų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensijų skyrimo ir mokėjimo procesų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pašalpų skyrimo ir mokėjimo procesų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registro tvarkymo procesų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokų išieškojimo procesų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Palaikomųjų procesų vertinimas***(vertinkite žemiau pateiktus teiginius)*

Indikatorius	Ženkliai pablogėjo	Šiek tiek pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Šiek tiek pagerėjo	Ženkliai pagerėjo
Finansų ir apskaitos procesai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teisės aktų ir kitų dokumentų rengimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalo valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ūkio dalies ir infrastruktūros valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacinių sistemų darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Informacijos valdymo, sklaidos, komunikacijos vertinimas***(vertinkite žemiau pateiktus teiginius)*

Indikatorius	Ženkliai pablogėjo	Šiek tiek pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Šiek tiek pagerėjo	Ženkliai pagerėjo
Informacijos sklaida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentų srautų valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidinė komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klientų aptarnavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodros įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Socialinio klimato, organizacijos kultūros, saugumo, bendradarbiavimo vertinimas**  
(*vertinkite žemiau pateiktus teiginius*)

Indikatorius	Ženkliai pablogėjo	Šiek tiek pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Šiek tiek pagerėjo	Ženkliai pagerėjo
Darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų ir specialistų bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psichologinis ir socialinis klimatas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo aplinka ir saugumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Po reorganizacijos Jūsų darbo užmokestis:**

- Sumažėjo
- Išliko nepakitęs
- Padidėjo

**12. Jūsų darbo stažas socialinio draudimo sistemoje:**

- Iki 1 metų
- Nuo 2 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Nuo 11 iki 15 metų
- Nuo 16 iki 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

**13. Jūs dirbate:**

- VSDFV Alytaus skyriuje
- VSDFV Kauno skyriuje
- VSDFV Klaipėdos skyriuje
- VSDFV Mažeikių skyriuje
- VSDFV Marijampolės skyriuje
- VSDFV Panevėžio skyriuje
- VSDFV Šiaulių skyriuje
- VSDFV Šilalės skyriuje
- VSDFV Utenos skyriuje
- VSDFV Vilniaus skyriuje

**14. Jūsų pareigos:**

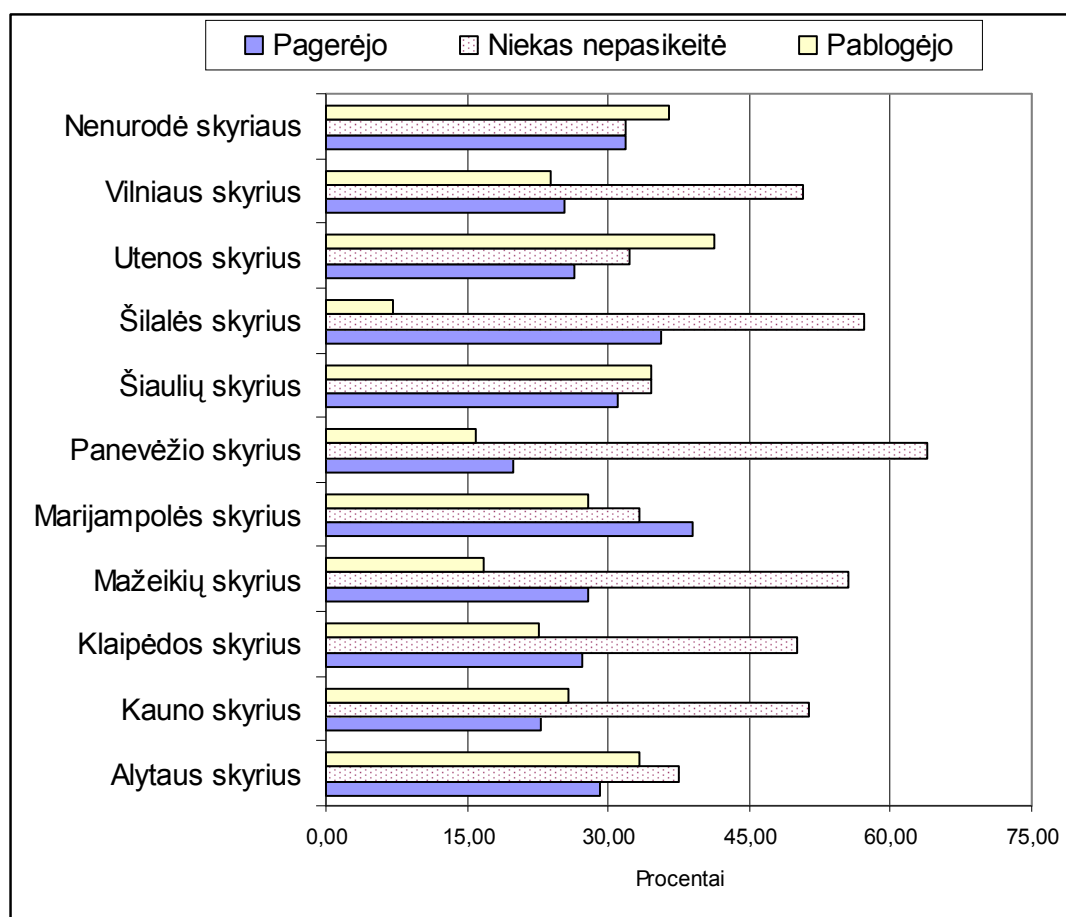
- Vadovaujantis personalas
- Vyr. specialistas
- Vyresn. specialistas
- Kitas darbuotojas

**Ačiū Jums už atsakymus!**



22 lentelė. Kaip vertinate po reorganizacijos naujai suformuotą Fondo valdybos teritorinio skyriaus teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą? Atsakymų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

Pareigos	Palankiai	Lyg ir palankiai	Lyg ir nepalankiai	Nepalankiai
Vadovas	17,02	57,45	12,77	12,77
Vyr. specialistas	11,59	38,41	21,01	28,99
Vyresn. specialistas	16,67	46,08	23,53	13,73
Pagalbinis/ techninis darbuotojas	17,65	64,71	11,76	5,88



Pastaba. Paveiksle atsakymų kategorijos yra sujungtos. Atsakymai „ženkliai pagerėjo“, „pagerėjo“ ir „lyg ir pagerėjo“ pavadinti „pagerėjo“, „ženkliai pablogėjo“, „pablogėjo“ ir „lyg ir pablogėjo“ pavadinti „pablogėjo“.

31 pav. Ar po reorganizacijos Fondo valdybos teritorinio skyriaus veikla pagerėjo/pablogėjo? Vertinimas pagal Fondo valdybos teritorinius skyrius (proc.)

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2012 - 11 - 23

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Politikos ir vadybos fakulteto, Programų ir projektų vadybos studentė Inga Pocevičiūtė-Šostakienė pavirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „**Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių pokyčiai ir jų vertinimas darbuotojų požiūriu**“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Inga Pocevičiūtė-Šostakienė