

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

GENOVAITĖ BENIULIENĖ

LYDERIO VAIDMUO ĮSTAIGOS POKYČIŲ
VALDYME.

NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE
ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. A. V. Rakšnys

VILNIUS

2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

GENOVAITĖ BENIULIENĖ

LYDERIO VAIDMUO ĮSTAIGOS POKYČIŲ
VALDYME.

NACIONALINĖS MOKĖJIMO AGENTŪROS PRIE
ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS ATVEJIS

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovas

Doc. dr. A. V. Rakšnys

2024

Recenzentas

Atliko

LPVvmis22-1gr. stud.

G. Beniulienė

2024

VILNIUS

2024

TURINYS

TURINYS	3
ĮVADAS	7
1. LYDERIO VAIDMENS TEORINIAI ASPEKTAI POKYČIŲ VALDYME	12
1.1. Lyderystės sampratos raida ir esminės lyderio funkcijos	12
1.2. Esminės pokyčių valdymo metodikos ir jų principai.....	19
1.3. Transformacinės lyderystės sąsajos su pokyčių valdymu.....	25
1.4. Lyderystės ir pokyčių valdymo specifika viešajame sektoriuje	29
1.5. Lyderystės iššūkių analizė pokyčių valdymo kontekste	34
2. LYDERIO VAIDMENS POKYČIŲ VALDYME NACIONALINĖJE MOKĖJIMO AGENTŪROJE PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS TYRIMO METODOLOGIJA	39
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	39
2.2. Tyrimo instrumentarijus.....	45
3. LYDERIO VAIDMENS POKYČIŲ VALDYME NACIONALINĖJE MOKĖJIMO AGENTŪROJE PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS TYRIMAS	53
3.1. Tiriamosios organizacijos esminės charakteristikos	53
3.2. Ekspertinių interviu rezultatų analizė	56
3.3. Anketinės apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas	70
3.4. Lyderio funkcijų bei kompetencijų modelis pokyčių valdyme ir jo ribotumai	87
IŠVADOS	89
SIŪLYMAI	92
LITERATŪRA	93
ANOTACIJA	99
SANTRAUKA.....	101
PRIEDAI.....	104

PRIEDAI

1 priedas. Ekspertų atrankos kriterijai bei interviu klausimai.....	105
2 priedas. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos darbuotojų apklausos anketa.....	106

LENTELĖS

<i>1.1.1. lentelė.</i> Lyderystės koncepcijų klasifikacija	17
<i>1.2.1. lentelė.</i> Organizacinių pokyčių samprata	19
<i>1.3.1. lentelė.</i> Transformacinio lyderio gebėjimai ir bruožai	26
<i>1.3.2. lentelė.</i> Požiūrių į transformacinę lyderystę sąvadas	27
<i>1.4.1. lentelė.</i> Lyderystės dimensijos viešajame sektoriuje	33
<i>1.5.1. lentelė.</i> Pokyčių įgyvendinimo kliūtys.....	34
<i>2.2.1. lentelė.</i> Patikimumo lygmenų konstantos.....	47
<i>2.2.2. lentelė.</i> Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybes	49
<i>3.2.1. lentelė.</i> Pokyčių valdymo iššūkiai.....	58
<i>3.2.2. lentelė</i> Pasipriešinimo pokyčiams priešasčių šalinimo būdai.....	63
<i>3.2.3. lentelė.</i> Lyderio veiksmai pokyčio įgyvendinimo etape	64
<i>3.3.1. lentelė.</i> Iššūkiai pokyčių valdyme.....	74
<i>3.3.2. lentelė.</i> Informavimas apie pokyčio būtinumą.....	77
<i>3.3.3. lentelė.</i> Veiksmai, įtraukiantys į pokyčio įgyvendinimą.....	79
<i>3.3.4. lentelė.</i> Lyderio veiksmai, trukdantys sėkmingam pokyčio įgyvendinimui	81
<i>3.3.5. lentelė.</i> Lyderio veiksmų svarba, įgyvendinant visuomenei svarbius pokyčius.	84

PAVEIKSLAI

1.1.1. pav. Lyderystės lygiai	16
1.2.1. pav. Pokyčių etapai	20
1.2.2. pav. Pokyčių valdymo modelių palyginimas	24
1.4.1. pav. Lyderystės dimensijos viešajame sektoriuje.....	32
1.5.1.pav. Pokyčio sėkmės faktoriai.....	35
1.5.2. pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys.....	36
2.1.1. pav. Tyrimo eigos schema.....	41
2.2.1. pav. Interviu klausimyno struktūra.....	45
2.2.2. pav. NMA darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal padalinių veiklos vietas.....	48
2.2.3. pav. NMA darbuotojų skaičius Vilniuje ir kituose Lietuvos regionuose.....	48
3.2.1. pav. Pokyčių valdymo modelis.....	56
3.2.2. pav. Informavimo apie pokyčio būtinumą modelių palyginimas	60
3.2.3. pav. Sąsaja tarp pokyčio valdymo etapų.....	65
3.3.1. pav. Informantų pasiskirstymas pagal lytį	70
3.3.2. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.....	71
3.3.3. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	71
3.3.4. pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	72
3.3.5. pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą	72
3.3.6. pav. Iššūkiai pokyčių valdyme.....	73
3.3.7. pav. Lyderio veiksmų veiksmingumas sprendžiant pokyčio iššūkius	75
3.3.8. pav. Pasipriešinimo pokyčiui priežasčių šalinimo būdai	78
3.3.9. pav. Lyderio veiksmai, darantys pokyčio procesą veiksmingesniu	80
3.3.10. pav. Veiksmai, kurių lyderis turi vengti pokyčio procese.....	82
3.3.11. pav. Pokyčių stebėsenos veiksmų svarba.....	83
3.3.12. pav. NMA pokyčių valdymo bei lyderystės vertinimas.....	85

ĮVADAS

Temos aktualumas. Stebėdami pasaulio istoriją galime matyti, kad pokyčiai yra neatsiejama jos raidos dalis. Šiuolaikiniame pasaulyje ypač sparčiai vykstant technologinei pažangai, globalizacijos procesams įgaunant pagreitį, pokyčių daugėja. Ypatingai globalių ir neprognuotų pokyčių kontekste lyderystės ir konkrečių lyderių vaidmuo įgauna esminę reikšmę. Sąsaja bei sąveika tarp pokyčių valdymo ir lyderio vaidmens yra aktuali visuose lygiuose - tiek asmens, tiek organizacijos, tiek valstybės valdyme.

Pasak R. Korsakienės, organizacijos turi gebėti identifikuoti siektiną tikslą – kur siekia būti ateityje, kaip valdys tų tikslų pasiekimui būtinus pokyčius. Taigi organizaciniai pokyčiai yra sietini su organizacijos strategija. Tačiau negebant numatyti artėjančių pokyčių, tenka su jais tvarkytis krizinėmis sąlygomis (Korsakienė, 2006, p. 238). Akivaizdu, kad gyvename nuolatinių pokyčių laikmečiu ir organizacijos turėjo prie to prisitaikyti – Covid-19 pandemija ir būtinybė pereiti prie pilno darbo nuotoliniu būdu, iššūkiai, susiję su karu Ukrainoje, energetikos bei bendrai ekonomikos krize ir kt. Ne visos organizacijos sugebėjo sėkmingai adaptuotis ir kai kurioms teko neplanuotai pabaigti savo gyvavimą. Prisitaikymas prie vykstančių išorinių pokyčių yra ypatingai svarbus. Ne mažiau svarbus yra vidinių pokyčių valdymas. Nesuvaldžius vykstančių pokyčių kultū grėsmė įstaigos veiklos užtikrinimui. Tradicinis vadovo uždavinys stabilizuoti situaciją ir užtikrinti pusiausvyrą, yra nepakankamas šiuolaikiniame pasaulyje. Lyderis pats turi inicijuoti pokyčius, juos įgyvendinti, taip pat ir palaikyti darbuotojus, suburti komandą. Už kiekvieno darbuotojo, komandos, organizacijos veiklos efektyvumą atsakomybė ir esminis vaidmuo tenka lyderystei (Šilingienė, 2012, p. 4).

Stiprus vadovas yra būtinas valdant pokyčius. Už pasirengimo pokyčių valdymui, pokyčių valdymo sekos, būdų, metodų tinkamą pasirinkimą bei sėkmingą jų įgyvendinimą yra atsakingi organizacijų vadovai, lyderiai ir priešingai pokyčių valdymo nesėkmes lemia vadovų nekompetencija organizuojant pokyčių valdymą (Raipa, 2013, p. 524).

Viešojo sektoriaus įstaigos taip pat yra nuolat veikiamos pokyčių bei turi pačios juos inicijuoti bei vykdyti. Būdamas aktyvus pokyčių proceso dalyviu, viešasis sektorius tuo pačiu yra pokyčių objektas – nuo tradicinio viešojo administravimo pereinat prie naujosios viešosios vadybos, kurią jau keičia naujasis viešasis valdymas. Keičiantis viešojo sektoriaus veiklos

modeliams būtina efektyviai valdyti pokyčius, o tai gali užtikrinti tik stiprūs lyderiai, kurie geba ne tik susidoroti su išoriniais pokyčiais, bet ir juos inicijuoti, kurti veiklos vizijas bei subūrę komandą jas įgyvendinti.

Magistro darbe siekta identifikuoti lyderio vaidmens svarbą, ribotumą, tinkamiausias pokyčių valdymo metodus bei jų tarpusavio sąveiką.

Temos iširtumas ir naujumas. Yra paskelbta nemažai publikacijų apie lyderystės svarbą organizacijų valdyme, taip pat apie pokyčių valdymą nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Nors lyderystė kaip sąvoka buvo minima jau egiptiečių, šumerų bei senovės graikų (Šilingienė, 2012, p. 9), tačiau mokslininkai lyderystės fenomeną kaip vadybos mokslo tyrimo objektą nagrinėja nuo XIX amžiaus. Per šį laikotarpį tema nagrinėta daugybės autorių, kas rodo jos aktualumą. Lyderystės sąvoką, jos raidą, lyderio vaidmenį organizacijų vystymuisi savo darbuose nagrinėjo nemažai autorių: Razauskas (1997) nagrinėjo gero vadovo savybes, Jucevičienė (1996) kalbėjo apie vadovavimą bei vidinę organizacijos elgseną, Jucevičius (1996) nagrinėjo įvairius organizacijos sukūrimo ir valdymo klausimus, Boyatzis ir Mckee (2006) pateikė susistemintus praktinius patarimus lyderiams, siekiantiems sėkmingos ir efektyvios lyderystės, Bass (1990) nagrinėjo įvairius lyderystės stilius, Gupta (2004) pateikė verslo lyderiams patarimus, kaip tinkamai organizuoti procesus, Kirkpatrick ir Locke (1991) analizavo lyderių bruožus bei kompetencijas, Fiedler (1978) lyderystės dinamiką nenumatytomis sąlygomis, Brent, Ellison ir Bowring-Carr (1997) tyrinėjo lyderystę švietimo sistemoje, aptardami ir bendrus lyderystės aspektus, Šilingienė (2011), (2012) analizavo lyderystės raidą bei kompetencijas, Masiulis ir Sudnickas (2008) nagrinėjo teorinius elito bei lyderystės aspektus, Bush (2003) tyrinėjo įvairius lyderystės modelius, Žvirdauskas (2006) aptarė lyderystės raišką, Butkevičienė ir kt., (2011) nagrinėjo lyderystės raišką valstybės tarnyboje, Navickaitė (2012) analizavo transformacinę lyderystę, Zmitrulevičienė ir Motienė (2015) nagrinėjo lyderystės sąvoką, jos raiškos būdus, Denhardt ir Denhard (2000) kalbėjo apie lyderystę viešajame sektoriuje, Usah ir Karundeng (2023) tyrinėjo lyderio vaidmenį organizacijų pokyčių valdyme, Sparr (2018) analizavo lyderio vaidmenį organizacinių pokyčių kontekste, Dorogaia (2023) nagrinėjo lyderio vaidmenį transformaciniuose pokyčiuose, Arif, Zahid, Kashif ir Sindhu (2017) analizavo lyderio vaidmens svarbą pokyčių valdyme, Tiliuta ir Diaconu (2021) nagrinėjo lyderio ir vadovo santykį, Sverdlik, Oreg ir Berson (2020) analizavo, kada lyderiai inicijuoja pokyčius, Židonis ir Andriuškevičienė (2019) tyrinėjo transformacinę lyderystę, Alqatawenah (2018) analizavo transformacinės lyderystės sąsają su

pokyčių valdymu, Pearson (2012) rašė apie transformacinę lyderystę, Northouse (2009) nagrinėjo praktinius ir teorinius lyderystės aspektus, ir kiti autoriai. Pokyčių valdymo tematiką analizavo Lazuardi ir Muhyi (2021) tyrinėjo pokyčių valdymo modelius, Raipa (2014) nagrinėjo viešojo valdymo reformas, Mento, Jones, Dirndorfer (2002) analizavo pokyčių valdymo procesus, Petrauskaitė, Korsakienė (2020) tyrinėjo organizacinius pokyčius, Lodienė (2005) išanalizavo pokyčių valdymo procesą, pokyčio sampratą, Markiewicz (2011) nagrinėjo pokyčius strategijos įgyvendinimo procesuose, Teczke, Bespayeva, Bugubayeva (2017) aptarė būdus bei metodus, kaip tinkamai valdyti pokyčius, tam reikalingas kompetencijas, Išoraitė (2012) nagrinėjo strateginius pokyčius bei įvairius jų aspektus, Boca (2013) analizavo ADKAR pokyčių valdymo modelį, Aladwani (2001) – pokyčių valdymo strategijas, Vanagas (2007) – pokyčių valdymo metodikas viešajame sektoriuje, Rakšnys (2019) nagrinėjo pokyčių valdymą viešajame sektoriuje, Al-Haddad ir Kotnour (2015) tyrinėjo organizacinius pokyčius, jų sampratą, Rakšnys, Valickas ir Vanagas (2020) analizavo inovacijų diegimą viešojo sektoriaus įstaigose, ir kiti autoriai.

Šiame darbe atskleidžiamos sąsajos tarp lyderio vaidmens, lyderystės stiliaus ir pokyčių valdymo efektyvumo viešojo valdymo institucijose. Nagrinėjama, koks yra tinkamiausias lyderio vaidmuo, veikimo būdai bei principai valdant pokyčius. Lyderio vaidmuo pokyčių valdymo procese daro tiesioginę įtaką pokyčio sėkmei, tačiau reformuojantis pačiam viešajam sektoriui bei perimant kai kuriuos veikimo principus, taikomus privačiame sektoriuje, turi keistis ir lyderio veikimo principai bei vaidmens raiška. Darbe siekta išsiaiškinti, kokie lyderio bruožai, veikimo būdai, taikomi metodai, yra efektyviausi tinkamai suvaldyti bei įgyvendinti pokyčius.

Darbo problema. Nesant aiškiai identifikuotų tinkamo bei efektyvaus lyderio vaidmens valdant pokyčius įstaigoje susiduriama su stichišku pokyčių valdymu. Tai gali sąlygoti sudėtingesnį vykstančių pokyčių procesą bei sunkinti jų įgyvendinimą. Taigi, svarbu išsiaiškinti – koks tinkamiausias lyderio vaidmuo sėkmingam pokyčių valdymui?

Tyrimo objektas. Lyderio vaidmuo pokyčių valdymo procesuose.

Darbo hipotezė. Lyderio vaidmuo yra esminis faktorius, užtikrinantis sėkmingą pokyčių valdymą organizacijose. Tinkamo lyderystės stiliaus pasirinkimas užtikrina siektiną pokyčio rezultatą.

Darbo tikslas. Teoriškai ir empiriškai išnagrinėti lyderio vaidmenį, siekiant identifikuoti tinkamiausius lyderio veikimo būdus, kompetencijas pokyčių valdyme.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti lyderio sampratą, jos raidą, skirtingus lyderio vaidmens pasireiškimų stilius.

2. Išnagrinėti pokyčių valdymo metodikas bei jų principus.
3. Apibrėžti lyderio vaidmens ir pokyčių valdymo specifiką viešajame sektoriuje.
4. Parengti tyrimo metodiką bei pagal ją atlikus Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos (toliau – NMA) atvejo tyrimą išanalizuoti ir nustatyti lyderiams kylančius iššūkius, tinkamiausius veikimo būdus pokyčių valdymo kontekste.
5. Suformuluoti lyderio funkcijų bei kompetencijų pokyčių valdyme modelį bei jo ribotumus.

Darbo tyrimo strategija ir tyrimo metodai.

Taikyta mišrių metodų prieiga. Mišrių metodų prieiga pasirinkta siekiant išsamesnių bei įvairiapusiškesnių duomenų bei siekiant giliau išanalizuoti situaciją. Pirmiausia buvo analizuojama mokslinė literatūra, straipsniai, publikacijos (analitinis – aprašomasis metodas). Atliekama įstaigos dokumentų, teisės aktų analizė (dokumentų turinio analizės metodas). Vėliau vykdytas kokybinis tyrimas trianguliacijos būdu. Atlikta įstaigos dokumentų analizė bei interviu. Interviu metu kalbėtasi su pagal nustatytus atrankos kriterijus atrinktais ekspertais. Su ekspertais aiškintasi, kokie svarbūs lyderio bruožai, lyderystės metodai, lyderio veikimo būdai, kurie iš jų tinkamiausi sėkmingam pokyčių valdymui. Siekta giliai ir detaliai išsiaiškinti esminius tiriamos problemos aspektus. Atlikus interviu rezultatų analizę, iš surinktos medžiagos sudaryti anketinės apklausos klausimai. Anonimiškai anketuoti NMA darbuotojai. Anketinės apklausos būdu siekta nustatyti, koks yra lyderio vaidmuo pokyčių valdymo kontekste, kokie lyderio bruožai, veikimo būdai, t. y. koks lyderio vaidmuo bei pokyčių valdymo metodai yra vertinami kaip tinkamiausi, kokie matomi iššūkių.

Taikant mišrios prieigos metodą gauti duomenys išanalizuoti, papildomai įvertinant mokslinį kontekstą siekta nustatyti šioje organizacijoje tinkamiausią lyderio vaidmenį sėkmingam pokyčių valdymui, taip pat taikytino modelio ribotumus. Taip pat taikyta statistinė duomenų analizė, kuri atlikta taikant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinę įrangą. Darbo eigoje nustatytos tobulinimo rekomendacijos bei jos pateikiamos.

Pirmas uždavinys realizuojamas taikant mokslinės literatūros analizės, sisteminės analizės, sintezės bei apibendrinimo metodus, kurių pagalba bus atskleista lyderio samprata, sampratos vystymasis, raiška bei įvairūs lyderio vaidmens pasireiškimo stiliai.

Antras uždavinys realizuojamas taikant mokslinės literatūros analizės, sisteminės analizės, sintezės bei apibendrinimo metodus siekiant išnagrinėti skirtingas pokyčių valdymo metodikas.

Trečias uždavinys įgyvendinamas taikant dokumentų analizę, atvejo analizę, sisteminės analizės, sintezės, apibendrinimo metodus.

Ketvirtas uždavinys įgyvendinamas taikant pusiau struktūruotą interviu, kuris vykdomas tiesioginiu būdu, anketinė apklausa vykdoma nuotoliniu būdu, taip pat duomenų analizės, sisteminės bei statistinės analizės, statistinius, duomenų interpretavimo metodus.

Penktas uždavinys realizuojamas taikant duomenų analizės, sisteminės analizės bei interpretavimo metodus. Bus lyginami gauti duomenys su moksliniu kontekstu, daromos išvados, teikiamos rekomendacijos.

Darbo struktūra. Šį magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, siūlymai, literatūros sąrašas (71 šaltinis lietuvių ir anglų kalbomis), anotacija ir santrauka (lietuvių bei anglų kalbomis), priedai. Darbo apimtis 120 psl.

Pagrindinės darbe vartotos sąvokos ir santrumpos:

Lyderis – asmuo, kuris pasitelkęs savo asmenybę, gebėjimus, kompetencijas daro įtaką kitiems, nukreipdamas jų veiklą taip, kad būtų pasiekti numatyti tikslai.

Lyderystė - asmens iniciatyvos bei atsakomybės prisiėmimas daryti įtaką kitiems, keisti jų veiklą, nurodant viziją, tikslą bei kryptį.

Transformacinė lyderystė - lyderio gebėjimas veikti remiantis žiniomis, vertybinėmis nuostatomis, pasireiškiančiomis per sekėjams daromą įtaką, jų įkvepiantį motyvavimą ir intelektualų skatinimą, rodomą asmeninį dėmesį, siekiant asmenybės pokyčių (Nedzinskaitė ir Barkauskaitė, 2017, p. 40).

Pokyčių valdymas - kryptingas ir sistemingas metodų ir priemonių taikymas siekiant efektyviai įgyvendinti pokyčius ir optimizuoti jų poveikį.

NMA – Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos

1. LYDERIO VAIDMENS TEORINIAI ASPEKTAI POKYČIŲ VALDYME

Pirmoje darbo dalyje remiantis mokslinės literatūros šaltiniais analizuojama lyderystės sampratos raida, esminės lyderio funkcijos, esminės pokyčių valdymo metodikos bei jų principai. Atskleidžiama transformacinės lyderystės sąsaja su pokyčių valdymu. Analizuojama lyderystės ir pokyčių valdymo specifika viešajame sektoriuje. Nagrinėjami lyderystės iššūkiai pokyčių valdymo kontekste. Pateikiamos įvairių autorių apibrėžtys.

1.1. Lyderystės sampratos raida ir esminės lyderio funkcijos

Lyderystė yra sudėtingas ir daugiasluoksnis reiškinys, kurio samprata ir funkcijos evoliucionavo per amžius. Atkreiptinas dėmesys, kad net gyvūnų pasaulyje galima matyti lyderystės apraiškas. Jos pasireiškia, kai stipresnis individas veda savo rūšies būrį, rūpinasi teritorijos apsauga, reikiamų resursų suradimu ir imasi kitų koordinavimo veiksmų (King ir kt., 2009, p. 911). Galima teigti, kad lyderystė yra natūralus reiškinys, kylantis iš prigimtinių savybių. Kai tik susiburia žmonių grupė, jose susiformuoja sekėjų – vadovų santykis ir tam nėra būtinas koks nors sąmoningas žmonių skirstymas. Teigtina, kad lyderystė yra universali žmogaus elgsena (Bass, 1990, Brown, 1991, Hollander, 1985, cit. iš Van Vugt, 2006, p. 354). Tai patvirtina ir faktas, kad žodis „lyderis“ egzistavo prieš tūkstančius metų ir aptinkamas egiptiečių, šumerų ir kitų senųjų civilizacijų rašmenyse (Šilingienė, 2012, p. 9). Žmonijos istorija pateikia daugybę pavyzdžių, kai įvairiose kultūrose bei civilizacijose, žmonių bendruomenės turėjo dvasinius, karinius, politinius lyderius, kuriais buvo pasitikima, kurie priimdavo sprendimus, o bendruomenės nariai jiems pakludavo. Ten, kur egzistuoja bendruomenė, ten atsiranda ir lyderystė (Hackman ir Jonhson, 2013, p. 2). Galime išskirti didelį poveikį istorijos raidai padariusius lyderius, kaip pavyzdžiui Aleksandras Makedonietis, imperatorius Augustas, Napoleonas Bonapartas ir daugybė kitų. Taip pat svarbu paminėti, kad net šeimose dažniausiai būdavo aiškus lyderis, kaip pavyzdžiui patriarchalinėse visuomenėse vyras užimdavo tokį vaidmenį ir iki šių dienų yra išlikęs posakis „šeimos galva“, bylojantis apie aiškų lyderio funkcijos priskyrimą. Taigi, svarbu suprasti, kad lyderystė egzistavo visada (Šilingienė, 2012, p. 8).

Bandymų apibrėžti lyderystės, lyderio, lyderiavimo sąvokas būta daug, tačiau vieningos ir visa apimančios apibrėžties nėra prieita (Šilingienė, 2012, p. 10), (Zmitrulevičienė ir Motienė, 2015, p. 81). Vieningo apibrėžimo nebuvimas sietinas su keliais aspektais – viena vertus lyderystė yra kompleksiškas bei sudėtingas reiškinys, kita vertus ji pati nuolat kinta, nes keičiasi pasaulis, visuomenė, jos poreikiai. Mokslas nagrinėja lyderystės fenomeną nuo XIX amžiaus. Tiek lyderystės apibrėžimai, tiek lyderiui priskirtinos funkcijos keitėsi.

Tradicinėmis lyderystės teorijomis, laikytinos:

Charizmatinė lyderystė. Išryškėjusi antikinėse civilizacijose, charizmatinė lyderystė pabrėžia lyderio gebėjimą paveikti kitus dėl savo asmeninės traukos, įkvėpimo ir charizmos. Šie lyderiai dažnai laikomi išskirtiniais dėl savo gebėjimo sukurti stiprų emocinį ryšį su sekėjais.

Įgimta lyderystė, kuri sietina su didybės teorija („didžiojo žmogaus“ teorija). Ši XIX amžiaus teorija teigia, kad lyderiai yra gimę su tam tikromis savybėmis, kurios juos skiria nuo kitų žmonių. Teorija įtvirtina idėją, kad lyderystė yra genetiškai nulemta ir jos pagrindą sudaro tik lyderiui būdingų bruožų rinkinys (Šilingienė, 2012, p. 18).

Nuo XX amžiaus mokslininkai vis daugiau dėmesio skyrė lyderystės nagrinėjimui. Atkreiptinas dėmesys, kad lyderystės suvokimas gan sparčiai kito. Toliau pateikiama lyderystės suvokimo bei traktavimo raidos esminiai akcentai suskirsčius dešimtmečiais.

✓ Nuo 1900 m. iki 1929 m. lyderystė buvo suvokiama kaip kontrolė ir valdžios centralizavimas. Kaip esminis dėmuo išskiriamas dominavimas bei lyderio gebėjimas paveikti tuos, kuriems vadovauja, skatinant paklusnumą, pagarbą, lojalumą.

✓ Tarp 1930 m. ir 1939 m. pagrindinis lyderystės akcentas perėjo iš dominavimo į įtakos darymą. Lyderystė pradėta suvokti, kaip specifinių individo asmenybės bruožų sąveika su grupės savybėmis. Buvo pastebėta, kad nors daugelio (pasekėjų) požiūrį ir veiklą gali pakeisti vienas asmuo (lyderis), tačiau ir dauguma taip pat gali turėti įtakos lyderiui.

✓ Laikotarpiu nuo 1940 iki 1949 m. išryškėjo lyderio, kaip individo, vaidmuo grupėje, kai jis dalyvauja bei daro įtaką visos grupės veiklai. Tuo pačiu metu vadovavimas per įtikinėjimą buvo atskirtas nuo „vairavimo“ arba vadovavimo prievarta.

✓ XX amžiui perėjus į antrą pusę nuo 1950 m. iki 1959 m. lyderystės apibrėžimuose dominavo trys temos:

- grupės teorija, kuri lyderystę suformulavo kaip tai, ką lyderiai daro grupėse, tęsimas;
 - lyderystė kaip santykiai, plėtojantys bendrus tikslus, apibrėžiančius lyderystę remiantis lyderio elgesiu;
 - efektyvumas, kuriame lyderystė buvo apibrėžiama gebėjimu daryti įtaką bendram grupės efektyvumui.
- ✓ Laikotarpiu nuo 1960 m. iki 1969 m. vyravo lyderystės apibrėžimas kaip elgesio, kuris įtakoja žmones siekti bendrų tikslų, žmonių nukreipimas veikti tam tikra kryptimi.
- ✓ Aštuntajame dešimtmetyje (1970 – 1979) lyderystės grupėje požiūrį pakeitė organizacinės elgsenos požiūris, kai į lyderystę pradėta žiūrėti kaip į grupių ar organizacijų kūrimą ir palaikymą, siekiant grupės ar organizacijos tikslų. Taip pat atsirado požiūris apibrėžiantis lyderystę, kaip dvipusį veiksma, kai žmonės turintys tam tikrų motyvų ir vertybių, įvairių išteklių, siekia savarankiškai arba abipusiai įgyvendinti tiek lyderių, tiek pasekėjų keliamus tikslus.
- ✓ Tarp 1980 m. ir 1989 m. lyderystės tema mokslinėje literatūroje bei tyrinėjimuose ypač išpopuliarėjo ir lyderystės prigimties tema akademinėje visuomenėje nagrinėta ypač plačiai. Tai lėmė ir skirtingų požiūrių gausą.
- Daryk taip, kaip nori vadovas. Lyderystės apibrėžimai vis dar daugiausia perdavė žinią, kad lyderystė skatina pasekėjus daryti tai, ko lyderis nori.
 - Įtaka. Bene dažniausiai devintojo dešimtmečio lyderystės apibrėžimuose vartotas žodis ir įtaka buvo nagrinėjama įvairiapusiškai. Tačiau, siekdami atskirti lyderystę nuo vadybos, mokslininkai tvirtino, kad lyderystė yra nepriverstinė įtaka.
 - Bruožai. Teorija išskėlė lyderio savybes į dėmesio centrą. Todėl daugelio žmonių supratimas apie lyderystę remiasi orientacija į bruožus.
 - Transformacija. Atsiranda judėjimas, apibrėžiantis lyderystę kaip transformacinį procesą, inicijavimą, teigiant, kad lyderystė atsiranda, kai vienas ar keli asmenys bendrauja su kitais taip, kad lyderiai ir pasekėjai kelia vienas kitą į aukštesnius motyvacijos ir moralės lygius.
- ✓ Paskutiniame XX amžiaus dešimtmetyje diskusijos tęsėsi, ar lyderystė ir vadovavimas yra atskiri procesai. Atsirandantys tyrimai akcentuoja patį lyderystės procesą,

kai individas įtakoja asmenų grupę siekiant bendrų tikslų, o ne kuria naujus lyderystės apibrėžimus. Išryškinti šie lyderystės stiliai:

- autentiška lyderystė, kurioje pabrėžiamas lyderių ir jų lyderystės autentiškumas;
- dvasinė lyderystė, kuri orientuota į lyderystę, kuri naudoja vertybes ir pašaukimo jausmą, kad motyvuotų pasekėjus;
- tarnaujančioji lyderystė, kuri suteikia lyderiui tarno vaidmenį, kuris naudojasi „rūpestingumo principais“, kad sutelktų dėmesį į pasekėjų poreikius, kad padėtų pasekėjams tapti savarankiškesniems, labiau išmanantiems ir panašesniems į pačius lyderius - tarnus;
- prisitaikanti lyderystė, kai lyderiai skatina sekėjus prisitaikyti, susiduriant ir sprendžiant problemas, iššūkius ir pokyčius;
- sekimas, kuris atkreipia dėmesį į pasekėjus ir sekėjų vaidmenį lyderystės procese;
- diskursyvioji lyderystė, kuri teigia, kad lyderystė kuriama ne tiek per lyderio bruožus, įgūdžius ir elgesį, kiek per bendravimo praktikas.

Peržvelgus lyderystės sampratos raidą XX amžiuje, darytina išvada, kad mokslininkai nepriėjo prie vieningo lyderystės fenomeno apibrėžimo, o daugiau dėmesio skyrė lyderystės procesui, lygiams, stiliui, daromai įtakai organizacijų veiklai (Rost, 1993, p. 37- 179). Aptartas lyderystės teorijas galima būtų priskirti prie jau aptartų tradicinių lyderystės teorijų ir jas vadinti elgsenos teorijomis:

Demokratinė ir autoritarinė lyderystė - šios XX amžiaus pradžioje atsiradusios teorijos tyrinėja, kaip skirtingi lyderių elgsenos būdai veikia jų efektyvumą. Demokratiniai lyderiai skatina komandos dalyvavimą sprendimų priėmime, tuo tarpu autoritariniai lyderiai linkę priimti sprendimus vieni ir primesti juos komandai.

Situacinė lyderystė - ši teorija teigia, kad nėra vieno universalaus būdo vadovauti. Efektyvi lyderystė priklauso nuo konkrečios situacijos, lyderio kompetencijos ir sekėjų poreikių. Pati lyderystė bei jos raiška kinta nuo konkrečios situacijos.

XX amžiaus pabaigoje pradėjo formuotis ir pastaruoju metu plačiai nagrinėjamos šiuolaikinės lyderystės teorijos, kurios esminį dėmesį kreipia į lyderio ir pasekėjų santykį, jų tarpusavio interakcijas, vertybes bei gebėjimą keisti pasekėjų elgesį, organizacijas veikiant per lyderio asmenį, jos praplečia lyderio poveikio spektrą socialiniais, emociniais, moraliniais aspektais. Prie šiuolaikinių lyderystės teorijų priskirtinos:

- ✓ transformacinė,
- ✓ autentiška,
- ✓ tarnaujanti,
- ✓ diskursyvioji,
- ✓ dvasinė,
- ✓ prisitaikanti,
- ✓ besimokančios organizacijos,
- ✓ į viziją orientuota,
- ✓ moralinė,
- ✓ globalioji,
- ✓ pasidalytoji lyderystė.

(Šilingienė, 2012, p. 22).

Lyderystę galima skirstyti ne tik pagal lyderio ir sekėjo santykį, taikomus veikimo būdus, tačiau ir lygiais, priklausomai nuo veikimo aprėpties. 1.1.1.paveiksle pateikiamas lyderystės lygių skirstymas.



1.1.1 pav. Lyderystės lygiai. Sudaryta autorės pagal Šilingienę (2012).

Kaip matome iš paveikslo išskirtini trys lyderystės lygiai – mikrolyderystė, kuri koncentruojasi į asmeninę lyderystę, makrolyderystę, kurios esmė yra komandos būrimas ir vizijos įgyvendinimo būdų paieška, bei metalyderystė besiorientuojanti į organizacijos lygmenį.

Išnagrinėjus autorių pateikiamas lyderystės koncepcijas nustatyta, kad jas galima būtų sugrupuoti į keturias pagrindines koncepcijas (1.1.1 lentelė). Iš jos matome, kad lyderystė kaip procesas, orientuojantis į organizacijos ar komandos tikslų įgyvendinimą, taip pat kaip santykis bei sąveika tarp lyderio ir jo pasekėjų. Lyderystė kaip asmens bruožų rinkinys apima įtakos darymu, kam yra būtinos tam tikri asmenybės bruožai bei savybės, lyderystė per asmeninį tobulėjimą per pavyzdį, tarnystę, orientuotą į sekėjų interesus. Lyderystė kaip socialinis koordinavimas, pasireiškiantis esant tam tikroms sąlygoms ar kaip atsakas į grėsmę, kai tokia lyderystė nesietina su konkrečiu asmeniu, nes skirtingais atvejais net ir toje pačioje komandoje ar bendruomenėje juo gali būti vis kitas asmuo. Bei lyderystė, kaip organizacinis gebėjimas pasireiškiantis kaip institucinė lyderystė, kurio reikšmė vis auga šiuolaikinių organizacijų vadyboje.

0.1. lentelė. Lyderystės koncepcijų klasifikacija.

Lyderystės pasireiškimai	Lyderystės koncepcija
Lyderystė kaip procesas, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus	Lyderystė kaip procesas
Lyderystė kaip santykis bei sąveika tarp lyderio ir sekėjų	
Lyderystė pasireiškianti įtakos darymu	Lyderystė kaip asmens bruožų rinkinys
Lyderystė, kai savo asmeniniu pavyzdžiu lyderis paskatina sekėją siekti jo asmeninių tobulėjimo tikslų	
Lyderystė kai per tarpasmeninių santykių kūrimą siekiama tarnauti žmonėms	
Lyderystė pasireiškianti tik esant tam tikroms aplinkybėms, nesiejant jos su konkrečiu asmeniu, t.y. esant vienoms aplinkybėms lyderiu bus vienas asmuo, joms pasikeitus - kitas	Lyderystė kaip socialinis koordinavimas
Lyderystė kaip atsakas į grėsmę	
Institucinė lyderystė	Lyderystė kaip organizacinis gebėjimas

Sudaryta autorės.

Mokslininkams analizuojant lyderystę, išryškėjo takoskyra tarp lyderystės ir vadovavimo, kurios aptarimas reikšmingas identifikuojant lyderiui priskiriamas funkcijas. Lyderystė apima daug daugiau nei tik organizacijų vadybos dalis (Šilingienė, 2012, p. 4). Kalbant apie vadovus, jiems priskirtinos atsakomybės bei funkcijos yra susijusios su organizacijos veikla: veiklos

planavimas, veiklos organizavimas, sprendimų priėmimas, veiklos vertinimas, kontrolė (DeMars, 1997, p. 17-18).

Lyderiui priskirtinos funkcijos gali apimti kur kas platesnį ratą – jos apima sekėjų ugdymą, motyvavimą, įkvėpimą, krypties nustatymą, parodant aiškią viziją suformuluojant tikslus bei lūkesčius, strategijos nustatymą, reikiamų pokyčių inicijavimą, tiek siekiant prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje, tiek siekiant įgyvendinti inovacijas bei jas diegti, konfliktų valdymą, prisitaikant prie konkrečios situacijos ir pritaikant reikiamus valdymo būdus, komandos formavimą bei vystymą.

Svarbu suprasti, kad lyderis ir vadovas gali būti vienas ir tas pats asmuo, tam tereikia, kad jis gebėtų užtikrinti skirtingas kompetencijas. Kaip vadovas užtikrintų kasdienės veiklos organizavimą bei vizijos, tikslų, motyvavimo, įkvėpimo, strategijos numatymo funkcijas. (Byrne, 2013, p. 6).

Apibendrinant daroma išvada, kad lyderystės samprata ir funkcijos yra dinamiškos ir nuolat kintančios. Nuo seniausių laikų šamanų ir imperatorių iki šiuolaikinių lyderių, lyderystės teorijos atspindi sociokultūrinius ir ekonominius laikmečio pokyčius. Lyderystės funkcijos, tokios kaip krypties nustatymas, motyvavimas, pokyčių inicijavimas, konfliktų valdymas ir komandos vystymas, yra esminės sėkmingai organizacijos veiklai ir darbuotojų gerovei. Nėra vieningo lyderystės apibrėžimo, tačiau visus juos jungia asmens iniciatyvos bei atsakomybės prisiėmimas daryti įtaką kitiems, keisti jų veiklą, nurodant viziją, tikslą bei kryptį.

1.2. Esminės pokyčių valdymo metodikos ir jų principai

Nagrinėjant pokyčio sampratą, nustatyta, kad tai sudėtingas reiškinys ir nėra vieningo pokyčio apibrėžimo. Mokslinėje literatūroje terminas vartojamas labai plačiai, suteikiant jam įvairias prasmes. Pokytis gali būti traktuojamas ir kaip procesas, ir kaip rezultatas, ir kaip tikslas. Autoriai skirtingai apibrėžia organizacinių pokyčių sampratą.

1.2.1 lentelė Organizacinių pokyčių samprata.

Organizacinių pokyčių samprata	Autorius
Procesas, kurio metu organizacija keičia savo tikslus, strategiją, struktūrą, technologijas ar darbo metodus.	Holten ir Brenner (2015)
Procesas, kai įmonė pereina iš esamos būsenos į kažkurį norimą būsimą būseną.	Al-Haddad ir Kotnour (2015), Videikienė ir Šimanskienė (2013)
Stambūs pokyčiai vykstantys organizacijoje: misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susiliejimas arba susiskaldymas, naujos technologijos ar naujos programos.	Lodienė (2005)
Bet kokio pobūdžio pokyčiai vykstantys bendroje darbo aplinkoje.	Lewis (2011)
Būdas, kuriuo norima pasiekti organizacijos užsibrėžtų tikslų bei siekių, įgyvendinti organizacijos viziją	Arimavičiūtė ir Raišienė, (2015)

Cituota iš Petrauskaitė ir Korsakienė, (2020, p. 2)

Organizacijų pokyčiai aktualūs tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose (Vanagas, 2007, p. 314 -315). R. Vanagas teigia, kad „vieni autoriai (Kurst, 1995; Johnson, 1987; Morgan, 1986 ir kt.) pokyčiais vadina organizacijos aplinkos ir vidaus pasikeitimus, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų vadybos bei kitų aspektų.“ (Vanagas, 2007, p. 315). Fullan M. (2015, p. 55 - 56) pokyčius apibūdina ne kaip įvykį, o kaip procesą, kuris apima tris pagrindinius etapus, kaip matome 1.2.1 paveiksle:

1. Inicijavimas. Tai etapas, kai priimamas sprendimas pradėti pokyčius. Inicijavimui svarbūs šie veiksniai: poreikis atnaujinti procesus, kokybė, komandos pasirengimas dalyvauti pokyčio procese; būtini ištekliai.

2. Įgyvendinimas. Tai faktinis pokyčių įgyvendinimas. Jį lemia panašūs dalykai – kaitos charakteristikos, organizacijos ir aplinkos veiksniai.

3. Pokyčių institucionalizavimas. Tai etapas, tai, kas įgyvendinta 2 etape turi būti įdiegta į kasdienę praktiką.



1.2.1 pav. Pokyčių etapai. Sudaryta autorės pagal Fulan (2015).

Pokyčius galima skirstyti į dvi pagrindines grupes:

1. Pokyčiai - kaip racionalus, strateginis procesas, kuriame organizacija pasirenka naują kryptį.

2. Pokyčiai - kaip evoliucinė atranka. Šiuo atveju organizacijos arba prisitaiko prie aplinkui vykstančių pokyčių arba sužlunga (Teczek ir kt., 2017, p. 196).

Kaip teigia R. Korsakienė, organizacinių pokyčių tikslas yra adaptuotis prie kintančių sąlygų (Korsakienė, 2006, p. 237). Todėl pokyčių valdymas įgauna didelę svarbą.

Pasak A. Raipos organizacijų valdymo kontekste pokyčiai skirstytini į:

- ✓ Institucinius,
- ✓ socialinius,
- ✓ technologinius

(Raipa, 2013, p. 527).

Norint sėkmingai atliepti išorinės aplinkos pasikeitimus bei prisitaikyti prie jų, taip pat išvengti ar bent minimizuoti vidinį pasipriešinimą, pokyčiai organizacijose turi būti valdomi. (Lodienė, 2005, p. 103). Atsižvelgiant į tai, kad pokyčius dažniausiai lydi pasipriešinimas, yra požiūris, kad pokyčių valdymas tai - pasipriešinimo pokyčiams valdymas. Kaip teigia A. Grybienė ir D. Šimbelis, organizacijos dažnu atveju susiduria su tuo, kad pokyčiai neįvyksta taip, kaip planuoti ir tai nutinka dėl to, kad per mažai dėmesio skiriama pokyčių valdymui, jie vyksta stichiškai (Grybienė ir Šimbelis, 2005, p. 68). Pokyčiai valdomi, kad būtų sumažintas pasipriešinimas pokyčiams, pokyčių neįgyvendinimo rizika, pokyčio kaina bei sutrumpintas

laikas, per kurį įgyvendinamas pokytis. Reikia pripažinti, kad organizacijose pokyčiai vyksta nuolat ir jie vis spartėja bei intensyvėja. O tai didina pasipriešinimą, nes lėtus pokyčius organizacijos priima lengvai, pasipriešinimas būna mažesnis. Renkantis lėtus pokyčius organizacijos saugo save nuo nuolatinės sumaišties būsenos, tačiau išorinės aplinkybės verčia taikytis ir atlikti skubius vidinius pokyčius. (Išoraitė, 2012, p. 131).

Išskirtini trys pagrindiniai elementai sėkmingam pokyčių valdymui:

1. Žinios.
2. Noras ir ketinimas.
3. Gebėjimai.

Visi jie yra vienodai reikšmingi bei būtini, kad pokyčių procesas įvyktų. (Lodienė, 2005, p. 103).

Įgyvendinant pokyčius itin svarbus elementas yra greitis – tai gali lemti ne tik veiklos sėkmę, bet kai kuriais atvejais netgi išlikimo klausimą, kai nesavalaikis pokyčių atlikimas gali sąlygoti organizacijos išnykimą. Organizacijos, norėdamos laimėti konkurencinėje kovoje, turi gebėti greitai prisitaikyti bei atlikti būtinus pokyčius. Kai kuriais atvejais geriau niekaip nereaguoti į aplinkos pokyčius, nei reaguoti lėtai.

Pokyčių valdymas yra sudėtingas bei daugiasluoksnis procesas, todėl norint tai daryti sėkmingai, būtina suprasti, kas yra pokyčiai, kaip juos planuoti, modeliuoti bei valdyti. (Lodienė, 2005, p. 107). Pokyčių valdymas apibrėžtinai „kaip tikslingas procesas, organizuojant žmonių kolektyvą bei koordinuojant jų veiklą“ (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 2). Šiam procesui reikalingas efektyvus vadovybės ir darbuotojų bendradarbiavimas bei turi būti taikomi pokyčių valdymo metodai. Pabrėžtina, kad nėra vieno visais atvejais tinkamo būdo, kuriuo būtų galima suvaldyti bet kokius organizacinius pokyčius. Mokslininkai, nagrinėję pokyčių valdymo temą, iš daugelio išskiria tris pagrindinius pokyčių valdymo metodus:

1. Lewin'o metodas.
2. Kotter'io metodas.
3. ADKAR metodas.

Kurt Lewin pokyčių valdymo modelis, nors sukurtas ketvirtame XX amžiaus dešimtmetyje, būdamas universalus bei paprastas, išlieka aktualus. Jį sudaro trys pakopos:

1. Atšildymas – tai tinkamo klimato pokyčiui sukūrimo etapas, kuriame komanda suvokia pokyčio būtinumą, poreikį keisti esamą padėtį, atsiranda noras keistis, pereiti į pasikeitusią situaciją, pasirengiama pokyčiui.

2. Keitimasis – pokyčio įgyvendinimo etapas, kuomet faktiškai yra atliekami veiksmai, keičiantys situaciją. Šiame etape ypatingai svarbu tinkamai suplanuoti veiksmus bei juos įgyvendinti taip, kaip planuota, bendrauti ir bendradarbiauti komandoje, kad būtų pasiektas bendras tikslas.

3. Užšaldymas – pokyčio įtvirtinimo etapas, kai jau įgyvendinus numatytus veiksmus, pakeista situacija tampa rutinine. Šis etapas stabilizuoja naują būseną ir ji tampa nuolatine bei įprastine. Nes įvykus pokyčiams darbuotojai yra linkę grįžti prie anksčiau įprastų veikimo būdų, todėl šis etapas būtinas tam, kad pokytis įsitvirtintų, taptų nauja rutina, organizacijos savasties dalimi ir būtų pasiektas užsibrėžtas rezultatas.

Modelyje yra įvardintos trys pagrindinės pokyčio dalys, akcentuojant ne tik patį pokyčio įgyvendinimą, bet ir pasiruošimo etapą bei įgyvendinto pokyčio užtvirtinimą, įvertinant tai, kad pokyčio procese dalyvaujantys organizacijų atstovai turi būti įtraukti, dalyvauti procese bei suvokiant įpročio galią ir būtinybę skirti laiko bei dėmesio jo pakeitimui. (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 2- 3)

Kotter'io strateginių pokyčių modelis susideda iš aštuonių etapų:

1. Pokyčio būtinumas – išanalizuojama aplinka, potencialios krizės bei galimybės, įvertinamas pokyčio būtinumas.

2. Pagrindinės pokyčio komandos sudarymas - sudaryti pokyčių komandą, kuri galėtų vadovauti pokyčio įgyvendinimui.

3. Pokyčio vizijos parengimas bei plėtojimas – sudaroma organizacijos pokyčio vizija, kryptis, jos plėtojimo strategija.

4. Pokyčio vizijos iškomunikavimas – panaudojant įvairius komunikacijos kanalus pokyčio vizija pateikiama organizacijai.

5. Įgalinimas veikti pagal pristatytą viziją – pašalinamos galimos pokyčio kliūtys, sukuriamos galimybės veikti.

6. Trumpalaikių veiklų įgyvendinimas bei laimėjimų kūrimas – ilgalaikiai tikslai siekiami suskaidžius juos į trumpalaikius bei juos pasiekus pažymimi laimėjimai.

7. Puoselėti ir padrašinti ryžtingumą ir atkaklumą diegti pokyčius - nuolat vertinama, ar tinkami pokyčio realizavimo būdai, procedūros ir atsisakoma to, kas nesuderinama su vizija.

8. Pokyčių sklaida ir jų integravimas į organizacijos veiklą ir kultūrą – įtvirtinamas pokytis bei užtikrinamas tolesnis jo vystymas bei įtraukimas į veiklą.

(Išoraitė, 2012, p. 143); (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 2- 4)

Trečiasis išskirtinas pokyčių valdyme yra ADKAR modelis, kurio pavadinimas yra penkių šio modelio elementų anglų kalba akronimas. ADKAR modelį sudaro penki elementai:

1. (Awareness). Pokyčių būtinybės suvokimas. Šis elementas apima supratimą, kad pokytis yra būtinas, situacijos analizę, bendradarbiavimą.

2. (Desire). Noras, kad pokyčiai įvyktų. Čia esminis dalykas yra asmeninis sprendimas, supratęs, kad pokytis yra būtinas, kad dalyvavimas pokytyje yra reikšmingas būtent man ir apsisprendimas jį palaikyti.

3. (Knowledge). Žinios apie tai, kaip keistis. Šiame etape svarbu suprasti, kaip atlikti pokytį, reikalingos žinios, kokie veiksmai ir koku būdu turi būti atlikti.

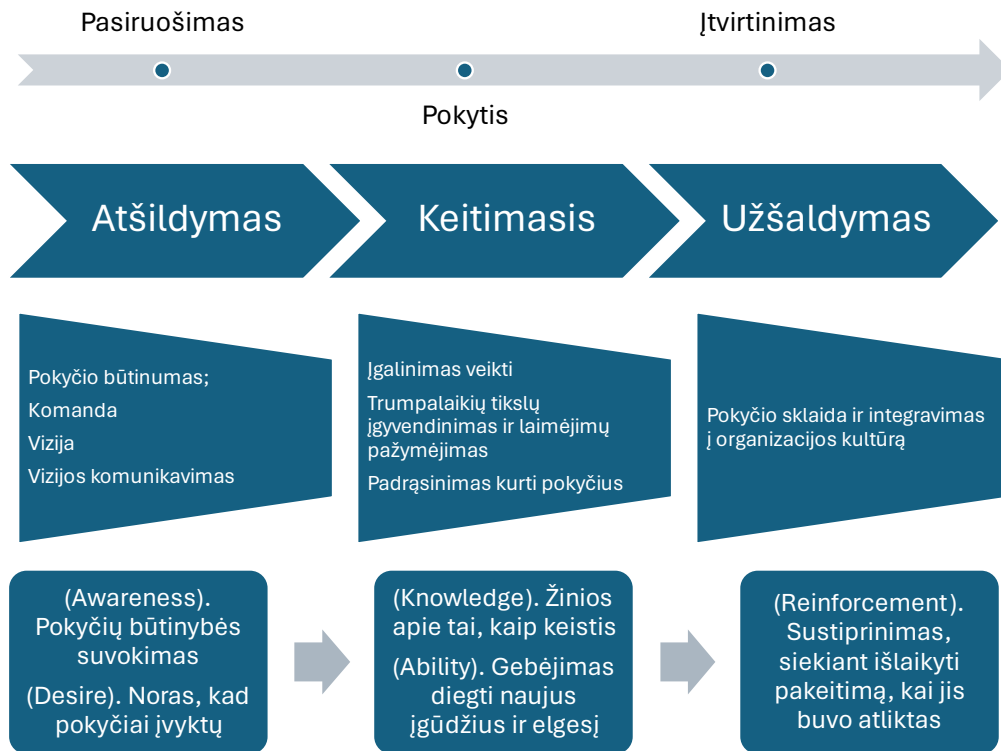
4. (Ability). Gebėjimas diegti naujus įgūdžius ir elgesį. Pasitelkus žinias bei turint gebėjimus, pokytis gali būti sėkmingai įgyvendintas.

5. (Reinforcement). Sustiprinimas, siekiant išlaikyti pakeitimą, kai jis buvo atliktas. Šis etapas taip pat svarbus, kad pokytis išliktų, būtų įtvirtintas ir nebūtų grįžta prie elgesio, buvusio iki pokyčio.

Modelis pateikia esminius pokyčio valdymo elementus, kuriais gali sekti bet kuris asmuo inicijavęs, planuojantis bei dalyvaudamas pokytyje. Šis į rezultatus orientuotas požiūris padeda sutelkti energiją į sritį, kurioje bus didžiausia sėkmės tikimybė. ADKAR gali padėti organizacijai, kaip atskiram rinkos dalyviui, efektyviai planuoti naują pokytį arba nustatyti, kodėl dabartinis pokytis nepavyksta. Pokyčiai gali būti efektyviau valdomi taikant konkrečią taktiką ir gali būti plėtojami kiekvienai pokyčio būsena. Kadangi žmonės supranta, kodėl būtina keisti(s), kyla noras, kad šis pokytis veiktų ir organizacijoje. Visus šiuos etapus pereina kiekviena organizacija, nusprendusi keistis. Sąmoningumas yra ypatingai pabrėžiamas šiame modelyje. (Boca, 2014, p. 246-248)

Nagrinęjant šiuos modelius, nors jie ir skirtingi, sudaryti iš kitokių elementų bei juose akcentuojami skirtingi aspektai, juose yra ir bendrumų. Visuose juose žiūrint į pokyčio įgyvendinimą laiko skalėje galima identifikuoti tris esminius etapus – pasiruošimas pokyčiui, jo

faktinis įgyvendinimas bei pokyčio įtvirtinimas jam pasibaigus. Skirtingi modeliai kai kuriuos iš šių etapų akcentuoja labiau bei jiems skiria daugiau elementų ir dėmesio, kaip pavyzdžiui ADKAR ir Kotter'io modeliuose randame daugiau elementų pasiruošimo bei pokyčio įgyvendinimo etapuose, kai pokyčio įtvirtinimo etapui palikta tik po vieną. 1.2.2. paveiksle pavaizduotas trijų aptartų modelių elementų išdėstymas laiko skalėje, iš kurio aiškiai matome, kad visuose aptartuose modeliuose yra trys esminiai vienas po kito nuosekliai einantys pokyčio įgyvendinimo etapai.



1.2.2. pav. Pokyčių valdymo modelių palyginimas. Sudaryta autorės.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pokyčių valdymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis aiškios strategijos, stiprios lyderystės, efektyvios komunikacijos, lankstumo ir nuolatinio mokymosi. Nors konkrečios strategijos ir metodai gali skirtis, pagrindiniai principai yra universalūs ir gali būti taikomi įvairiose situacijose.

1.3. Transformacinės lyderystės sąsajos su pokyčių valdymu

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami įvairūs lyderystės stiliai. Šiame darbe pasirinkta nagrinėti transformacinę lyderystę, nes tai yra vienas iš lyderystės stilių, susijusių su pokyčių valdymu organizacijose (Alqatawenah, 2018, p. 17).

Transformacinę lyderystę galima apibrėžti kaip lyderio gebėjimą veikti remiantis žiniomis, vertybinėmis nuostatomis, pasireiškiančiomis per sekėjams daromą įtaką, jų įkvepiantį motyvavimą ir intelektualų skatinimą, rodomą asmeninį dėmesį, siekiant asmenybės pokyčių (Nedzinskaitė ir Barkauskaitė, 2017, p. 40). Ji apima lyderio gebėjimą ne tik įkvėpti ir motyvuoti savo sekėjus, bet ir transformuoti organizacijos kultūrą bei skatinti pokyčius ir kūrybiškumą. Ši lyderystės forma yra ypatingai svarbi besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje, kurioje organizacijoms tenka susidurti su nuolatiniais iššūkiais ir konkurencijos spaudimu. Tinkamas pokyčių inicijavimas bei valdymas per lyderystės prizmę palengvina šią užduotį. Pats šio lyderystės stiliaus pavadinimas kalba apie pasikeitimą, transformaciją, tad net lingvistiškai nagrinėjant indikuoja, kad yra susijęs su pokyčiais.

Transformacinė lyderystė yra procesas, kurio eigoje lyderis padeda keistis darbuotojams, sekėjams, formuojant jų nuostatas bei įsitikimus. Darbuotojų įgalinimas veikti atrandant vertybes, įsivertinant poreikius, randant geriausius funkcionavimo būdus tampa lyderio užduotimi bei atsakomybe (Židonis ir Andriuškevičienė, 2019, p. 138). „Daugelis autorių teigia, kad darbuotojų veiklos įgalinimas yra vienas iš veiksnių, kuris turi esminės įtakos kokybiškam darbuotojų darbui, pasitenkinimu organizacijos politika, skiriamomis užduotimis, bei leidžia organizacijai sėkmingai vykdyti pokyčius (Menon, 2001; Wilson, 2011; Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, 2013).“ (Židonis ir Andriuškevičienė, 2019, p. 138).

Dar vienas svarbus aspektas, kalbant apie transformacinės lyderystės išskirtinumus, yra ne tik abipusis apsikeitimas tarp lyderio ir sekėjų, bet ir bendras augimas. Tiek lyderio, tiek sekėjų interesų kūrimas, siekiant pasitikėjimo terpėje siekti bendrų tikslų. Be to transformacinis lyderis sugeba įkvėpti ir įgalinti darbuotojus daryti netgi daugiau nei iš jų tikimasi (Alqatawenah, 2018, p. 19).

Organizacijai susiduriant su sunkumais, kai yra nepatenkinami darbuotojų lūkesčiai ir vyrauja nepasitenkinimas, lyderystė turėtų būti transformacinė, nes ji įkvepia ir įgalina darbuotojus, įvertina bei siekia patenkinti jų bei komandos poreikius. Būtent toks lyderystės stilius

padeda organizacijos pokyčiams ir priartina prie reikšmingų, teigiamų transformacijų per darbuotojų įgalinamą siekti bendro tikslo, efektyvesnio darbo (Židonis ir Andriuškevičienė, 2019, p. 139 - 140).

Transformacinės lyderystės idėją nagrinėjantys mokslininkai išskiria jos komponentus, kurie reiškiasi per asmens gebėjimus, veikimo būdus, vertybes bei bruožus. Svarbu pažymėti, kad šių bruožų bei gebėjimų yra gausu ir skirtingi autorius juos įvardina, išskirdami vis kitus jų aspektus. 1.3.1 lentelėje pateikiamas išnagrinėtoje literatūroje aptiktų bruožų bei gebėjimų sąvadas.

1.3.1 lentelė. Transformacinio lyderio gebėjimai ir bruožai.

Orientacija į pokyčius dirbant kartu su komanda ir siekiant bendrų tikslų
Charizma, gebėjimas kurti bendradarbiavimo, sutarimo atmosferą
Atsidavimas sekėjams, įsiklausant į jų poreikius, įsipareigojimų vykdymas
Principai ir vertybės, kai siekiant organizacijos efektyvumo didinimo neužmirštami moralės bei etikos principai.
Demokratiškumas, įtraukiant sekėjus į problemų sprendimą, sprendimų priėmimą, sudarant galimybes dalyvauti procesuose.
Įkvėpimas, kai lyderis kuria, pristato sekėjams viziją ir įkvepia jos siekti.
Intelektinis skatinimas per darbuotojų įtraukimą bei profesinio tobulėjimo skatinimas.
Individualus, asmeninis dėmesys sekėjams atkreipiant dėmesį ne tik jų darbus, bet ir į poreikius, jausmus. Emocinis išraiškingumas ir šiltumas.
Originalių strategijų naudojimas
Pasirengimas prisiimti asmeninę riziką
Orientacija į veiksmą, energingumas
Įgalinimas bei pagalba sekėjams pasijusti galinčiais veikti
Gebėjimas komunikuoti

Sudaryta autorės remiantis (Židonis ir Andriuškevičienė, 2019, p. 139 -142); Zmitrulevičienė ir Motienė (2015); (Nedzinskaitė ir Barkauskaitė, 2017, p. 39-40).

Iš pateiktos lentelės matyti, kad transformacinė lyderystė yra reikalaujanti plataus spektro gebėjimo, savybių, bruožų.

Visgi vieningo sutarimo tarp mokslininkų, kokia yra transformacinės lyderystės esmė nėra, o tai indikuoja supratimą, kad šis lyderystės stilius yra kompleksinis, daugialypis ir

įvairiapusis, skirtingose situacijose pasireiškiantis skirtingai. Autoriai akcentuoja vis kitus jos bruožus bei savybes, kaip ir šį lyderystės stilių mato vis kitaip. Lentelėje žemiau pateikiamas identifikuotų požiūrių sąvadas (žr. 1.3.2 lentelę), iš kurio matome, kad transformacinė lyderystė matoma iš skirtingų perspektyvų.

1.3.2. lentelė. Požiūrių į transformacinę lyderystę sąvadas.

Procesas, kai vadovai keičia darbuotoją
Procesas, skirtas sukurti ryšį
Procesas, keičiantis ir lyderį, ir darbuotoją
Procesas, kai daromi realūs pokyčius organizacijoje, pasiekiami organizacijos ir sekėjų tikslai veikiant lyderiui per rūpestį darbuotojais
Procesas, kai pasekėjuose išvelgiami lyderiai
Procesas, kai lyderis realiai rūpinasi darbuotojais, ne tik kaip organizacijos dalimi, bet ir kaip žmonėmis

Sudaryta autorės.

Esminis transformacinio lyderio skirtumas nuo kitų yra realaus rūpesčio savo darbuotojų poreikiais rodymas (Židonis ir Andriuškevičienė, 2019, p.140). Tokioje organizacijoje, kurioje veikia transformacinė lyderystė, išviryrauja komandinio darbo, bendradarbiavimo bei pasitikėjimo kultūra. Asmeniniai poreikiai pasitelkiami tam, kad prisidėtų prie bendrų tikslų. Taip darbuotojai jaučiasi vertinami lyderio bei organizacijos ir noriai prisideda prie bendros veiklos. Viena iš svarbių lyderio kompetencijų yra efektyvi komunikacija, nes taip yra kuriamas transformuojantis santykis. Lyderystė, kaip teigia Hackman ir Jonhson (2013, p. 11) yra komunikacija, kai keičiamas kitų asmenų požiūris, elgesys, siekiant pasiekti bendrų tikslų. Komunikacija reikšminga ir komandinio darbo bei įsitraukimo kultūros formavimui. Efektyvūs komunikaciniai kanalai padeda kurti darnią komandą, kurioje vyrauja sutelktumas, įsitraukimas ir komandos nariai jaučia asmeninę atsakomybę už bendrus rezultatus (Gražulis ir kt. 2012, p. 99).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad transformacinė lyderystė yra orientuota į pokyčius, jų inicijavimą, kūrimą, įgyvendinimą bei valdymą. Ji suteikia galimybę ne tik įveikti iššūkius, susijusius su organizaciniais pokyčiais, bet ir skatina organizacijos augimą ir tobulėjimą, tai darydama per kiekvieno organizacijos nario skatinimą augti, ugdydama pasitikėjimu grįstą kultūrą, bendradarbiavimą, patenkinant asmeninius ir organizacinius poreikius. Transformaciniai

lyderiai, sugebantys įkvėpti, motyvuoti ir skatinti pokyčius, yra gyvybiškai svarbūs siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės.

1.4. Lyderystės ir pokyčių valdymo specifika viešajame sektoriuje

Lyderystė bei pokyčių valdymas viešajame sektoriuje turi savo specifiką. Pirmiausia jie išsiskiria dėl viešojo sektoriaus specifikos. Žvelgiant į viešojo sektoriaus raidą, atkreiptinas dėmesys, kad pirminiai viešojo sektoriaus sukūrimo tikslai buvo užtikrinti stabilumą valstybėje ir saugoti ją nuo nepamatuotų ar skubotų pokyčių, kuriuos gali atnešti dažnai besikeičianti politinė valdžia. Tradicinio viešojo administravimo konceptas nustatė aiškias, struktūruotas veiklos procedūras, kurios buvo viešojo sektoriaus bei valstybės veikimo pagrindas. Pereinant prie naujosios viešosios vadybos bei vėliau prie naujojo viešojo valdymo ir keičiantis viešojo sektoriaus veiklos modeliams visgi viešojo sektoriaus organizacijoms reikia efektyviai valdyti pokyčius ir turėti stiprius lyderius, kurie gali susidoroti su iššūkiais, susijusiais su viešųjų paslaugų teikimu ir valdymu.

Viešasis sektorius savo vystymosi raidoje patyrė ženklių pokyčių pereinamas nuo vieno koncepto prie kito, o šiuos pokyčius lėmė tiek socialiniai, ekonominiai pokyčiai, tiek požiūrio į viešąjį sektorių, jo funkcijas bei paskirtį pasikeitimai, tiek pačių taikytų valdymo modelių trūkumai (Rakšnys, 2019, p. 12). Vertinant viešojo sektoriaus patiriamus pokyčius bei besikeičiančius išorinius reikalavimus, kylančius iš piliečių, bendruomenių, siekiančių naujų bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi formų, matoma būtinybė viešajam sektoriui įgyvendinti ne tik struktūrinius, bet ir kultūrinius – vertybinius pokyčius (Rakšnys, 2019, p. 12). Todėl pokyčių valdymas, jų numatymas, pasirengimas bei įgyvendinimas yra viena esminių viešojo sektoriaus veiklos krypčių. Viešojo sektoriaus institucijos, prisitaikydamos prie visuomenės poreikių, siekdamos juos atliepti bei kurti viešąją vertę, turėtų didinti pasitikėjimą savo veikla, neišvengiamai turi rasti būdą kompleksiskai modernizuoti savo veiklą (Raipa ir kt., 2016, p. 10).

Inicijuojant bei įgyvendinant pokyčius viešojo sektoriaus organizacijos yra kitokioje pozicijoje nei privačios. Privataus sektoriaus pagrindinis tikslas yra patenkinti konkretaus kliento lūkesčius bei poreikius ir per tai pasiekti savo, kaip įmonės tikslą. Tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos turi tuo pačiu metu neužmiršti ir viešojo intereso, visuomenės poreikių, kurie kartais nesutampa su konkretaus asmens, besikreipiančio į įstaigą interesais. Kalbant apie viešojo intereso užtikrinimą bei bendradarbiavimą su bendruomene, sprendimai turėtų būti ne tiek greiti, kiek suderinti bei apgalvoti. Šiame kontekste išskirtinas ne tik bendras interesas, bet ir pasidalinta atsakomybė, kuri atsiranda viešojo sektoriaus institucijoms bendradarbiaujant su privačiu

sektoriumi bei bendruomenėmis (Denhardt ir Denhardt, 2000, p. 554); (Butkevičienė ir kt., 2009, p. 37).

Viešasis sektorius perimdamas dalį privataus sektoriaus veikimo principų, veiklos efektyvumo bei kokybės matavimo rodiklių, visgi negali vien akiai jais vadovautis, nes sektorių prigimtiniai tikslai yra skirtingi. Viešojo sektoriaus organizacijoms daug svarbiau nei konkretaus kliento patenkinimas ar pelno gavimas, turi būti svarbus pasitikėjimo viešuoju sektoriumi sukūrimas per bendradarbiavimą, pagarbą, pasidalytą lyderystę (Denhardt ir Denhardt, 2000, p. 554).

Pokyčių valdymo procesas ir viešajam sektoriuje išlaiko tuos pačius esminius etapus – pasirengimą pokyčiui, įgyvendinimo etapą bei pokyčio įtvirtinimą, tačiau svarbu įvertinti ne tik organizacijos, veikiančios valstybės vardu tam tikroje srityje, bet ir joje dirbančių darbuotojų požiūrį į pokyčius, jų suvokimą apie būtinumą keisti ir keistis pagal įstaigos bei valstybės poreikius. Viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai, teikdami viešąsias paslaugas, atstovaudami valstybę, atlieka kitokią funkciją nei verslo įmonėse dirbantys asmenys, todėl ir jų savęs, kaip darbuotojų, suvokimas skiriasi.

Abiejuose sektoriuose pokyčiai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu, todėl svarbu imtis tinkamų priemonių jo pašalinimui. Net ir tinkamai pasiruošus naujovių įdiegimui, pokytis pereina pagrindines stadijas – inicijavimo, įgyvendinimo, įtvirtinimo arba institucionalizavimo, o bet koks nusistovėjusios tvarkos pasikeitimas sukelia pasipriešinimą. Mažinant pasipriešinimą ypatingai svarbu įtraukti darbuotojus į pokyčio procesą, kad jie taptų jo bendraautoriais, suteikti kuo daugiau informacijos bei kitų išteklių, kas mažintų nežinomumą dėl ateities. Privataus sektoriaus organizacijos skiria daugiau dėmesio savo personalui pokyčio inicijavimo etape, o viešojo sektoriaus – įgyvendinimo eigoje. Tačiau abiejų sektorių atstovai pabrėžia, kad komunikacijos apie pokyčio tikslus, viziją eigą jiems trūksta. Taigi darytina išvada, kad visuose pokyčio etapuose būtina teikti išsamią informaciją jame dalyvaujantiems bei susijusiems darbuotojams. Viešojo sektoriaus atstovai papildomai išskyrė prastą planavimą, kompetencijų trūkumą ir vadovų užsispyrimą (Obrazcovas ir Vozbutienė, 2005, p. 50 - 51).

Autoriai pabrėžia, kad vienas iš svarbiausių pokyčių valdymo kriterijų XXI amžiaus viešajame sektoriuje yra lyderiai bei vadovai, nes naujosios viešosios vadybos trūkumai sumažino pasitikėjimą viešuoju sektoriumi ir tuo pačiu išryškino vadovų kompetencijos, organizacinės kultūros stoką (Raipa ir kt., 2016, p. 98).

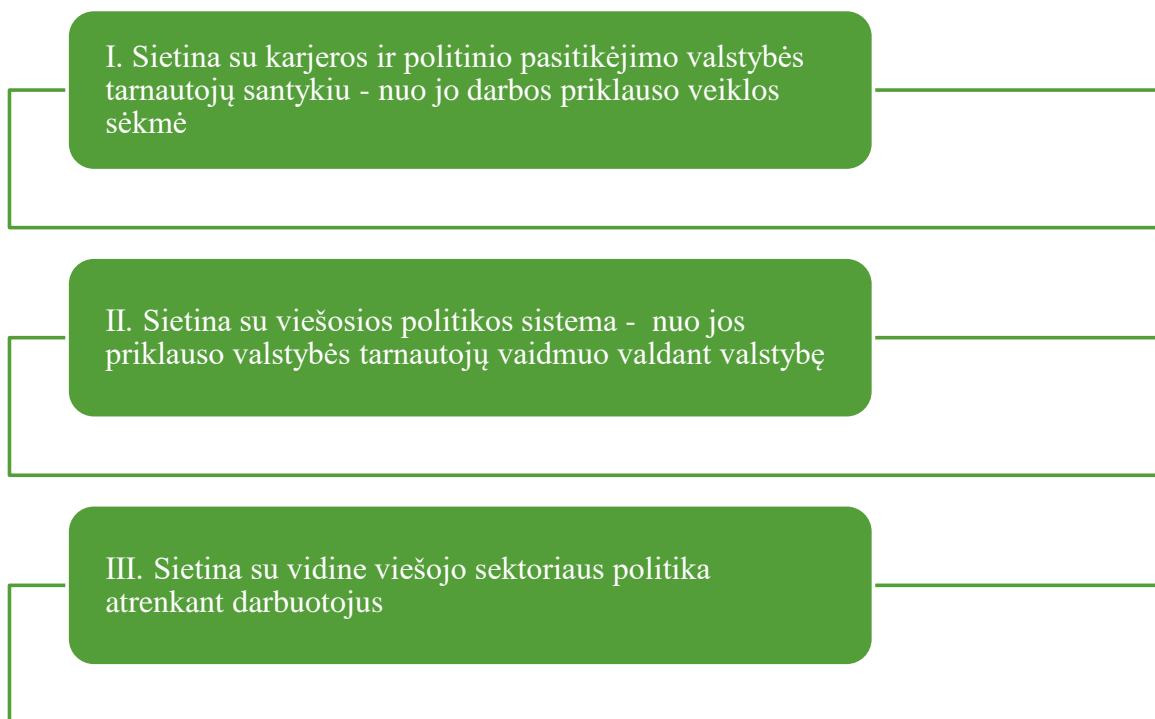
Lyderystė viešajame sektoriuje, nors savo esminėmis funkcijomis nesiskiria nuo privataus sektoriaus, tačiau turi savitumo. Vykdydamos politikos formuotojų valią, organizacijos bei jų lyderiai patys savarankiškai negali priimti radikalių sprendimų ir keisti organizacijos veiklos krypties. Tokie drastiški pokyčiai nėra galimi ir dėl to, kad viešosios organizacijos yra įsteigtos tam, kad būtų užtikrintas tam tikrų paslaugų teikimas visuomenei, taigi organizacijos negali savo pačių sprendimu pakeisti savo veiklos krypties. Viešojo sektoriaus organizacijų lyderiai turi pasitelkti kiek kitokį motyvavimo priemonių arsenalą, nei privačiame sektoriuje, nes čia ne pilnai veikia santykis tarp darbų kiekio/pasiekto rezultato ir finansinio atlygio dydžio. Viešajame sektoriuje paslaugos turi būti suteiktos tam ratui interesantų, kuriems turi būti suteiktas ir to dažnu atveju nėra galimybės keisti, kaip ir finansiniai ištekliai organizacijose dažnu atveju yra skiriamos iš valstybės biudžeto ir jo padidinti sąlygų nėra. Būtent šiose sąlygose itin svarbus lyderio vaidmuo, veikiant per vertybes, asmeninį pavyzdį, gebėjimą komunikuoti, įkvėpimą siekti visuomenei svarbių tikslų.

Autoriai išskiria tris lyderystės dimensijas viešajame sektoriuje (žr. 1.4.1 pav.), kuriuose skirtingais būdais bei lygiais reiškiasi viešojo sektoriaus lyderis.

Pirmoji - orientuota į karjeros ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų santykį. Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai dažnai keičiasi, tačiau jie formuoja įsitaigos veiklos politiką bei yra atsakingi už organizacijos veiklą. Karjeros valstybės tarnautojai yra hierarchinėje struktūroje žemesnėje pozicijoje, tačiau jie organizacijoje turi daugiau patirties, yra profesionaliesni ir geriau pažįsta organizaciją. Šios dvi valstybės tarnautojų grupės dažnai rungtis dėl įtakos priimant sprendimus, tačiau būtent jų sutarimas yra raktas į organizacijos sėkmę.

Antroji - sietina su viešosios politikos sistema ir yra pirmosios dimensijos tąsa. Nuo valstybės vykdomos viešosios politikos, su ja susijusios įstatyminės bazės priklauso valstybės tarnautojų vaidmuo valdant valstybę.

Trečioji - siejama su vidine viešojo sektoriaus organizacijos politika, valdant žmogiškuosius išteklius - atrenkant darbuotojus, juos skatinant, užtikrinant jų mokymus, planuojant organizacijos veiklą ir t. t. Čia atsiskleidžia viešojo sektoriaus lyderio prioritetai, asmeninės savybės ir t. t. (Butkevičienė ir kt., 2009, p. 39).



1.4.1. *pav.* Lyderystės dimensijos viešajame sektoriuje.

Sudaryta autorės pagal Butkevičienę ir kt. (2009, p. 39)

Apibendrinant teigtina, kad viešasis sektorius turi savo ypatumų įgyvendinant pokyčius bei lyderystės aspektuose. Esminiai skirtumai yra užkoduoti pačiuose sektorių skirtumuose, kurie pateikiami 1.4.1 lentelėje.

Įvertinus viešojo ir privataus sektorių skirtumus matyti, kad kai kurie jų yra kilę iš sektorių prigimties. Būtent tai sąlygoja objektyvias skirtybes įgyvendinant pokyčius. Esama ir subjektyvių aplinkybių, lemiančių, kad privataus ir viešojo sektorių pokyčių valdymas bei lyderystės raiška skiriasi. Juos sąlygoja konkrečių lyderių bei darbuotojų asmeninės savybės, motyvacija bei gebėjimų raiška.

Atkreiptinas dėmesys, kad pokyčiai viešajame sektoriuje gali turėti įtakos ne tik organizacijai ar siauram visuomenės ratui, bet gali paveikti valstybės raidą. O pokyčio greitis, skubėjimas jį įgyvendinti gali lemti netinkamą ar nepakankamą pasiruošimą jo įgyvendinimui, todėl net ir siekiant kuo trumpesnį reakcijos į išorinių aplinkybių pokyčius laiką, visgi būtina tinkamai pasiruošti pokyčio įgyvendinimui ir kiekvienam pokyčio etapui skirti būtiną kokybinį dėmesį ir atitinkamą laiką.

1.4.1.lentelė. Esminiai viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų skirtumai.

	Privataus sektoriaus organizacijos	Viešojo sektoriaus organizacijos
Veiklos tikslas	Siekia pelno	Siekia tenkinti viešąjį poreikį
Veikimo savarankiškumas	Veikia savarankiškai – įmonė pati sprendžia veiklą baigti, pradėti, pakeisti.	Turi numatytą funkciją, dažniausiai įtvirtintą teisės aktuose. Pati organizacija neturi įgaliojimų nutraukti savo veiklą arba įsisteigti pati.
Veiklos efektyvumo įvertinimas	Matuojama per atliktų darbų kiekį bei finansinius rodiklius.	Daugelis organizacijų turi veiklos stebėsenos rodiklius, tačiau iš tiesų pamatuoti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą yra sudėtinga.
Darbuotojų motyvavimas bei veiklos pagrindai	Tiesioginės ir netiesioginės finansinės motyvavimo priemonės. Asmeninės bei įmonės naudos siekis.	Neturint nuo veiklos priklausančių finansinių išteklių, reikia dažniau naudoti nefinansines arba dalinai finansines motyvavimo priemones. Veikloje turėtų atsirasti noras pasitarnauti visuomenei.
Veikimo/ reakcijos greitis	Greitis priklauso nuo pačios organizacijos – galima greita reakcija.	Dėl procedūrų, teisinių suvaržymų bei apribojimų, veikimo bei reakcijos laikas dažniausiai išsitiesia.

Sudaryta autorės.

Kaip matome iš 1.4.1 lentelės esminiai sektorių skirtumai susiję su veiklos tikslais, veikimo savarankiškumu, veiklos efektyvumo įvertinimu, darbuotojų motyvavimo bei veiklos pagrindais bei reakcijos greičiu.

Apibendrinant daroma išvada, kad, viešojo sektoriaus lyderiai, įgyvendindami pokyčius, susiduria su papildomais iššūkiais, kuriems išspręsti reikia gebėjimų bei žinių. Tačiau gerai išmanant pokyčių valdymą, turint stiprias lyderystės kompetencijas, tinkamai organizuojant procesą bei įkvepiant darbuotojus, įvertinant platesnį pokyčio kontekstą bei jo poveikį visuomenei, viešojo sektoriaus organizacijos gali sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

1.5. Lyderystės iššūkių analizė pokyčių valdymo kontekste

Nagrinėjant pokyčių sėkmės faktorius nustatyta, kad juos tyrinėję mokslininkai nurodo, kad lyderystė ir tinkamas vadovavimas yra vienas iš svarbiausių faktorių. Kaip ir atitinkamai pokyčių nesėkmė sietina su netinkamu vadovavimu ar lyderyste. Lodiene (2015 p. 100 – 101) pateikė trijuose moksliniuose šaltiniuose įvardintas pokyčių kliūtis arba priežastis, trukdančias sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Pažymėtina, kad tarp jų didelė dalis yra susijusios su lyderio, vadovo veiksmais. Taigi akivaizdu, kad lyderystė pokyčių įgyvendinimo sėkmei daro didelę įtaką.

1.5.1 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo kliūtys.

Hoag ir kt. (2002)	Huczynski ir Buchanan (2001)	Kotter'io (1996)
Silpna lyderystė pasireiškianti kaip: Vizijos nebuvimas Nesėkmingas bandymas teikti paramą pokyčiams Pokyčių blokavimas Pokyčių vengimas Pokyčių poreikio nematymas	Rungtynės dėl resursų; Bloga komunikacija; Žmogiškųjų resursų problemos (pvz. mokymai); Darbuotojų pasipriešinimas; Iniciatyvos trūkumas;	Nepakankamas vizijos galios įvertinimas; Nutolimas nuo vizijos 10 punktais (ar 100, ar netgi 1000); Leidimas atsiradusioms kliūtims blokuoti naują viziją;
Silpnas vadovavimas pasireiškiantis kaip: Fragmentiškas požiūris Valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas Bejėgiškumas Pirmenybė faktiškai padėčiai	Funkcinės ribos; Vidutinis vadovavimas; Nerealūs grafikai	Nesėkmės kuriant trumpalaikius laimėjimus; Per didelė ramybės būsena; Per greitas pergalės deklaravimas;
Kultūra, pasireiškianti kaip: Pokytis sutinkamas kaip grėsmė; Pasitikėjimo stoka Politinė elgsena	Pokyčių valdymo sugebėjimų trūkumas; Ilgas laiko leidimas prie IT;	Nesėkmė kuriant vedančiąją koaliciją; Nesirūpinimas įkurti pokyčius korporacinėje kultūroje

Sudaryta autorės pagal Lodiene (2005, p. 100-101).

Valdant pokyčius yra būtinas tinkamų įgūdžių, kompetencijų bei gebėjimų turintis vadovas (Lodienė, 2005, p. 100) bei būtina suprasti, kokie esminiai sėkmingo pokyčio etapai bei aspektai. Mokslininkai įvardina įvairiapusius aspektus, lemiančius pokyčių nesėkmes tokius, kaip vadovo bejėgiškumą, pokyčių valdymo sugebėjimų trūkumą, blogą komunikaciją, vizijos nebuvimą ar nukrypimą nuo jos, pasitikėjimo stoką, nesirūpinimą įtvirtinti pokytį, nepakankamus resursus, pokyčių vengimą, komandos nesubūrimą. Įvardinamos ne tik skirtingos pokyčių įgyvendinimo kliūtytys, bet ir sėkmės faktoriai. Ir tai rodo, kad jų yra gausu bei jie priklauso ir nuo pokyčio masto, situacijos, organizacijos, komandos įsitraukimo lygio, organizacinės kultūros. Visgi galima įvardinti dažniausiai pasikartojančius sėkmingų pokyčių faktorius – pokyčio turinys, žmonės bei pokyčio procesas, kurių sudedamąsias dalis matome 1.5.1 paveiksle.



1.5.1.pav. Pokyčio sėkmės faktoriai. Sudaryta autorės pagal Arif ir kt. (2017)

Visus šiuos bei kitus faktorius apjungia ir už jų tinkamą suvaldymą, išpildymą yra atsakingas pokyčio įgyvendinimo lyderis. (Arif ir kt. 2017, p. 33).

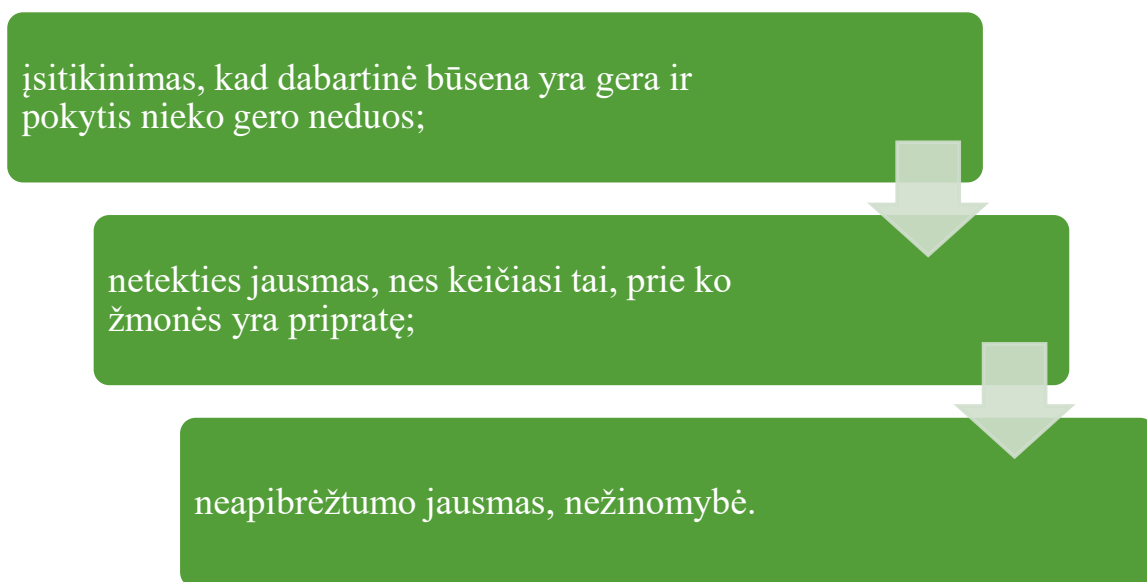
Svarbu suprasti, kad lyderiams pokyčių valdymo procese kyla iššūkių. Tam, kad būtų galima rasti būdus juos spręsti, pirmiausia tuos iššūkius reikia identifikuoti. Kaip jau minėta, lyderis turi turėti įgūdžių, kompetencijų ir gebėjimų. Iš čia kyla klausimas – kokie jie turėtų būti. Lyderis turėtų būti įvaldęs meną paveikti žmones taip, kad su noru imtųsi įgyvendinti naują strategiją. Tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos vadovui valdant strateginius pokyčius reikia:

- ✓ gebėjimo numatyti viziją;
- ✓ gebėjimo bendrauti;
- ✓ atsakomybės ;
- ✓ savęs pažinimo;

- ✓ gebėjimo reaguoti į besikeičiančias aplinkybes;
- ✓ kūrybiškumo;
- ✓ gebėjimo daryti įtaką kitiems žmonėms;
- ✓ gebėjimo įgalinti žmones veikti;
- ✓ gebėjimo kurti, burti komandą;
- ✓ gebėjimo įgyvendinti viziją;
- ✓ gebėjimo planuoti ir veikti pagal planą;
- ✓ gebėjimo mokytis ir mokyti;
- ✓ gebėjimo pašalinti kliūtis su mažiausiais nuostoliais.

(Teczke ir kt., 2017, p. 198); (Išoraitė, 2012, p. 141).

Ir netgi turint visus šiuos išvadintus gebėjimus, nebūtinai pokytis bus sėkmingas. Pokytis yra procesas ir neturėtų būti vykdomas čia ir dabar be pasiruošimo. Jam turi būti tinkamai pasiruošta. Tačiau net tinkamai pasiruošus, iššūkių greičiausiai nebus išvengta. Į pokyčius organizacijoje reaguoja visi – tiek pats lyderis, tiek žemesnių grandžių vadovai, tiek darbuotojai. Pirminė reakcija į bet kokius pasikeitimus dažniausiai būna pasipriešinimas. Svarbu įvertinti, kad pokyčiai neretai veikia ne tik vidinė, bet ir išorinę aplinką, todėl šį faktorių taip pat būtina įvertinti. Yra trys pagrindinės priežastys, kodėl žmonės priešinasi pokyčiams (žr. 1.5.2 paveikslą), kurios visos sietinos su žmonių emocijomis, savivoka bei pripratimu.



1.5.2. pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys.

Sudaryta autorės pagal Teczke ir kt., (2017), Išoraitę, (2012).

Iš paveikslo matome, kad darbuotojai priešinasi, nes mano, kad esama padėtis yra gera ir pokyčiai nereikalingi, taip pat nes patiria netekties jausmą, kadangi keičiasi būsena, kuri buvo įprasta ir nežinomybės bei neapibrėžtumas. Darbuotojų reakcija neretai būna ryškiai išreikšta ir pirmas išpūdis gali būti, kad vien dėl pasipriešinimo pokytis neįvyks. Lyderis gali pasijusti vienas prieš besipriešinančią komandą. Tačiau tik supratus, kad tai yra natūrali, jausmų nulemta reakcija, ją priėmus ir imantis reikiamų veiksmų, galima pasipriešinimą sumažinti, o ilgai ir pašalinti. Pasipriešinimą pokyčiui būtina pašalinti iki pokyčio įgyvendinimo pradžios. Tam yra būtinas pasiruošimo pokyčiui etapas. Ir jam turi būti skiriamas reikiamas laikas, pastangos, taikomos komandai bei konkrečiai situacijai būtinos priemonės – empatija, veiksminga komunikacija, sąjungininkų, pokyčio palaikytojų suradimas, derybos su labiausiai besipriešinančiais asmenimis, paaiškinti pokyčio naudą ne tik organizacijai, bet ir kiekvienam darbuotojui. Svarbu įvertinti ir tai, kad keičiantis organizacijai, keičiasi ir patys darbuotojai bei jų santykis su organizacija. Tam daryti įtaką ir tai numatyti yra sudėtinga ir lyderiui tenka veikti neapibrėžtumo sąlygomis (Išoraitė, 2012, p. 142).

Dažnai pokyčių valdymas yra vadinamas pačia sudėtingiausia vadovo veikla, kuri reikalauja kompleksinių žinių bei gebėjimų (Teczke ir kt., 2017, p. 196). Lyderis tam tikra prasme turi tapti sektinu pavyzdžiu ir parodyti darbuotojams, ko yra tikimasi iš darbuotojų pokyčio kontekste. Tai svarbu, nes žmonėms lengviau mokytis iš pavyzdžių, jiems lengviau kartoti matomą elgesį, negu daryti tai, kas sakoma. Taip pat lyderiui reikalingas ir išvystytas emocinis intelektas tam, kad jis gebėtų atpažinti ne tik savo, bet ir darbuotojų emocijas, kurių pokyčių procese, o ypač kai pokyčiui yra priešinamasi, kyla nemažai. Nei kiek ne mažesnė lyderio rolė yra ir pokyčių įgyvendinimo institucionalizavimo bei rezultatų įtvirtinimo etapuose. Tinkamas lyderio elgesys šiuo laikotarpiu ne tik padeda įtvirtinti pokyčių kaip kasdieninę rutiną, kaip organizacinės kultūros dalį, bet ir padėti pamatus naujiems pokyčiams (Teczke ir kt., 2017, p. 197).

Apibendrinant daroma išvada, kad lyderystė pokyčių valdymo kontekste yra sudėtinga ir reikalauja gebėjimo valdyti ne tik organizacinius procesus, bet ir žmonių emocijas bei lūkesčius. Be kitų lyderio kompetencijų tam svarbus emocinis jo intelektas, kad galėtų tinkamai suprasti, įvertinti bei daryti įtaką savo sekėjams, padėti jiems keistis, keisti bei pačiam tobulėti. Sėkmė šioje srityje priklauso nuo lyderių gebėjimo efektyviai bendrauti, nustatyti aiškią viziją, valdyti organizacinės kultūros pokyčius, taip pat nuo gebėjimo priimti sprendimus esant neapibrėžtumui ir tuo pačiu išlaikyti komandos bei savo motyvaciją.

Apibendrinant šią teorinę dalį, galima daryti išvadą, kad pokyčių valdyme lyderio vaidmuo yra esminis. Būtent lyderis inicijuoja pokyčius, suburia komandą, komunikuoja apie pokyčio būtinumą, teikia informaciją jo eigoje, pasidžiaugia tarpiniais rezultatais su pokyčio komanda, įkvepia, įgalina, įtraukia darbuotojus į pokytį taip, kad jis taptų ir jų tikslu, sprendžia iškilusius sunkumus ir padeda įveikti kliūtis. Viešojo sektoriaus pokyčių valdymas lyderiui yra dar didesnis iššūkis, tuo pačiu suteikiantis galimybę ir pačiam tobulėti bei su komanda prisidėti prie organizacijos bei visuomenės gerovės kūrimo. Transformacinė lyderystė yra tiesiogiai sietina su pokyčių inicijavimu bei valdymu ir transformaciniai lyderiai yra pageidautini organizacijų pokyčių valdyme.

2. LYDERIO VAIDMENS POKYČIŲ VALDYME NACIONALINĖJE MOKĖJIMO AGENTŪROJE PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo strategija. Atsižvelgiant į darbo tikslo bei uždavinių kompleksiskumą buvo pasirinkta mišrių metodų tyrimo strategija. Kiekybinių ir kokybinių metodų tyrimo strategijos veiksmingai papildo viena kitą ir jų derinimas padeda išsamiau bei giliau pažinti tiriamą objektą nei vienos iš strategijų pasirinkimas. Be abejo, tyrimo strategijos pasirinkimas priklauso nuo tyrėjo bei tyrimui keliamų uždavinių. Pasitaiko atveju, kad tyrėjai savo tyrimuose atlikę kiekybinius tyrimus, prieš tai naudojo kokybinius tyrimo metodus (Tidikas, 2003, p. 357). Pasirinkus būtent mišrios prieigos tyrimo strategiją buvo siekiama eliminuoti atskirai taikomų kiekybinių ir kokybinių metodų trūkumus, surinkti kuo išsamesnę ir gilesnę informaciją tiriamuoju klausimu bei remtis platesniais duomenų surinkimo šaltiniais.

Tyrimo metodai. Tyrimų metodai, skirstomi į dvi pagrindines klases: kiekybinius ir kokybinius. Kiekybinių metodų tikslas – gauti kiekybinę informaciją apie didelį tyrimo objektų (vartotojų, įmonių, tiekėjų) skaičių. Šie tyrimai yra susiję su išmatuojamais (objektyviais) dalykais, skaičiais ir logika. Vienas iš dažniausiai taikomų tradicinis empirinis kiekybinis tyrimų metodas yra apklausa, kurios tikslas – iš nedidelės populiacijos imties gauti išvadas apie visos populiacijos elgesį (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011, p. 43). Šių metodų taikymas sumažina neteisingų sprendimų priėmimo riziką ir netikslaus planavimo, kai pasiremiamas netiksliais duomenimis. Manymas, kad ir be tyrimų ar tikslių duomenų situacija visai aiški, dažnai nulemia netikslius, mažai efektyvius veiksmus, kai labiau remiamasi bandymų ir klaidų metodu, o ne patikrintais duomenimis (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011, p. 44). Kokybiniai tyrimo metodai vykdomi bei grindžiami visai kitais principais nei kiekybiniai metodai. Šiuose metoduose aiškinant ir interpretuojant sąvokas ir problemas naudojami ne skaičiai, o žodžiai. Pagrindinis čia yra subjektyvaus patyrimo prasmės suvokimas ir interpretavimas, o ne statistiniai duomenys ar matavimai, darant prielaidą, kad skirtingi žmonės kitaip suvokia realybę. Kokybiuose metoduose

svarbus yra subjekto požiūrio perteikimas, asmens suteiktos prasmės atskleidimas suvokiant situaciją bei jos kontekstą. Dažnu atveju kokybiniai tyrimai yra atliekami prieš kiekybinius tyrimus. Atliekant kokybinius tyrimus taikomas mažas respondentų skaičius, todėl šių tyrimų metodų rezultatai negali būti apibendrinti visai populiacija, bet jie suteikia daug vertingos informacijos, padedančios išsiaiškinti ir tiksliai apibrėžti problemas ir todėl juos naudoja daugelis tyrėjų (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011, p. 45).

Šiam darbui kokybinio tyrimo metodu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu su pagal pasirinktus kriterijus atrinktais ekspertais. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), ekspertu laikytinas asmuo, kuris iš savo profesinės patirties yra įgijęs specifinių žinių ir tai nulemia jo tam tikrą ekspertizės lygį. Taip pat svarbu, kad ekspertai išmano savo veiklos lauką bei turi tam tikrą statusą ir dalinasi savo įžvalgomis ekspertizės reikalaujančioje srityje. Vis dėlto ekspertinės žinios nėra universalus dalykas ir ekspertų pasirinkimas priklauso nuo tyrimo temos ir tikslo (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 212).

Šiame darbe ekspertų atrankos kriterijai buvo pasirinkti atsižvelgiant į tiriamos organizacijos veiklos laiką, įvertinus skirtingų pareigybių skaičių bei į tyrimo problemą ir tikslą. Ekspertai turėjo atitikti šiuos kriterijus:

1. Dirba viešajame sektoriuje ne trumpiau nei 7 metus.
2. Turi vadovaujamo darbo patirties ne mažiau nei 5 metus.
3. Turi patirties pokyčių valdyme ne mažiau nei 3 metus.
4. Dirba NMA ne trumpiau nei 3 metus.

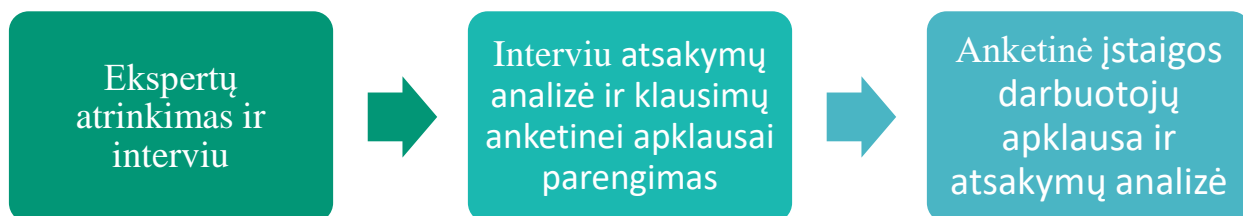
Kadangi nagrinėjamas lyderio vaidmuo viešajame sektoriuje, todėl būtent darbo šiame sektoriuje patirtis turėtų būti ilgiausia tam, kad ekspertas giliai būtų patyręs šio sektoriaus specifikos subtilybes. Vadovaujamo darbo patirtis taip pat labai svarbi ir laikyta, kad penkerių metų patirtis yra pakankama, kad asmuo gebėtų vertinti skirtingus galimus veikimo būdus bei būtų susidūręs su skirtingomis situacijomis. Darbas tiriamoje įstaigoje bei patirtis pokyčių valdyme taip pat buvo įvardinti, kaip svarbūs kriterijai, pasirenkant ekspertus.

Buvo pasirinktas pusiau struktūruoto interviu, kurio išskirtinis bruožas yra respondento klausinėjimas pateikiant atvirus klausimus. Tokio interviu klausimai ar kitaip vadinamos gairėmis, apsvarstomos iš anksto, įtraukiant temas, kurias reikia aptarti. Tačiau pokalbio eigoje reaguojama į pokalbio tėkmę ir esant reikalui klausimai keičiami vietomis, įtraukiami papildomi klausimai (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 20). Laisvesnio tipo, t. y. iš dalies struktūruoto interviu

privalumas tas, kad ekspertai gali pateikti įdomių, netikėtų įžvalgų, paliesti temas, kurios nebuvo numatytos (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 112). Ir nors tokios struktūros interviu apdorojimas yra sudėtingesnis tyrėjui, tačiau buvo pasirinktas būtent toks, siekiant gauti kuo gilesnes bei platesnes ekspertų įžvalgas. Klausimai parengti remiantis išanalizuota mokslinė literatūra bei atlikta jų analize, kuri pateikta darbo pirmoje dalyje.

Buvo taikomas nuoseklus tyrimų metodas, t.y. pirmiausia atliktas ekspertų interviu. Ekspertų interviu buvo imami tiesiogiai – susitikus, pokalbius, ekspertams sutikus, įrašant diktofonu arba naudojantis Teams platforma, interviu įrašant naudojant šios platformos technines galimybes. Ekspertų atsakymai buvo transkribuoti darbo autorės. Vėliau analizuoti. Iš gautų atsakymų parengti anketinės apklausos klausimai, pagal kuriuos buvo atlikta anketinė apklausa. Metodologai teigia, kad nėra vieningos teisingos metodikos, kaip reiktų analizuoti interviu metu surinktus atsakymus. Iš esmės analizė prasideda interviu metu ir pats tyrėjas yra vienas iš analizės įrankių, o baigiasi pasiekus tyrimo tikslą ir priėjus išvadų. Technika bei būdai, kaip pasiekti išvadų etapą yra tyrėjo pasirinkimas. Svarbu suprasti, kad tyrimas yra vientisas analizės požiūriu ir jį dera vertinti giluminiu visapusišku žvilgsniu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 313 – 314).

2.1.1 paveiksle pateikiama tyrimo eigos schema.



2.1.1. pav. Tyrimo eigos schema. Sudaryta autorės.

Atlikus interviu rezultatų analizę, jos pagrindu buvo sudaryti anketinės apklausos klausimai. Anonimiškai anketuoti NMA darbuotojai. Anketinės apklausos būdu siekta patikslinti, patvirtinti arba paneigti ekspertų interviu metu gautas įžvalgas bei padarytas išvadas.

Taikant mišrios prieigos metodą gauti duomenys išanalizuoti, papildomai įvertinant mokslinį kontekstą siekta nustatyti šioje organizacijoje tinkamiausią lyderio vaidmenį sėkmingam pokyčių valdymui, taip pat taikytino modelio ribotumus. Taip pat taikyta statistinė duomenų analizė, kuri atlikta taikant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinę įrangą, Microsoft Excel įrankius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti ir išanalizuoti lyderiams kylančius iššūkius pokyčių valdymo kontekste NMA.
2. Nustatyti lyderio vaidmens pokyčių valdyme modelį bei jo ribotumus.

Tyrimo objektas. Lyderio vaidmuo pokyčių valdymo procesuose.

Tiriamųjų kontingentas: tiriamosios įstaigos NMA darbuotojai: įstaigos vadovai, departamentų direktoriai, vyriausieji bei vyresnieji patarėjai, skyrių vedėjai, vyr. specialistai, patarėjai, dirbantys Vilniuje centriniam padalinyje ir kituose Lietuvos miestuose, kuriuose yra NMA teritoriniai padaliniai.

Tyrimo etika: Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Galima išskirti mokslinio darbo vidaus ir išorės etiką. Vidaus etika nustato mokslinio darbo autoriaus pažintinę veiklą, išorės – vertina mokslinės veiklos rezultatų naudą ar jų panaudojimo žalą visuomenės požiūriu. (Tidikas, 2003, p. 599). Išskirtini šie pagrindiniai anketinės respondentų gerovę parodančių principų:

- informuotas ir savanoriškas dalyvavimas tyrime;
- anonimiškumo ir atsakymų konfidencialumo užtikrinimas;
- žalos respondentams vengimas.

(Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 45).

Papildomi etikos iššūkiai kyla kalbant apie kokybinius tyrimus pirmiausia dėl to, kad savo interviu metu yra labai intensyvi sąveika tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio:

- tyrėjas interviu metu turi išlikti kiek įmanoma neutralus,
- nevertinti tyrimo dalyvio;
- neįsivelti į diskusiją;
- vengti tyrimo dalyvį traumuojančių klausimų;
- išlikti reaguojančiu,
- valdyti ir skatinti interviu.

(Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016 p. 56).

Taip pat yra keletas imperatyvių etikos reikalavimų taikomų kokybiniams interviu bei duomenų analizei bei jų pateikimui:

- būtina apsaugoti interviu dalyvių tapatybes nuo viešinimo;
- korektiškai pateikti tyrimo rezultatus.

(Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016 p. 59).

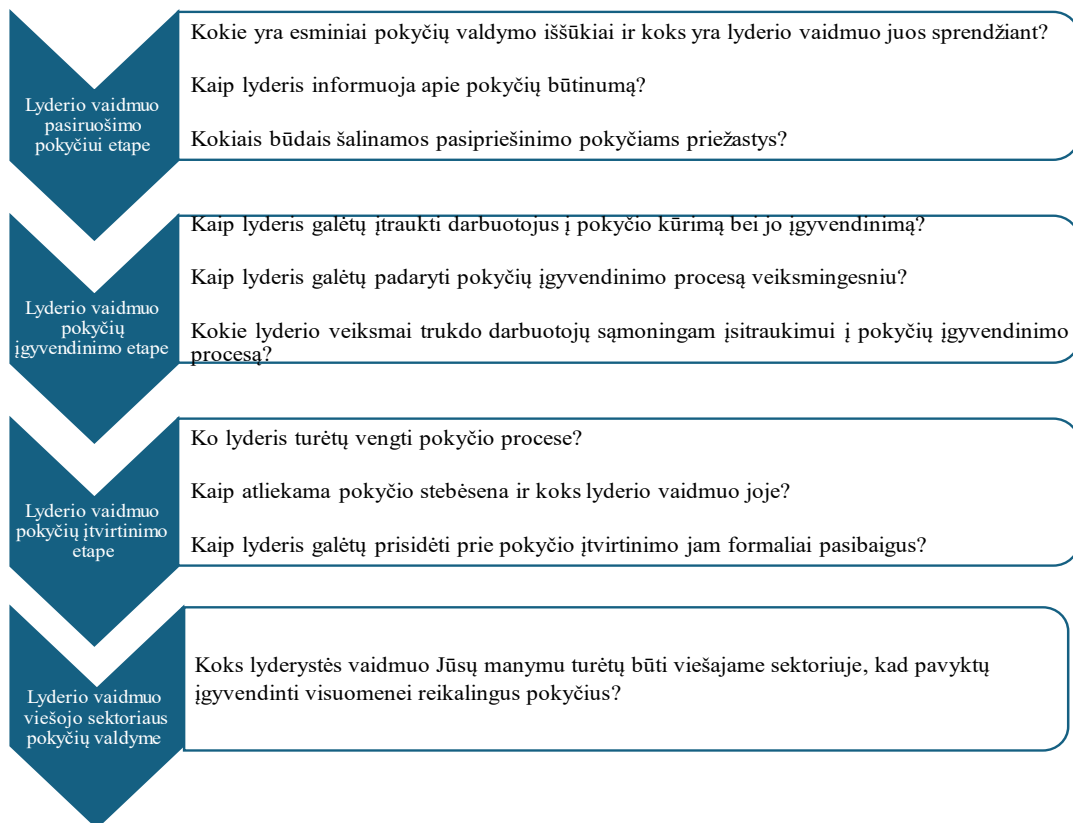
Visų šių principų laikymasis buvo pilnai užtikrintas. Pirmiausia buvo gautas įstaigos vadovo sutikimas atlikti tyrimą. Kadangi esu šios įstaigos darbuotoja, sutikimą gavau pokalbio metu, kurio metu informavau vadovą apie baigiamojo magistro darbo temą bei tikslą. Kadangi laikotarpiu nuo ekspertų interviu iki anketinės apklausos atlikimo pasikeitė įstaigos vadovas, sutikimas buvo gautas ir iš naujai į pareigas paskirto NMA direktoriaus. Gavusi leidimą atlikti tyrimą bei sudarius instrumentą, kreipiausi asmeniškai į kolegas, kurie mano vertinimu atitiko ekspertams taikomus kriterijus. Paaiškinau tyrimo turinį, tikslą, metodą, informavau apie jų tapatybių neviešinimą. Sutiko dauguma, į kuriuos kreipiausi. Su kiekvienu informantu suderinau jiems tinkamą interviu laiką bei vietą ir būdą. Kai kurie pasirinko susitikimą gyvai, keletas pasirinko pokalbius naudojantis Teams platformą. Prieš susitikimus išsiunčiau parengtus klausimus/temas, kad informantai galėtų apgalvoti temas bei informavau, kad pokalbis bus įrašytas. O prieš kiekvieną pokalbį atskirai kiekvieno paklausiau, ar sutinka dėl įrašo darymo. Interviu buvo atliekami nuo 2023 m. birželio 2 d. iki 2023 m. liepos 28 d. Susitikimams skyriau po valandą laiko, tačiau buvau numačiusi ir atvejus, jei interviu užsitęstų, kad nebūtų kitų susitikimų iš karto po interviu laiko, kad informantai nejaustų laiko spaudimo ir neskubėtų greičiau pateikti atsakymus. Analizuojant duomenis užtikrintas respondentų anonimiškumas, duomenys pateikiami užkoduoti. Išanalizavus interviu metu surinktus duomenis, jų pagrindu buvo parengta anketa. Ji patalpinta į įstaigos vidinę apklausų sistemą. Ši sistema pasirinkta, nes išorinių apklausų sistemų ar platformų nuorodas yra draudžiama atsidaryti tarnybiniuose kompiuteriuose dėl kibernetinės saugos reikalavimų, o prašant darbuotojų tokią anketa atsidaryti jungiantis asmeniniais įrenginiais, buvo didelė tikimybė, kad atsakymų skaičius būtų gautas ženkliai mažesnis ir galimai nepasiekta siekiama tyrimo imtis. Sukėlus anketos klausimus į sistemą, išsiunčiau visiems NMA darbuotojams el. paštu laiškus su prašymu atsakyti į anketos klausimus. Darbuotojams buvo aiškiai parašyta, kad jų pateikti atsakymai bus panaudoti tik moksliniam tyrimui bei atsakymai yra anonimiški. Tyrimas vyko nuo 2023 m. gruodžio 5 dienos iki 2023 metų gruodžio 20 dienos. NMA darbuotojai tyrime dalyvavo savanoriškai, buvo išlaikytas tiriamųjų anonimiškumas. Atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Pasibaigus terminui gauti 347 darbuotojų atsakymai.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Kaip teigia metodologai, tyrimo kokybę lemia tyrimo validumo ir patikimumo požymiai. Validumas parodo, kad buvo taikytos tinkamos

procedūros, kad jų pasirinkimas atitinka tyrimo problematikai, patikimumas – tyrimo procedūrų kokybę, t. y. kad pasirinktos validžios procedūros buvo kokybiškai pritaikytos. Iš esmės patikimumas nustato ypatingai svarbų mokslo žinių kriterijų – taikydamas tas pačias procedūras bet kuris tiriantis asmuo gaus tą patį rezultatą. Atliekant tyrimą svarbu neturėti išankstinių nuostatų tiriamojo objekto atžvilgiu. Todėl kiekviename tyrimo etape tyrėjas turi kritiškai žiūrėti į savo sprendimus, įvertindamas savo nuostatas, nuomonę bei asmeninius įsitikimus – viso to moksliniuose tyrimuose būtina vengti (Maslauskaitė, 2008, p. 12).

2.2. Tyrimo instrumentarijus

Tyrimo instrumentu, kaip duomenų surinkimo priemone, pirmiausia buvo taikytas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas (žr. 1 priedą). Toks klausimynas yra dažniausiai kokybiniam interviu taikomas instrumentas (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, p. 20). Siekiant išspręsti darbe iškeltą problemą, išsiaiškinti informantų požiūrį ir nuomonę į iškeltus klausimus, buvo nuspręsta tyrimo instrumentu pasirinkti būtent šią priemonę. Klausimyną sudarantys klausimai buvo kaip interviu temos, siekiant varijuoti kokybinio tyrimo procesą, pasiekiant galimybę plačiau pasigilinti į informantų nuomones, kad būtų gauti kuo platesni bei išsamesni duomenys. Klausimynas sudarytas remiantis pirmoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analize. Jame išskirti 10 pagrindinių klausimų, suformuluotų remiantis pokyčių valdymo principais bei siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką kiekviename etape daro ar gali daryti jiems lyderis savo veikimu arba neveikimu. Klausimus galima suskirstyti į kelis tematinius blokus – pasiruošimas pokyčiams, pokyčių įgyvendinimas, pokyčių įtvirtinimas, pokyčiai viešajame sektoriuje, kuris pateikiamas 2.2.1 paveiksle.



2.2.1 pav. Interviu klausimyno struktūra. Sudaryta autorės.

Interviu paimti iš 7 ekspertų. Tyrimo pradžioje nebuvo aiškus reikiamas ekspertų skaičius; jis buvo vertinamas tyrimo eigoje vertinant gaunamų duomenų pasikartojamumą. Kai atsakymai pradėjo kartotis, buvo priimtas sprendimas naujų ekspertų nebeapklausti. Toks sprendimas buvo priimtas vadovaujantis Gaižauskaitės ir Valavičienės rekomendacijomis, kuriose teigiama, kad kokybinio tyrimo pradinė imtis ne turi būti baigtinė, o galutinis atliktų interviu skaičius gali būti nuspręstas duomenų bei informacijos rinkimo bei analizės metu. Kai pasiekiamas duomenų prisotinimas, t. y. naujų interviu metu nebegaunama naujų nesikartojančių duomenų, nebeatskleidžiama naujų su tyrimu susijusių aspektų, nebėra tikslinga atlikti daugiau interviu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 40-41).

Tyrimo dalyvavo skirtingų lygių NMA atitinkamą metų skaičių dirbančių ekspertų – tiek aukščiausio lygio, tiek vidurinėsios, tiek žemiausios grandies vadovai, dirbantys skirtinguose struktūriniuose padaliniuose. Taip pat stengtasi, kad ekspertų pasirinkimas užtikrintų skirtingų lygių, atstovavimą tyrimo - tyrimo dalyvavo 4 vyrai, 3 moterys. Tuo siekta užtikrinta kuo įvairesnių požiūrių, nuomonių, kuo gilesnių ekspertinių žinių gavimą.

Kiekybinių tyrimų imtis nustatoma visiškai kitaip negu kokybinių. Kaip teigia Bilevičienė ir Jonušauskas (2013), pagrindinė imties sudarymo problema – kaip pasirinkti imtį, kuri atstovautų visai generalinei populiacijai, t. y. būtų reprezentatyvi. Tai gali užtikrinti jos atsitiktinis parinkimas iš populiacijos ir toks imties parinkimas leis remtis imties tyrimo rezultatais, daryti išvadas apie visą populiaciją (Bilevičienė ir Jonušas, 2013, p. 59). Imties nustatymas yra vienas iš esminių tyrimo uždavinių, kartu ir gana sudėtingas. Matematiškai šis dydis yra funkcija, priklausanti nuo kelių elementų: norimo pasiekti įverčių tikslumo, populiacijos sklaidos ir norimo patikimumo (Rudzkienė 2005, p. 32). Šio tyrimo imties nustatymui taikoma Schwarze, 1993 formulė (1), kai yra žinomas populiacijos dydis:

$$n = Nz^2pq / \epsilon^2(N-1) + z^2pq \quad (1)$$

čia: N – populiacijos dydis;

z – konstanta; (reikšmė imama iš 2.1.1 lentelės, kurioje pateikiamos patikimumo lygmenų konstantos; dažniausiai naudojama reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklovimo lygmenį);

p - yra numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y. 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama $p = 0,5$);

q - yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireišk tiriamoje populiacijoje ($q = 1-p = 0,5$);
 ε - yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon = 5\%$

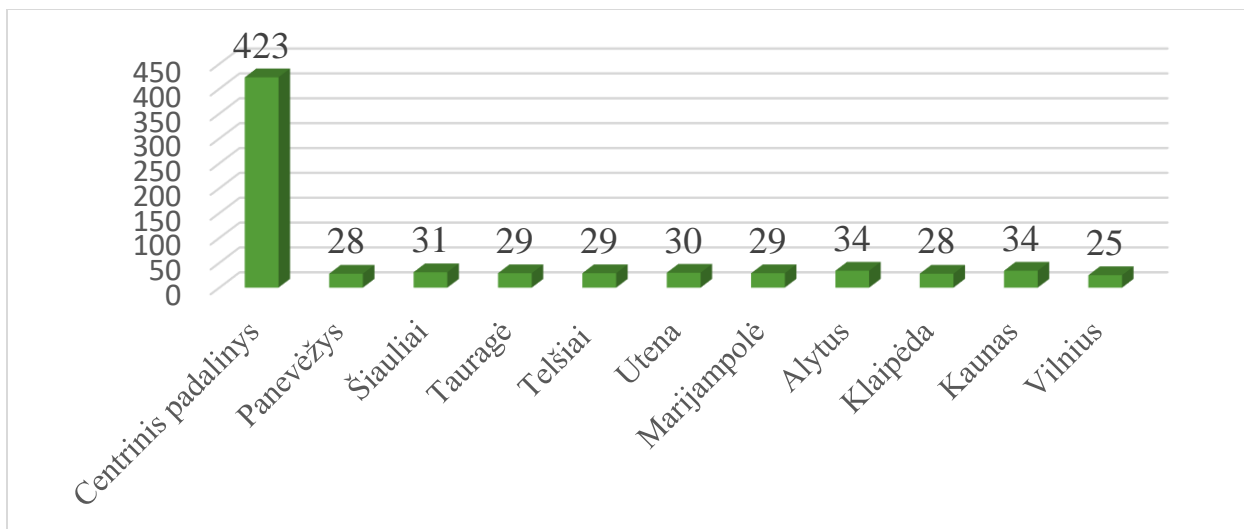
2.2.1. lentelė. Patikimumo lygmenų konstantos.

Patikimumo lygmuo	Konstanta z
60 %	$\pm 0,84$
70 %	$\pm 1,03$
80 %	$\pm 1,29$
85 %	$\pm 1,44$
90 %	$\pm 1,64$
95 %	$\pm 1,96$
97 %	$\pm 2,18$
99 %	$\pm 2,58$
99,7 %	$\pm 2,58$

Sudaryta pagal Rudzkiene 2005.

Tyrimo metu buvo siekta, kad respondentų imtis būtų reprezentatyvi. Todėl prieš nusprendžiant, kokiai darbuotojų daliai siųsti anketas, buvo atlikta įstaigos darbuotojų sudėties analizė.

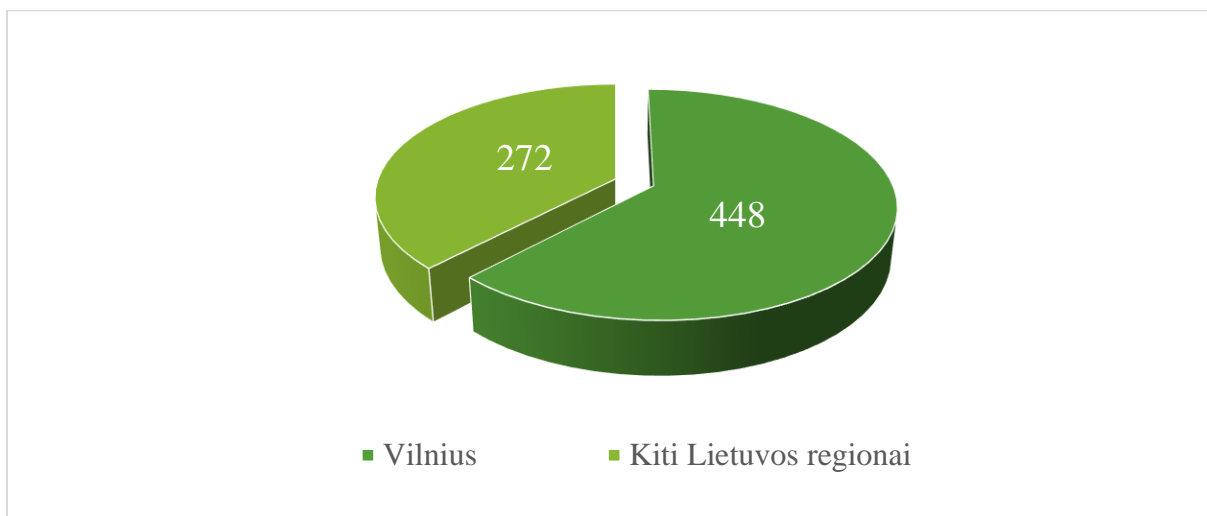
Apklausoje dalyvavo NMA valstybės tarnautojai ir darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis. Pagal įstaigos pateiktus oficialius duomenis „NMA veiklos 2023 m. ataskaita“ 2023 metų IV ketvirtį dirbo 720 valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis (www.nma.lt). Pagal geografinį pasiskirstymą NMA darbuotojai dirba visoje Lietuvoje. Įstaigos centrinė būstinė įsikūrusi Vilniuje, o teritoriniai padaliniai veikia Kaune, Klaipėdoje, Alytuje, Marijampolėje, Utenoje, Telšiuose, Tauragėje, Šiauliuose bei Panevėžyje. Pateiktame 2.2.2. paveiksle matome kaip darbuotojai pasiskirstę pagal miestus. Darbuotojų pasiskirstymas buvo paskaičiuotas pagal įstaigos darbuotojų kontaktinius duomenis, pateiktus įstaigos internetinėje svetainėje (www.nma.lt).



2.2.1. pav. NMA darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal padalinių veiklos vietas.

Sudarė autorė pagal informaciją įstaigos internetinėje svetainėje.

Iš paveikslėlio matome, kad centriniam įstaigos padalinyje, kuris yra įsikūręs Vilniuje, bei Vilniaus teritoriniame padalinyje bendrai dirba 448 darbuotojai, tai sudaro 62 % visų įstaigos darbuotojų. Kitas pagal dydį yra Kauno miesto skyrius, ten dirba 34 darbuotojai, tai sudaro apie 4,72 % darbuotojų. Kituose Lietuvos miestuose darbuotojai Akivaizdu, kad dauguma įstaigos darbuotojų dirba sostinėje, regionuose dirba maždaug nuo 3% iki 5%, o bendrai sudėjus – 38 % įstaigos darbuotojų. Darbuotojų pasiskirstymas tarp dirbančių Vilniuje ir kituose Lietuvos regionuose matomas 2.2.3 paveiksle.



2.2.2. pav. NMA darbuotojų skaičius Vilniuje ir kituose Lietuvos regionuose.

Sudarė autorė pagal informaciją įstaigos internetinėje svetainėje.

Tyrimo metu svarbu išsiaiškinti, kaip lyderio vaidmens įtaką pokyčių valdymui vertina tiek Vilniuje dirbantys, tiek labiau nutolusiuose Lietuvos padaliniuose dirbantys darbuotojai. Taip pat reikšminga apklausos metu gauti informaciją, kaip šiuos aspektus vertina skirtingas pareigas užimantys darbuotojai, esminį dėmesį skiriant – vadovaujančias pareigas užimančių ir pavaldžių asmenų neturinčių darbuotojų vertinimus. NMA yra 15 pareigybių (žr. 2.2.2 lentelę). Iš lentelės matome, kad daugumą NMA darbuotojų sudaro vyriausieji specialistai. Kadangi dalies vadovų nuomonė gauta ekspertų interviu metu, svarbiausia būtų sužinoti darbuotojų, neturinčių pavaldžių asmenų vertinimą bei nuomonę. Tokių įstaigoje yra 593, kas sudaro 82 % visų įstaigos darbuotojų.

2.2.2. lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybes.

Pareigybės pavadinimas	Užimtų etatų sk.
Direktorius	1
Direktoriaus pavaduotojas	1
Departamento direktorius	10
Departamento vyriausiasis patarėjas	6
Departamento vyresnysis patarėjas	7
Departamento patarėjas	5
Ekspertas	1
Nepriklausomų skyrių vedėjas	3
Nepriklausomų skyrių patarėjas	5
Skyriaus vedėjas	50
Skyriaus patarėjas	38
Departamento vyriausiasis specialistas	2
Vyriausiasis specialistas	583
Vyresnysis specialistas	1
Kvalifikuotas darbuotojas	7
IŠ VISO:	720

Sudaryta autorės. Šaltinis: NMA duomenys internetinėje svetainėje.

Tiriamųjų imties apskaičiavimas. Nustatysiu, kad įstaigos darbuotojų skaičius yra 720 darbuotojų, svarbu nustatyti, kokia turi būti tyrimo imtis. Taikant jau aptartą Schwarze, formulę kai yra žinomas populiacijos dydis, imties dydžiui nustatyti, skaičiuojama taip:

Apskaičiuojamas populiacijos dydis.

$$720 - 144 = 576$$

čia:

skaičius **720** - visi įstaigos darbuotojai.

skaičius **144** – atostogaujantys ir sergantys darbuotojai, nes vidutiniškai įstaigoje gruodžio mėnesį ši darbuotojų dalis sudaro 20 proc. nuo visų darbuotojų, $720 * 20/100 = 144$ (anketinė apklausa atlikta gruodžio mėnesį).

Taigi 144 darbuotojų neįskaitome į populiaciją. Toliau tyrime ir formulėje **N = 576**. Tiriamos populiacijos dydis yra 576.

Apskaičiuojamas, koks tiriamųjų skaičius būtų pakankamas. Apsibrėžėme, kad populiacija šiame tyrime yra $N = 576$, taikome jau aptartą imties tūrio formulę (1) ir skaičiuojame:

$$n = \frac{Nz^2pq}{N-1 + z^2pq}$$

čia: $N = 576$ (populiacijos dydis)

$z = 1.96$ (konstanta, reikšmė iš 2.2.1 lentelės)

$p = 0,5$ (numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y. 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama $p = 0,5$);

$q = 0,5$ (yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje ($q = 1 - p = 0,5$);

$\varepsilon = 0,05$ (yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon = 5\% = 0,05$)

$$n = \frac{576 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,0025 * (576 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{553,1904}{2,3979} = 230,7 = 231$$

Taigi $n = 231$.

Naudojantis pateikta formule, buvo apskaičiuota, jog tyrime turi dalyvauti mažiausiai 231 darbuotojas.

Antrai tyrimo daliai buvo naudojamas anketinis metodas. Mokslininkų nuomone (Tidikis (2003), Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014), Maslauskaitė (2008) įvairūs apklausos metodai yra tarp populiariausių tyrimų. Apklausa yra tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai atsakinėja į raštu (anketoje) pateiktus klausimus. Anketa sudaroma iš klausimų, skirtų tam tikroms žinioms surinkti, kurią pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis. Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų (Tidikis, 2003, p. 474).

Anketų rūšių yra įvairių:

- ✓ Oficiali anketa – atsakęs į klausimus asmuo parašo savo pavardę ir pateikia kitų duomenų.
 - ✓ Anoniminė (bevardė) anketa – atsakęs asmuo lieka nežinomas (atsakymai žymimi tik pliusu ar minusu, pabraukiamas atsakymas arba kaip nors kitaip žymima nieko nerašant).
 - ✓ Uždarąjo tipo – kai yra pateikiami atsakymai ir respondentui reikia pasirinkti labiausiai jam tinkantį.
 - ✓ Atvirojo tipo – kai nėra iš anksto pateiktų atsakymų.
- (Tidikis, 2003, p. 475 – 476).

Tyrimo instrumento pagrindimas. Pasirinktas instrumentas yra anoniminė anketa. Ji sudaryta iš įvairių klausimų. Sudarant klausimus buvo panaudotos skirtingos skalės. Daugumai klausimų taikyta ranginė Likerto skalė, kai atsakymai išdėstomi griežtai didėjančia arba mažėjančia tvarka. Informantas turi savo sutikimą arba nesutikimą su nurodytu teiginiu pažymėti pateiktoje skalėje. Teiginiai gali būti pateikiami tiek pozityvūs, tiek negatyvūs. Šio tipo skalė pasirinkta daugumai klausimų, nes anketinės apklausos metu siekta patvirtinti arba paneigti ekspertų išsakytas mintis, sužinoti, kiek įstaigos darbuotojai joms pritaria, kiek prieštarauja. Tokiu būdu susidarant pilną vaizdą apie lyderio veikimo tinkamus ir netinkamus būdus valdant pokyčius įstaigoje. Demografinėje anketos dalyje naudota nominalinė skalė. Viename klausime taikyta intervalinė skalė bei pateiktas vienas atviras klausimas.

Tyrimo naudojama anketa, skirta apklausti valstybės tarnautojus: specialistus, vyr. specialistus, patarėjus, skyrių vedėjus ir kitų pareigybių darbuotojus. Darbuotojams apklausti skirta 17 klausimų. Klausimyną (anketą) (žr. 1 priedą) sudaro trys dalys:

- ✓ įvadinė,
- ✓ pagrindinė,
- ✓ demografinė.

Įvadinėje dalyje pristatyta tyrėja, tyrimo tema bei tikslas. Ši informacija svarbi tiek respondentui, nes jis informuojamas, kur ir kaip bus naudojami pateikti atsakymai, bei tyrėjui, nes žinodami klausimų tikslą informantai tikėtina ją teikia atsakingai. Pagrindinėje klausimyno dalyje pateikiami teiginiai ir klausimai apie lyderio veiksmus pokyčių valdymo kontekste. Demografinėje dalyje nustatomas anonimiškumo lygis tuo pačiu surenkant bazinę informaciją apie respondentus.

Analizuojant anketinius duomenis, buvo stengtasi rasti kiekybinius kitimus, kurie ir yra kokybinių – asmenybės, kolektyvo ar organizacijos kitimo rodiklis. Taigi kokybė ir kiekybė siejasi ne tik kaip vieno reiškimo dvi pusės, bet ir tiesioginiu ryšiu, kadangi kiekybiniai kitimai veda prie pagrindinių šuoliškų kokybinių kitimų. Nežinant kiekybinių kitimų, neįmanoma suprasti, išnagrinėti objekto, juolab numatyti ir prognozuoti jo tolesnės raidos (Tidikis, 2003, p. 487).

Anketa sudaryta taip, kad jos pildymas būtų aiškus, klausimai nekeltų abejonių bei neatskleistų tiriamųjų asmeninių duomenų. Toliau duomenys buvo skaičiuojami, sisteminami, analizuojami. Informacija suvesta, suskaičiuota ir susisteminta naudojant SPSS programą, Microsoft Excel, MS Word programas. Išanalizavus ir apibendrinus tyrimo rezultatus buvo padarytos išvados, kurių pagrindu pateikti siūlymai – tai pateikiama trečioje darbo dalyje.

3. LYDERIO VAIDMENS POKYČIŲ VALDYME NACIONALINĖJE MOKĖJIMO AGENTŪROJE PRIE ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS TYRIMAS

Išanalizavus lyderystės vaidmenį įvairiuose pokyčių valdymo etapuose, jo specifiką viešajame sektoriuje, lyderystės iššūkius valdant pokyčius analizuojant bei remiantis moksline literatūra, nustatyta, kad lyderio vaidmuo yra vienas reikšmingiausių elementų valdant pokyčius. Lyderiams kyla daug iššūkių, taip pat esama aspektų, kurie būdingi tik viešajam sektoriui. Šiame darbo skyriuje bus atliktas konkrečiai pasirinktos įstaigos, NMA, darbuotojų lyderio vaidmens pokyčių valdyje tyrimas bei bus atsakyta į iškeltus klausimus.

3.1. Tiriamosios organizacijos esminės charakteristikos

NMA – tai biudžetinė viešojo sektoriaus įstaiga, atliekanti viešąjį administravimą. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme nustatyta, kad „Viešasis administravimas – teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas.“ (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999). Viešasis sektorius laikomas palyginti stabilia, patikima struktūra, tačiau besikeičianti socialinė, ekonominė ar politinė aplinka plečia viešojo sektoriaus pokyčių bei veiklos lankstumo diapazoną bei būtinybę prisitaikyti prie visuomenės lūkesčių.

NMA įsteigta 1999 m. lapkričio 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1266 „Dėl Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos įsteigimo“. 25 – tus metus veikianti įstaiga yra vienintelė akredituota įstaiga Lietuvoje administruojanti valstybės paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai ir Europos Sąjungos paramos žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei lėšas bei atliekanti jų mokėjimo ir kontrolės funkcijas. Institucijos veiklos tikslas – pagal kompetenciją Lietuvos Respublikos įstatymų, ES teisės aktų ir kitų teisės aktų nustatyta

tvarka įgyvendinti Lietuvos žemės ūkio, kaimo plėtros ir žuvininkystės politikos priemonės (www.nma.lt).

Šiame darbe tyrimas buvo atliekamas imant interviu iš NMA dirbančių ekspertų bei anketinės apklausos būdu apklausti NMA darbuotojai, kurių pateikti duomenys bei atsakymai buvo analizuojami, todėl svarbu suprasti bei apžvelgti įstaigos pamatines nuostatas bei išanalizuoti viziją, misiją, vertybes, tikslus.

NMA vizija – konkurencinga, aktyvi, aplinką tausojanti visuomenė klestinčiame krašte.

NMA misija – būdami patikima ir pažangi organizacija, suteikiame galimybes paprasčiausiu būdu gauti paramą žemės ūkiui, kaimo plėtrai ir žuvininkystei.

NMA vertybės:

- ✓ Orientacija į klientą - įsiklausome į kliento rūpesčius ir stengiamės juos viršyti;
- ✓ Profesionalumas - išmanome savo darbą, dirbame kokybiškai ir nuolat tobulėjame;
- ✓ Efektyvumas – užsibrėžtų tikslų siekiame optimaliomis sąnaudomis;
- ✓ Veržlumas – esame iniciatyvūs ir padedantys klientams;
- ✓ Pažangumas - nuolat ieškome naujovių, jas diegiame ir tobuliname savo veiklą;
- ✓ Skaidrumas - mūsų atliekami procesai bei jų rezultatai yra vieši ir aiškūs;
- ✓ Veikimas išvien – gerbiame vieni kitus ir bendradarbiaujame siekdami bendrų tikslų;
- ✓ Tvarumas – siekiame kuo mažiau naudoti gamtos išteklius ir tapti klimatui neutralia organizacija.

Įstaiga taip pat įvardina ir savo strateginius 2024-2028 m. strateginius tikslus:

1. Efektyviai administruoti paramą ir vykdyti kontrolę.
2. Užtikrinti įstaigos strateginę lyderystę skaidriai teikiant kokybiškas paslaugas.
3. Optimizuoti veiklos procesus.
4. Sutelkti ir išlaikyti kvalifikuotą ir motyvuotą įstaigos vadovų ir darbuotojų komandą.
5. Tvariai naudoti įstaigos resursus.

(www.nma.lt).

Išanalizavus įstaigos vertybes nustatyta, kad jų turinys yra susijęs su pokyčiais, kaip pvz. nuolatinis tobulėjimas aiškiai indikuoja, kad įstaigoje nuolat vykdomi didesnio ar mažesnio masto pokyčiai, siekis veikti pažangiai ar stengtis įsiklausius į kliento lūkesčius juos ne tik patenkinti,

bet ir viršyti, aiškiai pasako, kad atsižvelgdama į išorinę aplinką įstaiga yra linkusi koreguoti savo veiklos procesus. Tarp vertybių taip pat galima išžvelgti ir lyderystei priskirtinų aspektų – kaip pavyzdžiui, veikimas iš vien įmanomas tik tuo atveju, jei yra telkiantis asmuo, kuris sujungia ir nukreipia komandos narių pastangas ta pačia kryptimi, kaip ir efektyvi veikla neįmanoma be tinkamo jos sustygvavimo. Profesionalumo bei pažangumo vertybės nusako, kad įstaiga siekia būti tarp inovatorių, tarp veiklos lyderių, o tai niekaip nepasiekama be lyderių įstaigos viduje, kurie rūpintųsi nuolatiniu tobulėjimu bei užtikrintu veržlumu.

Dar aiškesnę nuorodą į lyderystės bei pokyčių temas matome įstaigos strateginiuose 2024 - 2028 m. veiklos tiksluose – antrasis tiesiogiai įvardina „įstaigos strateginę lyderystę“. Taigi matome, kad įstaiga suvokia institucinės lyderystės dimensiją ir siekia ne tik ugdyti lyderius savo struktūriniuose padaliniuose, bet ir pati, kaip institucija užtikrinti įstaigos strateginę lyderystę. Tokio tikslo įgyvendinimui yra būtini aukštos kompetencijos bei gebėjimų lyderiai įstaigoje, kurie užtikrintų, kad įstaiga šį ambicingą tikslą pasiektų. Taip pat šis strateginis tikslas parodo, kad įstaigoje lyderystė yra vertinama yra reikšminga organizacinės kultūros dalis. Tai sietina ir su tikslu, kalbančiu apie motyvuotos bei kvalifikuotos darbuotojų ir vadovų komandos išlaikymą. Čia galime išžvelgti, kad yra suvokiami skirtingi komandos lygmenys, jų sąsaja bei kiekvieno jų svarba įstaigoje. Šio tikslo neįmanoma įgyvendinti be stipraus, turinčio veiklos valdymo viziją bei komandą buriančio ir reikiamus pokyčius įgyvendinančio lyderio. Pažymėtina, atlikus tiriamos įstaigos analizę, galima teigti, kad ji yra įvairialypė, savo padaliniais apimanti visus pagrindinius valstybės regionus, turinti skirtingu būdu dirbančių darbuotojų, todėl šios įstaigos tyrimo metu gauti rezultatai taikytini ir kitoms viešojo sektoriaus institucijoms.

3.2. Ekspertinių interviu rezultatų analizė

Nors kokybinė duomenų analizė yra pakankamai individualizuota ir nėra vieno „teisingo“ būdo tekstinę interviu medžiagą transformuoti į tyrimo išvadas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2014, p. 313 - 314), tačiau atliekant šią ekspertų interviu analizę buvo remtasi metodologų pateiktomis rekomendacijomis. Transkribavus interviu, tekstai buvo koduojami, vėliau koduotos dalys analizuojamos ieškant sąsajų, interpretuojamos, ieškoma sutapimų bei unikalumų, duomenys grupuoti. Taip po keleto etapų prieita tyrimo išvadų. Analizei taikyti tiek turinio analizės metodai, tiek tematinė analizė.

Analizuojant lyderio vaidmenį pokyčių valdyme buvo remtasi trijų etapų pokyčių valdymo modelio koncepcija, kuri kaip aptarta darbo 1.2. skyriuje apima daugelį žinomų pokyčio valdymo modelių, susidedančių iš didesnio skaičiaus etapų ar žingsnių. Šią koncepciją sudaro trys esminiai pokyčio etapai – pasiruošimas pokyčiui, pokyčio įgyvendinimas ir pokyčio įtvirtinimas (žr. 3.2.1 pav.).



3.2.1 pav. Pokyčių valdymo modelis. Sudaryta autorės.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, koks lyderio elgesys, veikla ar sprendimai yra pageidaujami, tinkami, prisidedantys prie pokyčio įgyvendinimo sėkmės ir kokie kenkia bei yra nepageidautini. Taip siekta išsigryninti lyderio veiklos modelį, kuris būtų tinkamas, kad pokyčiai būtų įgyvendinami kuo sėkmingiau bei efektyviau. Atskirai nagrinėta viešojo sektoriaus tema ir lyderystės raiška bei vaidmuo šiame sektoriuje.

Tyrimo analizę reiktų pradėti nuo bendros visų ekspertų nuomonės, kuri kartojosi visuose interviu – lyderio vaidmuo pokyčio valdymo procese yra labai svarbus, daugialypis, reikalaujantis tam tikrų kompetencijų ir gebėjimų. Tačiau pokyčio valdyme kyla daugybė iššūkių, kuriuos vienu ar kitu būdu lyderis turi įveikti. Ekspertų išskirti esminiai pokyčių valdymo iššūkiai pateikiami 3.2.1. lentelėje.

3.2.1 lentelė. Pokyčių valdymo iššūkiai.

Pokyčio valdymo iššūkis	Empirinio tyrimo teiginiai
Pasipriešinimas pokyčiui	<p>Pagrindinis iššūkis [...] yra darbuotojų pasipriešinimas. (E1, 8). Pagrindinis iššūkis tai yra natūralus darbuotojų ir daugelio žmonių pasipriešinimas pokyčiui (E7,7-8), nes daugelis bijo ir galbūt kyla klausimų, kas manęs laukia, kaip mane tai palies (E7, 8-9). Tikriausiai žmonės sąlygoja [...] nežinomybė, emocijos. (E1, 9-10) Bet koks pokytis [...] kelia tam tikras rizikas ir baimes (E6, 14-15). Pažint kiekvieną žmogų, pamatyt, kas jame yra, kas jam patinka, kas jam nepatinka, ką jis mėgsta, ko jis nemėgsta. Ir tada žinoti, kaip su jais toliau daryti pokyčius.(E3, 30-32). Iššūkis tų skirtumų ir tų visų panašumų, [...] yra surasti, kuo visi žmonės yra panašūs, kas juos visus vienija. Ir suradimas tų bendrų [...] matymo laukų. (E3, 22-24).</p>
Pokyčio baimė	<p>Pokyčio niekas nenori (E6,13). Pokytis kelia rizikas ir baimes. Pokytį inicijuoja ne patys žmonės, o kažkas (E6, 15-16).</p>
Motyvacija pokyčiui	<p>Iššūkis yra aiškiai ir suprantamai paaiškinti žmonėms, kokia pokyčio nauda, kad jis būtinas jiems patiems ir kitiems, kaip viskas bus. Iššūkis yra kaip įtikinti, kad to reikia, ir kad to reikia visiems. Reikia tą kelią ne tik parodyti, bet ir rodyti, kad būtent šitas kelias, o ne kažkuris kitas yra reikalingas (E3, 11-12). O vaidmuo tai visų pirma yra parodyti, kaip tai galima daryti. Ne tai, kad pasakyti, kad reikia kažkur nueiti ir kažką padaryti, bet nueiti ir daryti kartu (E3, 12-13). Turi gebėti įkvėpti darbuotojus, motyvuoti juos (E4, 24-25). Iššūkis [...] yra paaiškinti aiškiai, žmogui suprantamai, koks tas pokytis bus, kokia nauda visokeriopa tiek jam, tiek visiems kitiems bus, įgalinti daryti, įgalinti [...] prisiimti atsakomybę daryti tą pokytį patiems. [...] Suprasti, kad jo reikia, ir prisiimti tą našą jį daryti. (E6, 17-21).</p>

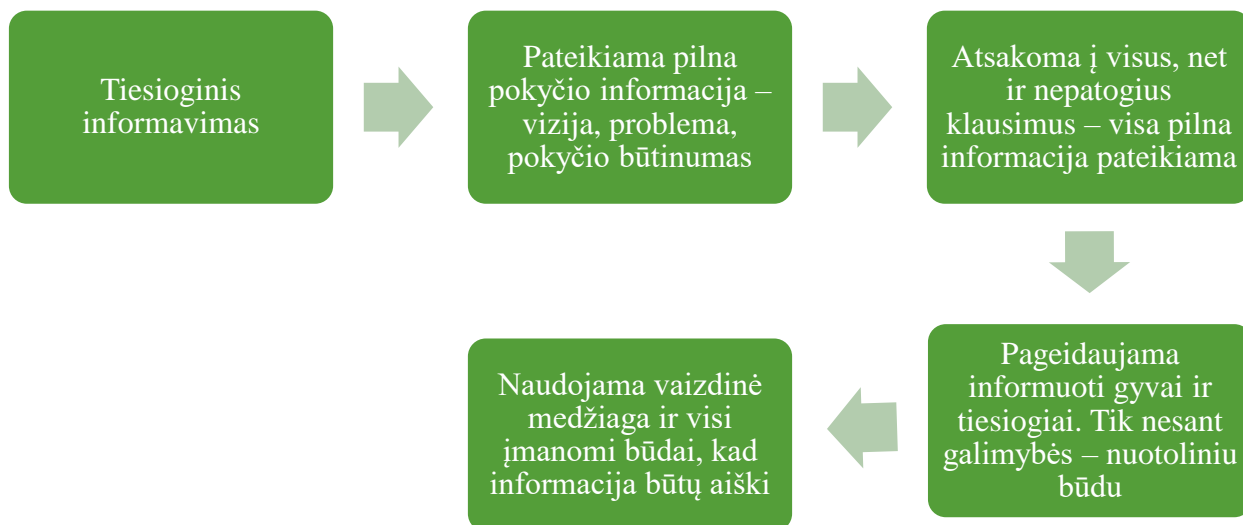
Komunikacija	Iššūkis yra komunikacija (E1, 16). Nes jeigu lyderis pradės pats abejoti ir perduos kažkokią informaciją apie reikiamą pokytį su klaustuku savo balse ar akyse, tai darbuotojams bus pakankamai sunku. [...] Jeigu kyla klausimų, bendrauti ir kalbėtis. Kalbėtis kuo daugiau su žmonėmis (E7, 11-14). Efektyvi komunikacija, informacijos sklaida yra labai svarbūs pokyčių valdymui, nes pokyčių valdymas reikalauja aiškios, skaidrios komunikacijos (E4, 18 - 20). Informacija visa [...] turi būti pateikiama teisingu, tinkamu būdu, kad būtų užtikrintas tinkamas jos supratimas (E4, 20-21).
Pasiruošimas pokyčiui	Atlikti analizę dar prieš pokyčio startą (E5, 30). Pačių pokyčių valdymo strategija, nes svarbu turėti aiškią ir efektyvią valdymo strategiją (E4, 11 - 12). Reikia turėti tinkamą planavimą, išteklių skyrimą, rizikos valdymą, tikslo nustatymą. (E4, 13-14).
Tinkamas pokyčio įgyvendinimo planas	Pokyčio vyksmo stebėseną. Pokyčių iššūkiai yra tie, kad jie sėkmingai įsigyvendintų. Su kuo mažesniais trukdžiais (E2, 11)
Komandos subūrimas	Lyderis vienas be komandos jis kaip ir niekas (E5, 24-25). Svarbiausia suburti pokyčio komandą (E2, 15). Ne tai, kad - pasakyti, kad reikia kažkur nueiti ir kažką padaryti, bet nueiti ir daryti kartu. Rodyti, kaip galima konkrečiai atlikti kokį tai veiksma, arba kur nueiti (E3, 13-15). Pažinti kiekvieną žmogų, pamatyti, kas jame yra, kas jam patinka, kas jam nepatinka, ką jis mėgsta, ko jis nemėgsta. Ir tada žinoti, kaip su jais toliau daryti pokyčius.(E3, 30-32). Iššūkis tų skirtumų ir tų visų panašumų, tai [...] yra surasti, kuo visi žmonės yra panašūs, kas juos visus vienija. Ir suradimas tų bendrų [...] matymo laukų. Tai čia [...] pokyčių valdymo pats didžiausias iššūkis (E3, 22-24).

Sudaryta autorės.

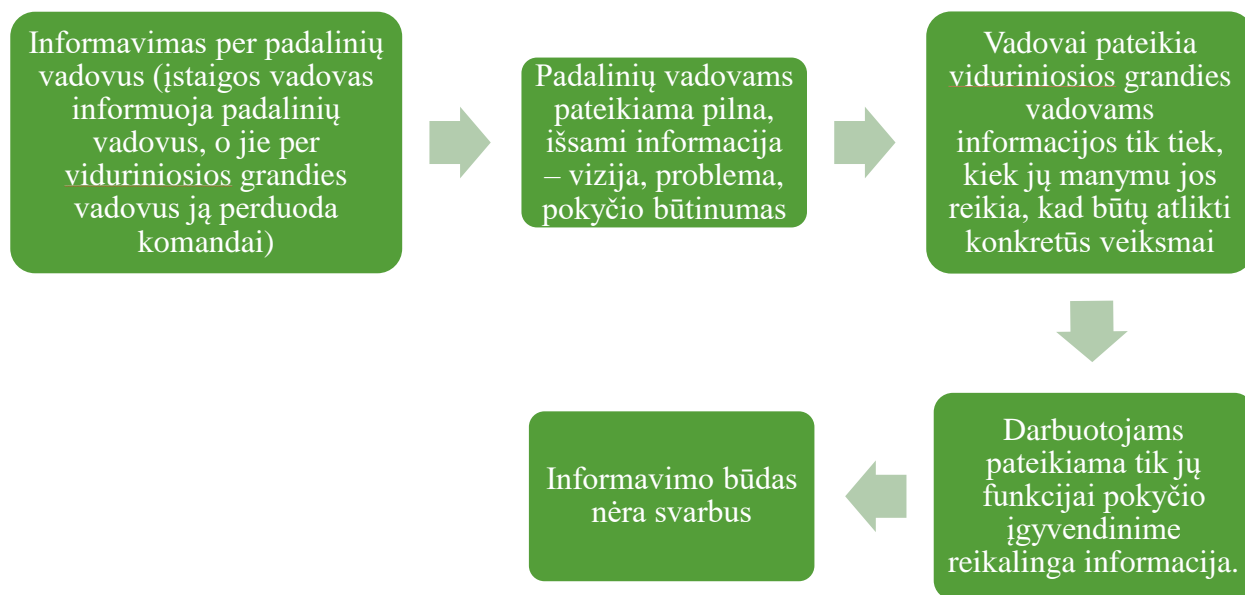
Iš lentelėje pateiktų atsakymų matyti, kad dalis iššūkių yra orientuoti į lyderio asmenį ir sietini su tuo, kaip jis pats turi veikti – atlikti analizę prieš pokytį, numatyti viziją, vykdyti stebėseną, užtikrinti pokyčio įgyvendinimą su kuo mažesniais kaštais, veiksmingai bei tinkamu būdu komunikuoti. Kita dalis iššūkių bei jų įveikimo būdų yra sietini su lyderio santykiu bei veiksmiais komandos narių atžvilgiu. Ir čia išryškėja lyderiui svarbūs veikimo būdai bei po truputį pradedamas formuoti idealaus lyderio pokyčių valdymo kontekste paveikslas. Akivaizdžiai išryškėja, kad lyderis turėtų pažinti kiekvieną komandos narį ir jam asmeniškai tinkamu būdu paaiškinti, kokia individualiai jam nauda iš pokyčio, motyvuoti, įgalinti kiekvieną komandos narį, įgyvendinti pokytį kartu su komanda. Komunikuoti tinkamu būdu. Čia svarbus eksperto pastebėjimas „kad būtų užtikrintas jos tinkamas supratimas“. Taigi ne komunikuoti bet kaip, bet kad informacija pasiektų informacijos priėmėją.

Komunikacija išskirta kaip svarbus elementas, o atsakydami, kaip lyderis turėtų informuoti apie pokyčio būtinumą, ekspertai turėjo skirtingas nuomones bei pateikė kelis galimus informacijos perdavimo modelius. Jie pateikiami 3.2.2 paveiksle.

I modelis



II modelis



3.2.2. pav. Informavimo apie pokyčio būtinumo modelių palyginimas. Sudaryta autorės.

Iš pateikto paveikslo akivaizdu, kad vieni ekspertai pasisakė, kad informavimas turėtų būti tiesiogiai kuo aukštesnio lygio vadovo, pateikiant maksimaliai plačią, išsamią, detalią informaciją apie pokytį, atsakydamas į visus net ir nepatogius ar sudėtingus klausimus – pateikiama viskas skaidriai ir atvirai. Šį modelį pasiūlę ekspertai mano, kad tai darbuotojams suteikia pasitikėjimo bei žinodami, kas ir kodėl vyksta, jie bus labiau motyvuoti ir norintys prisidėti prie pokyčio įgyvendinimo. Kiti ekspertai mano, kad pilna informacija gali per daug apkrauti darbuotojus tuo, kas jiems nereikalinga ir taip tik kiltų daugiau sumaišties negu būtų sukurta vertė.

Atsižvelgiant į tai, kad ekspertai yra vadovaujančias pareigas užimantys NMA darbuotojai, darytina išvada, kad įstaigoje yra taikomi skirtingi informavimo bei komunikavimo apie pokyčius modeliai. Anketinės apklausos metu bus išsiaiškinta platesnio bei įvairias pareigas užimančių informantų nuomonė.

Pasiruošimo pokyčiui etape lyderis turi apgalvoti, kokios gali būti pasipriešinimo pokyčiui priežastys ir surasti būdus jas pašalinti (Lodienė, 2005, p. 103). Vienas iš sėkmingų pokyčių valdymo būdų yra sumažinti arba suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams (Grybienė ir Šimbelis, 2005, p. 68). Visi ekspertai sutinka, kad „pasipriešinimas turbūt yra kiekviename

žmoguje, žiūrint į bet kokį pokytį.[...] Gal mintis ir gera, gal rezultatas ir geras būtų, bet iš principo žmogaus prigimtis yra priešintis pokyčiui. [...] Palengvinti tą priėmimą ir patį suvokimą galima [...] įtraukiant žmogų į tą pokytį. Būtent, kad jisai pats taptų pokyčiu. Ir matytų to pokyčio naudą.“ (E3, 89 - 95). Komentuodami būdus, kaip lyderis gali šalinti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, ekspertai įvardino panašias į tas, kuriomis siūlė valdyti, spręsti iššūkius kylančius įgyvendinant pokyčius (žr. 3.2.2 lentelėje).

3.2.2. lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežasčių šalinimo būdai.

Pasipriešinimo pokyčiams šalinimo būdas	Empirinio tyrimo teiginiai
<p>Pokyčio naudos parodymas</p> <p>Kritinės darbuotojų dalies įtikimas</p>	<p>Kompetentinga komunikacija ir [...] galutinio rezultato nauda.[...] kiek tai palies mus, kiek tai palies mūsų vartotoją. (E5, 90 - 91).</p> <p>Pokytį daro dalis žmonių, o kiti turi gyvent su tuo pokyčiu. Nereikia įtikinti pokyčiu visų, [...] reikia įtikinti tą kritinę masę, kuri gali tą pokytį padaryti. [...] Po kažkiek laiko žmonės tiesiog susigyvena su visais pokyčiais. Tai net nereikia šalinti pasipriešinimo. Reikia daryti, ką reikia daryti ir žmonės tiesiog pripranta (E6, 51 – 59).Kai pasipriešinimas pavienių žmonių, reikia priminti [...], kokia bus nauda per jo asmenį konkrečiai pateikiant (E7, 65 – 66).</p> <p>[...] Palengvinti priėmimą [...] suvokimą, tai [...] įtraukiant žmogų į tą pokytį. Būtent, kad jisai pats taptų pokyčiu. Ir matytų to pokyčio naudą (E3, 93 - 95). Vienas iš variantų yra – smulkūs rodikliai, per kuriuos žmogus gali matyti, kaip jis tobulėja. (E3, 99 – 100). Svarbu, kad būtų sudėliotas aiškus veiksmų planas, kaip tai pasiekti (E3, 104).</p>
<p>Komanda</p>	<p>Tu turi visų pirma [...] sudaryti komandą, kuri darys tą pokytį, kuri įgyvendins tą pokytį. Pokytį nedaro visi žmonės, pokytį daro dalis žmonių, o kiti turi gyvent su tuo pokyčiu. [...] turi rasti bendraminčių, turi rasti pasekėjų, kurie patikės tuo pokyčiu. [...] nereikia įtikinti tuo pokyčiu visų, tau reikia įtikinti tą kritinę masę, kuri gali tą pokytį padaryti. [...] ir su ta komanda tada bet kokie pokyčiai gali būti padaryti. [...] čia yra pagrindinis būdas, [...] – rasti bendraminčių,</p>

	<p>kurie gali padėti tau padaryti pokytį. [...] Ir po kažkiek laiko žmonės tiesiog susigyvena su visais pokyčiais. Tai net nereikia šalinti pasipriešinimo. Reikia daryti, ką reikia daryti ir žmonės tiesiog pripranta. (E6, 50- 59).</p>
Komunikacija	<p>Pasipriešinimo pokyčiams šalinimas tai labai aiški kompetentinga komunikacija (E5, 89 – 90). Su vienais reikia kalbėtis, su kitais susirašinėti, treiems konstatuoti faktą, kaip realybę, kad bus taip, o ne kitaip ir viskas. (E2, 69 – 71). [...] nuo to norėtusi pradėti, kad pažint kiekvieną žmogų, pamatyt, kas jame yra, kas jam patinka, kas jam nepatinka, ką jis mėgsta, ko jis nemėgsta. Ir tada žinoti, kaip su jais toliau daryti pokyčius (E3, 29 - 32). Turi būti aiškiai pateikta informacija. Neturi būti abejonių, mėtymosi. Iš pradžių turi būti padarytas darbas išsigryninant, koks pokytis turi būt, kodėl turi būt ir kada turi būti. Ir po to jau turi būti pagal planą labai aiškiai dirbama ir bendraujama su žmonėmis (E7, 58 – 61). Padeda ir skaidri informacija. [...] Komunikavimas yra pats svarbiausias dalykas. Turi įtikėti žmonės. (E1, 57 – 60)</p>
Palaikymas	<p>Lyderis turi įtikinti žmones, kad mes galim padaryti, jiems reikia padrąsinimo. Padrąsinti juos pačius, kad jie gali, kad turi pakankamai gebėjimų ir kažkas vieną padarys, kažkas kitą ir galima pasiekti tikslą. Palaikymas. [...] Svarbu, kad vadovas parodytų palaikymą pokyčių metu (E4, 88 – 90). Lyderis turi būti pasiekiamas visame procese. Jis turi būti supratingas, pasirengęs išklaudyti darbuotojus, išspręsti jų problemas, nusiskundimus. Lyderis turėtų skatinti, rodyti pavyzdį, įgyvendinant pokyčius, padėti darbuotojams tuos sunkumus įveikti. (E4, 91 – 94).</p>
Motyvacija	<p>Įtraukti darbuotojus, leisti jiems patiems dalyvauti netgi sprendimų priėmime. (E4, 107 - 108) Motyvuoti, pripažinti, palaikyti (E4, 123). Taip pat taikoma motyvacija. Ji daroma per įtraukimą. Tačiau svarbu įvertinti, kas motyvuoja kiekvieną darbuotoją. Darbuotojus galima skirstyti grupėmis - vieniems svarbu gauti padėką, kitiems svarbu</p>

	gauti pinigus ir pan. (E3, 108 – 109). Tam svarbus žmogaus pažinimas (E3, 111). Visada bus tam tikras procentas, tam tikra dalis žmonių, kurie visada bus prieš. Svarbu, kad tai nebūtų kritinė masė (E3, 124 – 125).
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sudaryta autorės.

Tiek ekspertai, tiek mokslininkai nagrinėję pokyčių įgyvendinimą pabrėžia, kad darbuotojų įtraukimas į pokyčio įgyvendinimo procesą, prisideda prie jo sėkmingo įgyvendinimo (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 2 - 3). Taip pat išskirti lyderio veiksmai, kurie padaro patį pokyčio procesą veiksmingesniu bei aptarti elementai, elgesys, kurio lyderis turėtų vengti pokyčio procese, kokie lyderio veiksmai trukdo darbuotojų sąmoningam įsitraukimui. Apibendrinus šių, su pokyčio įgyvendinimo etapu susijusių klausimų, atsakymus sudaryta lyderio veiksmų lentelė, išskiriant taikytinus ir vengtinius pokyčio įgyvendinimo etape (žr. 3.2.3 lentelę).

3.2.3 lentelė. Lyderio veiksmai pokyčio įgyvendinimo etape.

Lyderio veiksmai	
Taikytini veiksmai	Vengtini veiksmai
Suburti pokyčių komandą ir užtikrinti kūrybišką komandinį darbą.	Pagarbos iš lyderio trūkumas, asmeniškumai, ignoravimas.
Parodyti darbuotojams naujas, tobulėjimo galimybes.	Nekonstruktyvi kritika, konfliktai.
Suteikti darbuotojams pokyčio procese saviraiškos galimybes.	Per daug darbų apsiima daryti pats.
Darbuotojams suteikti sprendimo priėmimo galimybę.	Vienašališkas sprendimų priėmimas, nesitariant su komanda.
Palaikyti darbuotojus ir komandą visame procese.	Lyderio palaikymo trūkumas.
Darbuotojams suteikti kūrybinę laisvę.	Nesuteikimas darbuotojams galimybės priimti sprendimus.
Finansinis motyvavimas.	Komandos narių nesiklausymas, nedalyvavimas diskusijose.
Lyderio betarpiškas dalyvavimas pokyčio procese.	Lyderio neįsitraukimas į pokyčio procesą.

Asmeninis lyderio pavyzdys pokyčio procese.	Skubotos lyderio išvados.
Lyderio dalykinė kompetencija.	Lyderio kompetencijos trūkumas.
Efektyvi lyderio komunikacija.	Neefektyvi, nepakankama komunikacija.
Buvusių gerųjų pokyčių pavyzdžių parodymas.	Išankstiniai lyderio nusistatymai.
Bendradarbiavimo užtikrinimas su visomis suinteresuotomis šalimis.	Lyderio abejonės pokyčiu, lyderio nuomonės pasikeitimai pokyčio procese.
Užtikrinti būtinus išteklius pokyčio įgyvendinimui.	Lyderio pasipriešinimas pokyčiui.
Nustatyti pokyčio tikslus, planą.	Lyderio motyvacijos stoka.
Įgyvendinti pokyčio proceso stebėseną bei vertinti rezultatus.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiui ignoravimas.

Sudaryta autorės.

Iš pateiktos lentelės ryškėja jau daug detalesnis pokyčių valdymui tinkamiausio lyderio konceptas. Ekspertai išskyrė ryškius lyderio tarpasmeninius santykius su komanda bei darbuotojais. Darytina išvada, kad lyderis turi turėti aukštą emocinį intelektą, pasižymėti empatija, gebėti apsiepti emocinius atskirų darbuotojų bei komandos poreikius. Tuo pačiu pokytyje dalyvauti ir asmeniškai bei savo asmeniniu įsitraukimu, pagarbiu elgesiu, dalyvavimu diskusijose, kompetentingomis dalykinėmis žiniomis vesti komandą pokyčio keliu. Komunikacija taip pat išskirtas, kaip reikšmingas elementas įgyvendinant pokytį, kuris paminėtas tiek tiesiogiai, tiek apie ją kalbant minint kitus lyderio elgesio elementus.

Palyginus su mokslininkų aptariamais pokyčių nesėkmės faktoriais, pristatytais 1.5 darbo skyriuje apibendrintą nuomonę pateikiant 1.5.1 lentelėje, darytina išvada, kad ekspertai paminėjo daugelį mokslininkų identifikuotų elementų, tačiau ekspertai išskyrė ir keletą naujų. Tarp ekspertų išskirtų nėra per greito pergalės deklaravimo, nesėkmių kuriant trumpalaikes pergalės, apie kuriuos kalba mokslininkai. Ekspertai papildomai išskyrė, kaip svarbius aspektus – finansinį motyvavimą, darbuotojų kūrybinę bei sprendimų priėmimo laisvę, lyderio dalykinę kompetenciją. Kaip vengtinus veiksmus ekspertai pažymėjo nepagarbą, įžeidžiantį lyderio elgesį su darbuotojais, lyderio konfliktiškumą, išankstinius nusistatymus, motyvacijos bei įsitraukimo trūkumą.

Pokyčio įtvirtinimo stadija, ekspertų nuomone, yra ne mažiau svarbi, nei kitos pokyčio valdymo stadijos. Pokyčio įtvirtinimo stadija sietina su pradinio komunikavimo apie pokytį etapu,

nes įgyvendinus pokytį, ekspertų nuomone, labai svarbu parodyti komandai ir kiekvienam darbuotojui, kad pokytis pavyko, kas buvo suplanuota pradžioje ir galbūt net atrodė neįmanoma, dabar yra įgyvendinta. Šis momentas ypač svarbus kitiems ateityje laukiantiems pokyčiams, nes pavykęs pokytis taps geruoju pavyzdžiu ateičiai. 3.2.3 paveiksle tai pavaizduota grafiškai.



3.2.3. pav. Sąsaja tarp pokyčio valdymo etapų. Sudaryta autorės.

Ekspertai pabrėžia, kad būtent šis etapas neretai yra praleidžiamas, nors jo svarba yra didelė. Darbuotojai turi būti įvertinti, jei įmanoma finansiškai paskatinti, jų indėlis turi būti matomas. Tai svarbu, nes įstaigoje pokyčio įgyvendinimą sąmoningai palaiko ir prie jo prisideda ta pati darbuotojų dalis, kurie patys savyje turi pokyčio geną (norą tobulinti ir tobulėti), todėl jie turi jausti, kad jų indėlis bei papildomos pastangos yra vertinamos, kad verta tai bus daryti ir

ateityje. Taigi, padėka, paskatinimas, apdovanojimas turi būti pokyčio įtvirtinimo privalomi elementai. Taip pat ir visos komandos įvertinimas, ne tik konkrečių asmenų išskyrimas. Kaip pabrėžia ekspertas „net ir tas, kuris priešinosi, [...] privertė kitus dirbti daugiau ir privertė atrasti galbūt kažkokį kampa. Esmė ta, kad jeigu kritikuoji, tu nesi blogas. Padedi atrasti dar naujus būdus ir kitus kelius. [...] kritinis mąstymas [...] yra sveikintinas“ (E3, 225 - 228). Taigi net ir tie, kurie aktyviai priešinosi pokyčiui buvo naudingi, nes jie privertė kitus įdėti daugiau pastangų, ieškoti papildomų argumentų ir tuo pačiu patiems labiau patikėti pokyčiu.

Etape po pokyčio įgyvendinimo, svarbus yra ne tik pats jo užbaigimas, bet ir efekto įvertinimas – turi būti pamatuota, ar pasiektas planuotas efektas. Ir čia vėl matome sąsają su projekto inicijavimo stadija. Kalbant apie darbuotojus, kurie galimai vis dar nepriima pokyčio ir jį įgyvendinus bei nenori keisti savo įprastinio veiklos modelio, ekspertai mano, kad pokyčiai yra daromi, kad būtų geriau, lengviau, efektyviau dirbti, kad pasiektumėm greitesnį arba kokybiškesnį rezultatą. Todėl tokie darbuotojai matyt turi „per daug laisvo laiko. Jei tu vis tiek spausdini lapus, jei tu perpatikrini, jei tu sistema nepasitiki, reiškias tu turi per daug laisvo laiko, reiškias tu turi per mažai darbo“ (E2, 213 – 215). O kiti sako, kad visgi tokią situaciją reiktų spręsti per komunikaciją – darbuotojui reiktų dar ir dar kartą parodyti pokyčio naudą, padėti prisitaikyti prie naujovių bei „lyderis turi užtikrinti, kad darbuotojai gautų tinkamą mokymą ir palaikymą po to viso pokyčio“ (E4, 275 -275).

Paskutinis ekspertų aptartas klausimas buvo apie lyderystės vaidmenį viešajame sektoriuje ir koks jis turėtų būti, kad pavyktų įgyvendinti visuomenei reikalingus pokyčius. Ekspertai išskyrė, kad „viešasis sektorius turi savo specifiką ir skiriasi nuo privataus. Privačiam sektoriuje viskas orientuota į efektyvumą ir į uždarbį, tai bet koks veiksmas, kuris yra daromas, jis yra orientuotas į aiškų rezultatą ir aiškią naudą.[...] Taigi yra paprasčiau žmones rasti, kurie yra suinteresuoti, kurie nori tą daryti, kai yra labai aiškus finansinis naudingumas. Viešajam sektoriui tai yra iššūkis, nes prieš darydamas pokytį negali būti tikras, kad busi paskatintas finansiškai ar kaip kitaip, kaip ir lyderis nežino, ar visada galės paskatinti darbuotojus, prisidėjusius prie pokyčio.“ (E6, 229 – 240). Todėl lyderis turi būti norintis daryti pokyčius ir tai kyla iš lyderio vertybių. „Lyderis turi turėti vertybes, kurios sutampa su viešojo sektoriaus vertybėm. [...] Viešasis sektorius tai yra tarnyba valstybei. [...]. Tarnas yra tas, kuris tarnauja dėl to, kad jisai yra toje srityje dėl to, kad jisai nori [...] prisidėti prie bendro gėrio ir jo principai sutampa su tais, kurių siekia bendra sistema.“ (E6, 242 – 247). Pasak ekspertų, tokių žmonių rasti nėra lengva. Taip pat labai

svarbu turėti ne tik noro, bet ir žinių, kompetencijų. „Reikia turėti žinių bagažą. Arba reikia sugebėti greitai mokytis, kad galėtum daryti pokyčius. Reikia dar suprasti, kokius pokyčius ir kur reikia daryti. [...] Tada yra svarbus noras ir motyvacija. [...] Vertybės visada yra žmoguje, bet motyvacija ir noras tai yra dalykas, kuris keičiasi.“ (E3, 253 – 261). Todėl ekspertas atkreipia dėmesį, „lyderiui labai svarbu sugebėti nuolat save motyvuoti. Tai reiškia savimotyvacija ir savirealizacija kaip tokia turi būti skatinama ir žmogus turi pats tai daryti.“ (E6, 264 – 265). Ir apskritai „atėjęs į viešąjį sektorių lyderis turi atsakomybes ir valstybė turi judėti į priekį. Tai bendras suvokimas, kur valstybė eina.“ (E6, 268 -269). O tam, kad jis galėtų eiti kartu su valstybe, su organizacija reikiamų pokyčių keliu „lyderis turi būti įgalintas. Jisai nėra lyderis pats savaime. Jisai irgi yra žmogus, kurį turi kažkas įgalinti. Tai ar tai yra politinė kryptis, ar tai yra teisės aktai, bet kažkoks įgaliojimas, kad jisai gali daryti tuos dalykus, jisai turi būti kažkokia forma. Tai pirmasis postūmis.“ (E6, 279 – 282). Dar vienas svarbus elementas, kurį išskiria ekspertai ir jis išskiriamas visuose atsakymuose, susijusiuose su pokyčiais – tai yra komanda. Kalbant apie apskritai pokyčių reikalingumą viešajame sektoriuje, ekspertas akcentuoja, kad „pokyčiai viešajame sektoriuje reikalingi žmonėms. Viešasis sektorius tai yra paslaugos žmonėms. Tai jeigu klausiam, o kam reikalingas pokytis, tai tiem patiem žmonėm jis reikalingas.“ (E6, 302 – 303). „Viešosios paslaugos jos pačios savaime yra užprogramuotos visada siekti tobulybės. [...] Bet dažnai nepavyksta padaryti tos tobulos paslaugos ir tada automatiškai užprogramuotas pokytis, siekiant tobulybės. Tada užsisuka ratas, kad vis reikia tobulint, tobulint, tobulint, o realiai net nežinai, kaip ta tobula paslauga turi atrodyti dėl to, kad realiai gyvenimas keičiasi. Keičiasi technologijos, keičiasi suvokimas, keičiasi poreikiai visuomenės ir tu pastoviam pokytyje tiesiog esi užprogramuotas būti. [...] Darai pokyčius nuolatiniam pokytyje, siekdamas tobulybės, kurios neįmanoma pasiekti. Ir to iš tikrųjų žmonėms reikia. O žmonės tai yra valstybė. O valstybė tai yra viešos paslaugos. Tai ratu ir užsidarė.“ (E6, 307 – 321).

Tačiau viešajame sektoriuje „kartais pritrūksta lyderystės“ (E7, 161 – 162). Pasak eksperto lyderiai „tam tikrais etapais tampa per daug priklausomais nuo politinių vėjų. Juk jeigu yra sutariama tam tikru metu, kad yra svarbūs tam tikri dalykai valstybės mastu, kuriuos būtina padaryti ir jie turi būti įgyvendinti.“ (E7, 162 – 164). Tačiau tenka pripažinti, kad neretai „keičiantis politiniams vėjams, lyderiai netenka galimybės pabaigti ir tęsti pradėtus pokyčius. Ir tada žmonės pasimeta, nežino, ar reikės daryti, atsiranda abejonė. O lyderis neturi abejoti. Jis turi eiti, turi pats būti motyvuotas ir pateikti atitinkamą informaciją, padėti ir taip toliau“ (E7, 173 –

175). Nagrinėdamas pokyčių valdymą viešajame sektoriuje, ekspertas išskyrė dar vieną reikšmingą problemą tai „yra neigiamas požiūris į valstybės tarnybą. Reikėtų dirbti ties valstybės tarnybos reputacijos gerinimu ir tiesiog parodymu svarbos. Tada atsiranda dvi bėdos. Viena yra tokia - neigiamas požiūris, netikėjimas priimtais sprendimais. Ir visuomenės nenoras pagelbėti, įsitraukti į tų pačių pokyčių valdymą, nes dažnai reikia šio įsitraukimo. O kita problema yra, kad nenorima jungtis į tą valstybinį sektorių, tiesiog ateiti dirbti, kur reikia iš tikrųjų motyvuotų, protingų žmonių“ (E7, 188 – 192). „Juk jeigu į valstybės tarnybą ateis daugiau motyvuotų, protingų darbuotojų, mažiau ir klaidų ar netinkamų sprendimų bus, ir tuo pačiu valstybės tarnybos reputacija, įvaizdis gerės.“ (E7, 216 – 217). Ekspertas sako, kad „viešasis sektorius yra visuomenės atspindys, o lyderis vaidina tą esminį vaidmenį“ (E2, 290). Kitas ekspertas pabrėžia, kad „bet kokią pokytį gali padaryti, ar viešajame sektoriuje, ar ne, tik tie žmonės, kurie turi aiškią viziją, matymą ir ilgalaikį matymą, nesiblaškimą. Svarbu, kad pokyčių kryptis nesikeistų kas mėnesį ar du. Tai lyderis būtinas, nesvarbu, koks sektorius. Pokyčiai turi būti aiškūs.“ (E1, 167 – 170). Svarbu ne tik pokyčio vizija, tikslas, bet ir jo turinys. „Bet kokią reformą turi daryti tos srities specialistai. Būtina pasitelkti bent jau dalį tos srities specialistų, kad tos reformos būtų racionalios“ (E1, 184 - 185). Lyderiui aktualu ir suprasti visuomenę ar jos dalį, kuriai yra aktuali lyderio veikla. „Visų pirma lyderis turėtų būti visuomenės dalimi arba įsigilinęs į tą visuomenės dalį, t. y. turi pažinoti tą sritį, tą sektorių, suprasti tai. Net jeigu ir nėra labai įsigilinęs į tą sritį, [...] jis turi sugebėti pasidaryti srities, situacijos analizę ir [...] suvokti, kur, ko reikia. [...] Arba turėtų tokią komandą, kuri suvokia, kaip tai padaryt“ (E3, 259 – 266). Taip pat išskirtinas ir visuomenės įtraukimas į pokyčius. Ekspertas siūlo, kad „norint žinoti, kokių pokyčių reikia visuomenei, jų pačių galima paklausti. Kadangi žmonės ir jų nuomonės yra skirtingos, todėl svarbus yra balanso ieškojimas tarp tų visų krypčių“ (E3, 329 – 330). Taigi apibendrinant „lyderis turi pasidaryti analizę, pasiklausti visuomenės ir išvesti vidurkį. Taip atsiliepi į žmones, tu juos išklausei. Visa tai yra lyderio darbas“ (E3, 338 – 339). Ekspertas apibendrina, kad „lyderis turi būti įkvepiantis, empatiškas, gebantis rasti bendrus tikslus, mobilizuoti komandą, siekiant tų tikslų. Pokyčiai yra neatsiejama visuomenės, organizacijos plėtros dalis“ (E4, 320 – 321). Atkreipiamas dėmesys, kad „lyderio vaidmuo yra labai sudėtingas“ (E3, 342), bet svarbiausia, kad lyderis rastų būdą „kaip išlikti žmogumi žmonėms“ (E3, 343) ir tai pasiekti galima turint „lyderio vertybių sistemą, kurioje yra žmogiškumas.“ (E3, 345).

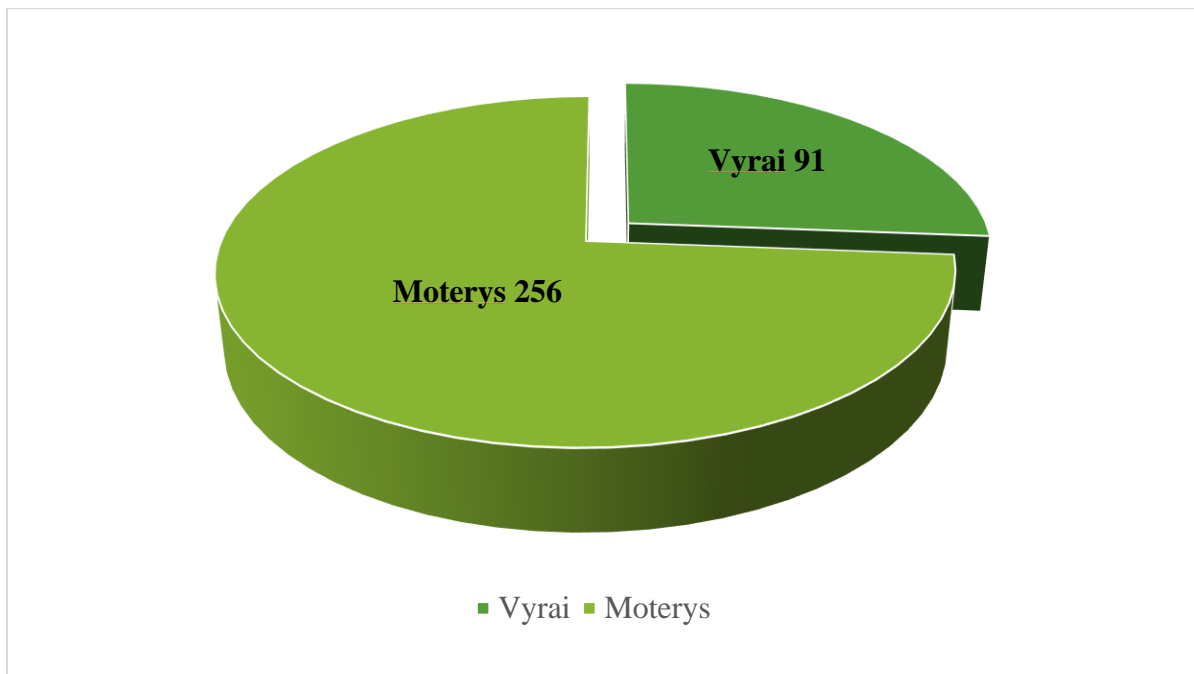
Apibendrinant ekspertų išsakytas mintis bei įžvalgas, darytina išvada, kad lyderio vaidmuo pokyčių valdyme yra esminis. Vienas tinkamiausių lyderystės stilių, pagal tai kokius reikiamus gebėjimus, kompetencijas, charakteristikas išskyrė ekspertai, yra transformacinė lyderystė. Viešajame sektoriuje lyderystė be iššūkių, kurie būdingi privačiam sektoriui, susiduria su tik šiam sektoriui būdingais. Jie sietini su viešojo sektoriaus veikimo specifika, aplinka bei jo paskirtimi. Pagal ekspertų pateiktų atsakymų esminius teiginius sudaryta anketa, kurios atsakymai analizuojami kitoje darbo dalyje.

3.3. Anketinės apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas

Šioje magistrinio darbo dalyje analizuojami tyrimo rezultatai, gauti atlikus anoniminę NMA darbuotojų apklausą. Šioje tyrimo dalyje siekta išsiaiškinti, kurie ekspertų išskirti interviu metu, kaip svarbiausi. Tokiu būdu siekiama identifikuoti lyderiui pokyčių valdymo kontekste būtinas kompetencijas, gebėjimus bei veikimo būdus. Iš gautų rezultatų siekiama sudaryti lyderio vaidmens pokyčių valdyme modelį bei jo ribotumus. Nustatyta imtis buvo $n = 231$ o respondentų dalyvavusių apklausoje atsakymų gauta 347, todėl pabrėžtina, kad apklausti darbuotojai reprezentuoja visus pasirinktos populiacijos įstaigoje darbuotojus.

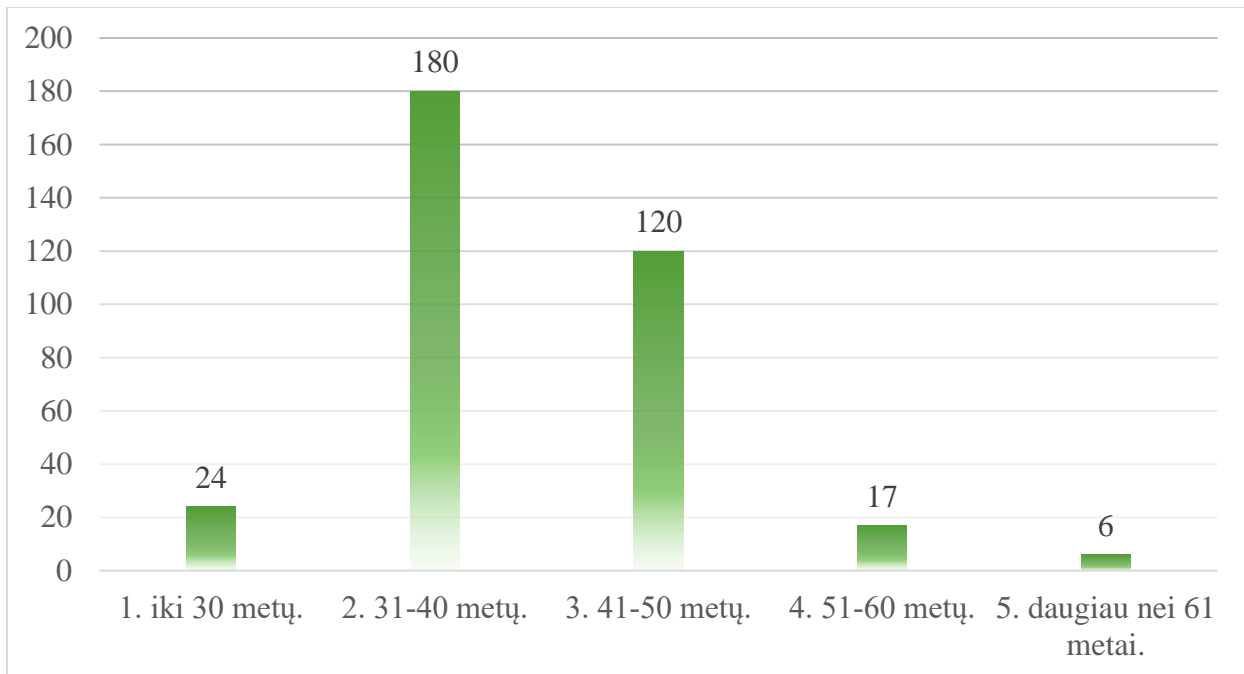
Analizės pirmoje dalyje pateikiama demografinių respondentų duomenų analizė.

Iš visų tyrimo metu apklaustų darbuotojų dauguma, t. y. 74 proc. buvo moterys, vyrai sudaro 26 proc. visų tiriamųjų (žr. 3.3.1 pav.)



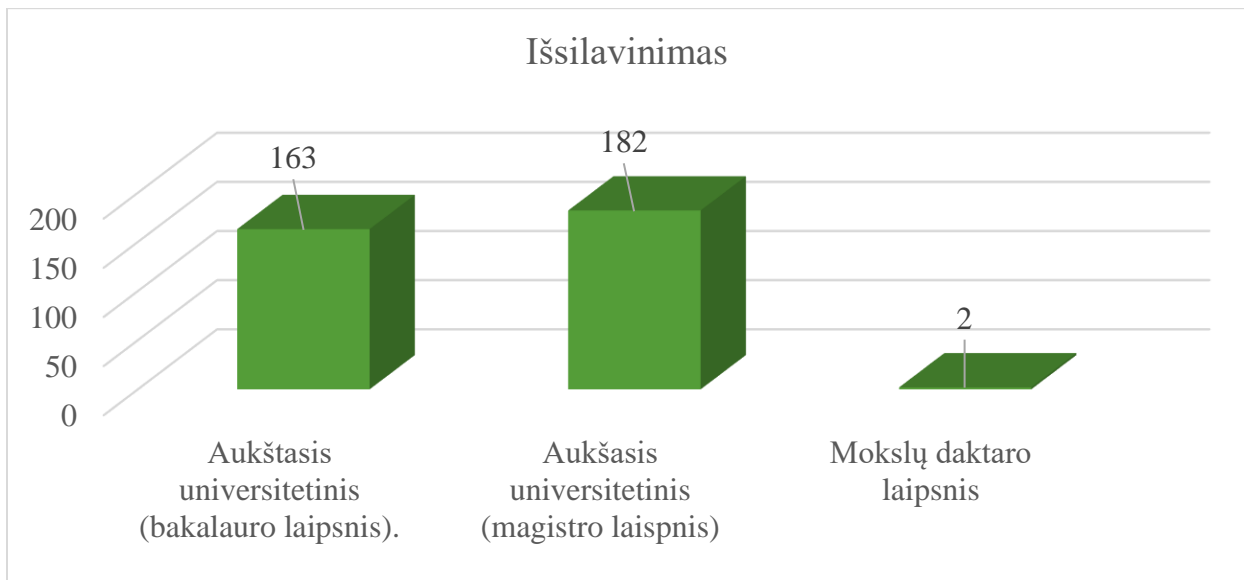
3.3.1. pav. Informantų pasiskirstymas pagal lytį.

Tiriamoje įstaigoje dirba skirtingo amžiaus darbuotojai. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateikiamas 3.3.2 paveiksle. Didžiausią dalį dalyvavusiųjų apklausoje sudaro darbuotojai, kurių amžius yra nuo 31 iki 40 metų – 52 proc., antra didelė grupė pagal amžių yra turintys nuo 41 iki 50 metų – 35 proc. Kitos amžiaus grupės sudaro gerokai mažesnes dalis – iki 30 metų – 7 proc., nuo 51 iki 60 metų – 5 proc. ir daugiau nei 61 metų – 1 proc.



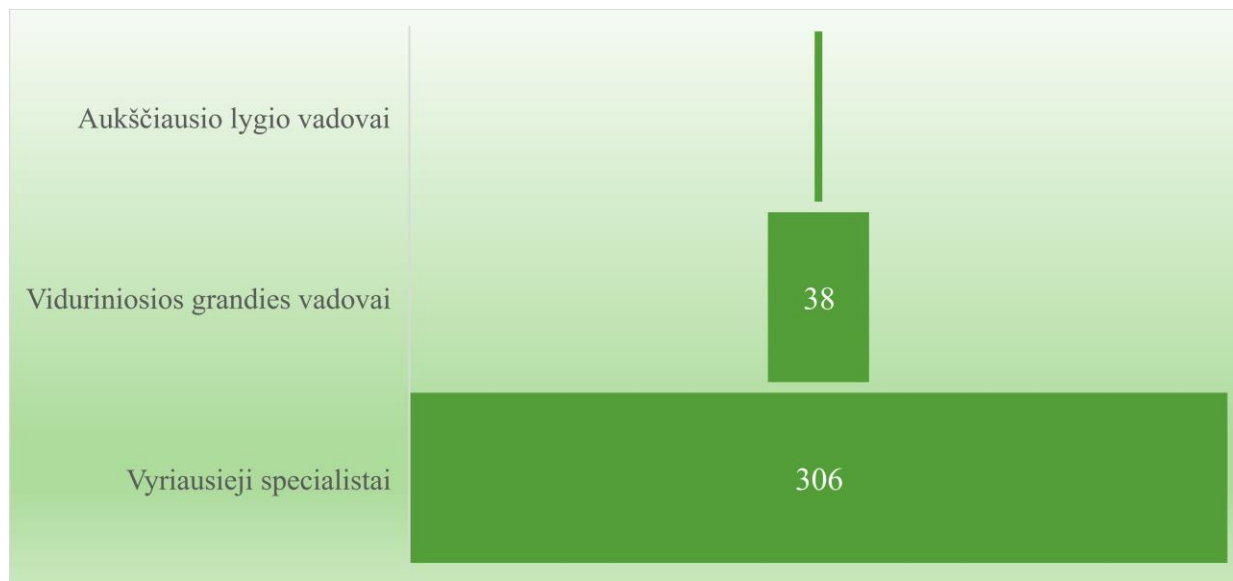
3.3.2. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.

Visi respondentai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Dauguma – magistro laipsnį, t. y. 52 proc. Nedaug atsilieka įgiję bakalauro laipsnį – tokių yra 47 proc. ir du darbuotojai turi mokslo daktaro laipsnį, kas sudaro 0,6 proc. respondentų. Šią informaciją matome 3.3.3 paveiksle.



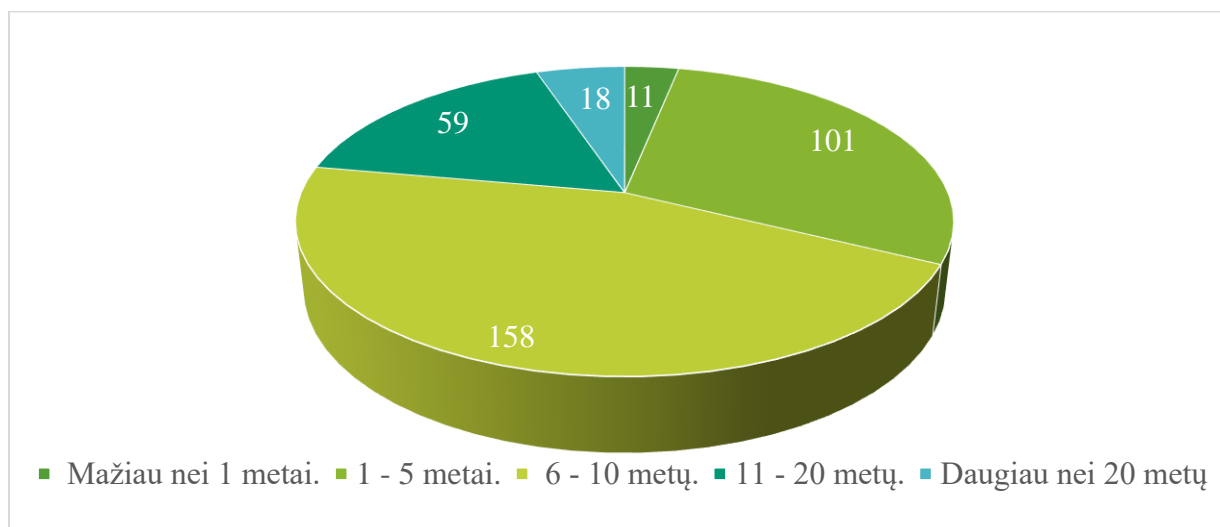
3.3.3. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Dauguma tyrime dalyvavusių asmenų t. y. 88 proc. pagal užimamas pareigas buvo vyriausieji specialistai, 11 proc. buvo vidurinėsios grandies vadovai ir 1 proc. – aukščiausios grandies vadovai (žr. 3.3.4 pav.).



3.33.4. pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.

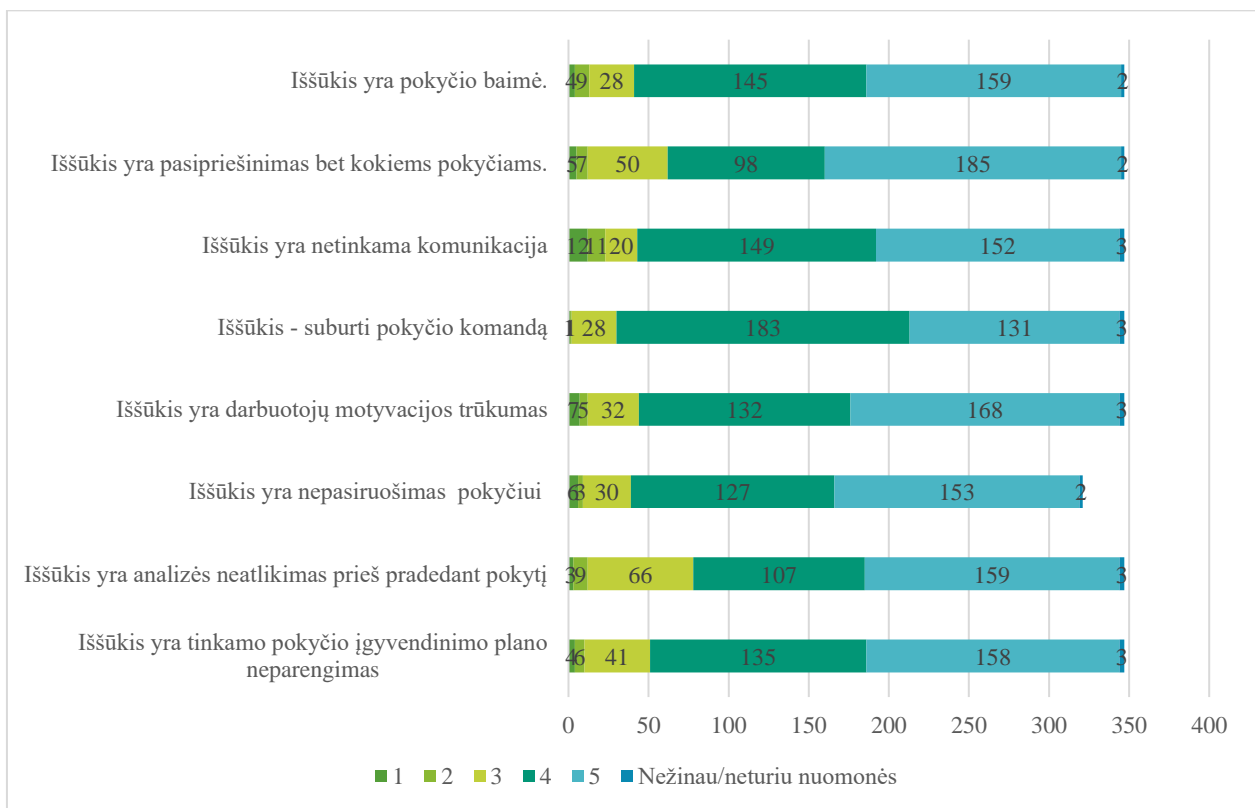
Dar vienas demografinis kriterijus - kiek laiko įstaigoje dirba respondentai. Paveiksle (žr. 3.3.5 pav.) matome, kad didžiausia populiacijos dalis įstaigoje dirba nuo 5 metų iki 15 metų, ši grupė sudaro 45% nuo visos populiacijos, dirbančiųjų iki 5 metų grupę sudaro 33 % ir ilgiausiai dirbančių NMA yra 22%.



3.33.5. pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą.

Aptarus demografinę klausimyno dalį analizuosime, kaip NMA darbuotojai supranta lyderiui būtinas kompetencijas, gebėjimus bei veiksmus valdant pokyčius.

Pirmiausia respondentų buvo paprašyta įvertinti su pokyčių valdymu susijusių iššūkių reikšmingumą. Visi pateikti iššūkiai atsakymuose buvo įvardinti, kaip labai reikšmingi arba reikšmingi (žr. 3.3.6 pav.). Kaip didžiausią iššūkį respondentai įvertino „suburti pokyčio komandą“ (90,5 proc.), antras kaip reikšmingiausias iššūkis nurodomas „pokyčio baimė“ (87,6 proc.), tada išskirtas iššūkis „netinkama komunikacija“ (86,7 proc.), panašaus reikšmingumo iššūkis yra „darbuotojų motyvacijos trūkumas“ (86,5 proc.). Iššūkis „tinkamo pokyčio plano neparengimas“ 84, 4 proc. respondentų įvertino kaip svarbų. „Pasipriešinimas bet kokiems pokyčiams“ vertintas kaip 81,6 proc., o „nepasiruošimas pokyčiui“ kaip reikšmingą vertina 80,7 proc. Mažiausiai reikšmingą tarp pateiktų respondentai įvertino iššūkį „analizės neatlikimas prieš pradėdant pokytį“ (76,6 proc.).



3.3.6. pav. Iššūkiai pokyčių valdyje

Naudojant aprašomąją statistiką (žr. 3.3.1 lentelę), nustatyta, kad atsakymų vidurkiai viršija 4 balus ir tai rodo, kad visi įvardinti iššūkiai yra reikšmingi. Trys iš pateiktų iššūkių surinko

vienodą vidurkį – 4,31 ir tai yra aukščiausias balų vidurkis. Tokį vidurkį surinko „nepasiruošimas pokyčiui“, „darbuotojų motyvacijos trūkumas“ bei „pasipriešinimas bet kokiems pokyčiams“. Mažiausias balų vidurkis yra 4,19 – taip įvertintas iššūkis „analizės neatlikimas prieš pradėdant pokytį“.

3.3.1 lentelė. Iššūčiai pokyčių valdyme.

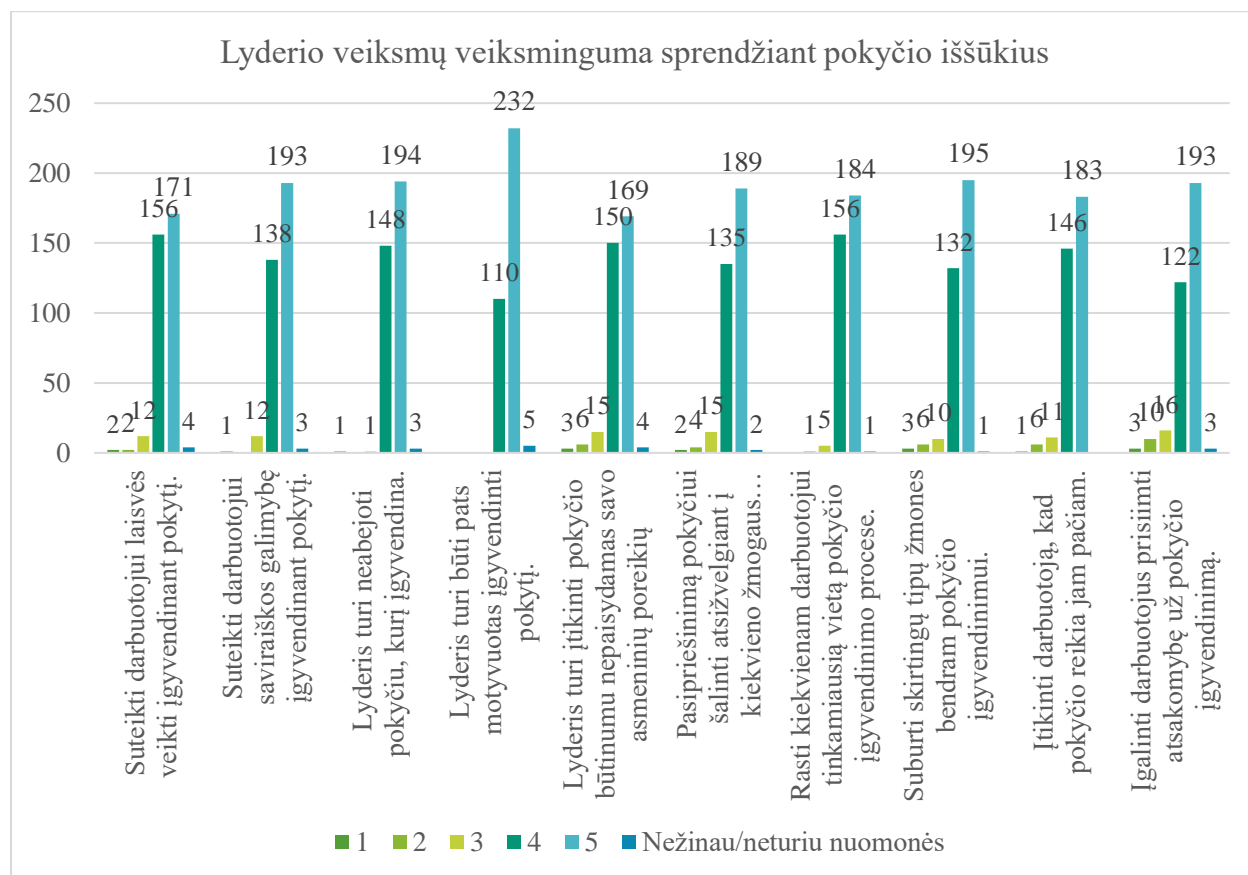
	N	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Iššūkis yra tinkamo pokyčio įgyvendinimo plano neparengimas	344	1	5	4,27	,826
Iššūkis yra analizės neatlikimas prieš pradėdant pokytį	344	1	5	4,19	,896
Iššūkis yra nepasiruošimas pokyčiui	319	1	5	4,31	,828
Iššūkis yra darbuotojų motyvacijos trūkumas	344	1	5	4,31	,855
Iššūkis - suburti pokyčio komandą	344	1	5	4,28	,648
Iššūkis yra netinkama komunikacija	344	1	5	4,22	,948
Iššūkis yra pasipriešinimas bet kokiems pokyčiams.	345	1	5	4,31	,895
Iššūkis yra pokyčio baimė.	345	1	5	4,29	,817

Sudaryta autorės naudojant SPSS.

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis daroma išvada, kad reikšmingiausi iššūčiai valdant pokyčius yra suburti pokyčio komandą, netinkama komunikacija, darbuotojų motyvacijos trūkumas, pokyčio baimė, pasipriešinimas bet kokiems pokyčiams bei nepasiruošimas pokyčiams.

Respondentų buvo paprašyta įvertinti, kiek lyderio veiksmai yra veiksmingi sprendžiant iššūkius, kylančius įgyvendinant iššūkius, pagal iš anksto pateiktus teiginius. Atsakymų variantai buvo išskleisti pagal 5 balų Likerto skalę. Kaip matyti iš 3.2.7. paveikslo duomenų, dauguma

respondentų visiškai sutinka ir sutinka su visais ekspertų nurodytais galimais lyderio veiksmais, kurie daromi sprendžiant pokyčių valdymo iššūkius, t. y. visi teiginiai surinko daugiau nei 90 proc. atsakymų skaičiuojant kartu atsakymus „visiškai sutinku“ ir „sutinku“. Veiksmingiausiais elementais informantai įvardino „lyderis pats turi būti motyvuotas įgyvendinti pokytį“ (98,6 proc.) ir „rasti kiekvienam darbuotojui tinkamiausią vietą pokyčio įgyvendinimo procese“ (97,9 proc.).



3.3.7. pav. Lyderio veiksmų veiksminguma sprendžiant pokyčio iššūkius.

Sudaryta autorės.

Iš 3.3.7 paveiksle pateiktų duomenų daroma išvada, kad lyderis turi daug veiksmų, kurie yra veiksmingi sprendžiant pokyčio metu kylančius iššūkius. Jie yra orientuoti į dvi kryptis – į darbuotoją bei į patį lyderį. Lyderis turi pats būti motyvuotas įgyvendinti pokytį, juo neabejoti, įtikinti pokyčio būtinumu nepaisydamas savo asmeninių poreikių – taigi pilnai tikėti bei atsiduoti pokyčio įgyvendinimui užsitikrinant vidinę motyvaciją. Kita lyderio veikimo kryptis – darbuotojai bei komanda, kurią reikia suburti iš skirtingų tipų žmonių, randant kiekvienam tinkamiausią vietą pokytyje, suteikti darbuotojams laisvės veikti, saviraiškos laisvę, įtikinti darbuotojus, kad pokyčio

reikia konkrečiam darbuotojui bei įgalinti darbuotojus prisiimti atsakomybę už pokyčio įgyvendinimą. Vyrauja individualizuotas požiūris į kiekvieną darbuotoją bei jo poreikius, randant aktualius būdus įtikinimui bei įgalinimui pokyčiui. Toks požiūris nukreipia į transformacinei lyderystei būdingus veiksmus.

Analizuojant būdus, kuriais lyderis turėtų informuoti apie pokyčio būtinumą, ekspertai turėjo dvi skirtingas nuomones, aprašytas 3.2 skyriuje. Anketos respondentams buvo pateiktos jos abi ir iš gautų atsakymų galima matyti aiškų vaizdą bei daryti išvadą, apie būdus, kurie tinkamiausi informavimui apie pokytį. Iš atsakymų į šio klausimo vidurkių reikšmes, darytina išvada, kad respondentai mano, kad informavimas per padalinių vadovus bei pateikiant tik ribotą informaciją nėra veiksmingas (žr. 3.3.2 lentelė). Šių būdų balų vidurkis yra 2,61 ir 2,54, kas noro, kad respondentai juos laiko neveiksmingais arba visiškai neveiksmingais.

3.3.2 lentelė. Informavimas apie pokyčio būtinumą.

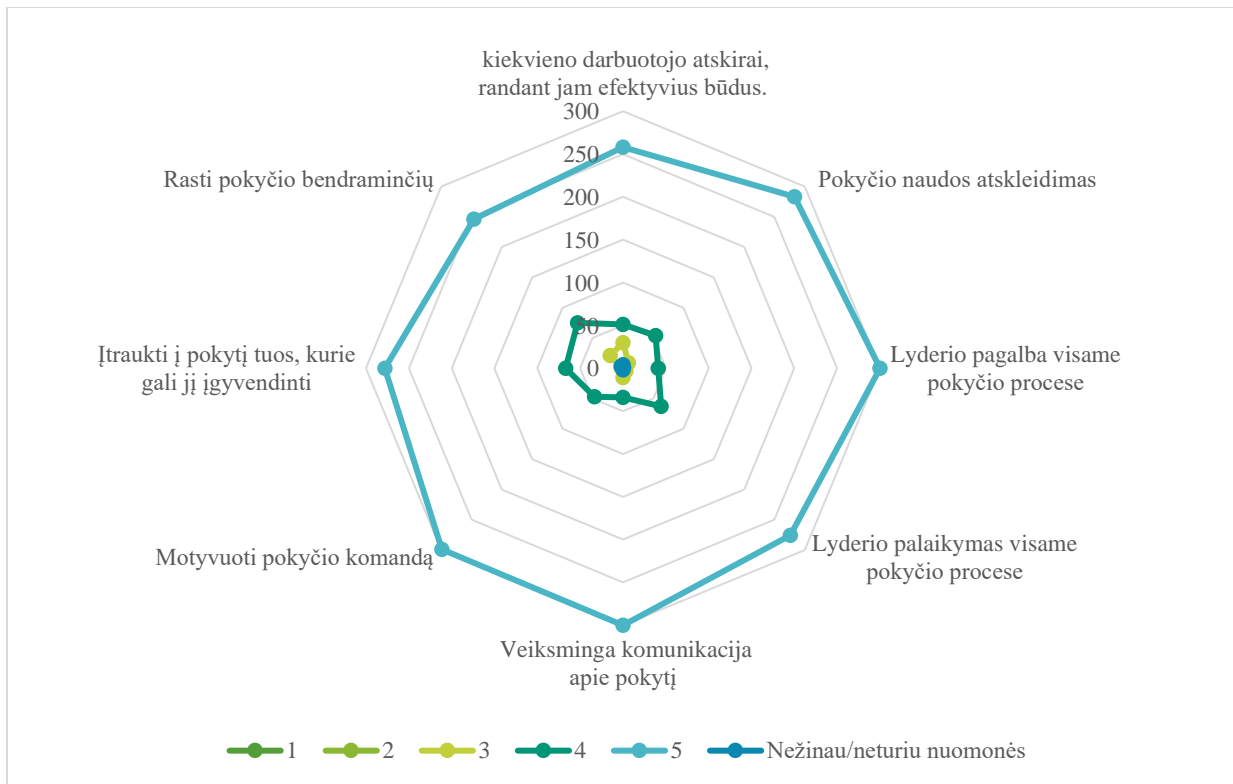
	N	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Informacijos turi būti pateikiama tik tiek, kiek konkrečiam darbuotojui reikia, kad žinotų, kokius veiksmus turi padaryti.	344	1	5	2,54	1,474
Aukščiausio lygio vadovas informuoja apie pokytį per padalinių vadovus.	342	1	5	2,61	1,470
Informuojant turi būti pristatomi ilgalaikiai planai, susiję su pokyčiu.	347	1	5	4,38	,839
Informuojant turi būti naudojama vaizdinė medžiaga.	345	1	5	4,48	,732
Informuojama apie pokytį turi būti detalai.	347	2	5	4,56	,675
Informuodamas apie pokytį lyderis turi pateikti atvirai visą informaciją pokytį	338	2	5	4,58	,593
Informuojant apie pokytį, lyderis turi atsakyti į visus komandai kylančius klausimus	347	1	5	4,59	,608
Aukščiausio lygio vadovas pokytį pristato pats.	345	1	5	4,46	,739
Informuojant nuotoliniu būdu būtinos vaizdo kameros.	345	1	5	4,26	,847
Informavimas turi būti gyvas (ne nuotolinis ar raštu)	347	1	5	4,34	,931
Informavimas turi būti tiesioginis (ne per kitus asmenis)	346	2	5	4,46	,798
Informuojant turi būti pristatomas pokyčio tikslas	347	1	5	4,55	,553
Informuojant turi būti pristatoma pokyčio nauda	346	3	5	4,62	,492

Informuojant turi būti pristatomas pokyčio būtinumas	347	3	5	4,51	,545
Informuojant turi būti pristatomas pokyčio turinys	347	2	5	4,50	,586
Informavimo būdas priklauso nuo pokyčio masto.	344	1	5	4,36	,685
Informavimo būdas priklauso nuo organizacijos kultūros.	345	1	5	4,30	,807

Sudaryta autorės naudojant SPSS.

Iš lentelėje pateiktų duomenų, matome, kad apie pokyčius lyderis turi informuoti pats, tiesiogiai, o ne per kitus asmenis, jei tik įmanoma ne nuotoliniu būdu ar raštu, o jei tenka pristatymą daryti nuotoliniu būdu, įsijungti vaizdo kamerą būtina bei naudoti vaizdinę medžiagą. Pristatymo metu reiktų pateikti informaciją apie ilgalaikius planus, pokyčio tikslą, naudą, būtinumą, turinį bei mastą. Informacija turi būti detali bei išsami, būtina atsakyti į visus komandai kylančius klausimus. Atsakymų į šiuos klausimus vidurkis viršija 4, 26 – taigi jie vertinami kaip labai veiksmingi. Ši nuomonė sutampa ir su Hackman ir Jonhson dėstytomis mintimis, kad komunikacija, būdama viena esminių lyderio kompetencijų, yra būtina efektyviai lyderystei. Taikant tinkamus komunikacijos būdus daroma tikslinga įtaka sekėjams, sugebama efektyviai paveikti sekėjų elgesį, siekiant bendrų tikslų. (Hackman ir Jonhson, 2013, p. 22). Lyderio komunikavimas yra sietinas ir su emocinio santykio kūrimu, kuris yra įmanomas tik per sąveiką tarp asmenų, todėl kuo asmeniškėsnė komunikacija, tuo lengviau šį santykį sukurti (Hackman ir Jonhson, 2013, p. 34).

Net ir tinkamu būdu informavus apie pokytį, natūrali pirminė reakcija dažnu atveju yra pasipriešinimas pokyčiui (Grybienė ir Šimbelis, 2005, p. 68). Todėl lyderiui svarbu rasti būdus šį pasipriešinimą pašalinti. Respondentams pateikti pasipriešinimo pokyčiams šalinimo būdai buvo įvertinti, kaip labai veiksmingi arba veiksmingi. Veiksmingiausias būdas yra motyvuoti pokyčio komandą (99,7 proc. atsakymų „veiksmingi“ ir „labai veiksmingi“). Taip pat pasipriešinimą veiksmingai padeda pašalinti įtraukimas į pokytį tų, kurie gali jį įgyvendinti (99,4 proc.), lyderio pagalba visame pokyčio procese (98,3 proc.) bei lyderio palaikymas visame pokyčio procese (97,7 proc.). Veiksmingas yra pokyčio naudos atskleidimas (97,1 proc.), komunikacija apie pokytį (96,3 proc.). Kiek mažiau veiksmingais, bet visgi svarbiais respondentai įvardino pokyčio bendraminčių suradimą (92,5 proc.) bei individualizuotas kiekvienam darbuotojui surastas pasipriešinimo pokyčiams šalinimo būdas (89,1 proc.). Apibendrinant šiuo atsakymus, pasakytina, kad komanda bei lyderio pagalba bei palaikymas, tinkama komunikacija yra ypatingai reikšmingi, kad efektyviai būtų pašalintos pasipriešinimo pokyčiui priežastys (žr. 3.3.8 pav.).



3.3.8 pav. Pasipriešinimo pokyčiui priežasčių šalinimo būdai. Sudaryta autorės.

Pašalinęs pasipriešinimą pokyčiams, lyderis, siekdamas sėkmingo pokyčio įgyvendinimo, turėtų įtraukti darbuotojus į pokyčio įgyvendinimo procesą. Respondentai įvertino, kurie įtraukimo būdai yra veiksmingiausi. Atsakymų apibendrinimas pateiktas 3.3.3 lentelėje. Kaip veiksmingiausią būdą įtraukti į pokyčio įgyvendinimą respondentai nurodė efektyvią lyderio komunikaciją (atsakymų vidurkis 4,82), kitas veiksmingas būdas - finansinis motyvavimas (atsakymų vidurkis 4,77). Taip pat ypatingai svarbu įtraukiant darbuotojus yra naujų galimybių parodymas (atsakymų vidurkis 4,74), kaip vienodai svarbūs įvertinti pokyčių komandos subūrimas bei pokyčio turinį suprantantis lyderis (atsakymų vidurkis 4,7). Kiti įtraukimo būdai laikytini veiksmingais, nes visų jų atsakymų vidurkis yra didesnis nei 4,5. Apibendrinant darytina išvada, kad norint įtraukti darbuotojus į pokytį reikalinga efektyvi pokyčių komunikacija, kompetencija, pokyčio turinio supratimas, asmeninis lyderio pavyzdys bei betarpiškas jo dalyvavimas. Taip pat suburta pokyčio komanda, finansinis darbuotojų motyvavimas, naujų galimybių parodymas, tobulėjimo bei saviraiškos galimybės, sprendimų priėmimo bei kūrybinė laisvė ir gerųjų pavyzdžių parodymas. Visi šie būdai yra taikytini siekiant įtraukti darbuotojus į pokyčio įgyvendinimą.

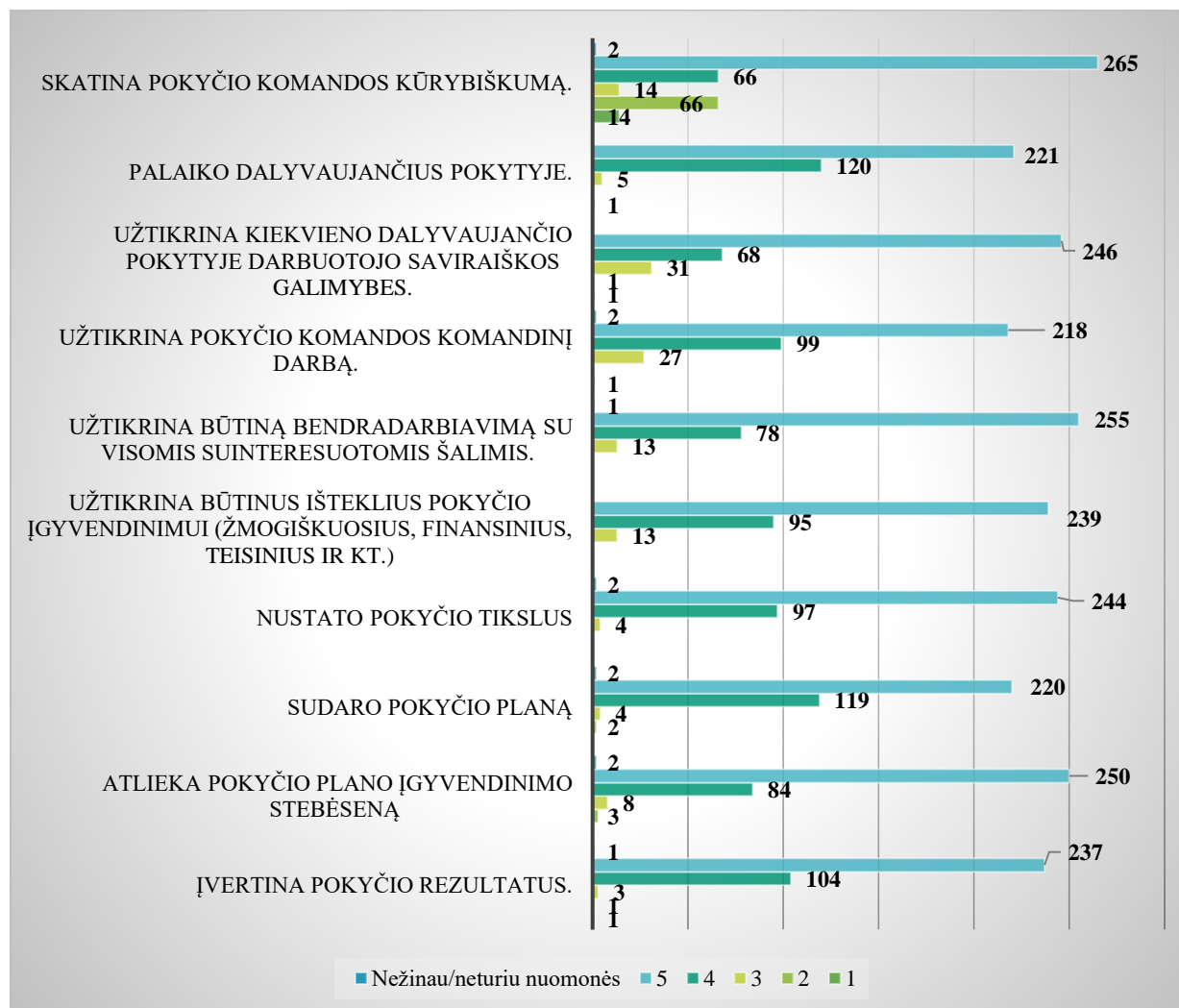
3.3.3 lentelė. Veiksmai, įtraukiantys į pokyčio įgyvendinimą.

		Suteikta kūrybinė laisvė darbuotojams įgyvendinant pokytį.	Finansinis motyvavimas	Darbuotojams suteikta sprendimų priėmimo galimybė pokyčio įgyvendinimo metu.	Efektivi lyderio komunikacija	Buvusių gerųjų pavyzdžių kitose įstaigose ar toje pačioje įstaigoje parodymas.	Lyderio kompetencija	Pokyčio turinį suprantantis lyderis.	Lyderio asmeninis pavyzdys pokyčio įgyvendinimo procese.	Lyderio betarpiškas dalyvavimas pokyčio procese.	Suteikti darbuotojams pokyčio procese tobulėjimo galimybes.	Suteikti darbuotojams pokyčio procese saviraiškos galimybes.	Parodyti darbuotojams naujas galimybes.	Suburti pokyčių komandą.
N	Galioja	345	345	344	347	347	346	344	347	347	346	346	347	347
	Trūksta	2	2	3	0	0	1	3	0	0	1	1	0	0
	Vidurkis	4,59	4,77	4,54	4,82	4,47	4,65	4,70	4,61	4,58	4,58	4,64	4,74	4,70
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Standartini	,605	,449	,600	,406	,651	,545	,477	,575	,595	,571	,593	,519	,606
	Mažiausia	2	3	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1
	Didžiausia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Sudaryta autorės naudojant SPSS.

Apklausoje buvo pateikti informantų vertinimui taikant Likerto skalę lyderio veiksmai, darantys pokyčio procesą veiksmingesniu. Iš 3.3.9 paveikslo matome, kad labiausiai pokyčio procesą padaryti veiksmingesniu padeda komandos kūrybiškumo skatinimas, būtino bendradarbiavimo su visomis suinteresuotomis šalimis užtikrinimas, pokyčio įgyvendinimo plano stebėseną, užtikrinama kiekvieno dalyvaujančio pokytyje darbuotojo saviraiškos laisvė, pokyčio tikslų nustatymas, būtinų išteklių užtikrinimas. Pabrėžtina, kad praktiškai visi ekspertų išskirti veiksniai, prisidedantys prie pokyčio proceso veiksmingumo, anketinės apklausos respondentų buvo įvertinti, kaip labai svarbūs bei svarbūs. Tai rodo, kad tiek pokyčių iniciatoriai, tiek juos įgyvendinantys bei prie prisitaikantys įstaigos darbuotojai panašiai supranta pokyčių įgyvendinimo veiksmingumą gerinančius veiksnius. Vienintelis veiksnys, susijęs su pokyčio

komandos kūrybiškumo skatinimu, 66 respondentų buvo įvertintas, kaip neveiksmingas (kas sudaro 19 proc. atsakiusių).



3.3.9 pav. Lyderio veiksmai, darantys pokyčio procesą veiksmingesniu.

Sudaryta autorės.

Iš paveikslu matome, kad respondentų nuomone, veiksmingumą taip pat didina ir pokyčio plano sudarymas, dalyvaujančių pokytyje palaikymas, komandinio darbo užtikrinimas.

Lyderio vaidmuo pokyčio procese neabejotinai yra svarbus – tai pabrėžia ir mokslininkai nagrinėję šį vaidmenį, ir šio tyrimo rezultatai. Tačiau ne visi jo veiksmai daro tik teigiamą įtaką. Yra veiksnių, kurie trukdo įgyvendinti pokytį, todėl respondentams buvo pateikti lyderio veiksmai, kurie trukdo darbuotojams pokyčio procese. Buvo pateikta 16 galimų veiksnių ir visi jie buvo įvertinti informantų kaip trukdantys arba labai trukdantys sėkmingam pokyčio įgyvendinimui (žr. 3.3.4 lentelę).

3.3.4 lentelė. Lyderio veiksmai, trukdantys sėkmingam pokyčio įgyvendinimui.

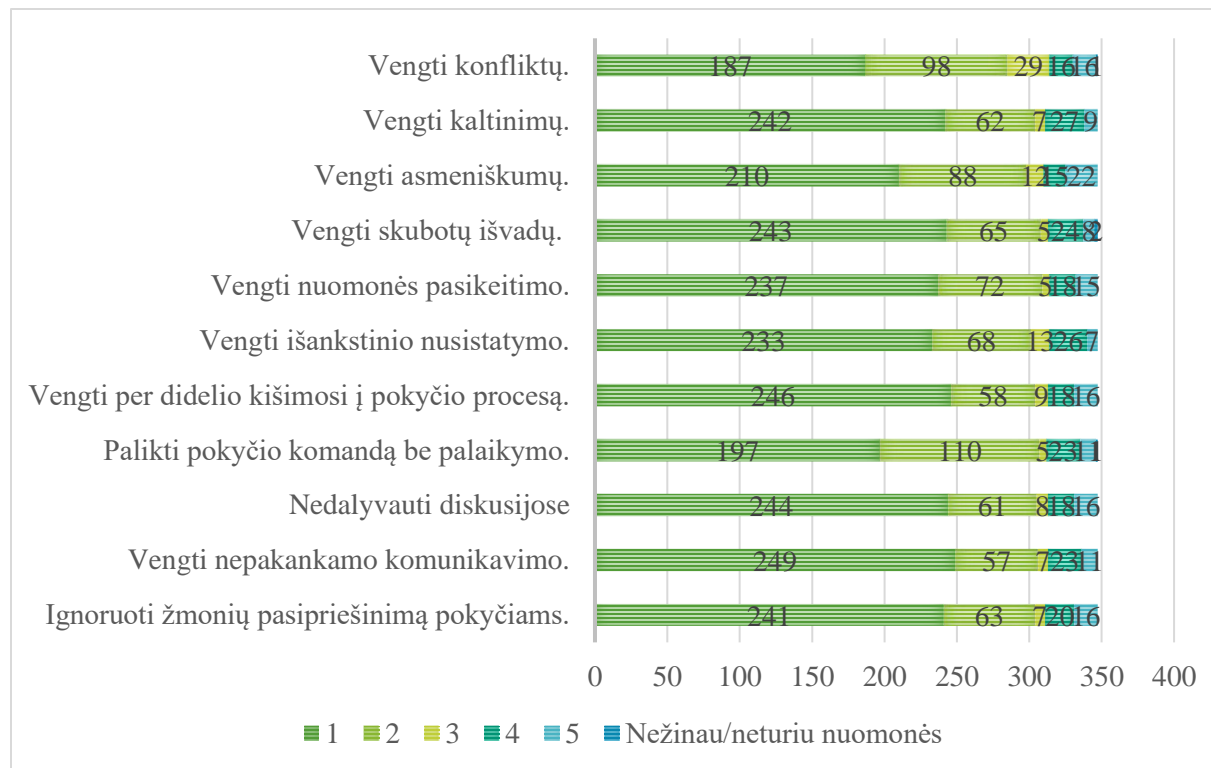
	N	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Lyderio motyvacijos stoka	347	1	5	1,58	1,089
Lyderio pasipriešinimas pokyčiui.	347	1	5	1,53	1,035
Lyderio abejonės pokyčiu.	347	1	5	1,57	1,092
Išankstiniai lyderio nusistatymai.	346	1	5	1,67	1,016
Komandos narių nesiklausymas.	347	1	5	1,56	1,080
Skubotos išvados.	347	1	5	1,58	1,007
Pagarbos iš lyderio pusės trūkumas.	347	1	5	1,56	1,053
Nekonstruktyvi kritika.	345	1	5	1,52	,988
Lyderio neįsitraukimas į procesą.	347	1	5	1,71	1,140
Lyderio kompetencijos trūkumas.	347	1	5	1,56	1,034
palaikymo trūkumas iš lyderio.	346	1	5	1,77	1,085
Neturėjimas galimybės priimti sprendimus.	347	1	5	1,92	,963
Per didelė kontrolė.	347	1	5	1,92	1,071
Vienašališkas sprendimų priėmimas, nesitariant su pokyčio komanda.	347	1	5	1,74	1,105

Sudaryta autorės naudojant SPSS.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad didžiausią neigiamą įtaką pokyčio procese daro nekonstruktyvi lyderio kritika, paties lyderio pasipriešinimas pokyčiui, lyderio kompetencijos trūkumas, pagarbos iš lyderio trūkumas, komandos narių nesiklausymas, lyderio abejonės pokyčiu, lyderio motyvacijos stoka. Visi šie elementai parodo, kad lyderis turėtų laikytis bendražmogiškųjų vertybių ir pokyčio dalyviams tai labai svarbu. Visi nurodyti veiksmai arba veikimo būdai įvertinti mažesniu nei 1,92 atsakymų vidurkiu. Iš to darytina išvada, kad nurodytus veiksmus lyderis turėtų žinoti ir jų vengti, norėdamas netrukdyti pokyčio įgyvendinimui. Tarp šių veiksmų yra išankstiniai

lyderio nusistatymai, skubotos išvados, lyderio neįsitraukimas į procesą, per didelė kontrolė, vienašališkas sprendimų priėmimas, nesitariant su pokyčio komanda, taip pat atvejai, kai lyderis per daug darbų apsiima daryti pats bei nesuteikia darbuotojams galimybės priimti sprendimus.

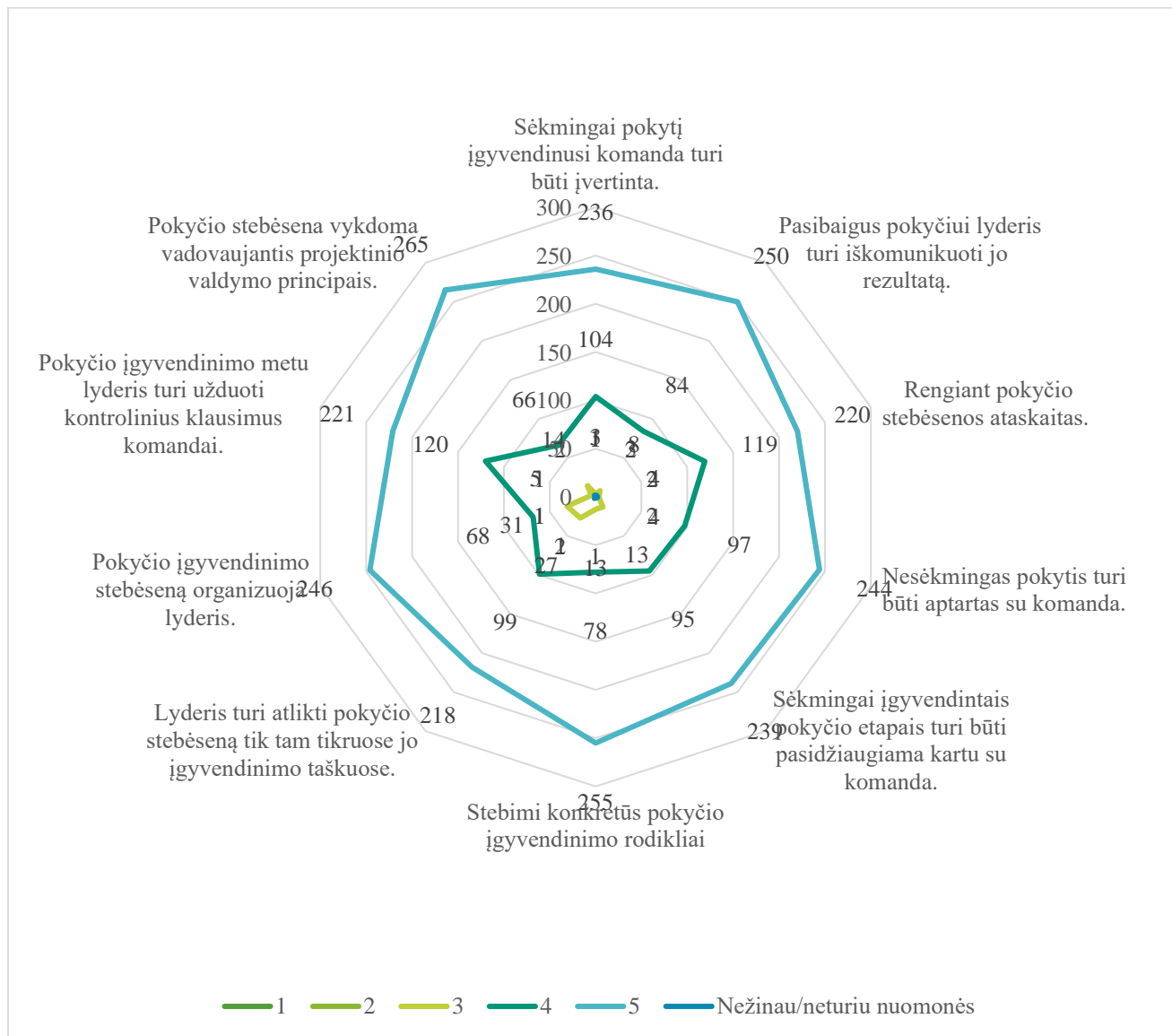
Kitas respondentams užduotas klausimas tiesiogiai klausia apie lyderio veiksmus, kurie turėtų būti vengtini.



3.3.10 pav. Veiksmai, kurių lyderis turi vengti pokyčio procese. Sudaryta autorės.

Kaip matome iš 3.3.10 paveikslo, lyderis turėtų vengti nuomonės pasikeitimo, vengti skubotų išvadų, palikti komandą be palaikymo – tai indikuoja, kad darbuotojai lyderį supranta, kaip stabilumo garantą, kaip tą, kuris turi aiškų matymą bei palaiko savo komandą. Taip pat svarbu vengti asmeniškumų, kaltinimų, konfliktų, išankstinio nusistatymo, ignoruoti žmonių pasipriešinimą pokyčiams, nepakankamo komunikavimo. Dar vienas elementas, įvertintas kaip vengtinas yra per didelis kišimasis į pokyčio procesą. Taigi apibendrinant pabrėžtina, kad lyderis turi išlaikyti balansą tarp per didelio atsitraukimo nuo pokyčio proceso ir pernelyg didelio reguliavimo bei laisvės nesuteikimo, tarp savo nuomonės bei vizijos turėjimo ir įsiklausymo į komandos nuomonę.

Nustačius lyderio veiksmus bei jų svarbą pokyčio procese, buvo aptarta ir pokyčio stebėseną. Respondentai pagal Likerto skalės gradavimą pateikė savo vertinimus anketos klausime pateiktų veiksmų, susijusių su pokyčio stebėseną, svarbos.



3.3.11 pav. Pokyčių stebėsenos veiksmų svarba. Sudaryta autorės.

Ne tik ekspertai, bet ir anketinės apklausos respondentai mano, kad pokyčių stebėseną yra svarbi ir įgyvendinus pokytį reikia atlikti tam tikrus veiksmus. Iš 3.3.11 paveiksle matome, kad išskiriama komunikacija ir tuo atveju, kai pokytis yra sėkmingas, ir kai jis patyrė nesėkmių, bet kokie rezultatai turi būti aptarti su darbuotojais, su visa pokyčio komanda (šie veiksmai įvertinti kaip labai svarbūs ir svarbūs nuo 96,3 iki 98,3 proc. atsakymų). Lyderiui priskirtinas pokyčių stebėsenos organizavimas, kuris atliekamas užduodant kontrolinius klausimus, tam tikruose

etapuose. Visgi respondentai mano, kad stebėseną, kuri atliekama tik tam tikruose taškuose nėra tokia svarbi, kaip kiti veiksmai – kad tai labai svarbu ir svarbu pasakė 91,4 proc. respondentų. Pozityviai vertinama ir būtinybė pasidžiaugti su komanda sėkmingais pokyčio etapais (96,3 proc.), o kad komanda, sėkmingai įgyvendinus pokytį, turi būti įvertinta mano 97,4 proc. respondentų. Apibendrinant teigtina, kad komunikacija su komanda yra svarbi tiek inicijuojant pokytį, tiek jį pabaigus, net jeigu pokyčio rezultatas nėra toks, kokio tikėtasi. Svarbus yra ir komandos įvertinimas bei pasidžiaugimas pokyčio sėkme.

Įgyvendinant visuomenei svarbius pokyčius yra svarbūs tam tikri lyderio veiksmai. Iš gautų respondentų atsakymų, galime daryti išvadą, kurie jų yra patys svarbiausi (žr. 3.3.5 lentelę).

3.3.5 lentelė. Lyderio veiksmų svarba, įgyvendinant visuomenei svarbius pokyčius.

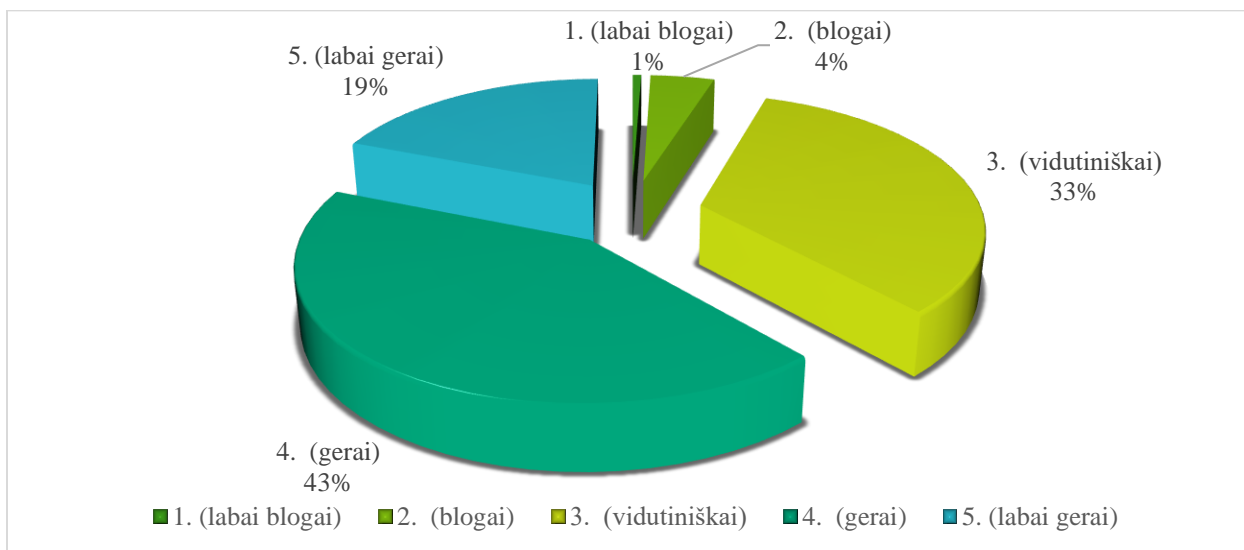
	N	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Platus atsakingų už pokyčio įgyvendinimą šalių sutarimas,	347	1	5	4,47	,651
Efektyvi pokyčio komunikacija su visomis suinteresuotomis šalimis.	344	2	5	4,54	,600
Lyderio vidinė motyvacija gerinti viešąsias paslaugas.	347	1	5	4,58	,595
Pokyčio rezultatai pateikiami visuomenei.	345	2	5	4,59	,605
Lyderio suvokimas, kad jis tarnauja visuomenei.	347	1	5	4,61	,575
Politinis pokyčio palaikymas.	346	1	5	4,65	,545
Visuomenės pokyčių analizė.	344	3	5	4,70	,477
Pokytis turi būti siejamas su konkrečiu pamatuojamu rezultatu.	345	3	5	4,77	,449
Pasitelkiami konkrečios srities profesionalai.	347	3	5	4,82	,406

Sudaryta autorės naudojant SPSS.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad veikiant viešajame sektoriuje respondentų nuomone, konkrečios srities profesionalų pasitelkimas yra būtinas, įgyvendinant visuomenei reikalingus pokyčius, kurie turi būti atliekami atlikus analizę bei pokytį siejant su konkrečiu pamatuojamu rezultatu (šių atsakymų vidurkis yra tarp 4,82 ir 4,7). Lyderio politinio palaikymo turėjimas respondentų suvokiamas, kaip svarbus veiksnys (atsakymų vidurkis 4,65) ir labai panaši

svarba suteikta lyderio savivokai, kad jis pats tarnauja visuomenei (atsakymų vidurkis 4,61). Pokyčių rezultatai turėtų būti pateikiami visuomenei, komunikuojama bei bendradarbiaujama su susijusiomis pokyčio šalimis bei lyderio vidinė motyvacija gerinti viešąsias paslaugas yra reikšmingi, kad visuomenei reikšmingi pokyčiai viešajame sektoriuje būtų įgyvendinti. Gavus tokius rezultatus, daroma išvada kad lyderio vaidmuo įgyvendinant viešojo sektoriaus pokyčius yra siejamas su lyderio savivoka, savimotyvacija, viešųjų paslaugų bei konkrečios srities suvokimu, suinteresuotųjų šalių įtraukimu, efektyvia komunikacija bei politiniu palaikymu.

Vėliau respondentų buvo paprašyta įvertinti konkrečiai analizuojamos įstaigos pokyčių valdymą bei lyderystę šioje srityje (žr. 3.3.12 pav.). Kaip matome paveiksle, daugiausia vertinimų yra gerai (43 proc.), 33 proc. respondentų vertina pokyčius bei lyderystę vidutiniškai, 19 proc. nurodė, kad vertina šią sritį labai gerai. Todėl darytina išvada, kad bendrai lyderystė pokyčių valdyme yra nebloga, tačiau vietos tobulėjimui yra.



3.3.12 pav. NMA pokyčių valdymo bei lyderystės vertinimas. Sudaryta autorės.

Atvirame klausime respondentai pateikė savo siūlymus, ką galėtų padaryti aukščiausio lygio NMA vadovai (NMA vadovybė, departamentų direktoriai, nepriklausomų skyrių vedėjai), kad NMA vykdomi pokyčiai vyktų sklandžiai, būtų efektyvūs bei veiksmingi. Gauti 78 respondentų komentarai, kuriuos galima būtų suskirstyti į 6 pagrindines temas:

Komunikacija – net 31 komentare buvo rašoma apie efektyvesnės komunikacijos su darbuotojais, su pokyčio komanda būtinumą. Komunikuojama turi būti pradant aukščiausiu lygiu ir pasakoma visa, pilna, išsami informacija apie tai, kas vyksta, kas planuojama. Darbuotojams nėra priimtina gauti informaciją iš gandų ar netgi žiniasklaidos. Pastebima, kad iki

darbuotojų lygio dauguma informacijos nenuėina, nes jos neperduoda vidurinėsios grandies vadovai.

Įsiklausymas į darbuotojus – 20 komentarų buvo apie darbuotojų nuomonės išgirdimą, apie įsiklausymą į tai, kokios pastabos teikiamos, kokiomis mintimis dalinamasi. Taip pokyčiai būtų daromi sėkmingiau. Respondentai akcentavo, kad vadovai turi išgirsti ne tik gerus dalykus, bet ir kritiką, pastabas, nenuvertinti to, ką sako darbuotojai.

Lyderio motyvacija bei buvimas tikru lyderiu – 7 komentarai susiję su pačiu lyderiu, kuris pasak respondentų turi tikėti pokyčiu, būti realiu, o ne formaliu lyderiu, turi būti motyvuotas, įsitraukęs pats ir prisiimti daugiau atsakomybės, o ne jos vengti.

Komanda – 11 komentarų yra susiję su komandos formavimu, jos motyvavimu. Svarbūs tiek finansiniai, tiek nefinansiniai motyvavimo būdai. Dar vienas išskirtas aspektas – pakankamas žmogiškųjų išteklių įtraukimas į pokyčio komandą bei tinkamas darbų paskirstymas, nes su per mažais ištekliais ir per dideliu dabų krūviu komandos nariai jaučiasi demotyvuoti, kas daro įtaką pokyčio sėkmei.

Pokyčių būtinumas – 8 komentarai buvo pateikti akcentuojant pokyčių pradėjimo adekvatų įvertinimą. Pokyčių be analizės etapo daryti negalima ir kiekvienas jų dar prieš pradėdant turi būti įvertintas. Taip pat jeigu yra daromas ne vienas pokytis, jie turi būti prioretizuojami, kad nebūtų viskas daroma vienu metu, nes tada komanda praranda motyvaciją, nebesupranta, kas ir kodėl daroma.

Mažinti pokyčių skaičių – 8 komentarai sako, kad reikia mažinti pokyčių skaičių, lėtinti jų darymo tempą, nes šiuo metu įstaigoje pokyčių yra per daug, jie daromi per greitai.

Kadangi komentarai iš esmės sutampa su anketinės apklausos rezultatais, komentarai laikytini svariais bei išplečiančiais gautus rezultatus.

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus daroma išvada, kad gauti duomenys leidžia sudaryti lyderio funkcijų bei kompetencijų modelį valdant pokyčius, kuris aptariamam kitame darbo skyriuje.

3.4. Lyderio funkcijų bei kompetencijų modelis pokyčių valdyme ir jo ribotumai

Tiek ekspertai, tiek anketinės apklausos respondentai sutaria, kad lyderio vaidmuo valdant pokyčius yra vienas reikšmingiausių veiksnių užtikrinančių pokyčio sėkmę. Tačiau lyderis turi atlikti konkrečias funkcijas ir atlikti jas tam tikru būdu įgyvendindamas pokytį. Būtent tai ir sudaro lyderio funkcijų modelį pokyčių valdyme.

Lyderis pirmiausia turi turėti viziją bei tikslą – kas ir kodėl turi būti pakeista. Tam būtina atlikti esamos situacijos analizę, įvertinti, kokia pokyčio kryptis yra tinkama, racionali, efektyvi. Taip pat būtina įvertinti, kokie ištekliai reikalingi pokyčio įgyvendinimui – finansiniai, laiko, žmogiškieji bei kiti ištekliai. Atlikus išsamią bei detalią analizę, ji turi būti pristatyta komandai bei įsiklausyta į komandos pastabas, mintis, idėjas. Gautus pasiūlymus apsvaščius bei esant poreikiui pakoregavus pokyčio viziją, tikslą, sudaromas pokyčio įgyvendinimo planas. Šis planas pristatomas komandai, atsakoma į visus kilusius klausimus, neslepianč galimų rizikų, o aptariant, kaip tos rizikos bus valdomos. Jeigu komandai kyla pasipriešinimas, jo negalima ignoruoti ir dar nepradėjęs pokyčio įgyvendinimo, lyderis turi su kiekvienu komandos nariu atskirai aiškintis šio pasipriešinimo priežastis bei ieškoti būdo pašalinti didžiosios komandos dalies pasipriešinimą. Šiame etape, lyderis turi turėti labai daug kantrybės, empatijos, įsiklausymo ir tuo pačiu sisteminio, analitinio, kritinio mąstymo, taikyti individualizuotą požiūrį bei su darbuotojais, ieškant konkrečiam darbuotojui tinkamų priemonių, kad keistųsi ne išorinis deklaruojamas darbuotojo požiūris, o jis iš tiesų patikėtų, kad pokytis reikalingas, transformuotųsi jo matymas. Taip pat šiame etape būtina suburti pokyčio komandą, kuri būtų įgalinta, turinti veikimo bei kūrybinę laisvę, galimybę priimti tam tikrus sprendimus. Tokią komandą lyderis gali suburti su nariais bendradarbiaudamas bei komunikuodamas individualiai, pateikdamas būsimas pokyčio naudas tiek kiekvienam komandos nariui, įskaitant finansines bei asmenines tobulėjimo naudas, tiek pokyčio būtinumą.

Užsitikrinęs būtinus išteklius, pristatęs pokytį ir įgalinęs komandą, lyderis gali pradėti įgyvendinti pokytį. Veiksmai turi vykti pagal sudarytą planą, kuriame turi būti numatyti tarpiniai rezultatų įvertinimai, po kurių pokyčio kryptis gali keistis, jei įvertinus rezultatus, aptarus tai su komanda, toks sprendimas yra reikalingas. Viso proceso metu lyderis turi rasti balansą tarp buvimo prieinamu, pasiekiamu, ištraukusiu ir tuo pačiu laisvės veikti, sprendimų priėmimo galimybės suteikimo komandai. Per didelę ir per daug smulkmenišką kontrolę įvardinama, kaip

demotyvuojantis veiksnys, bet negalima ir pernelyg atsitraukti ar atitolti nuo komandos. Taigi iš lyderio reikalaujama aukštų emocinio intelekto įgūdžių, vadybinių, žmonių pažinimo, psichologijos žinių. Susidūrus su kliūtimis ar pokyčio įgyvendinimo iššūkiais, lyderis turi būti kartu su komanda ir padėti įveikti sunkesnius etapus. Taip pat reikšminga yra ir lyderio savimotyvacija, tikėjimas pokyčiu, gebėjimas įkvėpti ir padrąsinti, palaikyti ir patarti. Ir net visų šių gebėjimų, kompetencijų bei įgūdžių turėjimas negarantuoja, kad pokytis bus sėkmingai įgyvendintas. Todėl lyderis turi būti pasiruošęs, esant reikalui argumentuotai keisti pokyčio įgyvendinimo planą.

Atlikus visus pokyčio įgyvendinimo plane numatytus veiksmus, lyderis turi užtikrinti, kad pokytis būtų įtvirtintas, institucionalizuotas. Šiame etape reikia apibendrinti tai, kas nuveikta, kokių konkrečių, pamatuojamų rezultatų pasiekta bei juos aptarti su komanda. Būtina viešai ir asmeniškai padėkoti komandos nariams, juos apdovanoti, finansiškai paskatinti, įvertinti jų indėlį bei bendrą komandos darbą. Būtinai toks pats viešas ir platus pristatymas, kaip ir prieš pradėdamas įgyvendinti pokytį. Svarbu parodyti, kad rezultatai pasiekti, kad tai, kas pradžioje atrodė sunkiai pasiekama arba nepasiekama, dabar yra padaryta. Visa tai suteikia pamatus tolesniems pokyčiams. Jeigu siekti pokyčio rezultatai nebuvo pilnai pasiekti, lyderis vis tiek turi viešai ir aiškiai apie tai pasakyti komandai. Prisiimdamas atsakomybę, įvardintas priežastis ir numatydamas galimas tolesnes veiklos perspektyvas.

Tačiau net ir visas funkcijas pagal šį modelį atliekant tinkamai, taikant visas būtinas individualizuotas lyderystės priemones, nebūtinai pokytis bus įgyvendintas taip, kaip numatyta. Veikiant pagal pateiktą modelį, gali prireikti pernelyg didelių laiko sąnaudų šalinant kiekvieno darbuotojo pasipriešinimą, ieškant kiekvienam darbuotojui individualių motyvavimo, įgalinimo priemonių padedant darbuotojui siekti asmeninės transformacijos. Toks veikimo būdas duoda ilgalaikes teigiamas pasekmes, tačiau jeigu pokytį reikia įgyvendinti tam tikrame laiko režyje, jis gali trukdyti.

Visgi, siekiant ilgalaikių ir tvarių pokyčių, siūloma taikyti pateiktą lyderio funkcijų bei veikimo būdų modelį valdant pokyčius.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros, dokumentų analizę bei atlikus viešojo sektoriaus ekspertų bei darbuotojų apklausą - empirinį tyrimą, galima teigti, jog:

1. Išanalizavus lyderystės raidą, jos sampratą, skirtingus lyderio veikimo būdus bei stilius, nustatyta, kad lyderystės samprata ir funkcijos yra dinamiškos ir nuolat kintančios. Būdamą universalia žmogaus elgsena, ji evoliucionavo nuo kontrolės, dominavimo, galios demonstravimo, vadovavimo prievarta pereidama į suvokimą, kad lyderystė pasižymi dvi puse sąveika bei būdu užtikrinti įstaigos tikslų pasiekimą, įtakos darymą. Pastaruoju metu lyderystė tampa daug labiau orientuota į žmogų, į sekėją, kuriant pagarbų, bendradarbiavimo, pasitikėjimo pagrindų grįstą santykį, vedantį į asmeninę transformaciją; kuriamas tarpasmeninis santykis, siekiant tarnauti žmonėms. Lyderystės funkcijos, tokios kaip krypties nustatymas, motyvavimas, pokyčių inicijavimas, konfliktų valdymas ir komandos vystymas, yra esminės sėkmingai organizacijos veiklai ir darbuotojų gerovei. Nors nėra vieningo visuotinai priimto lyderystės apibrėžimo, tačiau visus juos jungia asmens iniciatyvos bei atsakomybės prisiėmimas daryti įtaką kitiems, keisti jų veiklą, nurodant viziją, tikslą bei kryptį.

2. Išnagrinėjus pokyčių valdymo metodikas, teigtina, kad pokyčių valdymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis aiškios strategijos, stiprios lyderystės, efektyvios komunikacijos, lankstumo ir nuolatinio mokymosi. Nors konkrečios strategijos ir metodai gali skirtis, pagrindiniai principai yra universalūs ir gali būti taikomi įvairiose situacijose. Sėkmingam pokyčio įgyvendinimui būtina pakankamą dėmesį skirti visoms trimis esminėms pokyčio stadijoms – inicijavimui (pasirengimo pokyčiui etapui), įgyvendinimui, pokyčio institucionalizavimui (įtvirtinimo etapui). Pokyčių valdyme lyderio vaidmuo yra esminis. Būtent lyderis inicijuoja pokyčius, suburia komandą, komunikuoja apie pokyčio būtinumą, teikia informaciją jo eigoje, pasidžiaugia tarpiniais rezultatais su pokyčio komanda, įkvepia, įgalina, įtraukia darbuotojus į pokytį taip, kad jis taptų ir jų tikslu, sprendžia iškilusius sunkumus ir padeda įveikti kliūti. Lyderio tiesioginė, atvira, aiški, tiksli, savalaikė komunikacija yra vienas kertinių pokyčių sėkmės elementų.

3. Apibrėžiant lyderio vaidmens ir pokyčių valdymo specifiką viešajame sektoriuje, pasakytina, kad viešojo sektoriaus lyderiai, įgyvendindami pokyčius, susiduria su papildomais

iššūkiams, kuriems išspręsti reikia gebėjimų bei žinių. Viešasis sektorius jau nuo savo sukūrimo skyrėsi savo veiklos tikslais bei principais nuo privataus. Pradedant nuo stabilumą bei viešųjų paslaugų teikimą turėjusio užtikrinti tradicinio viešojo administravimo, pereinant prie naujosios viešosios vadybos, bandančios priartėti prie privataus sektoriaus veikimo principų, bei šiuo metu įsigalint naujam viešajam valdymui, apjungiančiam abiejų prieš tai buvusių viešojo sektoriaus veiklos modelių, viešasis sektorius pats išgyvena transformacijas. O tai sąlygoja būtinybę šiame sektoriuje veikiantiems lyderiams ne tik prisitaikyti, bet ir numatyti raidos perspektyvas, įvertinant kintančios visuomenės poreikius ir užtikrinti būtinus viešojo sektoriaus pokyčius. Gerai išmanant pokyčių valdymą, turint stiprias lyderystės kompetencijas, tinkamai organizuojant procesą bei įkvėpiant darbuotojus, viešojo sektoriaus organizacijos gali sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Viešojo sektoriaus pokyčių valdymas lyderiui yra dar didesnis iššūkis, tuo pačiu suteikiantis galimybę ir pačiam tobulėti bei su komanda prisidėti prie organizacijos bei visuomenės gerovės kūrimo. Todėl viešajame sektoriuje vadovų pozicijas turėtų užimti lyderiai, patys siekiantys tobulėti, žinantys, kaip tai daryti bei sukuriantys sąlygas transformuoti komandos narius bei kartu sėkmingai įgyvendinantys visuomenei būtinus pokyčius.

4. Parengus tyrimo metodiką, pagal ją buvo atliktas tyrimas, apėmęs ekspertų interviu bei anoniminę apklausą. Išanalizavus tyrimo rezultatus nustatyti lyderiams kylantys iššūkiams pokyčių valdymo kontekste bei tinkami veikimo būdai. Lyderystė pokyčių valdymo kontekste yra sudėtinga ir reikalauja gebėjimo valdyti ne tik organizacinius procesus, bet ir žmonių emocijas bei lūkesčius. Sėkmė šioje srityje priklauso nuo lyderių gebėjimo efektyviai bendrauti, nustatyti aiškia viziją, valdyti organizacinės kultūros pokyčius, taip pat nuo gebėjimo priimti sprendimus esant neapibrėžtumui. Pagal tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad vienas tinkamiausių pokyčių valdymui yra transformacinė lyderystės stilių. Transformacinė lyderystė yra orientuota į pokyčius, jų inicijavimą, kūrimą, įgyvendinimą bei valdymą. Ji suteikia galimybę ne tik įveikti iššūkius, susijusius su organizaciniais pokyčiais, bet ir skatina organizacijos augimą ir tobulėjimą, tai darydama per kiekvieno organizacijos nario skatinimą augti, ugdydama pasitikėjimu grįstą kultūrą, bendradarbiavimą, patenkinant asmeninius ir organizacinius poreikius. Transformaciniai lyderiai, sugebantys įkvėpti, motyvuoti ir skatinti pokyčius, yra gyvybiškai svarbūs siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės, todėl tokie lyderiai yra pageidautini organizacijų pokyčių valdyme. Todėl organizacijos turėtų pasirūpinti, kad jose dirbtų reikiamų kompetencijų lyderiai.

5. Suformuluotas lyderio vaidmens pokyčių valdyme modelis, apimantis lyderio funkcijas bei veikimo būdus, gali ženkliai palengvinti pokyčių įgyvendinimą bei jį padaryti efektyvesniu. Pradėdamas nuo pokyčio vizijos bei tikslo, kuriuos nusistato atlikęs išsamią situacijos analizę, lyderis turi numatyti būtinus išteklius pokyčio įgyvendinimui, parengti detalų planą bei šiuos elementus išsamiai pristatyti bei aptarti su komanda. Turėdamas strateginio, sisteminio, analitinio, kritinio mąstymo, gerus komunikacinius gebėjimus, išmanydamas bei taikydamas individualizuotą požiūrį į kiekvieną darbuotoją, lyderis suburia komandą ir ją išlaiko motyvuotą, įsitraukusią, įgalintą bei tobulėjančią visame pokyčio procese. Vertindamas pokyčio įgyvendinimo pažangą, eigą, tarpinius bei galutinius rezultatus, lyderis nuolat apie tai komunikuoja su komanda ir bendradarbiaudamas atlieka būtinas korekcijas, jei tokios yra reikalingos. Pokyčio įtvirtinimui skiriamas nemažesnis dėmesys, nei kitiems pokyčio etapams ir jo metu lyderis pasidalina su komanda pokyčio rezultatais, padėkoja už indėlį, aptaria nesėkmes, pristato tolesnes veiklos perspektyvas, išklauso komandos vertinimus. Tačiau pateiktas modelis turi savo ribotumą, kurių esminis yra laiko faktorius. Šio modelio taikymui lyderis turi būti tinkamai pasiruošęs pats ir gebėti taikyti įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo bei vadybinius metodus, turėti reikiamas kompetencijas bei gebėjimus.

6. Darbo hipotezė, kad lyderio vaidmuo yra esminis faktorius, užtikrinantis sėkmingą pokyčių valdymą organizacijose bei tinkamo lyderystės stiliaus pasirinkimas užtikrina siektiną pokyčio rezultatą, pasitvirtino. Tai patvirtino tiek mokslinės literatūros analizė, tiek atliktas empirinis tyrimas.

SIŪLYMAI

Atsižvelgiant į tai, kad pokyčiai yra neišvengiama bei nuolatinė visuomenės, tuo pačiu ir viešojo sektoriaus raidos dalis, reikalingas efektyvus pokyčių valdymas, kuriame ypatingai svarbus vaidmuo tenka lyderiui. Siekiant pagerinti pokyčių valdymo rezultatus įmonėse bei įstaigose, įskaitant ir viešajame sektoriuje, remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei išvadomis, rekomenduojama:

1. NMA, visoms viešojo valdymo institucijoms bei pokyčius įgyvendinančioms įmonėms įvertinti esamų vadovų turimas kompetencijas bei jų lygius. Tai esant poreikiui gali būti daroma pasitelkiant šios srities ekspertus. **Nustačius nepakankamas lyderystės, strateginio požiūrio, komunikacijos, analitinio mąstymo, veiklos organizavimo kompetencijas, organizuoti tikslinius mokymus bei praktines sesijas.** Po mokymų atlikti pakartotinį kompetencijų vertinimą, siekiant įvertinti mokymų efektyvumą bei vadovų kompetencijų lygio pokytį po mokymų. **Šio siūlymo tikslas yra organizacijose turėti reikiamų kompetencijų vadovų komandas.**

2. Viešojo sektoriaus institucijoms konkursuose į visas vadovų pozicijas tikrinti lyderystės, komunikacijos, strateginio požiūrio, veiklos valdymo, analizės ir pagrindimo kompetencijas, kas šiuo metu yra taikoma tik įstaigų vadovų konkursuose. Šiuo siūlymu siekiama sukurti tokią viešojo sektoriaus vadovų komandą, kuri turėtų reikiamas kompetencijas sėkmingam pokyčiui valdymui. Taip pat **tokį kompetencijų įvertinimą siūloma taikyti ir tiems, kurie į vadovaujančias pareigas yra perkelti ne konkurso būdu.**

3. Vidaus reikalų ministerijai siūloma organizuoti komunikacinę kampaniją valstybės tarnybos reputacijai gerinti, tikslų, veikimo principų aiškinimui visuomenei. Pagerinus viešojo sektoriaus reputaciją būtų galimybė į ją pritraukti daugiau kompetentingų lyderių.

4. Visoms valstybės institucijoms visus svarbius pokyčius pristatyti visuomenei dar prieš pradėdant jį įgyvendinti, organizuoti konsultacijas su visuomene, bei pokytį įgyvendinus komunikuoti pateikti jo veiksmingumą.

5. Visoms įstaigoms bei įmonėms taikyti sukurtą ir šiame magistriniame darbe pristatytą lyderio funkcijų bei veikimo būdų modelį pokyčių valdyme, kad pokyčio procesas vyktų sklandžiai ir būtų pasiekti jo tikslai.

LITERATŪRA

1. Aladwani, A.M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266–275
2. Alqatawenah, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17-24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
3. Al-Haddad, S., ir Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, 28(2), 234-262.
4. Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., ir Sindhu, M. I. (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 32–41. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=120221102&site=ehost-live>
5. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
6. Bilevičienė, T., ir Jonušauskas, S. (2013). Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose: vadovėlis.
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams.
8. Byrne, J. (2013). A Student's Guide to Leadership* Tools to develop strong leadership and communication skills Version 2. *MI Educational Foundation*.
9. Boca, G. D. (2013, March). ADKAR model vs. quality management change. In *International Conference Risk in Contemporary Economy; Faculty of Economics and Business Administration, Dunarea de Jos University of Galati: Galati, Romania*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Boca-Gratiela/publication/266310181_ADKAR_Model_vs_Quality_Management_Change/links/542c09a80cf27e39fa920e63/ADKAR-Model-vs-Quality-Management-Change.pdf
10. Boyatzis, R., ir McKee, A. (2006). Darni lyderystė. *Vilnius: Verslo žinios*.
11. Brent D., Ellison L. ir Bowring-Carr Ch. (1997). *School Leadership in the 21st Century* Second edition

12. Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. New York: Sage.
13. Butkevičienė E., Vaidelytė E., ir Šnapštienė R. A Manager or a Leader? Analysis of Managerial and Leadership Competences in Lithuanian Civil Service. *Filosofija.Sociologija*, 2011, 22 (2), p. 139-148.
14. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., ir Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, (27), 36-44. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167191784/J.04~2009~1367167191784.pdf>
15. DeMars, B. J. (1997). *Leadership for the Twenty-first Century* (p. 0050). US Army War College. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA326675.pdf>
16. Denhardt, R. B., ir Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, 60(6), 549-559.
17. Dorogaia, I. (2023). Rethinking the Role of the Leader in the Transformational Changes of Industrialization 4.0 for Smes in the Republic of Moldova. *Business Management / Biznes Upravlenie*, 4, 47–61. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=174458646&site=ehost-live>
18. Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Academic Press.
19. Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. Teachers college press.
20. Gaižauskaitė, I., ir Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis.
21. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
22. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., ir Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. *Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*.
23. Grybienė, A. ir Šimbelis, D. (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. *KTU Panevėžio institutas*. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf
24. Gupta, P. (2005). Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. *Vilnius: Vaga*.

25. Hackman, M. Z., ir Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective*. Waveland press. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=9V4WAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&ots=pB3vrzSSMz&sig=51C-gjIW0zCvLgq_1BZljyTu_p0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
26. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Verslo sistemos ir ekonomika= Business Systems and Economics*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, Nr. 2 (2).
27. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija;
28. Jucevičius, R. (1997). Strateginis organizacijų vystymasis. Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras;
29. King, A. J., Johnson, D. D., & Van Vugt, M. (2009). The origins and evolution of leadership. *Current biology*, 19(19), R911-R916. Prieiga per internetą [https://www.cell.com/current-biology/pdf/S0960-9822\(09\)01412-2.pdf](https://www.cell.com/current-biology/pdf/S0960-9822(09)01412-2.pdf)
30. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.
31. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(4), 237-242. Prieiga per internetą: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:6114394/>
32. Lazuardi, M. L., ir Muhyi, H. A. (2021). Change model combination: A comprehensive way for successfully change. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 4(1), 1-10.
33. „Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas“. 1999. *Valstybės žinios* 60 (1945).
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1266 „Dėl Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos įsteigimo“. 1999. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.89869?jfwid=zjgvs3db2>
35. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (33), 99-111.
36. Markiewicz, P. (2011). Change management in the strategy implementation process. *Intelektinė ekonomika*, 5(2), 257-267.
37. Masiulis, K., ir Sudnickas, T. (2008). Elitas ir lyderystė: vadovėlis.

38. Maslauskaitė, A. (2008). Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai: mokomoji knyga. Prieiga per internetą https://biblioteka.lka.lt/data/Leidiniai/Mokomieji/Mokslo%20tiriamojo%20metodologiniai_pagrindai.pdf
39. Mento, A., Jones, R., ir Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of change management*, 3(1), 45-59.
40. Navickaitė, J. (2012). Vadovo transformacinės lyderystės raiška ir jos barjerai vykstant pokyčius mokykloje. Daktaro disertacija, KTU.
41. Nedzinskaitė, R. ir Barkauskaitė, M. (2017). Mokytojo profesionalumą lemiantys transformacinės lyderystės gebėjimai: mokytojų praktikų požiūris. *Pedagogika : mokslo darbai*, 125(1), 37–56. <https://doi.org/10.15823/p.2017.03>
42. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos 2022 – 2027 m. strategija. (2022). Žiūrėta 2022 m. gruodžio 16 d. https://www.nma.lt/uploads/files/dir4365/dir218/dir10/8_0.php
43. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos 2023 m. veiklos ataskaita <https://nma.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/Nz6H9052GXU.pdf>
44. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos informacija apie darbuotojų darbo užmokestį 2023 m. IV ketvirtį https://nma.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/gS5_Xi5nsM.pdf
45. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos darbuotojų sąrašas. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 20 d. <https://www.paramakaimui.lt/index.php/veikla/struktura-ir-kontaktine-informacija/kontaktine-informacija/430>
46. Northouse, P. G. (2009). Lyderystė: teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. Obrazcovas, V., ir Vozbutienė, A. (2005). Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose. *Public Policy and Administration*, 1(14), 40-52.
48. Pearson, C. S. (2012). *The transforming leader: new approaches to leadership for the twenty-first century* (1st ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc. P
49. Petrauskaitė, K., ir Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. In *23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“*, 2020 m. vasario 12-13 d. Vilnius (pp. 1-12). Technika.

50. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Public policy and administration*, 12(4), 523-539. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13165/VPA-13-12-4-01>
51. Raipa, A. (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje. Priežastys, struktūra, poveikis. *Bridges/Tiltai*, 67(2).
52. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., ir Nefas, S. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*
53. Rakšnys, A. V. (2019). *Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme*. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka, Vilnius.
54. Rakšnys, A. V., Valickas, A., ir Vanagas, R. (2020). Challenges of creation and implementation of collaborative innovations in public sector organisations. *Public policy and administration*, 19(1), 9-21. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.19.1.25989>
55. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas. Gero vadovo beiieškant*. Vilnius: Pačiolis.
56. Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Bloomsbury Publishing USA.
57. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas
58. Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in Organizational Change: The Crucial Role of Leaders' Sensegiving. *Journal of Change Management*, 18(2), 162–180. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446696>
59. Sverdlik, N., Oreg, S., ir Berson, Y. (2020). When do leaders initiate changes? The roles of coping style and organization members' stability-emphasizing values. *Applied Psychology*, 69(4), 1338-1360.
60. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Economics and Management*, 16.
61. Šilingienė, V. *Lyderystė: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2012
62. Tidikis, R. J. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: [vadovėlis]*. Prieiga per internetą <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/bc860f08-2e52-404d-a338-0764d4c38f0e/content>
63. Tiliuta, B. A., ir Diaconu, I. R. (2021). The Role of the Leader and the Manager in the Organizational Changes. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 21(2), 911–919. Prieiga per internetą:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=156007549&site=ehost-live>

64. Teczke, M., Sansyrbayevna Bespayeva, R., ir Olzhabayevna Bugubayeva, R. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*, 3(3).
65. Usoh, E. J., ir Karundeng, F. E. F. (2023). The leaders' role in leading and managing organisational change in higher education institutions. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(2), 854-858. Prieiga per internetą: [The leaders' role in leading and managing organisational change in higher education institutions | Usoh | JPPI \(Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia\) \(iicet.org\)](#)
66. Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 315-323. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160586544/J.04~2007~1367160586544.pdf>
67. Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354-371. Prieiga per internetą: <https://professormarkvanvugt.com/images/files/EvolutionaryOriginsofLeadershipandFollowership-PersonalityandSocialPsychologyReview-2006.pdf>
68. Videikienė, S., ir Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Public Security and Public Order*, (10).
69. Zmitrulevičienė, J., ir Motienė, R. (2015). Lyderio savybių ir vadovavimo stiliaus priklausomybė. *STUDIJS KINTANČIOJE*, 81. Prieiga per internetą: https://leda.lt/images/documents/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2015.pdf#page=8
70. Židonis, Ž., ir Andriuškevičienė, S. (2019). Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose. *Viešoji Politika ir Administravimas*, 18(1). <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.18.1.23133>
71. Žvirdauskas, D. (2006). Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu. KTU.

Beniulienė, G. (2024). *Lyderio vaidmuo įstaigos pokyčių valdyme. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejis* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos lyderio funkcijos, svarba bei galimi veikimo būdai pokyčių valdymo kontekste. Išnagrinėtas pokyčių valdymo procesas bei nustatyti svarbiausi jo elementai. Atlikta Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos (toliau – NMA) atvejo analizė, taikant ekspertų interviu bei anketinę darbuotojų apklausą. Atliktas tyrimas padėjo atskleisti organizacijos situaciją pokyčių valdyme bei lyderio vaidmens svarbą šiame procese. Pirmoje dalyje išanalizuoti teoriniai lyderystės raidos, pokyčių valdymo aspektai ir būdai, analizuoti pokyčių valdymo bei lyderystės aspektai viešajame sektoriuje, nagrinėta transformacinė lyderystė bei jos sąsajos su pokyčių valdymu. Antroje darbo dalyje parengta tyrimo metodologija ir tyrimo instrumentariju. Trečioje magistro darbo dalyje aprašomas atliktas tyrimas bei aptariami bei analizuojami tyrimo rezultatai, vadovaujantis jais sudarytas lyderio funkcijų bei veikimo būdų modelis pokyčių valdyme, pateikiamos išvados ir siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: viešasis sektorius, lyderystė, pokyčių valdymas.

Beniulienė, G. (2024). *The role of the leader in the change management of the institution. The case of the National Paying Agency under the Ministry of Agriculture (Master's thesis)*. Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

The master's thesis analyzes the leader's functions, importance and possible ways of acting in the context of change management. The change management process is analyzed and its most important elements are identified. A case study of the National Payment Agency under the Ministry of Agriculture (hereinafter - NMA) was carried out, using expert interviews and a questionnaire survey of employees. The conducted research helped reveal the organization's situation in change management and the importance of the leader's role in this process. The first part analyzed the theoretical development of leadership, aspects and methods of change management, analyzed the aspects of leadership in relation with change management in the public sector, examined transformational leadership and its connections with change management. In the second part of the work, research methodology and research instruments are prepared. The third part of the Master's thesis describes the conducted research and discusses and analyzes the results of the research, based on them the model of leader's functions and ways of acting in change management, conclusions and suggestions are presented.

Key words: public sector, leadership, change management.

Beniulienė, G. (2024). *Lyderio vaidmuo įstaigos pokyčių valdyje. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejis* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Magistro darbe analizuojama lyderystės raiška, lyderio vaidmuo valdant pokyčius, tinkamiausi veikimo būdai, kad pokyčių valdymas būtų sklandus bei efektyvus. Analizuojama lyderystės raida bei jos svarba. Nagrinėti skirtingi pokyčių valdymo modeliai bei atlikta jų palyginamoji analizė. Nagrinėta transformacinė lyderystė bei jos sąsajos su pokyčių valdymo procesu. Nustatyta, kad lyderystė yra vienas esminių sėkmės faktorių valdant pokyčius. Išnagrinėta viešojo sektoriaus specifika bei lyderiams tenkantys papildomi iššūkiai įgyvendinant pokyčius. Magistro darbo objektas - lyderio vaidmuo pokyčių valdymo procesuose. Darbo tikslas - teoriškai ir empiriškai išnagrinėti lyderio vaidmenį pokyčių valdyje tiriamoje organizacijoje, siekiant identifikuoti tinkamiausius lyderio veikimo būdus, reikiamos kompetencijos pokyčių valdyje. Tikslui pasiekti buvo išsikelti uždaviniai - išanalizuoti lyderio sampratą, jos raidą, skirtingus lyderio vaidmens pasireiškimo stilius, išanalizuoti pokyčių valdymo metodikas, išanalizuoti lyderio vaidmens ir pokyčių valdymo specifiką viešajame sektoriuje, parengti tyrimo metodiką bei pagal ją atlikus tyrimą nustatyti ir išanalizuoti lyderiams kylančius iššūkius pokyčių valdymo kontekste NMA, nustatyti lyderio funkcijų bei veikimo būdų pokyčių valdyje modelį bei jo ribotumus.

Buvo atliktas kokybinis ir kiekybinis įstaigos darbuotojų tyrimas, taikant ekspertų interviu metodą bei darbuotojų anoniminę anketinę apklausą.

Atlikta tyrimo analizė. Tyrimas parodė, jog respondentai sutinka, kad lyderio vaidmuo pokyčių valdyje yra vienas svarbiausių sėkmės faktorių. Taip pat nustatyta, kad įstaigos darbuotojai lyderystę įstaigos pokyčių valdymo kontekste vertina gerai bei vidutiniškai bei pateikė siūlymų, kaip ją būtų galima pagerinti.

Remiantis mokslinės literatūros analizės bei tyrimo duomenimis, sudarytas lyderio funkcijų bei veikimo būdų pokyčių valdyje modelis, kurį siūloma taikyti siekiant efektyvaus pokyčių valdymo.

Beniulienė, G. (2024). *The role of the leader in the change management of the institution. The case of the National Paying Agency under the Ministry of Agriculture (Master's thesis).* Vilnius: Mykolas Romeris University.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the definition of leadership, the role of the leader in change management, the most appropriate ways of acting to make change management smooth and effective. The development of leadership and its importance are analyzed. Different change management models were examined and their comparative analysis was performed. Transformational leadership and its connections with the change management process were examined. Leadership has been identified as one of the critical success factors in managing change. The specifics of the public sector and the additional challenges faced by leaders in implementing changes are analyzed. The object of the master's thesis is the role of the leader in change management processes. The aim of the work is to theoretically and empirically examine the role of the leader in change management in the studied organization, in order to identify the most suitable ways of the leader's action in change management. To achieve the goal, the tasks were set - to analyze the concept of a leader, its development, different styles of manifestation of the role of a leader, to analyze change management methodologies, to analyze the specifics of the role of a leader and change management in the public sector, to prepare a research methodology and, based on it, to identify and analyze the challenges facing leaders in change management in the context of NMA, to determine the model of changes in leadership functions and ways of working and its limitations.

A qualitative and quantitative study of the institution's employees was conducted using the expert interview method and an anonymous questionnaire survey of employees.

Analysis of the study was carried out. The research showed that the respondents agree that the role of the leader in change management is one of the most important success factors. It was also found that the employees of the institution evaluate the leadership in the context of the institution's change management as good and average, and made suggestions on how it could be improved.

Based on the analysis of the scientific literature and research data, a model of the leader's functions and ways of acting in change management has been compiled, which is proposed to be applied in order to achieve effective change management.

PRIEDAI

Ekspertų atrankos interviu kriterijai:

1. Dirba viešajame sektoriuje ne trumpiau nei 7 metus
2. Turi vadovaujamo darbo patirties ne mažiau nei 5 metus
3. Turi patirties pokyčių valdyme ne mažiau nei 3 metus
4. Dirba Nacionalinėje mokėjimo agentūroje ne trumpiau nei 3 metus

Klausimai atsirinktiems ekspertams pusiau struktūruotam interviu:

1. Kokie yra esminiai pokyčių valdymo iššūkiai ir koks yra lyderio vaidmuo juos sprendžiant?
2. Kaip lyderis informuoja apie pokyčių būtinumą?
3. Kokiais būdais šalinamos pasipriešinimo pokyčiams priežastys?
4. Kaip lyderis galėtų įtraukti darbuotojus į pokyčio kūrimą bei jo įgyvendinimą?
5. Kaip lyderis galėtų padaryti pokyčių įgyvendinimo procesą veiksmingesniu?
6. Kokie lyderio veiksmai trukdo darbuotojų sąmoningam įsitraukimui į pokyčių įgyvendinimo procesą?
7. Ko lyderis turėtų vengti pokyčio procese?
8. Kaip atliekama pokyčio stebėseną ir koks lyderio vaidmuo joje?
9. Kaip lyderis galėtų prisidėti prie pokyčio įtvirtinimo jam formaliai pasibaigus?
10. Koks lyderystės vaidmuo Jūsų manymu turėtų būti viešajame sektoriuje, kad pavyktų įgyvendinti visuomenei reikalingus pokyčius?
11. Ką dar norėtumėte pasakyti, kas liko nepasakyta?

Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos darbuotojų apklausos anketa

Gerb. Respondente,

Esu Genovaitė Beniulienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto baigiamojo kurso studentė. Rašau magistro studijų diplominį darbą „Lyderio vaidmuo įstaigos pokyčių valdyme. Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atvejis.“ ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - išsiaiškinti, koks yra lyderio vaidmuo pokyčių valdymo kontekste, kokie lyderio bruožai, veikimo būdai, t. y. koks lyderio vaidmuo bei pokyčių valdymo metodai yra vertinami kaip tinkamiausi, kokie matomi iššūkiai.

Klausimynas yra anoniminis, vardo ir pavardės rašyti nereikia. Gauti rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe.

Maloniai prašyčiau Jūsų užpildyti šią anketą. Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!

Anketą sudarė Genovaitė Beniulienė. Vadovas doc. dr. A.V. Rakšnys

- Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų iššūkių, kylančių pokyčių valdyme, 5 balų skalėje, kiek jie, Jūsų manymu, yra reikšmingi? (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visai nereikšmingas“, o 5 reiškia „labai reikšmingas“).

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Iššūkis yra pokyčio baimė.						
Iššūkis yra pasipriešinimas bet kokiems pokyčiams.						
Iššūkis yra netinkama komunikacija						
Iššūkis - suburti pokyčio komandą						

Iššūkis yra darbuotojų motyvacijos trūkumas						
Iššūkis yra nepasiruošimas pokyčiui						
Iššūkis yra analizės neatlikimas prieš pradėdant pokytį						
Iššūkis yra tinkamo pokyčio įgyvendinimo plano neparengimas						

2. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų lyderio veiksmų 5 balų skalėje, kiek jie, Jūsų manymu, yra veiksmingi sprendžiant iššūkius, kylančius įgyvendinant pokyčius? (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai neveiksmingi“, o 5 reiškia „labai veiksmingi“).

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Įgalinti darbuotojus prisiimti atsakomybę už pokyčio įgyvendinimą.						
Įtikinti darbuotoją, kad pokyčio reikia jam pačiam.						
Suburti skirtingų tipų žmones bendram pokyčio įgyvendinimui.						
Rasti kiekvienam darbuotojui tinkamiausią vietą pokyčio įgyvendinimo procese.						

Pasipriešinimą pokyčiui šalinti atsižvelgiant į kiekvieno žmogaus asmenines savybes.						
Lyderis turi įtikinti pokyčio būtinumu nepaisydamas savo asmeninių poreikių						
Lyderis turi būti pats motyvuotas įgyvendinti pokytį.						
Lyderis turi neabejoti pokyčiu, kurį įgyvendina.						
Suteikti darbuotojui saviraiškos galimybę įgyvendinant pokytį.						
Suteikti darbuotojui laisvės veikti įgyvendinant pokytį.						

3. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų būdų 5 balų skalėje, kiek jie, Jūsų nuomone, yra veiksmingi informuojant darbuotojus apie pokyčių būtinumą. (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai neveiksmingi“, o 5 reiškia „labai veiksmingi“).

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Informavimo būdas priklauso nuo organizacijos kultūros.						
Informavimo būdas priklauso nuo pokyčio masto.						

Informuojant turi būti pristatomas pokyčio turinys						
Informuojant turi būti pristatomas pokyčio būtinumas						
Informuojant turi būti pristatoma pokyčio nauda						
Informuojant turi būti pristatomas pokyčio tikslas						
Informavimas turi būti tiesioginis (ne per kitus asmenis)						
Informavimas turi būti gyvas (ne nuotolinis ar raštu)						
Informuojant nuotoliniu būdu būtinos vaizdo kameros.						
Aukščiausio lygio vadovas pokytį pristato pats.						
Informuojant apie pokytį, lyderis turi atsakyti į visus komandai kylančius klausimus						
Informuodamas apie pokytį lyderis turi						

pateikti atvirai visą informaciją pokytį						
Informuojama apie pokytį turi būti detalai.						
Informuojant turi būti naudojama vaizdinė medžiaga.						
Informuojant turi būti pristatomi ilgalaikiai planai, susiję su pokyčiu.						
Aukščiausio lygio vadovas informuoja apie pokytį per padalinių vadovus.						
Informacijos turi būti pateikiama tik tiek, kiek konkrečiam darbuotojui reikia, kad žinotų, kokius veiksmus turi padaryti.						

4. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų būdų 5 balų skalėje, kiek jie, Jūsų nuomone, yra veiksmingi šalinant pasipriešinimo pokyčiams priežastis. (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai neveiksmingi“, o 5 reiškia „labai veiksmingi“).

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Rasti pokyčio bendraminčių						
Įtraukti į pokytį tuos, kurie gali jį įgyvendinti						
Motyvuoti pokyčio komandą						

Veiksminga komunikacija apie pokytį						
Lyderio palaikymas visame pokyčio procese						
Lyderio pagalba visame pokyčio procese						
Pokyčio naudos atskleidimas						
Pasipriešinimo pokyčiams priežastys turi būti šalinamos kiekvieno darbuotojo atskirai, randant jam efektyvius būdus.						

5. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų lyderio veikimo būdų 5 balų skalėje, kiek jie Jums padeda įsitraukti į pokyčio kūrimą bei jo įgyvendinimą. (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai nepadeda“, o 5 reiškia „labai padeda“)

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Suburti pokyčių komandą.						
Parodyti darbuotojams naujas galimybes.						
Suteikti darbuotojams pokyčio procese saviraiškos galimybes.						

Suteikti darbuotojams pokyčio procese tobulėjimo galimybes.						
Lyderio betarpiškas dalyvavimas pokyčio procese.						
Lyderio asmeninis pavyzdys pokyčio įgyvendinimo procese.						
Pokyčio turinį suprantantis lyderis.						
Lyderio kompetencija						
Buvusių gerųjų pavyzdžių kitose įstaigose ar toje pačioje įstaigoje parodymas.						
Efektyvi lyderio komunikacija						
Darbuotojams suteikta sprendimų priėmimo galimybė pokyčio įgyvendinimo metu.						
Finansinis motyvavimas						
Suteikta kūrybinė laisvė darbuotojams įgyvendinant pokytį.						

6. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų lyderio veiksmų ar taikomų būdų 5 balų skalėje, kiek jie, Jūsų nuomone, padaro pokyčio įgyvendinimo procesą veiksmingesniu. (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai neveiksmingi“, o 5 reiškia „labai veiksmingi“)

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Skatina pokyčio komandos kūrybiškumą.						
Palaiko dalyvaujančius pokytyje.						
Užtikrina kiekvieno dalyvaujančio pokytyje darbuotojo saviraiškos galimybes.						
Užtikrina pokyčio komandos komandinį darbą.						
Užtikrina būtiną bendradarbiavimą su visomis suinteresuotomis šalimis.						
Užtikrina būtinus išteklius pokyčio įgyvendinimui (žmogiškuosius, finansinius, teisinius ir kt.)						
Nustato pokyčio tikslus						
Sudaro pokyčio planą						
Atlieka pokyčio plano įgyvendinimo stebėseną						
Įvertina pokyčio rezultatus.						

7. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų lyderio veiksmų 5 balų skalėje, kiek jie Jums trukdo įsitraukti į pokyčio įgyvendinimą. (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „labai trukdo“, o 5 reiškia „visiškai netrukdo“)

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Neefektyvi komunikacija						
Lyderis per daug darbų apsiima daryti pats.						
Vienašališkas sprendimų priėmimas, nesitariant su pokyčio komanda.						
Per didelė kontrolė.						
Neturėjimas galimybės priimti sprendimus.						
palaikymo trūkumas iš lyderio.						
Lyderio kompetencijos trūkumas.						
Lyderio neįsitraukimas į procesą.						
Nekonstruktyvi kritika.						
Pagarbos iš lyderio pusės trūkumas.						
Skubotos išvados.						
Komandos narių nesiklausymas.						
Išankstiniai lyderio nusistatymai.						

Lyderio abejonės pokyčiu.						
Lyderio pasipriešinimas pokyčiui.						
Lyderio motyvacijos stoka						

8. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų lyderio veiksmų 5 balų skalėje, kiek jų lyderis, Jūsų nuomone, turėtų vengti pokyčio procese (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai neturėtų vengti“, o 5 reiškia „turėtų labai vengti“)

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Vengti konfliktų.						
Vengti kaltinimų.						
Vengti asmeniškumų.						
Vengti skubotų išvadų.						
Vengti nuomonės pasikeitimo.						
Vengti išankstinio nusistatymo.						
Vengti per didelio kišimosi į pokyčio procesą.						
Palikti pokyčio komandą be palaikymo.						
Nedalyvauti diskusijose						
Vengti nepakankamo komunikavimo.						

Ignoruoti žmonių pasipriešinimą pokyčiams.						
--------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

9. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų veiksmų 5 balų skalėje, kiek jie, Jūsų nuomone, yra svarbūs atliekant pokyčio stebėseną (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai nesvarbu“, o 5 reiškia „labai svarbu“)

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Pokyčio stebėseną turi būti periodinė.						
Pokyčio stebėseną vykdoma vadovaujantis projektinio valdymo principais.						
Pokyčio įgyvendinimo metu lyderis turi užduoti kontrolinius klausimus komandai.						
Pokyčio įgyvendinimo stebėseną organizuoja lyderis.						
Lyderis turi atlikti pokyčio stebėseną tik tam tikruose jo įgyvendinimo taškuose.						
Stebimi konkretūs pokyčio įgyvendinimo rodikliai						
Sėkmingai įgyvendintais pokyčio etapais turi būti						

pasidžiaugiama kartu su komanda.						
Nesėkmingas pokytis turi būti aptartas su komanda.						
Rengiant pokyčio stebėsenos ataskaitas.						
Pasibaigus pokyčiui lyderis turi iškomunikuoti jo rezultata.						
Sėkmingai pokytį įgyvendinusi komanda turi būti įvertinta.						

10. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų lyderio veiksmų 5 balų skalėje, kiek jie, Jūsų nuomone, yra svarbūs viešajame sektoriuje, kad pavyktų įgyvendinti visuomenei reikalingus pokyčius (teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai nesvarbu“, o 5 reiškia „labai svarbu“)

	1	2	3	4	5	Nežinau/neturiu nuomonės
Lyderio vidinė motyvacija gerinti viešąsias paslaugas.						
Lyderio suvokimas, kad jis tarnauja visuomenei.						
Visuomenės pokyčių analizė.						
Politinis pokyčio palaikymas.						

Platus atsakingų už pokyčio įgyvendinimą šalių sutarimas,						
Pasitelkiami konkrečios srities profesionalai.						
Efektyvi pokyčio komunikacija su visomis suinteresuotomis šalimis.						
Pokytis turi būti siejamas su konkrečiu pamatuojamu rezultatu.						
Pokyčio rezultatai pateikiami visuomenei.						

11. Kaip bendrai vertinate NMA vykdomą pokyčių valdymą ir ypač lyderystę šioje srityje?

1. (labai blogai)
2. (blogai)
3. (vidutiniškai)
4. (gerai)
5. (labai gerai)

12. Ką galėtų padaryti aukščiausio lygio NMA vadovai (NMA vadovybė, departamentų direktoriai, nepriklausomų skyrių vedėjai), kad NMA vykdomi pokyčiai vyktų sklandžiai, būtų efektyvūs bei veiksmingi?

.....

....

13. Jūsų lytis:

1. Moteris.

2. Vyras.

14. Jūsų amžius:

1. iki 30 metų.
2. 31-40 metų.
3. 41-50 metų.
4. 51-60 metų.
5. daugiau nei 61 metai.

15. Jūsų išsilavinimas (prašome pažymėti vieną Jūsų turimą aukščiausią išsilavinimą):

1. Vidurinis.
2. Profesinis.
3. Spec. vidurinis/aukštesnysis.
4. Aukštasis neuniversitetinis.
5. Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis).
6. Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis).
7. Mokslų daktaro laipsnis.

16. Jūsų užimamos pareigos (prašome pažymėti vieną atsakymo variantą):

1. Aukščiausio lygio vadovas (NMA direktorius, direktoriaus pavaduotojas, departamento direktorius, nepriklausomo skyriaus vedėjas)
2. Vidurinės grandies vadovas ar patarėjas (skyrių, esančių departamento sudėtyje, vedėjas, patarėjas, departamento patarėjas)
3. Specialistas (vyriausiasis specialistas, kvalifikuotas darbuotojas, darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį).

17. Jūsų darbo stažas NMA (prašome pažymėti vieną atsakymo variantą):

1. Mažiau nei 1 metai.
2. 1 - 5 metai.
3. 6 - 10 metų.
4. 11 - 20 metų.

5. Daugiau nei 20 metų

Dėkoju už bendradarbiavimą ir pasidalijimą savo patirtimi!