

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ARŪNĖ RUSTEIKAITĖ

POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMOS ORGANIZACIJOJE:
ŽUVININKYSTĖS TARNYBOS
PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS
ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. *Alvydas Baležentis*

VILNIUS

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMOS ORGANIZACIJOJE:
ŽUVININKYSTĖS TARNYBOS
PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS
ATVEJO ANALIZĖ

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____prof. dr. Alvydas Baležentis

2017 – 05

Atliko

_____stud. A. Rusteikaitė

2017 – 05

VILNIUS

2017

TURINYS

Lentelių sąrašas	4
Paveikslų sąrašas	5
Priedų sąrašas.....	5
ĮVADAS.....	6
1. POKYČIŲ ORGANIZACIJOJE VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Pokyčių organizacijoje samprata	8
1.2. Pokyčių organizacijoje valdymas.....	17
1.3. Pokyčių valdymo modeliai.....	20
2. ŽUVININKYSTĖS TARNYBOS PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS ŽEMĖS ŪKIO VEIKLOS ANALIZĖ	33
2.1. Žuvininkystės tarnybos funkcijos, struktūra ir jų pokyčiai.....	33
2.2. Žuvininkystės tarnybos paslaugų teikimas, bendradarbiavimo veikla, kokybės vadybos diegimas ir informacinių technologijų plėtra	47
3. POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMŲ ŽUVININKYSTĖS TARNYBOJE PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS TYRIMAS	56
3.1. Tyrimo metodika.....	56
3.2. Pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje SSGG analizė.....	60
3.3. Pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje analizė pagal Lewin „jėgų lauko“ analizę	74
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	78
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	81
SANTRAUKOS	87
PRIEDAI	

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pokyčių valdymo schema	18
2 lentelė. Pokyčio realizavimo stadijos metodai	28
3 lentelė. Pokyčių valdymo modelių palyginimas	30
4 lentelė. Žuvininkystės tarnybos poskyriuose veisiamos prioritetinių rūšių žuvys ir vėžiai	39
5 lentelė. Žuvininkystės tarnybos darbuotojų skaičius 2015-2016 m.	40
6 lentelė. Žuvininkystės tarnybos struktūros pokyčių raida, 2009-2016 m	42
7 lentelė. Žuvininkystės tarnybos teikiamos viešosios ir (arba) administracinės paslaugos.....	42
8 lentelė. Žuvininkystės tarnybos įgyvendinti / įgyvendinami projektai, 2010-2016 m.....	52
9 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijai.....	57
10 lentelė. Klausimynas „Pokyčių valdymo ypatumai Žuvininkystės tarnyboje.....	58
11 lentelė. Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programos priemonių įgyvendinimas	66
12 lentelė. Žuvininkystės tarnybos SSGG analizės rezultatų apibendrinimas	72

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Organizacijos pokyčius lemiantys išorinės aplinkos veiksniai.....	10
2 paveikslas. Organizacijos pokyčius lemiantys vidinės aplinkos veiksniai	13
3 paveikslas. Bullock ir Batten (1985) integruotas pokyčių valdymo modelis.....	22
4 paveikslas. Beckhard ir Harris (1987) pokyčio formulė	24
5 paveikslas. Carnall (1990) pokyčių valdymo modelis	25
6 paveikslas. Lewin „jėgų lauko“ diagrama	29
7 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio struktūra (2015)...	35
8 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos skyriai ir poskyriai	36
9 paveikslas. Lietuvos žvejybos laivyno žvejybos galimybės 2016 m.	37
10 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos paslaugų teikimo schema	50
11 paveikslas. Tyrimo schema	56
12 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos stiprybės	60
13 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos silpnybės.....	62
14 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos galimybės	64
15 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos grėsmės.....	70
16 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos „jėgų lauko“ diagrama pagal K. Lewin.....	72
17 paveikslas. Žuvininkystės tarnybos „jėgų lauko“ varomųjų ir stabdančiųjų jėgų santykis	73

Priedų sąrašas

- 1 priedas. Žuvininkystės tarnybos struktūra (2010 m.)
- 2 priedas. Žuvininkystės tarnybos struktūra (2011 m.)
- 3 priedas. Tyrimo klausimyno pavyzdys

ĮVADAS

Aktualumas ir temos naujumas. Suintensyvėjusi globalizacija, spartėjanti technologijų raida bei padidėjęs konkurentų kiekis lemia tai, jog, siekdamos išlaikyti savo atliekamos veiklos kokybę ir efektyvumą, vis daugiau organizacijų yra priverstos periodiškai pertvarkyti savo veiklą. Kita vertus, kiekviena, net ir mažiausia, pertvarka, arba pokytis beveik visuomet yra lydima daugybės neigiamų padarinių, kurių vienas esmingiausių yra darbo jėgos pasipriešinimas pokyčiams.

Siekiant, kad pasipriešinimo efektas būtų švelnesnis, labai svarbu gebėti laiku suvaldyti pokyčius išsprendžiant pagrindines su jomis susijusias problemas. Nors pokyčių valdymas organizacijoje yra pakankamai dažnai užsienio (R. R. Sharma, 2008; H. Pathak, 2011; E. Cameron, M. Green, 2012 et al.) bei Lietuvos (R. Korsakienė, 2006; E. Laumenskaitė, A. Vasiliauskas, 2006; D. Klimas, J. Ruževičius, 2009 ir kt.) autorių nagrinėjama problema, ji vis dar išlieka diskusijų keliančiu vadybos aspektu, kurį reikia nuolat analizuoti ir tirti. Juolab nėra aišku, su kokiomis pokyčių valdymo problemomis susiduria pakankamai specifinė savo veiklos turiniu darbe nagrinėjama viešojo sektoriaus įstaiga – Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos.

Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos (toliau darbe – Žuvininkystės tarnyba) yra viešojo sektoriaus įstaiga, atsakinga už Lietuvos valstybės žuvininkystės politikos bei bendrosios Europos Sąjungos žuvininkystės politikos įgyvendimą ir šiuo metu vykdo Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programą. Šios tarnybos veikla yra itin svarbi žuvininkystės sektoriaus kontekste dėl priskirtos funkcijos atkurti retų, nykstančių ar jau išnykusių žuvų rūšių išteklius Lietuvos vidaus vandenyse bei vykdyti žuvininkystės kontrolę siekiant apsaugoti gėlujų bei jūros vandenų akvakultūrą. Prie Žuvininkystės tarnybos indėlio į darnų žuvininkystės vystymąsi be abejonės prisideda ir įstaigos gebėjimas sėkmingai suvaldyti pokyčius, kurie yra neišvengiami žuvininkystės srityje. Įvairūs faktoriai, tarp kurių ES ir Lietuvos teisės aktų, reglamentuojančių Žuvininkystės tarnybos veiklą, pakeitimai, neprognozuojamos gamtinės sąlygos ir kiti pokyčiai, yra rizikos faktoriai, galintys išbalansuoti įstaigos veiklą, todėl itin svarbu laiku identifikuoti su pokyčių valdymu susijusias problemas ir rasti galimus sprendimų būdus.

Temos iširtumas. Nors pokyčių valdymo problemos, kaip jau minėta, yra nagrinėjamos gana plačiai tiek užsienio, tiek mūsų šalies mokslinėje literatūroje, pastarojoje pasigendama konkrečiai su žuvininkystės sektoriumi susietos analizės. Lietuvos mokslinėje literatūroje iš dalies nagrinėjami atskiri su žuvininkyste susiję aspektai, kaip, pavyzdžiui, žuvininkystės plėtra (J. Pekarskas ir kt., 2009) ar valstybinės žuvininkystės charakteristikos (G. Radzevičius, 2014). Menkas žuvininkystės pokyčių valdymo temos iširtumas atveria plačias galimybes patikrinti šioje veiklos srityje galiojančius pokyčių valdymo dėsningumus ir išanalizuoti su žuvininkyste susijusių pokyčių valdymo problematiką.

Tyrimo problema. Kadangi pokyčių valdymo problemos yra neatsiejamos nuo organizacijos veiklos turinio, labai svarbu ištirti, su kokiomis pokyčių valdymo problemomis susiduria viešojo sektoriaus įstaigos – šiuo atveju Žuvininkystės tarnybos – darbuotojai bei vadovai. Tik įsisažmoninus pagrindines naujovių diegimo kliūtis, su kuriomis susiduria šios organizacijos nariai, galima pradėti ieškoti būdų joms pašalinti.

Tyrimo objektas – pokyčių valdymo problemos Žuvininkystės tarnyboje.

Tyrimo tikslas – ištirti pokyčių valdymo problemas Žuvininkystės tarnyboje.

Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti tokie uždaviniai:

1. Pokyčių valdymo organizacijoje problemas nagrinėjančios mokslinės literatūros analizė.
2. Žuvininkystės tarnybos darbuotojų ekspertinis vertinimas norint pagrįsti įstaigos stipriąsias ir silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes, kurios vaidina lemiamą vaidmenį Žuvininkystės tarnybos pokyčių valdyme.
3. Remiantis atliktu ekspertiniu vertinimu suformuoti Žuvininkystės tarnybos SSGG analizę.
4. Remiantis SSGG analize suformuoti „jėgų lauko“ diagramą pagal K. Lewin pateiktą modelį ir atskleisti pokyčių problemas Žuvininkystės tarnyboje.
5. Išanalizuoti tyrimo metu gautus rezultatus ir pateikti galimus Žuvininkystės tarnyboje sutinkamų pokyčių valdymo problemų sprendimo būdus.

Tyrimo periodas: 2015 – 2016 m.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- ekspertiniai vertinimai;
- SSGG analizė;
- atvejo analizė.

Praktinė darbo reikšmė. Nustatyta, jog Žuvininkystės tarnyboje pokyčių valdymo problemų yra daug ir įvairių, tačiau labiausiai ekspertų akcentuojamos tos, kurio yra susijusios su teisės aktų pakeitimais, įstaigos funkcinė struktūra bei priklausomybe nuo kitų institucijų sprendimų (reorganizavimu, privatizavimu ir kt.). Šio tyrimo rezultatai suteikia daugiau žinių apie Žuvininkystės tarnybos pokyčių valdymo ypatumus bei yra puiki bazė tolimesniems pokyčių valdymo charakteristikų žuvininkystės sektoriuje tyrimams.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys – teorinė, analitinė bei tiriamoji – dalys. Teorinė darbo dalis – „Pokyčių organizacijoje valdymo teoriniai aspektai“, analitinė – „Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos veiklos pokyčių analizė“, kurioje pateikiama informacija apie Žuvininkystės tarnybos veiklą ir įstaigoje vykusius pokyčius. Tiriamojoje – „Pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos tyrimas“ – darbo dalyje pristatomi tyrimo metu gauti rezultatai bei jų interpretacijos ir rezultatų apibendrinimas.

Darbo apimtis – 88 puslapiai. Rašant šį magistro darbą naudotasi 75 mokslinės ir kitos literatūros šaltiniais. Darbe pateikti 17 paveikslų, 12 lentelių ir 3 priedai.

1. POKYČIŲ ORGANIZACIJOJE VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Pokyčių organizacijoje samprata

Organizacijos teikia svarbą pokyčiams, kadangi jie padeda prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir taip išlaikyti konkurencingumą rinkoje, o tai – labai svarbi kiekvienos organizacijos sėkmingo egzistavimo prielaida. Kadangi šiandien pokyčių organizacijoje tema mokslinėje literatūroje analizuojama gana plačiai, yra daugybė skirtingų nuomonių apie labiausiai akcentuotinus šios sąvokos aspektus.

Kaip teigia R. Korsakienė (2006), galima išskirti dvi labiausiai paplitusias nuomones pokyčių organizacijoje klausimu. Pirma, yra neabejojama, kad pokyčių tempas verslo aplinkoje niekuomet nebuvo toks didelis kaip dabar. Antra, yra laikomasi nuomonės, jog pokyčius nulemia išoriniai bei vidiniai veiksniai, pokyčiai pasireiškia įvairiomis formomis ir mastais, tad jie yra reikšmingi bet kokia veiklos sritimi užsiimančiai organizacijai. Vadinasi, galima daryti išvadą, jog pokyčiai organizacijoje yra labai globalus, vargiai išvengiamas reiškinys, kurį būtina kiek įmanoma geriau suprasti.

T. R. Ramanathan (2009) nuomone, pokyčiai nurodo judėjimą iš žinoma į nežinoma, iš apibrėžta į neapibrėžta, iš pažįstama į nepažįstama. B. Burnesas (2009) teigimu, pokyčiai yra organizacijai gyvuoti būtina savybė, pasireiškianti tiek operatyviniu tiek strateginiu lygmenimis. Pasak M. Vienažindienės bei R. Čiarnienės (2007), pokyčiai organizacijoje pirmiausia turėtų būti siejami su inovacijomis ir jų pristatymu aplinkai, nes ši sąvoka apima darbo vietų, sistemos bei struktūros reorganizavimą ir restruktūrizavimą. Kaip matyti, pokyčio organizacijoje sąvoka neišvengiamai apibūdina struktūrinio požiūrio kitimą, nesvarbu, individualiu ar grupiniu lygmenimis. Visgi pokyčius stengiamasi orientuoti į organizacijos vystymąsi, nesiekiant susikoncentruoti ties pavieniu darbuotoju.

W. J. Rothwell et al. (2010) pažymi, jog visų pirma pokyčius galima skirstyti į dvi dideles grupes – planuotus bei neplanuotus. Nors organizacijos labai dažnai kinta neplanuotai bei palaispniui, kalbant apie organizacijų vystymąsi kur kas svarbesnį vaidmenį atlieka planuoti pokyčiai, kurie paprastai veikia visą organizaciją ir dėl šios priežasties užtikrina kismo stabilumą. R. Oškutienės ir R. Korsakienės (2012) teigimu, planuotas pokytis nuo neplanuoto skiriasi pagal mastą ir svarbą. Planuotų pokyčių tikslas – parengti visą organizaciją ar tam tikrą jos struktūrinį vienetą prisitaikyti prie organizacijos krypčių bei tikslų. Taigi planuotų pokyčių atveju paprastai yra koncentruojamasi ties strateginėmis organizacijos permainomis.

S. P. Robbins (2003) prideda, jog, nors daugelis permainų organizacijoje vyksta savaime, dalis pokyčių yra planuoti bei tikslingi. Planuotų pokyčių tikslai iš esmės yra du: (1) padėti organizacijai prisitaikyti prie pakitusios aplinkos bei (2) pakeisti darbuotojų elgesį. Jei organizacija nori išlikti, jai yra gyvybiškai svarbu atliepti į pakitusios aplinkos (aplinkybių) reikalavimus. Šiam tikslui pasiekti

labai svarbūs planingi pokyčiai, kaip antai: naujovių skatinimas, naujų įgaliojimų darbuotojams suteikimas, darbo grupių formavimas. Kadangi planuotos permainos organizacijoje ypač didele dalimi priklauso nuo jos darbuotojų, būtina pakeisti ir organizacijoje dirbančių žmonių elgseną. Vadinasi, planingi pokyčiai yra itin reikšmingi siekiant organizacijos vystymo bei plėtros.

Kadangi su organizacijos plėtra yra siejami planuoti pokyčiai, juos pagal pobūdį, tikslą bei intensyvumą galima suskirstyti į tokias tris grupes (D. Anderson, L. A. Anderson, 2010):

- Vystymosi pokyčiai trumpai gali būti apibūdinti kaip atsakas į sąlyginai mažas aplinkos ar rinkos reikalavimų sėkmei permainas (pvz., komandos formavimas, darbo praturtinimas). Šio tipo pokyčiai nėra itin skausmingi organizacijai, nes iš esmės yra orientuoti į organizacijos operacijų tobulinimą. Visgi šios grupės pokyčių svarba neginčijama.

- Pereinamieji pokyčiai yra būtinas atsakas į kur kas reikšmingesnes aplinkos jėgų ar rinkos reikalavimų sėkmei permainas (pvz., reorganizacija, naujo produkto sukūrimas). Šios grupės pokyčio atveju tai, kas yra sena, pakeičiama kuo nors visiškai nauju ir kitokiu.

- Transformaciniai pokyčiai traktuojami kaip atsakas į itin reikšmingas aplinkos bei rinkos permainas, reikalaujančias pasikeitimų ir nuostatų, įsitikinimų, pasaulėžiūros atžvilgiu. Įgyvendinant transformacinius pokyčius neišvengiamai vyksta ir organizacijos kultūros permainos.

E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko (2006) teigimu, tam, kad pokyčių valdymas būtų sėkmingas, svarbu šiuos pokyčius suvokti kaip transformacinius – savo pobūdžiu, sparta bei drastiškumu besiskiriančius nuo paprastai nuosaikesnių evoliucinių pokyčių. Transformacinės permainos yra ypatingos tuo, jog jų metu taip pat kinta ir žmogaus vertybės, pažiūros, nuostatos, įsitikinimai bei principai. Taigi įgyvendinant naują strategiją yra labai svarbu eiti nuo evoliucinių iki transformacinių pokyčių, tačiau to nėra būtina daryti siekiant įdiegti mažesnes permainas.

Analizuojant pokyčius paprastai yra skiriama ir keletas pokyčio dimensijų – pokyčio dydis bei pokyčio tempas. Pokyčio dydis matuojamas vertinant pokyčio apimtį bei pokyčio amplitudę, o pokyčio tempas – pokyčio laiką bei pokyčio greitį. Pokytis apimties atžvilgiu gali būti visapusiškas, t. y. veikiantis įvairias organizacijos sritis / funkcijas, arba siauras, t. y. darantis įtaką specifinėms organizacijos sritims / funkcijoms. Pokyčio amplitudė paprastai varijuoja intervale nuo žemos iki aukštos: žema amplitudė nurodo permainas, veikiančias dabartinę organizacijos būseną, o aukšta amplitudė reiškia radikalius pokyčius organizacijos struktūros, kultūros, procesų, politikos bei žmonių atžvilgiu (Ramanathan, 2009).

T. R. Ramanathan (2009) teigimu, pokyčio tempas priklauso nuo laiko momento, kai pokytis pradedamas vykdyti, bei laiko tarpo, kurio metu permaina vyksta. Laiko atžvilgiu pokytis gali būti su pertrūkiais, kai organizacija pasirenka tinkamą laiką pradėti permainą, o su pokyčiu susijusius veiksmus paskirsto laike, bei pastovus, kai pokyčio pristatymo laikas nėra svarbus, o pati permaina įgyvendinama tolygiai. Pokyčio greitis varijuoja tarp didelio ir mažo: greitis yra didelis, kai pokytis įdiegiamas per trumpą laiko tarpą, ir greitis yra mažas, kai pokytis įgyvendinamas palaipsniui, neskubant.

Apibendrinant galima teigti, jog pokyčiai organizacijoje yra neišvengiama kiekvienos organizacijos gyvavimo dalis. Paprastai tokie pokyčiai vyksta tiek operaciniu, tiek strateginiu lygmenimis ir yra siejami su darbo vietų, struktūros ir sistemos reorganizavimu ar restruktūrizavimu. Visgi svarbu pažymėti, kad pokyčiai organizacijoje skiriasi savo mastu: jei vieni, kaip reakcija į nežymius pakitimus aplinkoje, yra orientuoti į paprastą vidaus procesų tobulinimą, tai kiti, kaip atoveiksmis į reikšmingus aplinkos kismus, apima netgi giluminio organizacijos kultūros lygmens permainas. Kiekvieną pokytį galima įvertinti dviem dimensijomis – pokyčio dydžiu bei pokyčio tempu.

Organizacijos pokyčius lemiantys išorinės aplinkos veiksniai. Veiksnių, sąlygojančių pokyčius organizacijoje, analizė yra labai svarbi, nes nuo jų reikšmingumo priklauso, kokių pokyčių teks imtis – vystymosi, pereinamųjų ar transformacinių. Nors paprastai pokyčius organizacijoje inicijuojantys veiksniai nėra drastiški ir yra orientuoti į organizacijos procesų tobulinimą, kartais gali pasitaikyti ir tokių situacijų, kai sprendžiamas organizacijos išlikimo klausimas. Siekiant, jog organizacija gyvuotų ilgai ir sėkmingai, labai svarbu įvertinti ne vien jos viduje vykstančius procesus, bet ir iš išorės kylančias grėsmes bei galimybes.

Pasak E. R. Auster et al. (2005), analizuojant pokyčius organizacijoje lemiančius išorinius veiksnius, paprastai išskiriamos tokios jų grupės (žr. 1 pav.):



Sudaryta darbo autorės pagal: Auster et al., 2005

1 pav. Organizacijos pokyčius lemiantys išorinės aplinkos veiksniai

- Politiniai veiksniai – tai vietinės ar kitų šalių politikos pokyčiai, sąlygojantys galios politikos, įstatymų ir panašias permainas. Organizacijai planuojant plėstis į kitas geografines rinkas, politinių jėgų analizė padeda atskleisti galimybes bei kliūtis, su kuriomis gali tekti susidurti dėl susiklosčiusios tam tikros politinės situacijos.

- Ekonominiai veiksniai iš esmės yra susiję su ekonominiais ciklais, kurie labai veikia organizacijos procesus. Pavyzdžiui, JAV dolerio kurso svyravimai yra juntami ne vien Amerikoje, bet ir kitų šalių rinkose. Vienas svarbiausių ekonominių faktorių, apsprendžiančių Žuvininkystės tarnybos veiklą, būtų susijęs su valstybės finansų paskirstymu, kadangi ši organizacija iš esmės finansuojama valstybės biudžeto bei ES struktūrinių fondų lėšomis.

- Socialiniai veiksniai – tai demografiniai ir kultūriniai faktoriai, kurie gali veikti viską, pradedant populiacijos pasiskirstymu bei vartotojų nuomone, baigiant vertybėmis, formuojančiomis rinkos paklausą.

- Technologiniai veiksniai šiandien yra gyvybiškai svarbūs visoms be išimties organizacijoms: technologijos gali drastiškai transformuoti pramonę, pagreitinti produkto gamybos ciklą ar pagerinti organizacijos konkurencingumą rinkoje. Šiuo atveju organizacijai kritiškai svarbu tampa ne tik išlikti technologijų viršūnėje, bet ir numatyti, kaip naujai įdiegtos technologijos paveiks organizaciją ateityje.

Anot S. P. Robbins (2003), šios keturios su išorine aplinka susijusių prielaidų grupės nepaaiškina visos pokyčių organizacijoje įvairovės, tad reikėtų išskirti dar du papildomus faktorius – konkurenciją bei darbo jėgos prigimtį. Darbo jėgos prigimtis (pvz. didesnė kultūrinė įvairovė, daug specialistų) iš esmės nurodo darbo rinkos situaciją. Konkurencija (pvz. e-komercijos plėtra, pasauliniai konkurentai) apima įvairius organizacijos konkurencingumą rinkoje didinančius bei mažinančius veiksnus. Kita vertus, tiek darbo jėgos prigimčiai, tiek konkurencijai įtaką daro faktoriai iš likusių keturių veiksnių grupių, tad kyla klausimas, kiek ši išorinės aplinkos veiksnių klasifikacija praplečia organizacijos grėsmių bei galimybių analizės lauką.

Kai kurių autorių teigimu (D. M. Boje et al., 2011), nagrinėjant išorinės aplinkos veiksnus, lemiančius pokyčius organizacijoje, derėtų išskirti penktąją grupę – ekologinius veiksnus. Kadangi su aplinka susijusios problemos kelia vis didesnę susirūpinimą pasaulio mastu, jos turėtų nemaža dalimi nulemti ir kiekvienos organizacijos poreikį keistis. Vis dėlto ekologinis faktorius yra tiesiogiai susijęs su likusiomis keturiomis išorinės aplinkos veiksnių grupėmis – politiniais, ekonominiais, socialiniais bei technologiniais sprendimais. Remiantis šiomis keturiomis išorinių veiksnių, sąlygojančių pokyčius organizacijoje, grupėmis atliekama PEST analizė, kurios metu siekiama kiek galima geriau įvertinti visų šių keturių faktorių poveikį organizacijai.

Vadinasi, organizacijos poreikį keistis paprastai nulemia politiniai, socialiniai, ekonominiai bei technologiniai veiksniai. Dažniausiai dėl šių išorinių jėgų inicijuoti pokyčiai yra orientuoti į

organizacijos plėtrą, vystymąsi, tobulėjimą, tačiau kartais dėl itin reikšmingų išorinės aplinkos permainų gali tekti organizaciją gelbėti net ir iš krizinės situacijos. Vadinasi, periodiškai įvertinti iš aplinkos kylančias grėsmes ir organizacijos galimybes, kaip tų grėsmių išvengti, yra labai svarbi kiekvienos siekiančios keistis organizacijos užduotis.

Organizacijos pokyčius lemiantys vidinės aplinkos veiksniai. Organizacijos poreikį keistis lemia ne vien išorinės, bet ir vidinės aplinkos veiksniai – tai yra tokie faktoriai, kurie egzistuoja organizacijos viduje ir nėra sąlygojami išorinės aplinkos pokyčių. Nors viena svarbiausių ir labiausiai akcentuotinių vidinės aplinkos prielaidų keistis yra laikoma vadovybė bei jos charakteristikos, yra kur kas daugiau organizacijos pokyčius lemiančių vidinės aplinkos veiksnių.

G. P. Huber bei W. H. Glick (1995) teigimu, kalbant apie vidinės aplinkos veiksnius, lemiančius pokyčius organizacijoje, paminėtinos tokios jų grupės:

- Veiklos atlikimas – pokyčiai organizacijoje inicijuojami tuomet, kai reali veikla neatitinka laukiamo rezultato. Staigus įstaigos veiklos pagerėjimas / pablogėjimas taip pat gali inicijuoti įvairius pakeitimus.

- Vadovo / lyderio ypatumai – ar įmonės vadovas bus orientuotas į pokyčius, priklauso nuo daugybės įvairių charakteristikų, kaip antai: polinkis atpažinti pokyčių reikiamybę organizacijoje, demografiniai požymiai (išsilavinimas, amžius), asmenybės savybės (pasiekimų poreikis, įvykių kontrolė).

- Organizacijos strategija turi didelės įtakos pokyčių organizacijoje dažniui. Aiškios strategijos vienu ar kitu organizaciniu klausimu turėjimas padidina pokyčių tikimybę toje srityje.

- Organizacijos struktūra gali tiek palengvinti organizacinius pokyčius, tiek jiems trukdyti. Pavyzdžiui, yra nustatyta, jog centralizuotas sprendimų priėmimas yra teigiamai susijęs su pokyčių administracijoje dažniu, tačiau neigiamai koreliuoja su technologinių pokyčių dažniu; jei procesai organizacijoje yra labai standartizuoti, juos pakeisti yra sudėtingiau nei tuos, kurie yra laisvesni.

Taigi G. P. Huberas ir W. H. Glickas (1995) išskiria keturias vidinių faktorių, sąlygojančių pokyčius organizacijoje, grupes – veiklos atlikimą, vadovo / lyderio savybes, organizacijos strategiją bei organizacijos struktūrą. Į kiekvieną grupę taip pat patenka dar specifiškesni pokyčius organizacijoje nulemiantys faktoriai (žr. 2 pav.).

Pasak S. P. Robbinso (2003), pokyčius organizacijoje gali inicijuoti tokie vidiniai dalykai kaip vadovų pasikeitimas, organizacijos amžius bei dydis ir silpna organizacinė kultūra. S. Sisaye (2006) nuomone, labiausiai linkusios kisti mažos bei jaunos, t. y. vis dar augančios ir besiformuojančios, organizacijos. Kuo organizacija didesnė ir senesnė, tuo jai dėl lankstumo stygiaus sunkiau planuoti, organizuoti bei įgyvendinti pokyčius. Kita vertus, organizacijos polinkis į pokyčius taip pat didele dalimi veikiamas ir jau prieš tai aptartos organizacinės struktūros, dėl kurios net ir didelė, po skirtingus pasaulio regionus išsibarsčiusi kompanija gali būti labai lanksti, atvira ir pasirengusi kisti.



Sudaryta darbo autorės pagal: Huber ir Glick, 1995

2 pav. Organizacijos pokyčius lemiantys vidinės aplinkos veiksniai

Pasak S. P. Robbins (2003), pokyčius organizacijoje gali inicijuoti tokie vidiniai dalykai kaip vadovų pasikeitimas, organizacijos amžius bei dydis ir silpna organizacinė kultūra. S. Sisaye (2006) nuomone, labiausiai linkusios kisti mažos bei jaunos, t. y. vis dar augančios ir besiformuojančios, organizacijos. Kuo organizacija didesnė ir senesnė, tuo jai dėl lankstumo stygiaus sunkiau planuoti, organizuoti bei įgyvendinti pokyčius. Kita vertus, organizacijos polinkis į pokyčius taip pat didele dalimi veikiamas ir jau prieš tai aptartos organizacinės struktūros, dėl kurios net ir didelė, po skirtingus pasaulio regionus išsibarsčiusi kompanija gali būti labai lanksti, atvira ir pasirengusi kisti.

Pažymėtina, kad vertinant vidinę organizacijos politiką, svarbiausia yra identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, išskirti grėsmes ir galimybes, kadangi tai leidžia geriau suprasti ir formuoti organizacijos paskirtį ir misiją. Tam naudojama SSGG analizė. SSGG yra akronimas (santrumpos rūšis), sudarytas iš pavadinimo žodžių pirmųjų raidžių: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

SSGG analizė yra organizacijos stipriųjų bei silpnųjų pusių ir aplinkos galimybių bei grėsmių įvertinimas (Griffin, 2013):

- organizacijos stiprybės – tai įgūdžiai ir gebėjimai, įgalinantys organizaciją diegti naujoves (pvz., personalo patirtis, motyvuojantis vadovo elgesys);
- organizacijos silpnybės – tai įgūdžiai ir gebėjimai, kliudantys organizacijai įgyvendinti suplanuotas permainas (pvz., darbuotojų amžius, personalo / vadovybės nelankstumas, biurokratija);

- organizacijos galimybės – tai aplinkos veiksniai, prisidedantys prie pokyčių organizacijoje įgyvendinimo sklandumo (pvz., įstatymų pakeitimai);

- organizacijos grėsmės – tai aplinkos veiksniai, stabdantys naujovių diegimą organizacijoje (pvz., nauji konkurentai).

Apibendrinant galima teigti, jog pokyčiai organizacijoje paprastai yra siejami su tokiais vidinės aplinkos veiksniais kaip veiklos atlikimo rodikliai, vadovo / lyderio savybės, organizacijos struktūra bei strategija, vadovų kaita, organizacijos dydis bei amžius bei silpna organizacinė kultūra. Svarbu pažymėti, jog kai kurios iš šių organizacijos vidaus charakteristikų gali palengvinti, o kai kurios – kaip tik apsunkinti su pokyčiais susijusių procesų įgyvendinimą. Pažymėtina, kad vertinant vidinę organizacijos politiką, svarbiausia yra identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, išskirti grėsmes ir galimybes, kadangi tai leidžia geriau suprasti ir formuoti organizacijos paskirtį ir misiją. Tam naudojama vadinamoji SSGG analizė.

Pokyčių organizacijoje proceso fazės. Pokyčio įdiegimas – sudėtingas bei laiko reikalaujantis procesas. Tam, kad permaina įvyktų, būtina gerai suplanuoti pokyčio procesą ir, siekiant efektyvumo, tam tikrus veiksmus atlikti tam tikru metu. Pokyčio įgyvendinimas tradiciškai prasideda nuo poreikio analizės ir įgyvendinimo plano parengimo, o baigiasi palaikomaisiais veiksmais, skirtais pokyčiui įtvirtinti. Visgi pokyčių organizacijoje procesas pasižymi savita dinamika, kurios nevalia nepaisyti, siekiant sėkmingai įdiegti pokytį.

Paprastai mokslinėje literatūroje yra išskiriamos trys pokyčių įgyvendinimo fazės, kurios iš esmės nepriklauso nuo pokyčių masto. R. S Morse ir T. F. Buss (2008) šias tris pokyčio proceso fazes įvardija taip:

- Inicijavimo fazė. Šiuo pokyčių proceso įgyvendinimo etapu būtina nuspręsti, ką ir kaip norima keisti, taigi jis prasideda nuo pokyčio poreikio įvertinimo ir baigiasi detalaus pokyčio įdiegimo plano sukūrimu. Šiame pokyčio etape nesilaikoma griežtos veiksmų sekos, paprastai jie atliekami lygiagrečiai vienu metu. Kad inicijavimo etapas būtų sėkmingas, labai svarbu turėti viziją, sąmoningai, integraliai žvelgti į organizaciją ir įsigilinti į visas detales.

- Įgyvendinimo fazė. Šiame pokyčių proceso žingsnyje dedamos visos pastangos tam, kad norima permaina organizacijoje įvyktų. Tai – praktinis etapas, kurio metu siekiama įdiegti visas naujoves, apgalvotas bei aprašytas dar inicijavimo fazės metu.

- Palaikymo fazė. Šiame pokyčių proceso žingsnyje stengiamasi subalansuoti santykį tarp individo ir pakitusios organizacijos. Organizacijai tenka didelis iššūkis sukurti besimokančią organizaciją, kurioje permaina palaipsniui taptų pokyčius diegiančio vieneto dalimi.

Kaip teigia A. Hargreaves et al. (2010), nors pokyčių organizacijos proceso fazės paprastai yra išskiriamos trys, tačiau skirtingi autoriai jas įvardija nevienodai. P. Berman ir M. W. McLaughlin (1976) organizacinių pokyčių procesui apibūdinti naudoja „inovacijos stadijų“ sąvoką ir skiria tokius

tris inovacijos žingsnius: inicijavimas, vykdymas bei inkorporavimas. Kiekvienas iš šių pokyčio etapų yra susijęs su skirtingais sprendimais bei veiksmais, apimančiais atranką, panaudojimą, palaikymą ir pan. Inicijavimo stadija nurodo sprendimo priėmimo procesus, tinkamiausio sprendimo priėmimą, pokyčio įdiegimo planavimą bei resursų paiešką. Vykdyto stadija apima visus veiksmus, susijusius su praktiniu permainos įgyvendinimu (pvz., elgesio organizacijoje keitimas). Inkorporacijos stadijoje stengiamasi palaikyti jau įgyvendintus pokyčius, kad jie įsitvirtintų, t. y. taptų organizacijos norma. P. Berman bei M. W. McLaughlin taip pat akcentavo, jog sprendimai ir veiksmai ankstyvaisiais etapais daro didelę bei neištaisomą įtaką vėlesniesiems.

A. Hargreaves et al. (2010) minimas M. Fullan (1982) pokyčio fazes įvardijo taip: inicijavimas (priėmimas, mobilizacija), vykdymas (pradinis panaudojimas) bei tęsimas (inkorporacija, rutinizacija, institucionalizacija). Kaip ir P. Bermanas bei M. W. McLaughlin, M. Fullanas tvirtino, jog tai, kas įvyksta ankstesnėje pokyčio fazėje, stipriai veikia likusias. Kita vertus, šis autorius pridėjo, jog vėlesnėse fazėse priimti sprendimai ir atlikti veiksmai gali paveikti ankstesnius, taigi tarp anksčiau ir vėliau įgyvendintų fazių egzistuoja abipusis ryšys bei pokyčio tikimybė. Pažymėtina ir tai, jog M. Fullan, aprašydamas pokyčių proceso sampratą, pakeitė stadijos sąvoką fazės konceptu. Tiesa, autorius nedetalizavo tokio savo pasirinkimo.

Apibendrinant galima teigti, jog paprastai yra išskiriami trys pokyčių organizacijoje proceso etapai, stadijos arba fazės – inicijavimo, įgyvendinimo bei palaikymo. Inicijavimo etapu svarbu strateginiais sprendimais numatyti, kas ir kaip bus keičiama. Įgyvendinimo fazės metu realizuojami pokyčio plane numatyti veiksmai. Palaikymo stadijoje svarbiausias vaidmuo tenka santykio tarp organizacijos bei personalo subalansavimui, t. y. siekiama, jog pokyčiai taptų organizacijos dalimi bei kasdienybe.

Pokyčių organizacijoje pasekmės. Nors pokyčiai organizacijoje paprastai yra siejami su teigiamomis pasekmėmis organizacijai bei jos darbuotojams jie gali sukelti ir neigiamų padarinių, dažniausiai pasireiškiančių individualiai, t.y. darbuotojų lygmeniu. Paprastai su žmogiškuoju faktoriumi siejami pokyčių organizacijoje padariniai yra neplanuoti, nelaukti, tad juos labai svarbu numatyti ir turėti omenyje dar prieš pokyčio įgyvendinimą, kad su jais būtų galima deramai susitvarkyti.

H. Pathak (2011) teigimu, kiekvienas pokytis organizacijoje, kad ir koks jis būtų – teigiamas ar neigiamas, sulaukia darbo jėgos pasipriešinimo. Paprastai labiausiai priešinasi tie darbuotojai, kurių atotrūkis nuo vadovybės yra didžiausias, nes jie yra toliausiai nuo organizacijos strategijos bei su jais susijusių strateginių tikslų įgyvendinimo, kurių išdava yra ir organizacijoje vykstantys pokyčiai. Organizacijoje vykstantys pokyčiai sukelia darbuotojų pasipriešinimą dėl tokių priežasčių, kaip antai (Pathak, 2011):

- Ignoravimas: kai darbuotojai turi nepakankamai žinių, jie nėra tikri, kaip juos paveiks pokyčiai, vykstantys organizacijoje, taigi jie pasirenka permainas ignoruoti.

- Saugumo siekis: darbuotojai dažnai nori likti nepalieti pokyčių, vykstančių organizacijoje, ir kuo tos permainos staigesnės, tuo jie labiau siekia neliečiamybės, kuri jiems suteikia saugumą.

- Baimė ir ambicijų stygius: darbuotojai dažnai išreiškia nenorą mokytis naujo elgesio ar įgūdžių, kurių reikalauja vykstantis pokytis; kartais jie tiesiog bijo, jog nesugebės įgyti naujo įgūdžio arba tiesiog nenori skirti tam savo energijos.

- Neformalios grupės spaudimas: kadangi nemažai permainų, vykstančių organizacijoje, paveikia darbo grupes, jų struktūrą, gali kilti šių grupių pasipriešinimas.

- Galios / statuso pasikeitimas: pasipriešinimas kyla tuomet, kai darbuotojas yra įsitikinęs, jog po pokyčio sumažės jo galia ar statusas.

- Baimė prarasti darbą: susirūpinimas savo darbo vietos saugumu yra pakankama prielaida kilti su pokyčiais susijusiam pasipriešinimui.

- Asmenybiniai konfliktai: jei po pokyčio organizacijoje teks komunikuoti darbuotojams, nemėgstantiems vienas kito, jie bet kokia kaina priešinsis įgyvendinamai permainai.

B. Hamlin et al. (2001) nuomone, visus su žmogiškaisiais ištekliais susijusius pokyčių organizacijoje neplanuotus padarinius galima suskirstyti į tokias tris grupes:

1. Nerimą ir stresą sukeliančios patirtys, kurias aukščiausioji vadovybė paprastai yra linkusi ignoruoti ir dėl to nesugeba šio organizacinių permainų iššaukto padarinio laiku bei deramai suvaldyti.

2. Psichologinės reakcijos pereinamuoju pokyčių laikotarpiu, skatinančios pasijausti kaltus tuos darbuotojus, kurie po permainų organizacijoje išsaugojo savo darbo vietą. Organizacijoje pasilikęs personalas praranda pasitikėjimą vadovybe – tampa baimingi, įtarūs, ciniški bei demoralizuoti. Išsilaukę savo darbo vietoje asmenys taip pat jaučiasi mažiau lojalūs organizacijai dėl iš sulaužyto psichologinio kontrakto, kurių viena iš pagrindinių sudedamųjų dalių – saugumo darbe užtikrinimas.

3. Elgesio reakcijos yra iššaukiamos paskutinėje pokyčio proceso fazėje, kai: a) likusiems organizacijoje darbuotojams tenka taikstyti prie padidėjusių darbo krūvių ir pailgėjusių darbo valandų; b) kai darbuotojai junta kryptingumo stygių, dirba labai dideliu tempu; c) kai kyla politinių žaidimų grėsmė, auga vaidmenų dviprasmiškumas, o stresas tampa nekontroliuojamas.

B. Hamlin et al. (2001) teigia, jog įgyvendinant pokyčius organizacijoje pasitaiko ir verslo pasekmių, kaip pavyzdžiui, padidėjęs išteklių (paprastai finansinių) poreikis darbuotojams išlaikyti bei perkvalifikuoti, padidėjęs išorinių konsultantų poreikis. Iš kitos pusės, diegiant pokyčius organizacijoje paprastai pašalinami jai žalos darantys asmenys, patobulinama organizacijos struktūra, pagerėja vertikali ir horizontali komunikacija.

S. P. Robbins (2003) taip pat pažymi, jog pasipriešinimas organizacijoje vykstančioms permainoms gali vykti ne vien individualiu, t. y. pavienio darbuotojo, bet ir visos organizacijos

lygmeniu, nes kiekviena organizacija savo prigimtimi yra konservatyvus darinys. Šis autorius išskiria tokius šiuos priešinimosi pokyčiams šaltinius, susijusius su visa be išimties organizacija:

- struktūrinė inercija: kiekviena organizacija turi savo vidinius mechanizmus, užtikrinančius jos stabilią veiklą. Pvz., mokymosi ir socializacijos metodais darbuotojams yra įtvirtinami konkretūs vaidmenys bei įgūdžiai.

- ribotas permainų dėmesio centras: kadangi organizacija yra sudaryta iš tarpusavyje susijusių posistemių, negalima pakeisti vienos jų nesukėlus padarinių kitam struktūriniam vienetui. Pvz., neįmanoma pakeisti technologinio proceso, kartu nepatobulinus ir organizacijos struktūros, nes tai iššauks didžiulį nepasitenkinimą bei pasipriešinimą visos organizacijos mastu.

Nors pokyčiai organizacijoje yra siejami su teigiamomis pasekmėmis, tokiomis kaip: veiklos atlikimo pagerėjimas, sprendimų priėmimo proceso pagreitėjimas ir pan., tačiau jie turi ir neigiamų padarinių. Į permainas organizacijoje itin jauriai reaguojama darbuotojų lygmeniu, kai dėl įvairių priežasčių kyla pasipriešinimas pokyčio įgyvendinimui. Pokyčių organizacijoje nulemtos pasekmės įvairuoja pagal intensyvumą: jos gali pasireikšti per negatyvaus pobūdžio patirtis, psichologines arba elgesio reakcijas priklausomai nuo pokyčio masto bei apimties. Be to, pasipriešinimas organizacijoje gali būti iššauktas ne vien individualiu, bet ir organizacijos lygmeniu, kai pagrindiniai priešinimosi pokyčiams šaltiniai yra struktūrinė inercija bei ribotas dėmesio centras.

1.2. Pokyčių organizacijoje valdymas

Tam, kad pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai, jų negalima palikti vystytis sava eiga – yra labai svarbu apie juos išmanyti bei mokėti juos tinkamai suvaldyti. Korsakienės (2006) teigimu, spartėjant globalizacijos, dereguliacijos procesams, greitėjant technologijų raidai, keičiantis socialinei bei demografinėi situacijai, pagrindinė šiandienos vadybos užduotis yra tinkamai išspręsti būtent su pokyčių valdymu susijusias problemas. Su pokyčių problemomis susijusių klausimų yra daug ir įvairių, ir jos itin priklauso nuo to, kuriuo etapu permainos įgyvendinamos.

J. W. Moran ir B. K. Brightmana (2001) pokyčių valdymą organizacijoje apibrėžia kaip pastovų organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesą, siekiant tenkinti besikeičiančias išorinių ir vidinių vartotojų reikmes. Pasak W. J. Rothwell et al. (2009), pokyčių valdymą organizacijoje apibrėžti nėra taip paprasta, nes šis procesas gali reikšti daug skirtingų dalykų. Plačiaja prasme, pokyčių valdymas nurodo procesą, padedantį pasikeisti individui, grupei ar organizacijai. Siaurąja prasme, pokyčių valdymas – tai principų, technikų, nurodymų rinkinys, pritaikomas vykdant pokyčius organizacinėje aplinkoje.

C. Kneer (2013) mano, jog siekiant apibūdinti pokyčių valdymo organizacijoje fenomeną, iš gausybės apibrėžimų galima išskirti šiuos du, kaip geriausiai atspindinčius pokyčių valdymo esmę:

- pokyčių valdymas – tai esminių bei padarinius sukeliančių permainų procesų planavimas, inicijavimas, realizavimas, reflektavimas bei stabilizavimas, kuriuo siekiama efektyvių bei ilgalaikių elgesio bei gebėjimų pokyčių tam, kad būtų optimizuoti procesai bei komunikacijos struktūros;

- pokyčių valdymas – tai planuotų bei sistemingų pokyčių strategija, kuri įgyvendinama veikiant organizacinę struktūrą, korporacinę kultūrą bei individualų darbuotojų elgesį.

Remiantis pateiktomis pokyčių valdymo proceso apibrėžtimis galima daryti išvadą, jog pokyčių valdymas yra teorinis konceptas, paprastai vienokiu ar kitokiu mastu apimantis visus organizacijos lygmenis bei struktūrinius vienetus.

Be to, rengiant galimas pokyčių valdymo schemas labai dažnai susiduriama su problema, kurias sritis šie pokyčiai turėtų apimti. Anot Laumenskaitės bei Vasiliausko (2006), organizacijose įgyvendinamas strateginių pokyčių kryptis galima suskirstyti į tris tipus:

- politikos pokyčiai;
- kultūros pokyčiai;
- techniniai ir darbo pokyčiai.

Šie pokyčiai yra orientuoti į skirtingus organizacijos aspektus, skiriasi savo mastu bei apimtimi. Tam, kad jie būtų suvaldyti, taikytinos skirtingos priemonės bei būdai, kurie visais atvejais susiję su keturiomis organizacijos veiklos kryptimis – formalia bei neformalia organizacijos struktūra, žmonėmis bei užduotimis.

Apmąščius visas sritis, kuriose pokyčiai gali būti įgyvendinami, sudaroma galutinė strateginių pokyčių programa. Nors kiekvienos organizacijos programa esti skirtinga, yra tam tikros schemas, kurias tinkamai pritaikius konkrečiai organizacijai, lengviau sudaryti individualią programą. Viena iš tokių schemų pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Pokyčių valdymo schema

Org. veiklos kryptys	Formali organizacijos struktūra	Žmonės	Užduotys	Neformali organizacijos struktūra
Pokyčių kryptys				
Politikos pokyčiai	Formalus valdžios pasidalijimas. Vadovavimo struktūriniams padaliniais pusiausvyra.	Turimų įgūdžių ir informacijos panaudojimas. Suderinamumas su nauja strategija. Paskatos ir kompensacijos.	Bandymas paveikti. Stuktūros plėtojimas. Įtakos darymas formalioms ir neformalioms grupėms.	Pastangos vadovauti. Kontaktų užmezgimas. Ryšių palaikymas.

Org. veiklos kryptys Pokyčių kryptys	Formali organizacijos struktūra	Žmonės	Užduotys	Neformali organizacijos struktūra
Kultūros pokyčiai	Valdymo stilius. Mintzberg subkultūros. Handy kultūros.	Individualių ir bendrųjų vertybių derinimas. Grupių ir komandų valdymas. Vadovavimo alternatyva.	Simboliai, istorija. Neišaldomos nuostatos. Įtakingų žmonių veiklos modelis. Skaidrumas. Nauji siekiai.	Adovanojimai, simboliai. Ryšių plėtojimas. Naudingų grupių skatinimas. Socialinės veiklos plėtojimas.
Techniniai ir darbo pokyčiai	Darbo organizavimas ir pavaldumas. Strategija ir struktūra.	Atranka, išsilavinimas. Valdymo stiliaus derinimas su įgūdžiais. Įprasta veikla.	Atsižvelgimas į aplinką, technologiją, išsilavinimą, konkurentų veiklą. Naujų užduočių perpratimas ir jų vykdymas.	Supratimas ir kontrolė. „Gerųjų naujienų“ sklaida.

Sudaryta darbo autorės pagal: Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006

Siekiant apibūdinti pokyčių valdymą dažnai susiduriama su problemomis dėl gausybės su šiuo procesu susijusių apibrėžimų. Nepaisant to, yra vieningai sutariama, jog pokyčių valdymas turėtų būti siejamas su įvairių technikų taikymu siekiant įgyvendinti planuotus pokyčius organizacijoje. Kadangi strateginiai pokyčiai skiriasi savo pobūdžiu – gali būti techniniai ir darbo, politiniai bei kultūros, yra taikomos skirtingos priemonės jiems suvaldyti. Visgi visų šių pokyčių atžvilgiu paveikiami keturi organizacijos aspektai – formali bei neformali struktūros, žmonės ir užduotys. Žmonės yra laikomi kertiniu elementu, į kurį turėtų būti labiausiai koncentruojamasi siekiant efektyvaus pokyčio suvaldymo jį įgyvendinant. Laumenskaitės ir Vasiliausko (2006) manymu, bet kokio pobūdžio permainos organizacijoje visų pirma yra susijusios su žmonėmis bei jų atliekamomis užduotimis. Žmonės savo darbinę veiklą vykdo per formalią organizacijos struktūrą, o savo tikslų siekia per neformalią organizacijos struktūrą. Vadinasi, siekiant įdiegti pokyčius svarbu atsižvelgti tiek į žmones, tiek į kitus su jų funkcionavimu organizacijoje susijusius aspektus bei juos keisti iš esmės.

Vadovo veiksmai siekiant suvaldyti pokyčius organizacijoje. Nors pokyčiai yra orientuoti į palankias permainas organizacijoje, jie neišvengiamai sąlygoja ir neigiamus padarinius, kurių dažniausias – darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Pasak T. Heinrich (2004), pasipriešinimą pokyčiams būtų tiksliausia įvardyti kaip neigiamą nuomonę tam tikro objekto ar būsenos (pvz., specifinių užduočių, su darbu susijusių vaidmenų, normų) atžvilgiu, kuri gali pasireikšti aktyviai arba pasyviai, atviru ar paslėptu elgesiu ar per vidines patirtis. Vadovas, arba kitaip pokyčio lyderis, yra pagrindinis asmuo, turintis kiek galima labiau sumažinti pasipriešinimą pokyčiams, neabejotinai

stabdantį naujovės įdiegimo procesą. Vadinasi, yra svarbu išsiaiškinti, kokie vadovo veiksmai yra rekomenduotini jam norint suvaldyti pokyčius organizacijoje.

Klimo ir Ruževičiaus (2009) teigimu, pokyčio vadovas, siekdamas sklandaus permainos įdiegimo, turėtų taikyti šias pasipriešinimo kovos naujovėmis strategijas:

- Lavinimas ir informavimas. Ši strategija yra tikslingai nukreipta į organizacijos sąmoningumo pokyčio atžvilgiu didinimą. Tik vadovui šviečiant bei informuojant darbuotojus jiems galima padėti perprasti gilumines naujovės reikalingumo priežastis. Strategija įgyvendinama labai įvairiai, pradedant asmeniniais pokalbiais su personalu, baigiant oficialiais pranešimais, mokslinėmis publikacijomis.

- Dalyvavimas ir įtraukimas. Vadovas turi jokių būdų neatsiriboti nuo pokyčio įgyvendinimo bei į šį procesą įtraukti kitus su permaina susijusius asmenis. Ši strategija yra itin pravarti tuomet, kai žmonėms trūksta informacijos apie pokytį ir kai permainos įgyvendinimo dalyviai daro įtaką naujovės įdiegimo efektyvumui. Nors visų organizacijos narių įtraukimas į pokyčio vykdymo procesą veikia kaip puiki skatinamoji priemonė, jis taip pat didina ir klaidos ar nesėkmės tikimybę. Dėl šios priežasties J. P. Kotter (1996) siūlo išeitį – vadovaujančios pokyčiui grupės suformavimą, nes tuomet į pokyčio įgyvendinimą yra įtraukiamas optimalus skaičius individų.

- Skatinimas ir parama. Vadovas organizacijos darbuotojų pasipriešinimo kovą su pokyčiais gali mažinti materialinėmis bei moralinėmis pastangomis.

- Derybos ir susitarimas dėl galimų kompensacijų su organizacijos nariais, kuriems naujovės sukelia kokių nors nepatogumų (pvz., pailgėjusios darbo valandos, pavojingesnės darbo sąlygos).

- Manipuliavimas ir kooptavimas. Nors ši strategija nėra rekomenduotina į vadovo – pavaldinio santykius žvelgiant iš etinės perspektyvos, ji yra teoriškai pagrindžiama ir praktiškai naudojama tuomet, kai naujovė turi būti įgyvendinta labai sparčiai, taigi nėra sudaroma galimybių jai tinkamai pasirengti.

Taigi vadovas, visuomet esantis pokyčio proceso ašimi, turi stengtis kiek galima geriau paruošti likusį organizacijos personalą būsimai permainai jį informuodamas, taip pat įtraukti į pokyčio proceso eigą, jos metu skatinti, rengti bei organizuoti kompensacijas. Manipuliacijos, nors ir nėra pageidautinos, tačiau pateisinamos tuomet, kai naujovę reikia įdiegti per labai trumpą laiko darbą, nes jos padeda bent jau sąlyginai sumažinti organizacijos narių patiriamą stresą ateinančių permainų atžvilgiu.

1.3. Pokyčių valdymo modeliai

Šiuolaikinės organizacijos dėl sparčios aplinkos kaitos nuolat susiduria su poreikiu prie jos prisitaikyti diegiant įvairias naujoves. Šiandien pokyčių valdymą apsunkina vis sudėtingesnė

organizacijų struktūra, taigi kiekvienas vadovas, paprastai inicijuojantis permainas, turi būti pasiruošęs ne vien fiksuoti sėkmes, bet ir pripažinti padarytas klaidas bei susidurti su nesėkmėmis (E. Cameron, M. Green, 2012). Žinių apie pokyčių valdymą vadovai gali pasisemti iš pokyčių valdymo modelių, kurių išmanymas yra naudingas, nes juose pokyčio procesas ne vien suskirstomas į fazes, bet ir pateikiamas detalus veiksmų planas kiekvienos fazės atžvilgiu.

Pokyčio valdymo modelių yra daug ir įvairių, tačiau didžioji jų dalis yra orientuota į pokyčio proceso stadijų aprašymą ir metodų, labiausiai pasiteisinančių kiekvieno etapo metu, aptarimą. Kai kurie modeliai, ypač naujesni, koncentruojami išskirtinai ties vadovo funkcijų siekiant suvaldyti pokytį analize (pvz., Carnall pokyčių valdymo modelis). Nors pokyčio proceso stadijų skaičius įvairuoja priklausomai nuo modelio, kiekviename pokyčių valdymo teoriniame modelyje galima atpažinti tradicinius pokyčio proceso etapus – inicijavimą, įgyvendinimą, palaikymą. Šiame darbe pateikiami penki žymiausi požiūriai į pokyčių valdymą: Lewino (1958), Bullock ir Batten (1985), Beckhard ir Harris (1987), Carnall (1990) bei Kotter (1995). Skyriaus pabaigoje atliekama visų šių modelių lyginamoji analizė tradiciniu trijų etapų požiūriu į pokyčio procesą atžvilgiu.

Bullock ir Batten (1985) integruotas pokyčių valdymo modelis. Bullock ir Batten (1985) sukūrė integruotą pokyčių valdymo modelį, skirtą apibūdinti tiek laikinoms organizacijos būsenoms, tiek planuotų pokyčių procesams. Integruotas planuotų pokyčių valdymo modelis yra pagrįstas principu, jog skirtingu metu organizacijos būna skirtingos būsenos, taigi planuoti pokyčiai gali vykti iš vienos būsenos į kitą. Šį pokyčių valdymo modelį sudaro keturios fazės (cit.pgl. Sharma, 2006):

- Tyrinėjimo fazės metu organizacija nustato, ar ji yra pasiruošusi pokyčiams ir ar ji gali surasti išteklių, reikalingų permainai. Šis pokyčio proceso etapas paprastai yra inicijuojamas asmenų, suvokiančių poreikį keistis, kaip antai paprastai iš išorės samdomo organizacijų vystymo specialisto. Šios fazės metu organizacijos nariai įvertina organizacijų vystymo eksperto gebėjimus, o šis savo ruožtu nustato organizacijos įsipareigojimą bei pasiruošimą pokyčiams, būtinų resursų prieinamumą.

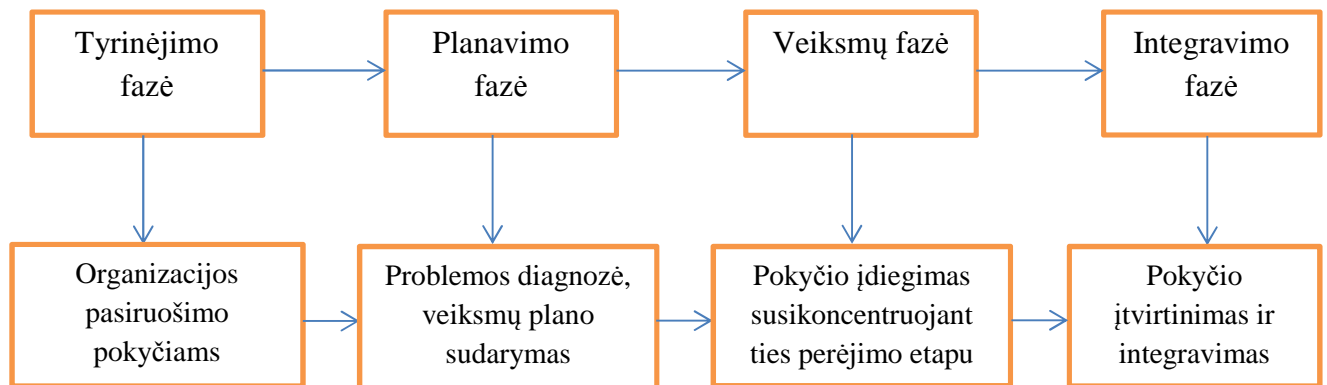
- Planavimo fazė apima problemos diagnozavimą, kurio metu organizacija surenka visą svarbią informaciją tam, kad būtų išnagrinėtas organizacijos funkcionavimas, problemų šaltiniai bei perprasti resursai, reikalingi permainai įdiegti. Šioje pokyčio stadijoje konsultantas bei organizacijos nariai dirba kartu tam, kad išsikeltų su pokyčiu susijusius tikslus bei sudarytų veiksmų planą, padėsiantį sukelti bei įdiegti organizacinius pokyčius. Tam, kad įgyvendinant permainas nebūtų susidurta su problemomis, reikalingas sprendimus priimančių asmenų pritarimas.

- Veiksmų fazėje pradedami diegti dar planavimo etapo metu pasiūlyti pokyčiai, taip pat įgyvendinami perėjimui būtini procesai. Šioje stadijoje koncentruojamasi ties perėjimu nuo dabartinės organizacijos būklės iki siekiamos būsenos ateityje. Pokyčių diegimo efektyvumui užtikrinti su permainomis susiję veiksmai kai kada yra stebimi bei įvertinami tam, kad pokyčio įgyvendinimo progresas būtų tinkamai išmatuotas.

- Integravimo fazės tikslas yra įtvirtinti bei integruoti pokytį į bendrą organizacijos struktūrą. Tai paprastai pasiekama įvairiais pastiprinimais, kaip antai: reguliarius grįžtamasis ryšys, apdovanojimai ir stimulai. Šio etapo metu yra suplanuojama, kokiais būdais ateityje bus palaikomas naujasis elgesys, arba kitaip pokytis. Be to, šioje pokyčio fazėje yra galiausiai nutraukiamas kontraktas su organizacijų vystymo ekspertu.

3 paveiksle pateikiama Bullock ir Batten (1985) integruoto pokyčių valdymo modelio schema, kurioje pateikiamos tiek fazės bei jų eiliškumas, tiek kiekvienos jų metu rekomenduotini atlikti su pokyčio suvaldymu susiję veiksmai.

J. Arnold et al. (2005) teigimu, šis modelis gali būti pritaikomas daugybės pokyčių situacijų atveju, nes jis apima pagrindinius kitų pokyčių valdymo modelių aspektus bei aiškiai atskiria pokyčio procesus / metodus nuo pokyčio fazių – nuoseklių būsenų, kurias organizacija turi pereiti tam, kad permaina sėkmingai įvyktų.



Sudaryta darbo autorės pagal: Sharma, 2006

3 pav. Bullock ir Batten (1985) integruotas pokyčių valdymo modelis

Apibendrinant galima teigti, jog Bullock ir Batten pokyčių valdymo modelis sudarytas iš keturių fazių – tyrinėjimo, planavimo, veiksmų bei integracijos. Kiekvieno pokyčio proceso etapo metu jam suvaldyti turi būti imamasi tam tikrų konkrečių veiksmų dalyvaujant organizacijų vystymo specialistui. Kontraktas su organizacijų vystymosi ekspertu sudaromas tyrinėjimo fazėje, o nutraukiamas integracijos etape.

Beckhard ir Harris (1987) pokyčių valdymo modelis. Beckhard ir Harris (1987) teigimu, pokyčio procesas prasideda nuo pokyčio poreikio įvertinimo, kurio metu pokyčio lyderiai turi apibrėžti bei apibūdinti norimą organizacijos ateities būseną, supriešindami ją su organizacijos dabarties būkle. Norimos ateities būsenos apibrėžtis sudaro sąlygas lyderiams nustatyti atotrūkį tarp dabarties ir ateities bei surasti išeitį, kaip tą spragą sumažinti. Diskusija, kaip patekti iš netenkinančios organizacijos dabarties į siekiamą ateities būseną atitinka pokyčio įdiegimo stadiją. Paskutinis pokyčio proceso

žingsnis yra perėjimo iš vienos būsenos į kitą suvaldymas, kuris didžiąja dalimi nulemia pokyčio įgyvendimo sėkmę (T. F. Cawsey et al., 2011).

Pasak Beckhard bei Harris, galima skirti tokius pokyčio suvaldymo žingsnius, kaip antai (T. F. Cawsey et al., 2011):

- Pradinė organizacijos analizė: šio pokyčio diegimo žingsnio metu bandoma išnagrinėti bei perprasti pokyčio proceso eigą skatinančių bei stabdančių jėgų prigimtį.

- Pokyčio poreikio nustatymas: nors daugelis mano, jog poreikis keistis yra visuomet lengvai atpažįstamas iš aplinkos, kartais taip nėra. Poreikis keistis priklauso nuo žmonių, dirbančių organizacijoje, reakcijos į esamą situaciją. Jei darbuotojai yra tikrai nepatenkinti esama organizacijos padėtimi, jie suvokia poreikį keistis ir pradeda planuoti veiksmus, reikalingus permusiai įgyvendinti. Jei individai priima esamą organizacijos būklę kaip normą ir nenori nieko daryti, galimai jie yra palyginti patenkinti; nėra nepasitenkinę tiek, kad ieškotų kitų galimybių; yra įsitikinę, jog nieko nebegalima padaryti; yra tikri, jog pokyčio kaštai bus didesni nei gauta nauda. Labai svarbu yra įsisąmoninti ir tai, kad poreikis keistis yra kiekvieno asmens suvokimo rezultatas: keli toje pačioje situacijoje esantys organizacijos nariai gali į ją reaguoti visiškai skirtingai.

- Spragos analizė: jos metu apibūdinama ir išnagrinėjama dabartinė organizacijos būklė bei apibrėžiama norima organizacijos būsena ateityje. Šio pokyčio etapo metu labai svarbu aptikti bei išanalizuoti kertinius atotrūkio tarp esamo bei norimo taškus.

- Pereinamoji stadija: jos metu stengiamasi patekti iš dabartinės organizacijos situacijos į norimą ateities būseną. Ši pokyčio valdymo stadija apima veiksmų planavimą bei įgyvendinimą. Kadangi daugumai šiuolaikinių organizacijų būdingas kompleksiskumas, veiksmų planavimas taip pat yra sudėtingas, nelinijinis.

- Palaikomieji veiksmai, padedantys įtvirtinti pokytį.

Beckhard ir Harris taip pat sukūrė pokyčio formulę (žr. 4 pav.), padedančią lengvai suvokti pokyčio proceso logiką bei identifikuoti veiksnius, reikalingus tam, kad pokytis įvyktų (cit. pgl. E. Cameron, M. Green, 2012).

Remiantis šia formule galima teigti, jog tam, kad pokytis įvyktų, veiksniai A, B ir C, t. y. nepasitenkinimas esama situacija, noras įdiegti siūlomą pokytį bei pokyčio praktiškumas, turi būti didesni už X, t. y. suvokiamus pokyčio kaštus. Jei koks nors asmuo (grupė asmenų), kurio įsipareigojimas pokyčiui yra reikalingas permusiai įvykti, bus nepatenkintas esama organizacijos būkle, nepakankamai norės įgyvendinti siūlomą pokytį ar nebus pakankamai įtikintas pokyčio įgyvendinamumu, tuomet tas asmuo (grupė asmenų) priešinsis permusiai (cit. pgl. E. Cameron, M. Green, 2012).

$$C = [ABD] > X, \text{ kur}$$

C = pokytis;

A = nepasitenkinimas esama situacija;

B = noras įdiegti siūlomą pokytį;

D = pokyčio praktiškumas (minimali rizika);

X = pokyčio kaštai.

Sudaryta darbo autorės pagal: Cameron, Green, 2012

4 pav. Beckhard ir Harris (1987) pokyčio formulė

Svarbu pažymėti, jog priešinimasis pokyčiui yra labai normalus reiškinys, galintis kilti bet kurioje pokyčio proceso stadijoje. Priešinimasis pokyčiui gali įgyti daugybę įvairių formų, tad vadovams labai svarbu analizuoti priešinimosi pokyčiui tipus tam, kad būtų nuslopintas pasipriešinimas ir būtų apsaugotas įsipareigojimas pokyčiui, padedantis suvaldyti diegiamą permainą (E. Cameron, M. Green, 2012).

Anot R. R. Sims (2010), Beckhard ir Harris pokyčių valdymo modelis yra naudingas, nes padidina už pokyčių planavimą bei įdiegimą atsakingų asmenų galimybes sėkmingai suvaldyti pokyčio procesą; pasiūlo nesudėtingą pokyčio įgyvendinimo šabloną; padeda iš anksto aptikti, prognozuoti priežasties–pasekmės ryšį. Kita vertus, dėl šio pokyčių valdymo modelio nesudėtingumo kyla rizika supaprastinti, nuvertinti pokyčio įdiegimo proceso metu kylančius iššūkius. Šiuolaikinės organizacijos dažnai yra sudėtingos, tad vadovavimasis paprasta linijine logika paremtu modeliu siekiant suvaldyti pokytį gali sąlygoti daugybę klaidų priimant sprendimus.

Vadinasi, Beckard bei Harris pokyčių valdymo teorijos esmė yra spragos analizė, kuri dėmesį nukreipia ne vien į dabartinę organizacijos situaciją, bet ir į norimą ateities būseną. Atliekant spragos analizę labai svarbu neapsirikti aptinkant organizacijos atotrūkio tarp esamo bei norimo taškus. Tam, kad pokytis būtų įgyvendintas, nepasitenkinimas esama situacija, noras įdiegti naujovę bei pokyčio praktiškumas turi būti didesni už pokyčio kaštus.

Carnall (1990) pokyčių valdymo modelis. Carnall (1990) sukūrė pokyčių valdymo modelį, savyje apjungiantį daugybę pokyčio valdymo perspektyvų. Šio autoriaus teigimu, efektyvus pokyčio suvaldymas pirmiausia priklauso nuo veiksmų, kurių imasi organizacijos vadovas tokiose srityse (cit. pgl. E. Cameron, M. Green, 2012):

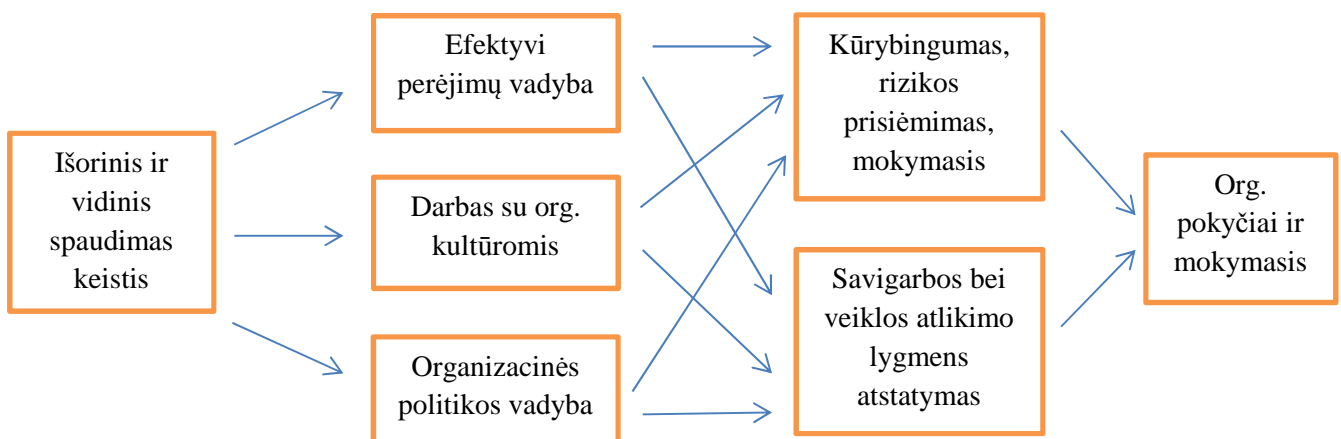
- Efektyvi permainų / perėjimų vadyba. Vadovas sugeba padėti organizacijos nariams sužinoti apie pokytį bei sukurti atvirą ir rizikai tolerantišką atmosferą organizacijoje.
- Darbas su organizacinėmis kultūromis. Vadovas tyrinėja dabartinę organizacijos kultūrą ir pradeda kurti labiau prisitaikančią kultūrą (pvz., atviresnę, labiau autonomišką ir pan.).

- Organizacinės politikos vadyba. Vadovas yra pajėgus suprasti bei atpažinti skirtingas darbo grupes ir jų darbotvarkes. Jis vysto įgūdžius panaudodamas bei atpažindamas įvairias politines taktikas, kaip antai koalicijų kūrimas, ekspertų iš išorės panaudojimas, darbotvarkės pertvarkymas.

Carnall pabrėžia, jog siekiant efektyvaus naujovių įdiegimo yra labai svarbu, kad vadovas turėtų pakankamai kompetencijos derinti visas tris prieš tai išvardytas funkcijas diegiant permainą. Tik efektyvios perėjimo bei organizacijos politikos vadybos ir darbo su vyraujančiomis organizacinėmis kultūromis sintezė padės sukurti atvirą, prisiimančią riziką, kūrybingą organizaciją, gebančią savarankiškai atstatyti savigarbą ir veiklos atlikimą (žr. 5 pav.).

Pagal Carnall logiką įvairūs išorinės bei vidinės aplinkų veiksniai visų pirma turi iššaukti atitinkamus organizacijos vadovo veiksmus, orientuotus į permainos įgyvendinimą. Šie lyderio veiksmai turi sąlygoti tam tikrus pokyčius organizacijoje, kaip, pavyzdžiui, kūrybingumas, rizikos prisiėmimas, mokymasis ir savigarbos bei veiklos rezultatų pageidaujamo lygmens atstatymas, o tokios organizacinės permainos turi užtikrinti ne vien naujovių sklاندų įtvirtinimą, bet ir besimokančios organizacijos sukūrimą.

Bersėnaitės ir kt. (2006) teigimu, besimokanti organizacija – tai organizacijos modelis, leidžiantis užtikrinti organizacijos gebėjimą lanksčiai bei efektyviai reaguoti į išorinės bei vidinės organizacijos aplinkų pokyčius ir ugdyti individus, galinčius bei norinčius dalyvauti nuolatiname ugdymosi procese. Nepertraukiamas mokymosi procesas organizacijoje bei su mokymusi susiję pokyčiai veikia kitas permainas, vykstančias organizacijos viduje, taigi mokymasis – kritinis veiksnys naujovės diegimo atveju.



Sudaryta darbo autorės pagal: Cameron, Green, 2012

5 pav. Carnall (1990) pokyčių valdymo modelis

Apibendrinant galima teigti, jog Carnall pokyčių modelis skiriasi nuo prieš tai aptartųjų, nes jame užuot stengiantis išskirti pokyčio proceso etapus, koncentruojamasi ties vadovo veiksmais

diegiant naujovę. Šio modelio autoriaus manymu, vadovo veiksmai viso permainos diegimo metu turi išlikti nepakitę ir būti orientuoti į tris organizacijos sferas – efektyvią perėjimų vadybą, darbą su organizacinėmis kultūromis bei organizacinės politikos vadybą. Jei vadovas koncentruosis ties šiomis trimis savo funkcijomis, galima tikėtis sklandaus bei sėkmingo pokyčių įgyvendinimo suformuojant besimokančią organizaciją. Kita vertus, lieka iki galo neaišku, kokių papildomų veiksmų vadovas turėtų imtis tam, kad pokytis būtų inicijuotas bei įtvirtintas.

Kotter (1996) pokyčių valdymo modelis. Kotter (1996) aštuonių etapų pokyčių valdymo modelis yra vienas geriausiai žinomų naujovės diegimo schemą bei su diegimu susijusius veiksmus aprašančių modelių. Kotter pokyčių valdymo procesą skirsto į aštuonis etapus, kurie siekiant sėkmingai įgyvendinti permainą turi būti vykdomi tam tikra konkrečia seka jos nekeičiant. Nors kurio etapo praleidimas gali sukurti greitesnio pokyčio įdiegimo iliuziją, tačiau tai jokių būdu nenulemia padidėjusio organizacijos efektyvumo. Šie aštuoni pokyčio proceso valdymo žingsniai yra tokie (cit. pgl. K. Singh, 2012):

1. Pokyčio būtinumo jausmo sukūrimas. Šioje permainos įgyvendinimo stadijoje analizuojamos rinkos tendencijos ir reikalavimai pokyčiui įdiegti, identifikuojamos organizacijos problemos ir pabrėžiamos pokyčio įgyvendinimo galimybės. Paskutinė šio žingsnio užduotis – pokyčio būtinybės jausmo sukūrimas tam, kad visi organizacijos darbuotojai suvoktų pokyčio įgyvendinimo svarbą ir iššūkius, su kuriais jiems teks susidurti.

2. Lyderiaujančios pokyčiui grupės suformavimas. Šiuo etapu identifikuojami tinkami žmonės ir juos stengiamasi suburti į vieną grupę tam, kad bendradarbiaudami jie galėtų padėti įgyvendinti permainą. Svarbu pažymėti, jog šiai grupei turi būti suteikta pakankamai daug galios, kad ji galėtų tinkamai veikti diegiamo pokyčio atžvilgiu.

3. Vizijos sukūrimas. Labai svarbu susikurti norimų pokyčių viziją ir ją apibrėžti paprastais terminais, nes kiekvienas į pokyčio įgyvendinimo procesą įtrauktas asmuo turi ją suprasti bei priimti.

4. Vizijos iškomunikavimas. Sukurta vizija turi būti iškomunikuota visiems organizacijos nariams įvairiais kanalais, kaip antai brošiūros, žodinis bendravimas, susitikimai ir kitokie veiksmai. Tai padeda geriau suvokti, įsisąmoninti viziją.

5. Personalo įgalinimas. Vadovybė, norėdama pasiekti laukiamą rezultatą, yra įpareigota visus organizacijos darbuotojus aprūpinti reikiamais ištekliais bei suteikti pakankamai autonomijos. Organizacijoje turi būti skatinama prisiimti riziką, atsakomybę.

6. Trumpalaikių laimėjimų / pasiekimų užtikrinimas. Kadangi žmonės paprastai neturi kantrybės laukti ilgesnį laiką tam, kad pamatytų pokyčio naudą, būtina užtikrinti, jog būtų pastebėti trumpalaikiai laimėjimai, padedantys išlaikyti darbuotojų motyvaciją. Trumpalaikių pasiekimų demonstravimas taip pat įtvirtina poreikį keistis.

7. Pokyčio raidos įtvirtinimas. Vadovybė turi nuolat siekti pašalinti organizacijos procesus, stabdančius pokyčio įgyvendinimą, bei apdovanoti tuos asmenis, kurie yra įsitraukę į pokyčio diegimo bei valdymo procesą.

8. Pokyčio institucionalizavimas. Siekiant pokyčio įdiegimo pastovumo, kiekviena permaina turi būti integruota į organizacijos kultūrą bei susieta su organizacijos veiklos atlikimu ir vadovavimu.

Tinkamai suformuluota vizija – labai svarbi kiekvieno organizacijoje vykstančio pokyčio detalė, nes ji nulemia pokyčio įgyvendinimo kryptį. Kotter pateikia šešias charakteristikas, apibūdinančias efektyvią viziją. Taigi tinkama vizija turi būti (cit. pgl. E. H. Sabri et al., 2006):

- įsivaizduojama, t. y. vizija turi padėti įsivaizduoti norimą organizacijos ateitį;
- patraukli, t. y. vizija turi patikti didesnei daliai su organizacijos veikla susijusių asmenų (pvz., darbuotojams, klientams, tiekėjams, akcininkams);
- įvykdoma, t. y. kad ir kokie ambicingi būtų planai, jie turi būti įgyvendinami, nes išsikelti per aukšti tikslai visuomet veikia kaip demotyvatoriai;
- sutelkta, t. y. vizija turi būti sutelkta tam tikrų išteklių, energijos bei finansų atžvilgiu;
- lanksti, t. y. vizija turi būti pakankamai lanksti, kad diegiant naują būdą nepraleistos progos pasinaudoti šalutinėmis galimybėmis;
- komunikabili, t. y. vizija turi palengvinti pokyčio iškomunikavimo su juo susijusioms šalims procesą.

Apibendrinant galima teigti, jog Kotter pokyčių valdymo modelyje pokyčių valdymo procesas yra aprašomas labai išsamiai, jį suskirstant net į aštuonias fazes: pokyčio būtinybės jausmo sukūrimą, pokytį valdančios grupės suformavimą, vizijos sukūrimą, vizijos iškomunikavimą, personalo įgalinimą, trumpalaikių pasiekimų užtikrinimą, organizacijos augimo įtvirtinimą bei pokyčio institucionalizavimą. Savo pokyčio valdymo modelyje Kotter daug dėmesio skiria vizijos, kaip vieno svarbiausio pokyčio sklandumą užtikrinančių permainos proceso aspektų, aptarimui.

Lewin (1958) pokyčių valdymo „jėgų lauko“ modelis. Lewin (1958) sukūrė pokyčių valdymo modelį, turėjusį didelės įtakos vėlesnėms pokyčių valdymo procesų teorijoms. Lewin teigimu, kiekvienoje organizacijoje egzistuoja skatinančiosios bei pasipriešinimo jėgos. Kai abi šios jėgos yra vienodo stiprumo, organizacija yra stabili ir nelinkusi keistis. Pasirengimas pokyčiui, pokyčio poreikio įsisąmoninimas bei įsipareigojimas pokyčiui yra būtinos sąlygos tam, kad permaina pradėtų vykti (cit. pgl. M. Sinclair-Hunt, Simms, 2005). Vadinasi, tam, kad organizacijoje įvyktų pokytis, reikalinga išbalansuoti organizacijoje veikiančias jėgas pokyčius skatinančių jėgų naudai.

Lewin išskiria tokias tris pokyčio stadijas, reikalaujančias skirtingų veiksmų vykdomos permainos atžvilgiu (cit. pgl. Klimas, Ruževičius, 2009) (žr. 2 lentelę):

- Atšildymas – tai etapas, kurio metu destabilizuojamos skatinančiosios ir pasipriešinimo jėgos, suteikiančios organizacijai ar verslui stabilumą. Išbalansavimo procesas padeda susitvarkyti su

pasipriešinimu pokyčiams, viena reikšmingiausių kiekvienos permainos organizacijoje sąlygotų pasekmių. Būdų destabilizuoti organizaciją yra daug ir įvairių, tačiau pagrindiniai būtų:

- egzistuojančio streso bei nepasitenkinimo atpažinimas bei išnaudojimas pokyčiui pasiekti;
- papildomų skatinančiųjų jėgų sukūrimas (pvz., naujas personalas, nauji tikslai bei darbų planai);
- pasipriešinimo jėgų sumažinimas (pvz., papildomų žinių apie rinkas bei konkurentus suteikimas, mokymai).

• Įsikišimas – tai etapas, kurio metu išbalansuota sistema, t. y. organizacija, nukreipiama norima linkme. Šioje permainos stadijoje taikytini tokie metodai, kaip antai:

- naujų elgesio modelių sukūrimas;
- naujų atskaitomybės santykių suformavimas;
- naujų paskatinimo / apdovanojimo sistemų sukūrimas;
- naujo vadovavimo stiliaus pristatymas (pvz., paternalistinis vadovavimas pakeičiamas facilituojančiu).

• Užšaldymas – tai etapas, kuriame siekiama sukurti pusiausvyrą aukšto lygmens veiklos atlikimo atžvilgiu tam, kad negrįžtų senasis elgesys. Šiuo etapu itin svarbų vaidmenį atlieka palaikantys mechanizmai, pozityviai pastiprinantys naujus užduočių atlikimo būdus.

Lewin taip pat yra įsitikinęs, jog viena dažniausių nesėkmių įgyvendinant pokytį priežasčių yra skubotas, neparengtas pokyčių diegimas (cit. pgl. Klimas, Ruževičius, 2009). Tam, kad permaina būtų įgyvendinta sėkmingai, svarbu tinkamu metu taikyti tinkamus intervencijos metodus.

2 lentelė. Pokyčio realizavimo stadijos metodai

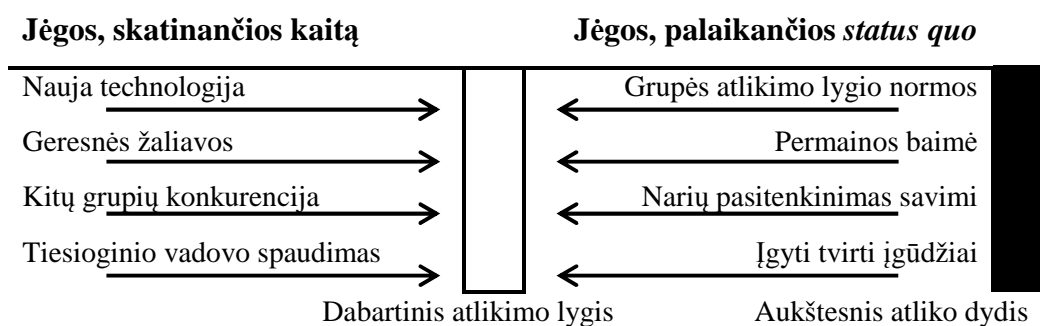
„Atšildymas“	Įsikišimas	„Užšaldymas“
<ul style="list-style-type: none"> • Apklausa • Diagnozė • Svarstymas • Psichologinio suderinimo sesijos • Vaidmenų analizė 	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymas • Darbo grupių sudarymas • Prolemų sprendimas • Sprendimų įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visiškas padarinių suvokimas • Veiklos procesų įteisinimas • Visuotinis mokymas • Skatinimo sistemos

Sudaryta darbo autorės pagal: Klimas, Ruževičius, 2009

S. P. Robbins (2003) teigimu, Lewin pokyčių valdymo teorijai apibendrinti labai gerai tinka „ramaus vandens“ analogija: tol, kol organizacijoje skatinančios ir pasipriešinimo jėgos veikia vienodai, tol ji nėra pasirengusi permainoms. Tam, kad permaina įvyktų sėkmingai, stabilią būklę reikia „atšildyti“, pakeisti į naują būseną bei „užšaldyti“ naujus pokyčius, kad jie taptų nuolatiniais.

Kaip teigia Lewin, kiekvienas elgesys yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Varomosios jėgos stumia vienu keliu, stabdančios – kitu. Veiklos rezultatas yra šių dviejų

jėgų suderinimas. Varomųjų jėgų sustiprėjimas gali pagerinti rezultatus, bet gali ir suaktyvinti stabdančiąsias jėgas“ (cit. pgl. J. A. F. Stoner et al, 2000). Kitaip tariant, kaitos procese veikia varamosios ir pasipriešinimo jėgos, kurių dinaminė pusiausvyra gali būti sėkmingos kaitos prielaida. Ne visos kaitai trukdančios jėgos yra inercinės. Kai kurios jėgos siekia pusiausvyros tašką pastumti norimos būklės link, kitos tokiam judėjimui trukdo. Žinoma, kaitos procese veikia ne viena ir ne dvi varamosios (arba skatinamosios) ir pasipriešinimo jėgos. „Jėgų lauko“ analizė yra šių jėgų įvardinimas, jų krypties ir intensyvumo nustatymas. Rodyklės ilgis diagramoje žymi santykinę jėgos stiprumą, t. y. strėlės ilgis rodo jėgos svarbą (žr. 6 pav.). Diagramoje kiekviena rodyklė vadinama taip, kaip ta jėga, kurią ji vaizduoja (J. A. F. Stoner et al, 2000).



Sudaryta darbo autorės pagal: J. A. F. Stoner et al., 2000

6 pav. Lewin „jėgų lauko“ diagrama

„Jėgos lauko“ diagrama rodo, jog kaitą skatinančiomis arba varomosiomis jėgomis gali būti naujos technologijos, žaliavos, konkurencija tarp kitų grupių ar tiesiog vadovo spaudimas. Nors organizaciją keistis verčia ne viena jėga, svarbu pripažinti, kad pasipriešinimo jėgų veikimo tikslas – išlaikyti organizacijos pusiausvyrą. Šios pasipriešinimo jėgos taip remia stabilumą ar išlaiko status quo. Jėgos, palaikančios status quo, yra stabdančios kaitą arba pasipriešinimo kaitai jėgos. Tokiomis jėgomis gali tapti egzistuojančios nelanksčios normos, taisyklės, įgūdžiai bei papročiai, tiesiog baimė arba nenoras keistis arba pasitenkinimas esama padėtimi.

Pokyčių valdymo modelių palyginimas. Pokyčio valdymo modelių yra daug ir įvairių, tačiau visi jie iš esmės yra sudaryti remiantis tradicine trijų etapų pokyčio proceso schema (žr. 3 lentelę). Jei kai kurie modeliai šią schemą atitinka idealiai, tai kiti detalizuoja tam tikras pokyčio fazes jas suskirstydami į smulkesnius etapus. Kai kurie pokyčių valdymo modeliai yra orientuoti ne į detalų kiekvieno žingsnio aprašymą, bet į kitokius organizacijoje vykstant permainoms svarbius aspektus, kaip antai vadovo, arba kitaip pokyčių lyderio, funkcijas bei veiksmus. Nors tokiuose modeliuose kyla sunkumų siekiant atpažinti tradicinius pokyčio proceso etapus, tai nesumažina jų vertės siekiant geriau suprasti bei įvertinti pokyčių valdymo organizacijoje procesą.

Tradicinę pokyčio proceso schemą idealiai atitinka vienintelis Lewin (1958) pokyčių valdymo modelis: jame atšildymas sutampa su pokyčio inicijavimu, įsikišimas, arba kitaip intervencija, – su įgyvendinimu, o užšaldymas – su palaikymu. Bullock ir Batten (1985) kiek labiau detalizuoja inicijavimo etapą, išskirdami dvi jo dalis – organizacijos tyrinėjimą ir veiksmų, kurių bus imtasi įgyvendinimo fazėje, planavimą. Beckhard ir Harris (1987) pirmąją – pokyčio inicijavimo fazę – detalizuoja dar labiau išskirdami tris jos žingsnius: pradinę organizacijos analizę, pokyčio poreikio įvertinimą bei spragos analizę, atliekančią svarbiausią šio požiūrio vaidmenį į naujovės diegimo proceso suvaldymą.

Carnall (1990) modelyje yra sunkiausia atpažinti tris pokyčio proceso etapus, nes jis skiria mažiausiai dėmesio jų aprašymui ir orientuojasi išskirtinai į vadovo, kaip permainos proceso fasilitatoriaus, funkcijų aptarimą. Visgi galima daryti prielaidą, jog organizacijos vadovo veiksmai, susiję su pokyčių bei organizacijos politikos vadyba ir darbu su organizacijos kultūra ar, tiksliau, kultūromis, svarbiausią vaidmenį atlieka pokyčio įgyvendinimo fazėje. Tiesa, remiantis šio modelio schema, organizacijos vadovo veiksmai yra svarbūs visuose pokyčio proceso etapuose.

Kotter (1995) pokyčių valdymo modelyje naujovės diegimo procesas detalizuojamas bene labiausiai. Inicijavimo fazėje šis autorius rekomenduoja atlikti tris žingsnius, tokius kaip pokyčio būtinybės sukūrimas, permainai vadovaujančios grupės suformavimas bei vizijos sugeneravimas. Įgyvendinimo fazėje yra būtinas tinkamas vizijos iškomunikavimas visoms su organizacija susijusioms šalims bei personalo įgalinimas veikti aprūpinant juos reikiama resursais. Pokyčio palaikymo fazėje Kotteras rekomenduoja užtikrinti trumpalaikius laimėjimus, įtvirtinti permainos raidą bei ją institucionalizuoti integruojant į organizacijos kultūrą.

3 lentelė. Pokyčių valdymo modelių palyginimas

Pokyčių etapai	Lewin (1958)	Bullock ir Batten (1985)	Beckhard ir Harris (1987)	Carnall (1990)	Kotter (1996)
Inicijavimas	Atšildymas	Tyrinėjimas	Pradinė organizacijos analizė	Išorinis ir vidinis spaudimas keistis	Pokyčio būtinybės jausmo sukūrimas
		Planavimas	Pokyčio poreikio nustatymas		Pokyčio grupės suformavimas
			Sragos analizė		Vizijos sukūrimas
Įgyvendinimas	Įsikišimas	Veiksmai	Pereinamoji stadija	Organizacijos vadovo veiksmai	Vizijos komunikavimas Personalo įgalinimas

Pokyčių etapai	Lewin (1958)	Bullock ir Batten (1985)	Beckhard ir Harris (1987)	Carnall (1990)	Kotter (1996)
Palaikymas	Užšaldymas	Įsikišimas	Palaikomieji veiksmai	Organizaciniai pokyčiai ir mokymasis	Trumpalaikių pasiekimų užtikrinimas
					Pokyčio raidos įtvirtinimas
					Pokyčio įtvirtinimas

Sudaryta darbo autorės pagal: Biech, 2007

Visus darbe aptartus modelius galima pritaikyti prie klasikinės pokyčio proceso schemos, nes jie iš esmės aprašo tris pagrindines pokyčio proceso fazes, skiriasi tik tų fazių detalizavimo lygmenys. Vienintelis Carnall (1990) modelis yra kiek kitoks, nes jame didžiausias dėmesys skiriamas ne pokyčio valdymo etapams, bet trims vadovo funkcijoms bandant įdiegti norimas naujoves.

Teorinės dalies apibendrinimas. Išanalizavus teorinę dalį: teisės aktus bei lietuvių ir užsienio autorių literatūrą, apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymas yra nuolatinis procesas, nes šiam procesui nuolatinį poveikį daro politiniai, teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kiti procesai.

Pokyčiai organizacijoje yra neišvengiama kiekvienos organizacijos gyvavimo dalis. Paprastai tokie pokyčiai vyksta tiek operaciniu, tiek strateginiu lygmeniu ir yra siejami su darbo vietų, struktūros ir sistemos reorganizavimu bei restruktūrizavimu. Organizacijos poreikį keistis paprastai nulemia politiniai, socialiniai, ekonominiai bei technologiniai veiksniai. Dažniausiai šių išorinių jėgų inicijuojami pokyčiai yra orientuoti į organizacijos plėtrą, vystymąsi ir tobulėjimą.

Taigi nors pokyčiai organizacijoje yra siejami su teigiamomis pasekmėmis, tokiomis kaip veiklos pagerėjimas, sprendimų priėmimo proceso pagreitėjimas ir pan., tačiau jie turi ir neigiamų padarinių. Į permainas organizacijoje itin jautriai reaguoja dirbantieji, todėl dėl įvairių priežasčių kyla pasipriešinimas pokyčiams. Pokyčių organizacijoje nulemtos pasekmės įvairuoja pagal intensyvumą: jos gali pasireikšti per negatyvaus pobūdžio patirtis, psichologines arba elgesio reakcijas, priklausomai nuo pokyčio masto bei apimties.

Lietaratūroje paprastai yra išskiriami trys pokyčių organizacijoje proceso etapai, stadijos arba fazės – inicijavimo, įgyvendinimo bei palaikymo. Inicijavimo etapu svarbu numatyti strateginius sprendimus, kurie lems kaitą. Įgyvendinimo fazės metu realizuojami pokyčio plane numatyti veiksmai. Palaikymo stadijoje svarbiausias vaidmuo tenka santykio tarp organizacijos bei personalo subalansavimui, t. y. siekiama, jog pokyčiai taptų organizacijos dalimi bei kasdienybe.

Literatūroje išskiriama Lewin „jėgų lauko“ teorija, kuri leidžia suprasti, kad kiekviena kaita yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Lewin „jėgų lauko“ analizė yra strateginė priemonė, naudojama suprasti, kas reikalinga, kad vyktų pokyčiai organizacijoje.

Visus darbe aptartus pokyčių modelius galima pritaikyti prie klasikinės pokyčio proceso schemos, nes jie iš esmės aprašo tris pagrindines pokyčio proceso fazes, skiriasi tik tų fazių detalizavimo lygmenys. Vienintelis Carnall (1990) modelis yra kiek kitoks, nes jame didžiausias dėmesys skiriamas ne pokyčio valdymo etapams, bet trims vadovo funkcijoms bandant įdiegti norimą naujovę. Taigi vadovas, visuomet esantis organizacijos pokyčio proceso ašimi, turi stengtis kiek galima geriau paruošti likusį organizacijos personalą būsimai permainai jį informuodamas, taip pat įtraukti į pokyčio proceso eigą, jos metu skatinti, rengti bei organizuoti kompensacijas.

Ieškant galimybių įvertinti pokyčių poveikį Žuvininkystės tarnyboje būtina atlikti detalią analizę. Pažymėtina, kad įstaiga yra vidutinio dydžio institucija, kurioje dirba daugiau kaip 100 darbuotojų, todėl visų darbuotojų apklausa nebūtų tikslinga. Įvertinus, kad apie Žuvininkystės tarnybos pokyčių valdymo ypatumus geriausiai išmano šios organizacijos dirbantieji bei arčiausiai pokyčių proceso esantys darbuotojai, analizei atlikti reikalingus duomenis buvo nuspręsta surinkti iš kvalifikuotų ekspertų pasitelkiant ekspertinius vertinimus. Atlikus ekspertinius vertinimus, pateikiami susisteminti pokyčio valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje tyrimo rezultatai bei sudaroma SSGG matrica. Remiantis SSGG analize suformuota „jėgų lauko“ diagrama pagal pateiktą modelį ir atskleistos pokyčių problemos Žuvininkystės tarnyboje.

2. ŽUVININKYSTĖS TARNYBOS PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS VEIKLOS ANALIZĖ

2.1. Žuvininkystės tarnybos funkcijos, struktūra ir jų pokyčiai

Žuvininkystės tarnyba – Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios institucija, veikianti Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos veiklos srityje, pagal kompetenciją įgyvendinanti Lietuvos Respublikos žuvininkystės politiką, pagrįstą Europos Sąjungos bendrosios žuvininkystės politikos principais, organizuojanti ir vykdanči žuvų išteklių išsaugojimą ir atkūrimą, jų naudojimo kontrolę jūrų vandenyse ir taikamuosius žuvininkystės srities tyrimus.

Žuvininkystės tarnybos vizija – plėtoti tvarią ir tausią, inovatyvią, naujausiomis žiniomis pagrįstą žuvininkystę ir akvakultūrą bei atkurti, palaikyti ir gausinti žuvų ir vėžių išteklius Lietuvos Respublikos vandens telkiniuose, taip pat vykdyti efektyvią žvejojimo kontrolę bei plėtoti žuvų veislininkystę.

Žuvininkystės tarnybos svarbiausi uždaviniai yra:

- įgyvendinti racionalią Lietuvos žuvininkystės politiką, paremtą Europos Sąjungos (ES) bendrąja žuvininkystės politika (BŽP);
- tirti, saugoti, atkurti ir gausinti žuvų išteklius žuvininkystės vandens telkiniuose;
- vykdyti žuvininkystės kontrolę jūrų vandenyse;
- saugoti vertingų žuvų rūšių genofondą ir kultivuojamų žuvų rūšių veisles, plėtoti ir koordinuoti žuvų selekcijos darbus;
- įgyvendinti mokslo politiką žuvininkystės srityje;
- palaikyti ryšius su ES institucijomis, Lietuvos ir tarptautinėmis organizacijomis bei mokslo įstaigomis plėtojant žuvininkystę.

Žuvininkystės tarnyba atlieka ūkio subjektų priežiūrą, vykdo žvejojimo, žuvininkystės produktų prekybos veiklomis užsiimančių fizinių ir juridinių asmenų kontrolę: t. y. žuvininkystės kontrolės pareigūnai tikrina žvejus mėgėjus, žvejojančius Baltijos jūroje, žuvų laimikio iškrovimus iš Baltijos jūroje žvejojančių žvejojimo laivų, pirminius žvejojimo produktų pardavimus, tikrina ūkio subjektus, prekiaujančius žvejojimo produktais, Lietuvos žvejojimo laivus, iškraunančius ES šalių narių uostuose ir Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste Atlanto vandenyse sužvejotas žuvis, tikrina trečiųjų šalių (ne Europos Sąjungos) laivus, įvežančius žuvis (išskyrus laivus, gabenančius krovinius konteneriais) į Lietuvą ar grįžtamajam eksportui bei žuvininkystės įmones vienijančias asociacijas, turinčias gamintojų organizacijų statusą. Žuvininkystės tarnybos žuvininkystės kontrolės pareigūnai vykdo Europos Sąjungos tarptautines žvejojimo kontrolės misijas Atlanto vandenyne bei pagal poreikį dalyvauja ES šalių narių jungtinės inspekcijos misijose. Be jau minėtų ūkio subjektų priežiūros

funkcijų Žuvininkystės tarnyba vykdo ir trijų Lietuvos Respublikoje veikiančių žuvininkystės produktų gamintojų organizacijų veiklos priežiūrą: metų pabaigoje tikrinami ir tvirtinami ateinančių metų gamintojų organizacijų gamybos ir prekybos planų projektai, o metų pradžioje – metinės ataskaitos apie gamintojų organizacijų vykdomą veiklą įgyvendinant gamybos ir prekybos planus, kartą per metus atliekamos gamintojų organizacijų patikros vietoje.

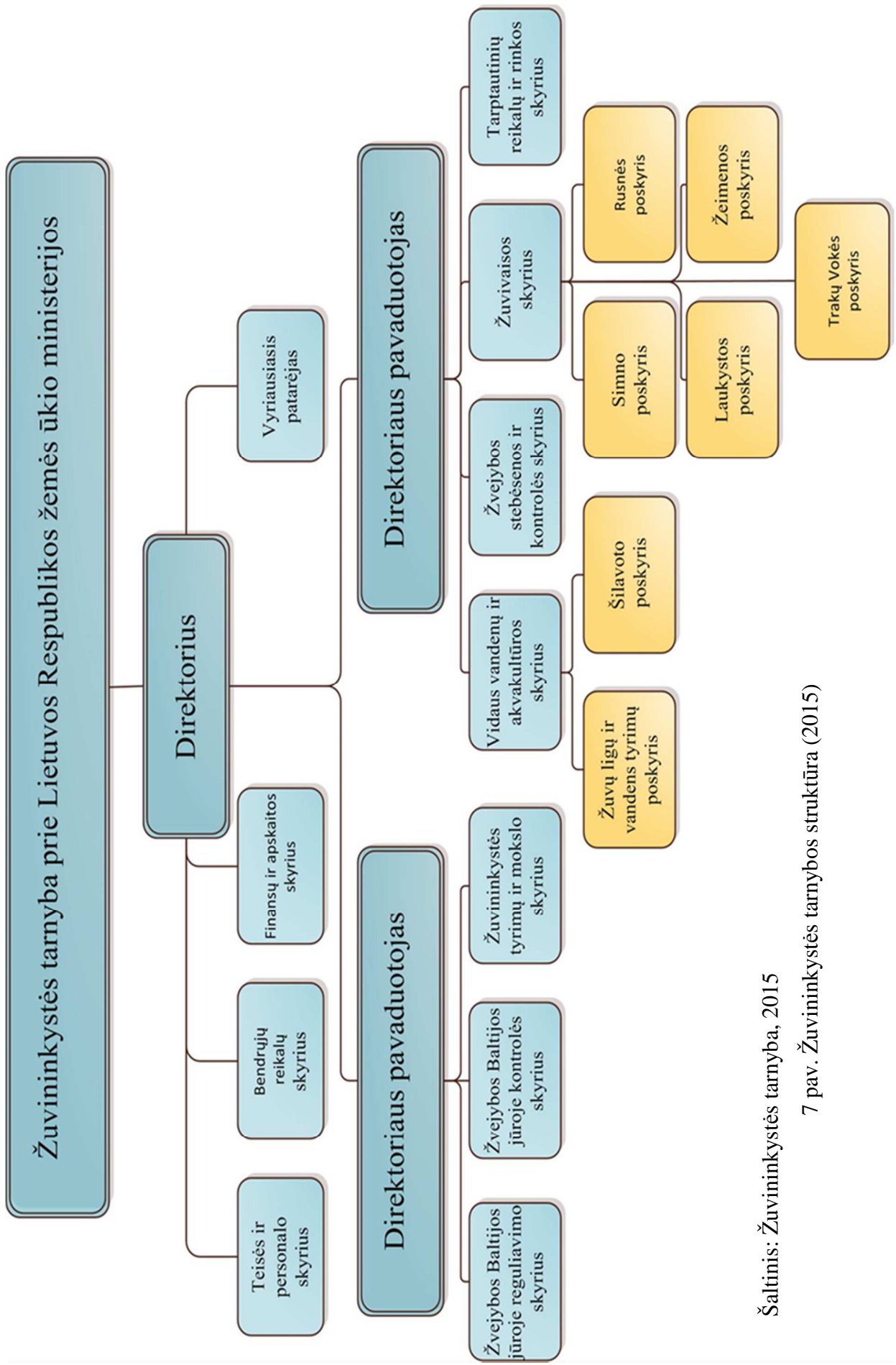
Žuvininkystės tarnybos savininkė yra valstybė. Savininko teises ir pareigas (išskyrus sprendimų dėl Žuvininkystės tarnybos reorganizavimo ir likvidavimo priėmimą) įgyvendina Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija (Žemės ūkio ministerija, ŽŪM). Žuvininkystės tarnyba yra viešasis juridinis asmuo, turintis sąskaitą banke ir antspaudą su Lietuvos Respublikos valstybės herbu bei savo pavadinimu.

Žuvininkystės tarnyba savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, ES teisės aktais, tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, Seimo ir Vyriausybės priimtais teisės aktais, žemės ūkio ministro įsakymais, ES ir Lietuvos institucijų rekomendacijomis bei nuostatais.

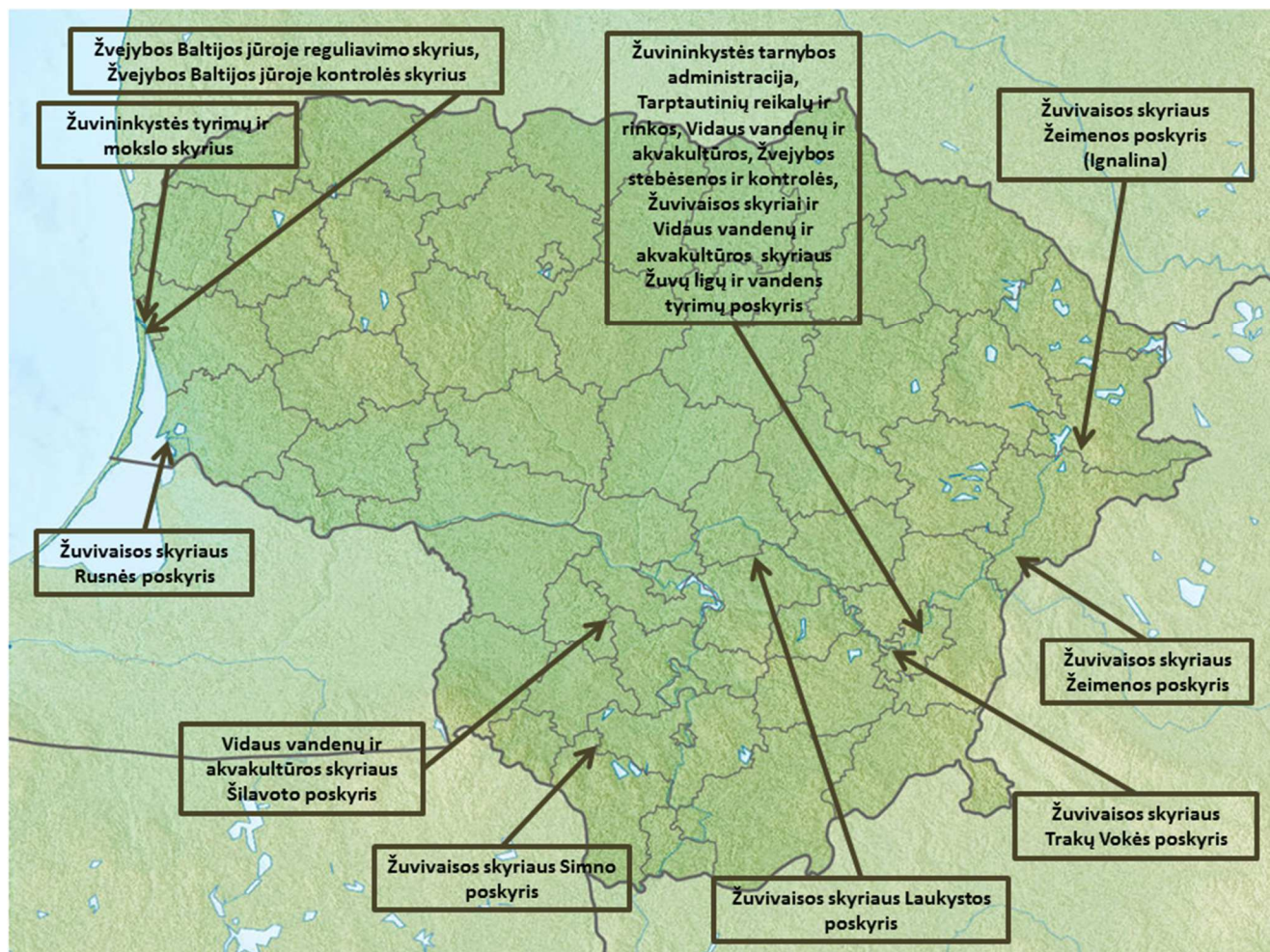
Žuvininkystės tarnybai vadovauja žemės ūkio ministro paskirtas direktorius. Žuvininkystės tarnyboje yra 10 skyrių ir 7 poskyriai (žr. 7 pav.).

Žuvininkystės tarnybos struktūrą sudaro šie padaliniai (žr. 8 pav.):

- Vilniaus mieste :
 - Žvejybos stebėsenos ir kontrolės skyrius;
 - Tarptautinių reikalų ir rinkos skyrius;
 - Žuvivaisos skyrius ir Žuvivaisos skyriaus Trakų Vokės poskyris;
 - Vidaus vandenų ir akvakultūros skyrius, šio skyriaus Žuvų ligų ir vandens tyrimų poskyris;
 - Teisės ir personalo skyrius;
 - Finansų ir apskaitos skyrius;
 - Bendrųjų reikalų skyrius;
- Klaipėdoje:
 - Žvejybos Baltijos jūroje reguliavimo skyrius;
 - Žvejybos Baltijos jūroje kontrolės skyrius;
 - Žuvininkystės tyrimų ir mokslo skyrius;
- Šilutės rajone yra Žuvivaisos skyriaus Rusnės poskyris;
- Švenčionių rajone ir Ignalinos rajone yra Žuvivaisos skyriaus Žeimenos poskyris;
- Alytaus rajone yra Žuvivaisos skyriaus Simno poskyris;
- Kaišiadorių rajone yra Žuvivaisos skyriaus Laukystos poskyris;
- Prienų rajone yra Vidaus vandenų ir akvakultūros skyriaus Šilavoto poskyris.



Šaltinis: Žuvininkystės tarnyba, 2015
 7 pav. Žuvininkystės tarnybos struktūra (2015)



Sudaryta darbo autorės pagal: Žuvininkystės tarnyba, 2015

8 pav. Žuvininkystės tarnybos skyriai ir poskyriai

Žuvininkystės tarnybos skyriai ir poskyriai išsidėstę įvairiuose Lietuvos regionuose. Daugiausia poskyrių susitelkę Vilniuje, tai – vadovybė, administracijos skyriai ir kiti. Taip pat sąlygiškai nemažai Žuvininkystės tarnybos padalinių įsikūrę Klaipėdos apskrityje: Žvejybos Baltijos jūroje reguliavimo skyrius, Žvejybos Baltijos jūroje kontrolės skyrius, Žuvininkystės tyrimų ir mokslo skyrius, bei Šilutės rajone esantis Žuvivaisos skyriaus Rusnės poskyrius.

Viena iš svarbiausių Žuvininkystės tarnybos veiklos sričių yra žvejybos kontrolė Baltijos jūroje ir tolimųjų jūrų regionuose, t. y. Atlanto ir Ramiajame vandenynuose (žr. 9 pav.).

Žvejybą Atlanto ir Ramiajame vandenynuose kontroliuoja Žuvininkystės tarnybos Žvejybos stebėsenos ir kontrolės skyrius, įsikūręs Vilniuje. Šis skyrius taip pat kontroliuoja Lietuvos žvejybos laivus, iškraunančius tolimųjų jūrų regionuose sužvejotas žuvis ES šalių narių uostuose, trečiųjų šalių laivus, gabenančius žuvis (išskyrus konteinerinius) Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste ir kitus ūkio subjektus. Žuvininkystės tarnyba Palydovine žvejybos laivų stebėjimo sistema vykdo Lietuvos žvejybos laivų stebėseną Baltijos jūroje ir tolimųjų jūrų regionuose, organizuoja žuvų išteklių tyrimus,

kuria bei administruoja Žuvininkystės duomenų informacinę sistemą, tvarko Žvejojančių jūrų vandenyse laivų duomenų sistemą, tobulina žuvininkystės kontrolės teisinę bazę, stebi ir kontroliuoja Šiaurės rytų Atlanto žuvininkystės komisijos (angl. *North-East Atlantic Fisheries Commission*, NEAFC), Šiaurės vakarų Atlanto žuvininkystės organizacijos (angl. *Northwest Atlantic Fisheries Organization*, NAFO) ir kitų tarptautinių organizacijų reguliuojamose akvatorijose bei užsienio valstybių išskirtinėse ekonominėse zonose žvejojančius Lietuvos laivus ir kitų šalių žvejybos laivus, dalyvauja bendrose kontrolės misijose ES ir trečiųjų šalių žvejybos kontrolės laivuose.



Sudaryta darbo autorės pagal: Žuvininkystės tarnyba, 2017

9 pav. Lietuvos žvejybos laivyno žvejybos galimybės (2016 m.)

Žvejybos Baltijos jūroje kontrolės skyrius vykdo žuvų išteklių naudojimo kontrolę Baltijos jūroje, nustatytose žuvininkystės produktų iškrovimo vietose, žuvininkystės gamybinėse-komercinėse įmonėse, žvejybos laivuose ir transporto priemonėse, o Žvejybos Baltijos jūroje reguliavimo skyrius užtikrina subalansuotą Baltijos jūros žuvų išteklių naudojimą, kuris išlaikytų stabilias ekonomines socialines sąlygas Lietuvos žuvininkystės verslo plėtrai su minimaliu neigiamu poveikiu Baltijos jūros ekosistemai. Žuvininkystės kontrolės pareigūnai tikrina, kaip verslinę žvejybą Baltijos jūroje vykdančios ūkio subjektai laikosi žvejybą Baltijos jūroje ir pirminį žuvininkystės produktų pardavimą,

o Baltijos jūroje žvejojantys žvejai mėgėjai – mėgėjų žvejybą reglamentuojančių teisės aktų nuostatų, kontroliuoja žuvininkystės produktų iškrovimus, taikydami rizikos vertinimu grindžiamą mėginių atranką žvejybos produktų svoriui dėžėse patikrinti ir svėrimo tikslumui užtikrinti. Žvejybos Baltijos jūroje kontrolės skyriaus pareigūnai taip pat kartu su Lietuvos Respublikos karinėmis oro pajėgomis atlieka žvejybos stebėseną iš oro.

Be viso to, Žuvininkystės tarnyba bendradarbiauja su kaimyninių šalių žvejybos kontrolės institucijomis – atliekami bendri patikrinimai užsienio šalių uostuose, kuriuose iškraunami Lietuvos Respublikos žvejybos laivai. Rengiamos tarptautinės misijos su kitų ES šalių žvejybos kontrolės laivais – jų metu atliekami patikrinimai Baltijos jūroje žvejojančiuose laivuose.

Žuvininkystės tyrimų ir mokslo skyrius pagal kompetenciją tiria Baltijos jūros Lietuvos Respublikos išskirtinės ekonominės zonos, teritorinės jūros žuvis bei jų išteklius, prognozuoja jų kaitą, rengia rekomendacijas dėl jų racionalaus panaudojimo, išsaugojimo bei gausinimo. Taip pat šis skyrius yra atsakingas už žuvų biologinių duomenų rinkimo planavimą, tų duomenų rinkimo organizavimą bei rinkimą, duomenų analizę ir pateikimą tiek Lietuvos institucijoms, tiek Tarptautinei jūrų tyrinėjimo tarybai (angl. *International Council for the Exploration of the Sea*, ICES) bei Europos Komisijos ekspertų grupėms ir koordinatoriams. Surinktų kvotuojamų rūšių biologiniai duomenys panaudojami nustatant žuvų išteklių dydžius, kurių pagrindu skiriamos kvotos Lietuvai. Žuvininkystės tyrimų ir mokslo skyrius vykdo iškraunamų žuvų monitoringą žvejybos uoste ir priekrantėje žuvų iškrovimų vietose (Smiltynėje, Melnragėje, Šventojoje), nustato iškraunamų žuvų ilgį, svorį, rūšinę sudėtį. Specialistai, bendradarbiaudami su Žuvininkystės tarnybos Žvejybos Baltijos jūroje kontrolės skyriumi, jūroje esančiuose žvejybos laivuose registruoja išmetamų žuvų kiekius, rūšinę sudėtį, atlieka žuvų biologinių parametrų ilgio bei svorio analizę. Iškraunamų žuvų analizei mėginiai yra įsigijami ir iš žvejų, o biologinė analizė ir tyrimai atliekami laboratorijoje.

Žuvų populiacijų būklę Lietuvoje lemia ne tik natūralus žuvų mirtingumas, bet ir antropogeninis poveikis, kuris, turint galvoje žvejų mėgėjų bei verslininkų skaičių, yra labai didelis. Žuvivaisos skyriaus pareiga – teisingai įvertinti mažėjančius žuvų ir vėžių išteklius, juos atkurti ir gausinti valstybinės reikšmės vandens telkiniuose. Svarbiausieji Žuvivaisos skyriaus uždaviniai yra rengti, derinti ir įgyvendinti saugomų ir vertingų žuvų, vėžių ir pašarinių organizmų rūšių išteklių atkūrimo, palaikymo ir gausinimo, žuvų įveisimo, naujų vertingų hidrobiontų introdukavimo į valstybinius Lietuvos vandenis planus (programas); taip pat teikti pasiūlymus dėl saugomų, globojamų bei vertingų žuvų ir vėžių rūšių išteklių atkūrimo, palaikymo ir gausinimo strategijų bei programų rengimo ir organizuoti jų įgyvendinimą. Dalyvauti įgyvendinant ES bendrąją žuvininkystės politiką žuvų išteklių atkūrimo ir gausinimo srityje; organizuoti ir vykdyti žuvivaisą valstybiniuose vandens telkiniuose, į kuriuos neišduodami leidimai naudoti žūklės plotus.

Manoma, kad vienas iš efektyviausių ir plačiausiai taikomų būdų greitai ir efektyviai gausinti žuvų išteklius yra žuvivaisa. Tai net dešimt kartų efektyvesnis žuvų veisimas nei natūralus nerštas. Tam tikslui šešiuose Žuvivaisos skyriaus poskyriuose nuolat veisiamos ir auginamos įvairių rūšių žuvis (žr. 4 lentelę). Atsižvelgiant į žuvų populiacijos būklę vandens telkiniuose bei mokslininkų rekomendacijas, kasmet į Lietuvos valstybinius vandens telkinius Žuvininkystės tarnyba išleidžia iki 28 milijonų vienetų paaugintų žuvų: aštriašnių eršketų, europinių ungurių, šlakų, lašių, starkių, lydekų, šamų, sykų ir kitų žuvų rūšių. Pradėjus žuvis auginti uždaru recirkuliacinių sistemų sąlygomis, naudojant subalansuotus pašarus, optimalų temperatūros režimą, žuvų dirbtinis veisimas ir paauginimas įgavo pagreitį. Šiandien dirbtinis žuvų veisimas Lietuvoje tapo neatsiejama lašišinių žuvų išteklių valdymo plano dalimi. Žuvivaisos skyrius neatsilieka ir gausinant Lietuvos vėžių populiacijas. Labiausiai stengiamasi išsaugoti vietines vėžių rūšis – plačiažnyplius ir siauražnyplius vėžius. Pirmiausia įveisiami tie vandens telkiniai, kur šie vėžiai istoriškai gyveno, taip pat ten, kur nėra natūralių jų priešų – ungurių ir invazinių vėžių.

4 lentelė. Žuvininkystės tarnybos poskyriuose veisiami prioritetinių rūšių žuvis ir vėžiai

Žuvininkystės tarnybos Žuvivaisos ir Vidaus vandenų ir akvakultūros skyrių poskyriai	Plėšrios				Sykinės			Retos nykstančios					Karpinės			Kitos		
	Starkiai	Šamai	Lydekos	Vėgėlės	Sykai	Seliavos	Peledės	Lašišos	Šlakiai	Margieji upėtakai	Kiršliai	Aštriašniai eršketai	Unguriai	Lynai	Karpiai	Karosai	Plačiažnypliai vėžiai	Vaivorykštiniai upėtakai
Trakų Vokės								✓	✓	✓	✓							
Rusnės	✓	✓		✓								✓						
Žeimenos								✓	✓	✓	✓							
Žeimenos (Ignalina)			✓			✓							✓					
Simno	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laukystos	✓	✓	✓									✓	✓		✓			
Šilavoto														✓				

Sudaryta darbo autorės pagal: Žuvininkystės tarnyba, 2016

Vidaus ir akvakultūros skyrius gerina saugomų ir globojamų žuvų migracijos ir neršto sąlygas. Tai įgyvendinama įrengiant žuvų pralaidas, šalinant natūralias ir dirbtines kliūtis, įrengiant dirbtines arba gerinant natūralias nerštavietes, prižiūrint žuvų pralaidų įrenginius bei migracijos kelius, teikiant metodinę pagalbą žuvų pralaidų projektavimo, statybos ir eksploatavimo klausimais, organizuojant,

koordinuojant ir vykdant migruojančių žuvų stebėseną, nustatant žuvų pralaidų efektyvumą. Vidaus ir akvakultūros skyrius taip pat vykdo žuvų selekcinės žuvininkystės plėtrą, karpių veisimo selekcijos darbus ir kontrolę. Taip pat šis skyrius vykdo žuvų ligų prevenciją ir gydymą, teikia paslaugas žuvininkystės įmonėms.

Svarbiausi Tarptautinių reikalų ir rinkos skyriaus uždaviniai yra organizuoti ir koordinuoti Lietuvos žuvininkystės politikos, suderintos su ES bendrąja žuvininkystės politika, įgyvendinimą ir dalyvauti formuojant žuvininkystės sektoriaus plėtros strategiją, inicijuoti ir dalyvauti rengiant programas ir projektus, susijusius su žuvininkystės optimizavimu ir plėtra, bei įgyvendinti racionalią žuvų perdirbimo ir žuvininkystės produktų rinkos vystymo politiką. Minėtas skyrius taip pat vykdo ir ūkio subjektų priežiūrą, t. y. vykdo trijų Lietuvos Respublikoje veikiančių žuvininkystės produktų gamintojų organizacijų veiklos priežiūrą.

Tarnybos administracija, t. y. Teisės ir personalo skyrius, Bendrųjų reikalų skyrius bei Finansų ir apskaitos skyrius užtikrina nenutrūkstamą ir sklandžią įstaigos veiklą, vykdo organizacijos vadovybės suformuluotus uždavinius ir priimtus sprendimus.

Žuvininkystės tarnybos uždaviniams įgyvendinti ir funkcijoms vykdyti Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2012 m. kovo 5 d. įsakymu Nr. 3D-136A „Dėl didžiausio leistino pareigybių skaičiaus“ Tarnybai patvirtintas didžiausias valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų, pareigybių skaičius – 182 pareigybės (žr. 5 lentelę). 2016 m. iš šio pareigybių skaičiaus 21 pareigybę užėmė ūkio subjektų veiklos priežiūros funkcijas vykduojantys darbuotojai.

5 lentelė. Žuvininkystės tarnybos darbuotojų skaičius, 2015–2016 m.

Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	2015 metai (faktas)	2016 metai (planas)	2016 metai (faktas)
1.	Darbuotojų skaičius vienam vadovaujančiam darbuotojui, pareigybių sk.	7,27	7,27	7,27
1.1.	Pareigybių sąraše einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas vadovaujančių darbuotojų pareigybių skaičius.	22	22	22
1.2.	Pareigybių sąraše einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendras pareigybių (vadovaujančių darbuotojų ir darbuotojų) skaičius.	182	182	182
2.	Bendrosios veiklos srities darbuotojų (įskaitant vadovaujančius darbuotojus, išskyrus įstaigos vadovą) skaičius vienam specialiosios veiklos srities darbuotojui (įskaitant vadovaujančius darbuotojus, išskyrus įstaigos vadovą), pareigybių sk.	0,24	0,24	0,25
2.1.	Pareigybių sąraše einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas bendrosios veiklos srities darbuotojų	35	35	36

Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	2015 metai (faktas)	2016 metai (planas)	2016 metai (faktas)
	pareigybių skaičius.			
2.2.	Pareigybių sąrašė einamųjų metų sausio 1 d. nurodytas specialiosios veiklos srities darbuotojų pareigybių skaičius.	146	146	146

Sudaryta darbo autorės pagal: Žuvininkystės tarnyba, 2017

Žuvininkystės tarnyboje 2016 m. vidutinis dirbusių darbuotojų skaičius buvo 176 darbuotojai, iš kurių 32 buvo valstybės tarnautojai, o kiti – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Žuvininkystės tarnyba siekia, kad joje dirbtų profesionalūs, siekiantys tobulėti darbuotojai. Siekiant užtikrinti sklandų darbą, Žuvininkystės tarnyboje nuolatos organizuojami konkursai, atrankos, esant poreikiui vykdomi laikini perkėlimai.

Pagalbines funkcijas atliekančiuose padaliniuose iš viso dirba 25 darbuotojai (2017 m.), iš kurių 5 – Teisės ir personalo, 9 – Bendrųjų reikalų ir 7 – Finansų ir apskaitos skyriuose, kai tuo tarpu tokiuose žuvininkystės sektoriui svarbiuose struktūriniuose vienetuose kaip, pavyzdžiui, Žuvivaisos skyriuje dirba 8 darbuotojai, Vidaus vandenų ir akvakultūros skyriuje – 4 (su Žuvų ligų ir vandens tyrimų poskyriu – 9), Žvejybos Baltijos jūroje kontrolės skyriuje – 7, Žvejybos stebėsenos ir kontrolės skyriuje – 7, Žuvininkystės tyrimų ir mokslo skyriuje – 5 darbuotojai.

Žuvininkystės tarnyboje dirba kvalifikuoti darbuotojai: 2017 m. duomenimis, daugiau kaip 80 proc. Tarnybos darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, 10 proc. – aukštesnįjį ir tik 7 proc. – vidurinįjį išsilavinimą. Dalis Žuvininkystės tarnybos darbuotojų studijuoja aukštosiose Lietuvos mokyklose, siekdami įgyti bakalauro arba magistro laipsnį.

Žuvininkystės tarnybos struktūros ir funkcijų pokyčių chronologija. Žuvininkystės tarnybos struktūra ne visuomet buvo tokia kaip šiandien (2017 m.), (žr. 6 lentelę). Žuvininkystės tarnyba buvo įkurta 2010 m. balandžio 1 d., reorganizavus Žuvininkystės departamentą prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos ir prie jo prijungus Lietuvos valstybinį žuvivaisos ir žuvininkystės tyrimų centrą (LVŽŽTC) ir Laukystos žuvų veislyną. Žuvininkystės departamento prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimas buvo pakeistas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymu Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“. O 2010 m. kovo 24 d. įsakymu Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“ buvo patvirtinta Žuvininkystės tarnybos struktūra.

6 lentelė. Žuvininkystės tarnybos struktūros pokyčių raida, 2009–2016 m.

Nr.	Dokumento data	Dokumento numeris	Dokumento pavadinimas	Pokytis	Pokyčio apibūdinimas
1.	2009-11-11	Nr. 3D-864	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl Žuvininkystės departamento prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos, Lietuvos valstybinio žuvivaisos ir žuvininkystės tyrimų centro ir Laukystos žuvų veislyno reorganizavimo sąlygų ir reorganizavimo komisijos sudėties patvirtinimo“	Sujungus dvi valstybines įstaigas ir vieną valstybės įmonę, 2010 m. balandžio 1 d. įkurta Žuvininkystės tarnyba.	Reorganizuotas Žuvininkystės departamentas prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos prijungus dvi biudžetines įstaigas – LVŽŽTC su visais jam priklausiusiais gamybiniais padaliniais ir Laukystos žuvų veislyną. Remiantis šiuo įsakymu 2010 m. balandžio 1 d. įkurta Žuvininkystės tarnyba.
2.	2010-03-24	Nr. 3D-259	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“	Patvirtinti Žuvininkystės tarnybos nuostatai, kuriais nustatyti pagrindiniai organizacijos veiklos tikslai ir funkcijos, įstaigos teisės, veiklos organizavimo ir vidaus administravimo kontrolės principai.	Žuvininkystės departamento prie ŽŪM pavadinimas buvo pakeistas į Žuvininkystės tarnybą prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos. Taip pat remiantis šiuo įsakymu Žuvininkystės tarnybai buvo perduota dalis iki tol Žuvininkystės departamento prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos (žvejybos kontrolė Baltijos jūroje, Atlanto ir Ramiajame vandenyne), LVŽŽTC (žuvų išteklių Baltijos jūroje tyrimai ir jų būklės vertinimas, vertingų, nykstančių Lietuvos žuvų rūšių išteklių atkūrimas ir gausinimas įveisiant jas į valstybinės reikšmės vidaus vandens telkinius pagal valstybines programas) ir Laukystos žuvų veislyno vykdytų funkcijų bei patvirtinti organizacijos nuostatai.
3.	2010-03-24	Nr. 3D-260	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“	Patvirtinta Žuvininkystės tarnybos struktūra, taip pat panaikinti buvusios įstaigos – Žuvininkystės departamento – nuostatai.	Šiuo įsakymu patvirtinta Žuvininkystės tarnybos struktūra bei neteko galios Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2006 m. birželio 14 d. įsakymas Nr. 3D-248 „Dėl Žuvininkystės departamento prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“.
4.	2010-06-08	Nr. 3D-552	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie	Pakeisti Žuvininkystės tarnybos nuostatai, panaikinant 2 neaktualias funkcijas.	Šiuo įsakymu buvo panaikinti du punktai. Pagal šį įsakymą Žuvininkystės tarnyba (1) nenustato draudžiamų sandėliuoti, vežti, perdirbti ar parduoti žuvų ar žuvininkystės produktų panaudojimo tvarkos; (2) nenustato žuvininkystės produktų gamintojų organizacijų

Nr.	Dokumento data	Dokumento numeris	Dokumento pavadinimas	Pokytis	Pokyčio apibūdinimas
			Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo		pripažinimo / pripažinimo panaikinimo, taip pat paramos už metinių veiklos programų įgyvendinimą suteikimo tvarkos.
5.	2010-12-10	Nr. 3D-1075	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo	Pakeisti Žuvininkystės tarnybos nuostatai, kurie nustatė, kad ŽŪM įgyvendina savininko teises, tačiau nepriima sprendimų dėl Tarnybos reorganizavimo ir likvidavimo; žemės ūkio ministras tvirtina organizacijos struktūrą, taip pat nustatė Žuvininkystės tarnybos vadovo kadenciją, jos trukmę, ir įstaigos vadovo atskaitomybę jį į pareigas priėmusiam ministrui.	Šiuo įsakymu pakeistas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymas Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“. Pakeisti šie teisės akto punktai: <i>3 punktas</i> „Tarnybos steigėjo funkcijas vykdo Žemės ūkio ministerija“ pakeistas punktu „Tarnybos savininkė yra valstybė. Savininko teises ir pareigas (išskyrus sprendimų dėl Tarnybos reorganizavimo ir likvidavimo priėmimą) įgyvendina Žemės ūkio ministerija.“; <i>9 punktas</i> „Tarnybos veikla organizuojama vadovaujantis metiniais veiklos planais, rengiamais vadovaujantis Strateginio planavimo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 (Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879), ir skelbiamais Tarnybos interneto tinklalapyje. Metinių veiklos planų vykdymą vertina Žemės ūkio ministerijos Vidaus audito departamentas.“, prie kurio pridėta formuluotė „Tarnybos administracijos struktūrą tvirtina žemės ūkio ministras.“; <i>10 punktas</i> „Tarnybai vadovauja ir už jai pavestų uždavinių įgyvendinimą atsako Tarnybos direktorius, kurį skiria pareigoms ir atleidžia iš jų žemės ūkio ministras Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka.“ pakeistas punktu „Tarnybai vadovauja ir už jai pavestų funkcijų įgyvendinimą atsako Tarnybos direktorius, kurį ketverių metų kadencijai Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka priima į pareigas ir atleidžia iš jų žemės ūkio ministras. Tarnybos direktorius gali būti skiriamas eiti tas pačias pareigas ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės. Tarnybos direktorius yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas žemės ūkio ministrui.“. Taip pat įsakymas papildytas 7.11 ¹ papunkčiu „teisės aktų nustatyta tvarka naudojamų žuvininkystės tvenkinių teritorijose vykdo žuviesių paukščių ir medžiojamųjų

Nr.	Dokumento data	Dokumento numeris	Dokumento pavadinimas	Pokytis	Pokyčio apibūdinimas
6.	2011-12-30	Nr. 3D-964	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“	Pagal šį įsakymą pakeistos Žuvininkystės tarnybos funkcijos, pridedant papildomą funkciją ir pakoreguojant kelias jau esamas pagal teisės aktų reikalavimus	gyvūnų gausos reguliavimo priemonės;“. (1) Iš 7.4.9 papunkčio: „atlieka veiksmus, susijusius su gamintojų organizacijų ir / ar jų susivienijimų pripažinimu / pripažinimo panaikinimu, vykdo jų veiklos ir veiklos programų įgyvendinimo priežiūrą, teikia pasiūlymus dėl gamintojų organizacijų specialiojo pripažinimo, administruoja paramos teikimą gamintojų organizacijoms“ išbraukti žodžiai „teikia pasiūlymus dėl gamintojų organizacijų specialiojo pripažinimo“. (2) Įsakymas papildytas papunkčiu „7.9 ¹ . atlieka žuvų ir kitų hidrobiontų parazitologinius, biocheminius, hidrocheminius ir hidrobiologinius tyrimus, teikia juridiniams ir fiziniams asmenims paslaugas, susijusias su žuvų ir kitų hidrobiontų parazitologiniais, biocheminiais, hidrocheminiais ir hidrobiologiniais tyrimais.“ (3) Iš 7.19 papunkčio „atlieka pirminio žuvininkystės produktų pardavimo aukciono būdu kontrolę ir priežiūrą“ išbraukti žodžiai „aukciono būdu“.
7.	2011-12-30	Nr. 3D-965	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“ pakeitimo“	Pakeista Žuvininkystės tarnybos struktūra papildžius ją dviem poskyriais.	Žuvininkystės tarnybos administracijos struktūra papildyta dviem poskyriais. Prie Vidaus ir akvakultūros skyriaus pridėtas Žuvų ligų ir vandens tyrimų poskyris, o prie Žuvivaisos skyriaus – Trakų Vokės poskyris.
8.	2014-07-10	Nr. 3D-426	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“ pakeitimo“	Pakeista Žuvininkystės tarnybos struktūra pridėjus papildomą pareigybę.	Žuvininkystės tarnybos administracijos struktūra pasikeitė pridėjus papildomą pareigybę – Tarnybos direktoriaus vyriausiasis patarėjas.

Nr.	Dokumento data	Dokumento numeris	Dokumento pavadinimas	Pokytis	Pokyčio apibūdinimas
9.	2015-07-10	Nr. 3D-566	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“	Pakeisti ir nauja redakcija išdėstyti Žuvininkystės tarnybos nuostatai, kurie gerokai praplėtė Žuvininkystės tarnybos vykdomas funkcijas.	Atsižvelgiant į teisės aktų reikalavimus, iš esmės pakeisti ir nauja redakcija išdėstyti Žuvininkystės tarnybos nuostatai: nustatyti organizacijos finansavimo šaltiniai, papildyti naujais organizacijai keliamais uždaviniais, praplėstos vykdomos funkcijos, sukonkretintos organizacijos turimos teisės, praplėstos organizacijos vadovo ir apibrėžtos direktoriaus pavaduotojų funkcijos, apibrėžti organizacijos vidaus administravimo kontrolės principai.
10.	2016-08-22	Nr. 3D- 483	Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“	Žuvininkystės tarnybos nuostatuose nustatytas įstaigos direktoriaus pavadinimas.	Šiuo įsakymu pakeistas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymas Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ 16 punktas „Tarnyba pertvarkoma, reorganizuojama ar likviduojama įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.“ pakeistas į punktą „Tarnybos direktoriaus pavaduotoją (-us) teisės aktų nustatyta tvarka į pareigas priima ir iš jų atleidžia Tarnybos direktorius. Tarnybos direktoriaus pavaduotojas (-ai) yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Tarnybos direktoriui. Laikinai nesant direktoriaus, jo funkcijas atlieka Tarnybos direktoriaus pavaduotojas; jei pavaduotojai yra keli – žemės ūkio ministro įsakymu paskirtas Tarnybos direktoriaus pavaduotojas; jų nesant – kitas ministro įsakymu paskirtas Tarnybos administracijos padalinio vadovas.“

Sudaryta darbo autorės pagal: Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2009–2016 m.

Laikotarpiu nuo Žuvininkystės tarnybos įkūrimo 2010 m. organizacijos struktūra ir nuostatai keitėsi nedaug. Struktūra keista vieną kartą, o patys nuostatai keisti kur kas daugiau. Paminėtini šie nuostatų keitimai:

1) žemės ūkio ministro 2010-03-24 įsakymu Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ buvo įtvirtintos Žuvininkystės tarnybos įkūrimo nuostatos, jai buvo perduota dalis iki tol Žuvininkystės departamento, LVŽŽTC ir Laukystos žuvų veislyno vykdytų funkcijų bei patvirtinti organizacijos nuostatai;

2) žemės ūkio ministro 2010-03-24 įsakymu Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“ patvirtinta Žuvininkystės tarnybos struktūra (žr. 1 priedą);

3) žemės ūkio ministro 2010-12-10 įsakymu Nr. 3D-1075 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ nustatyta, kad Žuvininkystės tarnybos savininkė yra valstybė. Savininko teises ir pareigas (išskyrus sprendimų dėl Tarnybos reorganizavimo ir likvidavimo priėmimą) įgyvendina Žemės ūkio ministerija. Taip pat šiuo įsakymu nustatyta, kad Žuvininkystės tarnybos administracijos struktūrą tvirtina žemės ūkio ministras;

4) žemės ūkio ministro 2011-12-30 įsakymu Nr. 3D-965 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“ pakeitimo“ pakeista Žuvininkystės tarnybos struktūra papildžius ją Žuvų ligų ir vandens tyrimų poskyriu ir Trakų Vokės poskyriu (žr. 2 priedą);

5) žemės ūkio ministro 2014-07-10 įsakymu Nr. 3D-426 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“ pakeitimo“ pakeista Žuvininkystės tarnybos struktūra, prie jos pridėdant naują administracijos vienetą – *Tarnybos direktoriaus vyriausiasis patarėjas*.

6) žemės ūkio ministro 2015-07-10 įsakymu Nr. 3D-566 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ pakeisti ir nauja redakcija išdėstyti Žuvininkystės tarnybos nuostatai, kurie gerokai praplėtė Žuvininkystės tarnybos vykdomas funkcijas: papildyti naujais organizacijai keliamais uždaviniais, praplėstos vykdomos funkcijos, sukonkretintos organizacijos turimos teisės, praplėstos organizacijos vadovo ir apibrėžtos direktoriaus pavaduotojų funkcijos, apibrėžti organizacijos vidaus administravimo kontrolės principai;

7) žemės ūkio ministro 2016-08-22 įsakymu Nr. 3D-483 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ nustatyta, kad Žuvininkystės tarnybos direktoriaus pavaduotoją (-us) teisės aktų nustatyta tvarka į pareigas priima ir iš jų atleidžia

Žuvininkystės tarnybos direktorius. Žuvininkystės tarnybos direktoriaus pavaduotojas (-ai) yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Žuvininkystės tarnybos direktoriui. Laikiniai nesant direktoriaus, jo funkcijas atlieka Žuvininkystės tarnybos direktoriaus pavaduotojas; jei pavaduotojai yra keli – žemės ūkio ministro įsakymu paskirtas Žuvininkystės tarnybos direktoriaus pavaduotojas; jų nesant – kitas ministro įsakymu paskirtas Žuvininkystės tarnybos administracijos padalinio vadovas.

2.2. Žuvininkystės tarnybos paslaugų teikimas, bendradarbiavimo veikla, kokybės vadybos diegimas ir informacinių technologijų plėtra

Žuvininkystės tarnybos teikiamų paslaugų gavėjų aptarnavimo gerinimas ir veiklos viešinimas. Tarnyboje piliečiai ir kiti interesantai aptarnaujami, jų prašymai ir skundai nagrinėjami vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu (1999), Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875, ir kitais teisės aktais. Žuvininkystės tarnyboje įdiegtas vieno langelio aptarnavimo principas, ir ji teikia įvairias viešąsias ir administracines paslaugas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Žuvininkystės tarnybos teikiamos viešosios ir (arba) administracinės paslaugos

Eil. Nr.	Viešosios ir (arba) administracinės paslaugos pavadinimas	Teisės aktai, nusakantys paslaugos teikimą
1.	Teisės vykdyti pirminį žvejybos produktų supirkimą suteikimas	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas, Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. gegužės 29 d. įsakymas Nr. V1-57 „Dėl Pranešimo apie numatomos pirminio žvejybos produktų supirkimo veiklos pradžią ir Pranešimo apie pirminio žvejybos produktų supirkimo veiklos pabaigą pateikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“
2.	Verslinės žvejybos Baltijos jūros priekrantėje leidimo išdavimas	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009 m. vasario 12 d. įsakymas Nr. 3D-94 „Dėl Verslinės žvejybos jūrų vandenyse taisyklių patvirtinimo“
3.	Verslinės žvejybos Baltijos jūroje (be teisės žvejoti priekrantėje) leidimo išdavimas	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009 m. vasario 12 d. įsakymas Nr. 3D-94 „Dėl Verslinės žvejybos jūrų vandenyse taisyklių patvirtinimo“
4.	Verslinės žvejybos kitų jūrų vandenyse leidimo išdavimas	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009 m. vasario 12 d. įsakymas Nr. 3D-94 „Dėl Verslinės žvejybos jūrų vandenyse taisyklių patvirtinimo“
5.	Specialiojo leidimo žvejoti menkes Baltijos jūroje išdavimas	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009 m. vasario 12 d. įsakymas Nr. 3D-94 „Dėl Verslinės žvejybos jūrų vandenyse taisyklių patvirtinimo“
6.	Specialiosios žvejybos jūrų vandenyse	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas,

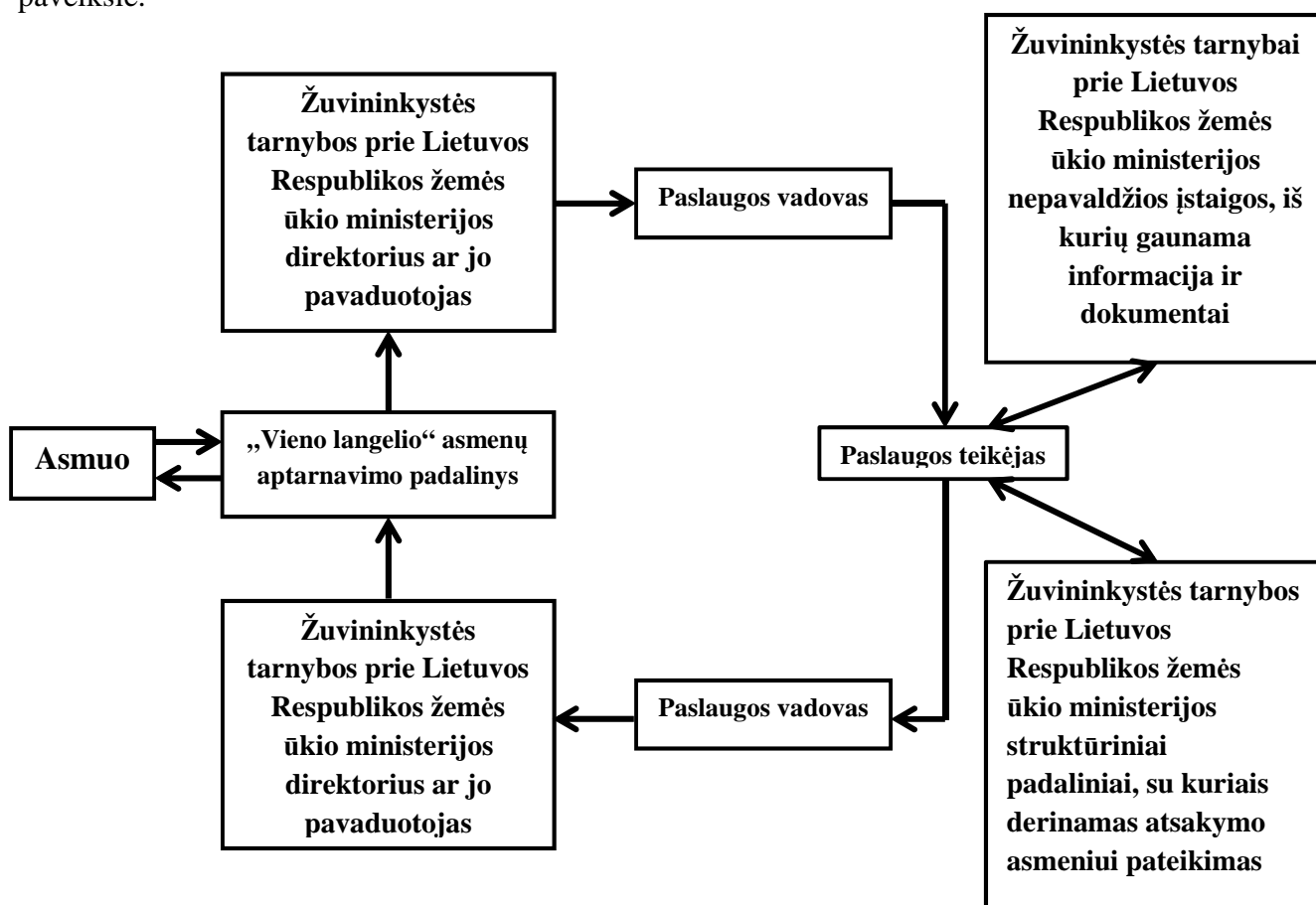
Eil. Nr.	Viešosios ir (arba) administracinės paslaugos pavadinimas	Teisės aktai, nusakantys paslaugos teikimą
	leidimo išdavimas	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. 3D-630 „Dėl Specialiosios žvejybos jūrų vandenyse taisyklių patvirtinimo“
7.	Specialiosios žvejybos jūrų vandenyse leidimo patikslinimas (papildymas) arba publikato išdavimas	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. 3D-630 „Dėl Specialiosios žvejybos jūrų vandenyse taisyklių patvirtinimo“
8.	Asmenų pranešimų, skundų ir prašymų nagrinėjimas	Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875 „Dėl Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo“
9.	Archyvinių duomenų išdavimas	Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875 „Dėl Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo“
10.	Pažymos apie darbo užmokestį išdavimas	Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875 „Dėl Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo“
11.	Specialiojo leidimo perkrauti ir transportuoti žvejybos produktus Žvejybos šiaurės rytų Atlante komisijos reguliuojamame rajone išdavimas	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009 m. vasario 12 d. įsakymas Nr. 3D-94 „Dėl Verslinės žvejybos jūrų vandenyse taisyklių patvirtinimo“
12.	Lietuvos Respublikos žvejybos laivo liudijimo išdavimas	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2013 m. gruodžio 23 d. įsakymas 3D-884 „Dėl Lietuvos Respublikos žvejybos laivo liudijimo išdavimo, jo galiojimo sustabdymo, galiojimo sustabdymo panaikinimo, liudijimo pakeitimo ir liudijimo galiojimo panaikinimo tvarkos aprašo patvirtinimo ir kai kurių žemės ūkio ministro įsakymų pripažinimo netekusiais galios“
13.	Lietuvos Respublikos žvejybos laivo liudijimo pakartotinis išdavimas (asmeniui praradus išduotą liudijimą ar pasikeitus jame nurodytiems duomenims)	Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2013 m. gruodžio 23 d. įsakymas Nr. 3D-884 „Dėl Lietuvos Respublikos žvejybos laivo liudijimo išdavimo, jo galiojimo sustabdymo, galiojimo sustabdymo

Eil. Nr.	Viešosios ir (arba) administracinės paslaugos pavadinimas	Teisės aktai, nusakantys paslaugos teikimą
		panaikinimo, liudijimo pakeitimo ir liudijimo galiojimo panaikinimo tvarkos aprašo patvirtinimo ir kai kurių žemės ūkio ministro įsakymų pripažinimo netekusiais galios“
14.	Europos Sąjungos sugautų žuvų kiekio sertifikato išdavimas laivams, žvejojantiems su Lietuvos vėliava	2008 m. rugsėjo 29 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1005/2008, nustatantis Bendrijos sistemą, kuria siekiama užkirsti kelią neteisėtai, nedeklaruojamai ir nereglamentuojamai žvejybai, atgrasyti nuo jos ir ją panaikinti, iš dalies keičiantis reglamentus (EEB) Nr. 2847/93, (EB) Nr. 1936/2001 ir (EB) Nr. 601/2004 bei panaikinantis reglamentus (EB) Nr. 1093/94 ir (EB) Nr. 1447/1999 (OL 2008 L 286, p. 1), su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2011 m. kovo 1 d. Komisijos reglamentu (ES) Nr. 202/2011 (OL 2011 L 57, p. 10), 2009 m. spalio 22 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 1010/2009, kuriuo nustatomos išsamios Tarybos reglamento (EB) Nr. 1005/2008, nustatančio Bendrijos sistemą, kuria siekiama užkirsti kelią neteisėtai, nedeklaruojamai ir nereglamentuojamai žvejybai, atgrasyti nuo jos ir ją panaikinti, įgyvendinimo taisyklės (OL 2009 L 280, p. 5), su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2011 m. lapkričio 28 d. Komisijos įgyvendinimo reglamentu (ES) Nr. 1222/2011 (OL 2011 L 314, p. 2), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 458 „Dėl institucijų, atsakingų už Europos Sąjungos teisės aktų, nustatančių žuvininkystės produktų importo, eksporto ir reeksporto tvarką, įgyvendinimą, paskyrimo“
15.	Patvirtinto ekonominės veiklos vykdytojo pažymėjimo išdavimas	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2011 m. vasario 1 d. įsakymas Nr. 3D-74 „Dėl patvirtinto ekonominės veiklos vykdytojo statuso suteikimo, galiojimo sustabdymo ir panaikinimo taisyklių patvirtinimo“
16.	Nototeninių dančių (<i>Dissostichus spp.</i>) eksporto bei reeksporto sertifikato išdavimas	2001 m. gegužės 22 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1035/2001, nustatantis <i>Dissostichus spp.</i> sugavimo dokumentavimo tvarką (OL 2004 m. <i>specialusis leidimas</i> , 11 skyrius, 37 tomas, p. 299), 2008 m. rugsėjo 29 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1005/2008 nustatantis Bendrijos sistemą, kuria siekiama užkirsti kelią neteisėtai, nedeklaruojamai ir nereglamentuojamai žvejybai, atgrasyti nuo jos ir ją panaikinti, iš dalies keičiantis reglamentus (EEB) Nr. 2847/93, (EB) Nr. 1936/2001 ir (EB) Nr. 601/2004 bei panaikinantis reglamentus (EB) Nr. 1093/94 ir (EB) Nr. 1447/1999 OL 2008 L 286, p. 1).

Sudaryta darbo autorės pagal: Žuvininkystės tarnyba, 2016

Žuvininkystės tarnybos paslaugos teikiamos vadovaujantis Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. birželio 9 d. įsakymu Nr. V1-63 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos teikiamų administracinių

paslaugų dokumentų patvirtinimo“ (su 2016 m. pakeitimais). Teikiamų paslaugų schema pateikta 10 paveiksle.



Sudaryta darbo autorės pagal: Žuvininkystės tarnyba, 2016

10 pav. Žuvininkystės tarnybos paslaugų teikimo schema

Žuvininkystės tarnyba taip pat nuolat konsultuoja ūkio subjektus žodžiu, patikrinimų metu bei telefonu ir elektroniniu paštu, skelbdama konsultacijas Tarnybos interneto svetainėje. 2016 m. ūkio subjektai buvo nuolat konsultuojami žodžiu, telefonu ir elektroniniu paštu, tiesiogiai specializuotuose renginiuose, o patikrinimų metu – tiesiogiai. Nagrinėti aktualūs klausimai, susiję su elektroninių žvejybos žurnalų pildymo ypatumais, teikiama informacija apie palydovinių žvejybos laivų siūstuvų aktyvinimą ir deaktyvinimą, aktualiais palydovinės laivų stebėjimo sistemos klausimais.

Žuvininkystės tarnybos specialistai nuolat dalyvauja viešindami savo veiklą ir žuvininkystės srities aktualijas įvairiose informacijos sklaidos priemonėse. 2016 m. Žuvininkystės tarnybos interneto svetainėje www.zuv.lt ir socialinėje Tarnybos „Facebook“ paskyroje buvo skelbta informacija apie Tarnybos veiklą, organizuojamus renginius, bendradarbiavimą, žuvininkystės naujienas ir pan. Taip pat Žuvininkystės tarnybos specialistai rengė ir / ar prisidėjo rengiant straipsnius žuvininkystės sektoriaus tematika periodinėje spaudoje („Lietuvos rytas“, „Ūkininko patarėjas“, „Žaliasis pasaulis“, „Vakarų ekspresas“, „Valstiečių laikraštis“, „Medžiotojas ir meškeriojas“, „Komunikaty rybackie“ (Lenkijos Stanislovo Sakovičiaus vardo vidaus vandenių instituto, esančio Olštyne (Lenkija),

leidžiamas žurnalas), „Eurofish Magazine“ (Danijoje leidžiamas žurnalas, platinamas Europoje) ir kt.). Svarbiausi įvykiai taip pat buvo skelbiami interneto svetainėse ir portaluose: www.zum.lt, www.grynas.lt, kablrys.delfi.lt, www.15min.lt, www.ukininkopatarejas.lt, www.zpasaulis.lt, www.ve.lt, pavienės publikacijos www.anyksciuparkas.lt, www.silutesnaujienos.lt, [www.silutesetazinio](http://www.silutesetazinio.lt) ir kt.

Žuvininkystės tarnybos veikla ne kartą buvo viešinama ir televizijos laidose, pvz., LRT televizijos laidose „Panorama“, „Vasaros studija“, „Specialus tyrimas“, Jonavos, Alytaus regioninės televizijos laidose.

Be to, Žuvininkystės tarnyba 2016 m. organizavo šiuos renginius, akcijas arba dalyvavo juose: organizavo vaikų piešinių konkursą „Mano svajonių žuvis“; Vilniaus Bernardinų sode organizavo įžuvinimo į Vilnelę akciją; dalyvavo Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos renginyje „Karjeros diena 2016“; atidarė naująją Jūrinės žuvininkystės ir akvakultūros laboratoriją (Smiltynės g. 1, Klaipėda); dalyvavo Klaipėdoje vykusioje „Jūros šventėje 2016“, žuvusių jūroje pagerbimo ceremonijoje; XIII mokslo festivalyje „ERDVĖLAIVIS ŽEMĖ 2016“; organizavo ir vedė tarptautinę mokslinę konferenciją „Lietuvos žuvininkystės praeitis, šių dienų iššūkiai ir perspektyvos“, skirtą Mykolo Girdvainio 175-osioms ir Povilo Kindurio 60-osioms gimimo metinėms pažymėti; pavasarį ir rudenį organizavo įžuvinimo akcijas savo poskyriuose, kuriose dalyvavo darželinukų, moksleivių, studentų grupės, vaikų ir jaunimo klubai; organizavo įžuvinimo akcijas miestuose, rajonuose (ungurių įžuvinimo akcija į Mantviliškio tvenkinį Kėdainių r., aštriašnių erškėčių įžuvinimo akcija į Nerį Jonavoje, karpių įžuvinimo akcija į Keleriškių tvenkinį Kėdainių rajone). Žuvininkystės tarnyba 2016 m. taip pat pristatė savo veiklą šiose parodose: „AgroBalt 2016“, „Ką pasėsi... 2016“, „Veislinių gyvūnų paroda 2016“, „Sprendimų ratas 2016“ ir 9-ojoje miško, medžioklės, žūklės ir gyvulininkystės technologijų parodoje.

2016 m. Žuvininkystės tarnyba taip pat pristatė parengtą knygą „Lietuvos žuvininkystė. Dokumentai-faktai-skaičiai: 2008–2014“. Leidinyje pateikta detali informacija apie Lietuvos žuvininkystės sektoriaus administravimą, verslinę žvejybą tolimuosiuose žvejybos rajonuose, Baltijos jūroje ir jos priekrantėje, vidaus vandenyse, išsamiai apžvelgta verslinės žvejybos kontrolė, analizuojama žuvų perdirbamosios pramonės, akvakultūros įmonių, žuvivaisos padalinių veikla, mėgėjų žvejyba, žuvininkystės mokslo tiriamieji darbai.

Tarnybos ryšių ir bendradarbiavimo gerinimas. Siekdama plėsti ryšius ir tobulinti bendradarbiavimą, Žuvininkystės tarnyba glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos Respublikos ir užsienio organizacijomis bei aktyviai dalyvauja dvišaliuose ir daugiašaliuose tarptautiniuose projektuose.

Žuvininkystės tarnyba nuolat bendradarbiauja su Europos Komisija, Europos žuvininkystės kontrolės agentūra (angl. *European Fisheries Control Agency*), kitų ES ir trečiųjų šalių žuvininkystės administracijomis, žvejybos stebėsenos centrais, įvairiomis regioninėmis žuvininkystės valdymo

organizacijomis (ICCAT, IOTC, NEAFC, NAFO, SPRFMO), Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos, Lietuvos saugios laivybos administracijos, Lietuvos kariuomenės karinių jūrų pajėgų, Lietuvos statistikos departamento ir kitų valstybinių institucijų darbuotojais.

Žuvininkystės tarnybos darbuotojai taip pat dalyvauja Lietuvos ir Rusijos bendros komisijos žuvininkystės klausimams nagrinėti veikloje. Abi šalys, turėdamos tikslą išsaugoti ir valdyti gyvuosius Baltijos jūros išteklius, yra pasirengusios mokslinių duomenų pagrindu derinti žvejybos reguliavimo priemones, nepažeisdamos kitų valstybių suverenių teisių. Panašūs pasitarimai pradėti organizuoti ir dėl bendrų vandens telkinių su Lenkijos Respublika.

Žuvininkystės tarnyba taip pat yra Centrinės ir Rytų Europos akvakultūros centrų tinklo (NACEE) narė. 2013 m. Vilniuje Tarnyba organizavo NACEE metinį narių susitikimą. Jame be Lietuvos dalyvavo NACEE delegacijos iš Baltarusijos, Lenkijos, Vengrijos, Latvijos, Moldovos, Rusijos Federacijos, Ukrainos, Čekijos ir kt. šalių. Susitikime buvo aptartas NACEE dalyvavimas tarptautiniuose projektuose bei tarptautiniuose renginiuose pristatant NACEE ir jos narius, apsvarstyti ankstesnių ir einamųjų metų biudžetai bei kiti tinklo narių nuveikti darbai.

Tarnyba nuo jos įsteigimo 2010 m. bendradarbiaudama su šalies ir užsienio žuvininkystės organizacijomis parengė ir įgyvendino nemažai projektų (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Žuvininkystės tarnybos įgyvendinti / įgyvendinami projektai, 2010–2016 m.

Projekto pradžia	Projekto pabaiga	Projekto pavadinimas	Projekto tikslas
2010-10-01	2015-03-31	Europos Sąjungos LIFE+ projektas „Jūrinių buveinių ir rūšių inventorizacija NATŪRA 2000 tinklo plėtrai Baltijos jūros Lietuvos išimtinėje ekonominėje zonoje“	Pagrindinis projekto tikslas yra įvertinti dugno buveinių, žuvų ir jūrinių paukščių įvairovę bei pasiskirstymą Baltijos jūros Lietuvos išskirtinės ekonominės zonos (IEZ) rajonuose, o atlikus teritorijų atranką, kriterijus atitinkančiose vietose įsteigti Natura 2000 ekologinio tinklo teritorijas.
2011-09-01	2012-07-30	„Žuvininkystės specialistų naujų įgūdžių formavimas“	Projekto tikslas – siekti, kad Žuvininkystės tarnybos specialistai įgytų aktualių žinių ir gebėjimų veiksmingai diegti naujausią žuvų išteklių tyrimų ir žuvivaisos patirtį dirbtinio žuvų veisimo ir auginimo uždarnosios recirkuliacinės sistemos sąlygomis.
2011 m. liepos mėn.	2014 m. sausio mėn.	„Šilutės žemės ūkio mokyklos žuvininkystės praktinio mokymo centro sukūrimas“	Projekto tikslas – Šilutės žemės ūkio mokyklos žuvininkystės praktinio mokymo centro sukūrimas, siekiant didinti profesinio mokymo paslaugų infrastruktūros prieinamumą ir gerinti mokymo paslaugų kokybę.
2011-12-21	2015-09-30	„Europinių ungurių išteklių valdymo plano įgyvendinimas Lietuvoje“	Pagrindinis projekto tikslas – prisidėti prie ungurių išteklių atkūrimo Lietuvoje ir europinių ungurių areale, įgyvendinant 2009 m. gruodžio 22 d. Europos Komisijos sprendimu

Projekto pradžia	Projekto pabaiga	Projekto pavadinimas	Projekto tikslas
			K(2009)10244 patvirtintą Ungurių išteklių atkūrimo planą Lietuvoje.
2012-12-31	2015-10-30	„Investicijos į Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos Žuvivaisos skyriaus bei Vidaus vandenių ir akvakultūros skyriaus poskyrius, skatinant geresnę žuvininkystės išteklių išsaugojimą“	Pagrindinis projekto tikslas – kurti konkurencingą žuvininkystės sektorių, skatinant geresnę žuvininkystės išteklių valdymą ir išsaugojimą, užtikrinant darbo sąlygų ir saugos gerinimą bei skatinant mokslininkų ir žuvininkystės sektoriaus ūkio subjektų partnerystę.
2013-05-21	2015-08-01	„Žuvų pralaidų įrengimas prie esamų Kražantės ir Sausdravo upių užtvankų bei pralaidos rekonstrukcija Vilnios rupėje“	Pagrindinis projekto tikslas – apsaugoti ir plėtoti vidaus vandenių fauną ir florą prisidedant prie vandens aplinkos gerinimo.
2013-11-12	2015-09-30	„Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas“	Projekto tikslas – tobulinti Žuvininkystės tarnybos darbuotojų administracinius gebėjimus, susijusius su Žuvininkystės tarnybos strateginių tikslų įgyvendinimu, dalyvavimu ES sprendimų priėmimo procese bei efektyviu jų įgyvendinimo užtikrinimu.
2014	2015	„2014–2015 metų Lietuvos žuvininkystės kontrolės programa“	Programos tikslas – laikantis Europos Sąjungos bendrosios žuvininkystės politikos taisyklių, užtikrinti Lietuvos Respublikos žuvininkystės kontrolės efektyvumą.
2014	2020	„Lietuvos žuvininkystės duomenų rinkimo programos koordinavimas ir įgyvendinimas“	Programos tikslas – rinkti ir tvarkyti ES žvejybos ištekliams ir žuvininkystės sektoriui įvertinti reikalingus biologinius duomenis, įvairių sričių kintamųjų duomenis, duomenis apie žvejybos sektoriaus poveikį jūrų ekosistemai bei vykdyti mokslinius tyrimus jūroje.
2015-04-23	2016-02-29	„Jūrinės žuvininkystės laboratorijos įkūrimas“	Projekto tikslas – rekonstruoti Žuvininkystės tarnybos pastatą, pritaikant jį naujos atviros prieigos Jūrinės akvakultūros laboratorijai, eksperimentinės žuvininkystės laboratorijai ir studijų poreikiams.
2016-07-27	2022-05-30	„Europinių ungurių išteklių atkūrimas Lietuvoje“	Pagrindinis projekto tikslas – tęsti ungurių išteklių atkūrimo darbus Lietuvoje prisidedant prie išteklių atkūrimo tiek Lietuvoje, tiek europinių ungurių areale, įgyvendinant 2009 m. gruodžio 22 d. Europos Komisijos patvirtintą Ungurių išteklių atstatymo planą Lietuvoje.
2016	2020	„2016-2020 metų Lietuvos žuvininkystės kontrolės programa“	Programos tikslas – laikantis Europos Sąjungos bendrosios žuvininkystės politikos taisyklių užtikrinti Lietuvos Respublikos žuvininkystės kontrolės priemonių įgyvendinimą ir efektyvumą.

Sudaryta darbo autorės pagal: Žuvininkystės tarnyba, 2016

Pasinaudojus Europos žuvininkystės fondo, Europos socialinio fondo, Europos žuvininkystės fondo bei kita parama buvo atlikta Žuvininkystės tarnybos poskyrių techninė ir technologinė modernizacija bei įgyvendinta keletas kitos paskirties projektų, tokių kaip, pavyzdžiui, „Europinių ungurių išteklių valdymo plano įgyvendinimas Lietuvoje“ bei skirtų žuvų pralaidoms įrengti upėse, kuriomis migruoja neršti vertingų rūšių žuvis, kelta darbuotojų kvalifikacija, užtikrintas žuvininkystės kontrolei naudojamų priemonių įsigijimas ir kt.

Kokybės vadybos sistemos diegimas. Žuvininkystės tarnyboje veikia vidaus kontrolės sistema. Sistemingai vykdomi veiklos aptarimai, analizė, numatomos einamosios ir perspektyvinės priemonės esamoms problemoms spręsti. Žuvininkystės tarnyba nuolatos atsiskaito Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijai, kuri kontroliuoja jos veiklą. Deja, Žuvininkystės tarnyba – viena iš nedaugelio Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų, neturinti įdiegtos kokybės vadybos sistemos pagal ISO (angl. *International Standard Organization*) standartą. Pažymėtina, kad Lietuvoje viešojo sektoriaus įstaigoms palikta kokybės valdymo pasirinkimo laisvė, tačiau pastaruoju metu viešajame sektoriuje vykdoma daug projektų, skirtų gerinti asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose kokybę ir didinti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei, o dalis suplanuotų priemonių yra skirta kokybės vadybos sistemoms diegti ir gerinti, kurios yra numatytos Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2016 m. balandžio 29 d. įsakymu Nr. V1-329.

Atkreiptinas dėmesys, kad Tarnyba 2017 m. taip pat numatė įdiegti LST EN ISO 9001:2015 standarto reikalavimus ir nustatyti tobulintinas veiklos sritis bei įvertinti kokybės vadybos sistemos atitiktį LST EN ISO 9001:2015 standarto reikalavimams trijuose ūkio subjektų veiklos priežiūrą vykdančiuose skyriuose. Tikimasi, kad įdiegus dalinę kokybės vadybos sistemą, pagerės teikiamų Tarnybos paslaugų kokybė, kadangi planuojama atlikti Tarnybos veiklos procesų ir jų valdymo analizę, išskiriant pagrindinius ir pagalbinius veiklos procesus, nustatant šių procesų šeimininkus.

Informacinių technologijų plėtra. Žuvininkystės tarnyboje įrengta gera materialinė bazė, kiekvienam specialistui sukurtos kompiuterizuotos darbo vietos. Tarnyba savo tiesioginėms funkcijoms atlikti naudoja įvairias technines priemones, pavyzdžiui, mokslinių tyrimų laivu „Darius“ atliekami mokslo tiriamieji darbai, kurių metu daromi grunto mėginių rinkimo, dugno skenavimo ir hidroakustikos bei kiti tyrimai. Įkurtos laboratorijos, darbuotojai aprūpinti visa reikiama įranga. Žuvininkystės tarnyboje naudojamos šios informacinės sistemos:

- Elektroninių žvejojimo žurnalų sistema (vCatch),
- Palydovinė žvejojimo laivų stebėjimo sistema (vTrack),
- Žuvininkystės duomenų informacinė sistema (ŽDIS),
- duomenų analizės programa *IBM Cognos*.

Žuvininkystės tarnyboje visi duomenų persiuntimo mechanizmai yra nuolat atnaujinami, užtikrinant modernų funkcionalumą ir naujausių technologijų, atitinkančių tarptautinius standartus, panaudojimą. Lietuva yra viena iš pirmųjų šalių narių, sukūrusių Žuvininkystės tarnybos kontrolės internetinę tinklavietę, kurią naudojant žvejojimo kontrolės ir sugavimų informacija yra perduodama Europos Komisijai ir kitoms už žuvininkystės kontrolę atsakingoms institucijoms, taip pat pirmoji ES šalis narė, kuri pradėjo automatizuotu elektroniniu būdu perduoti žvejojimo žurnalų duomenis Europos žuvininkystės kontrolės agentūrai.

2016 m. sėkmingai atnaujinta ŽDIS bei baigta testuoti ir paleista veikti Elektroninių inspektavimo ataskaitų sistema. Per praėjusius metus buvo sukurta, įdiegta ir pritaikyta dirbti su ŽDIS sistema elektroninių inspektavimo ataskaitų mobilioji aplikacija, leidžianti atsisakyti popierinių inspektavimo ataskaitų, o iki 2017 m. vidurio planuojama visiškai pereiti prie elektroninių inspektavimo ataskaitų. Žvejojimo kvotų apskaitos ir teikimo EK duomenų apsikeitimo mechanizmai atnaujinti ir atitinka naujausią keitimosi duomenimis formatą. Sukurtos modernios duomenų analizės ir ataskaitų generavimo aplikacijos. Taip pat visos žuvininkystės kontrolei naudojamos informacinės sistemos buvo virtualizuotos, taip užtikrinant maksimalų žuvininkystės duomenų saugumą.

3. POKYČIŲ VALDYMO PROBLEMŲ ŽUVININKYSTĖS TARNYBOJE PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – atskleisti Žuvininkystės tarnybos stipriąsias ir silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes (SSGG), kurios daro lemiamą įtaką įstaigos pokyčių valdymui, bei suformuoti „jėgų lauko“ diagramą pagal K. Lewin modelį, siekiant įvertinti Žuvininkystės tarnyboje esančių stabdančiųjų jėgų panaikinimo ar susilpninimo poreikį, varomųjų jėgų kūrimą ir (ar) stiprinimą bei surasti galimus problemų sprendimo būdus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti ekspertinius (Žuvininkystės tarnybos darbuotojų) vertinimus.
2. Atlikti Žuvininkystės tarnybos veiklos SSGG analizę.
3. Parengti diagramą pagal Lewin „jėgų lauko“ modelį ir atskleisti pokyčių problemas Žuvininkystės tarnyboje.
4. Išanalizuoti tyrimo metu gautus rezultatus ir pateikti galimus problemų Žuvininkystės tarnyboje sprendimo būdus.

Tyrimo metodai:

- ekspertiniai vertinimai;
- SSGG analizė;
- Lewin „jėgų lauko“ modelis.



Sudaryta darbo autorės

11 pav. Tyrimo schema

Ekspertiniai vertinimai. Įvertinus tai, kad apie Žuvininkystės tarnybos pokyčių valdymo ypatumus geriausiai išmano šioje įstaigoje dirbantys bei arčiausiai pokyčių proceso esantys darbuotojai, analizei atlikti reikalingus duomenis buvo nuspręsta surinkti iš kvalifikuotų ekspertų: dėl šios priežasties tyrimo ekspertais buvo pasirinkti ilgesnę darbo patirtį žuvininkystės srityje sukaupę bei vadovaujančias pareigas užimantys asmenys, nes šie darbuotojai pajėgūs išsamiai ir motyvuotai atsakyti į jiems pateiktus klausimus.

Tyrimo dalyviai buvo atrinkti vadovaujantis šiais dviem kriterijais:

- 1) užimamos vadovaujančios pareigos (skyriaus vedėjas) Žuvininkystės tarnyboje;
- 2) darbo patirtis žuvininkystės srityje – ne mažiau kaip 5 metai (atlikto tyrimo ekspertų darbo stažo žuvininkystės srityje vidurkis – 15,4 m.) (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijai

Eksperto Nr.	Pareigos	Darbo stažas Tarnyboje/ žuvininkystės srityje	Išsilavinimas
E1	Skyriaus vedėjas	20 m.	Aukštasis universitetinis; biomedicinos mokslai – zooteknologija; socialiniai mokslai – teisė
E2	Skyriaus vedėjas	12 m.	Aukštasis universitetinis; socialiniai mokslai – komunikacija ir informacija
E3	Skyriaus vedėjas	9 m.	Aukštasis universitetinis; socialiniai mokslai – politiniai mokslai
E4	Skyriaus vedėjas	22 m.	Aukštasis universitetinis; biomedicinos mokslai – biologija
E5	Skyriaus vedėjas	11 m.	Aukštasis universitetinis, socialiniai mokslai – teisė
E6	Skyriaus vedėjas	13 m.	Aukštasis universitetinis; technologiniai mokslai – chemijos inžinerija
E7	Skyriaus vedėjas	19 m.	Aukštasis universitetinis; socialiniai mokslai – teisė
E8	Skyriaus vedėjas	9 m.	Aukštasis universitetinis; biomedicinos mokslai – biologija
E9	Skyriaus vedėjas	10 m.	Aukštasis universitetinis; socialiniai mokslai – teisė
E10	Skyriaus vedėjas	10 m.	Aukštasis universitetinis; biomedicinos mokslai – biologija

Sudaryta darbo autorės

Iš darbuotojų sąrašo atrinkus šiuos abu kriterijus atitinkančius asmenis, tokių iš viso buvo apklausta 10 arba 45 proc. visų vadovaujančias pozicijas užimančių įstaigos darbuotojų. Ekspertų klausimyno grįžtamumas – 91 proc. Tyrimo ekspertams elektroniniu paštu buvo pateiktas klausimynas

(žr. 3 priedą). Ekspertinę apklausą atlikti elektroniniu būdu buvo pasirinkta dėl šių objektyvių priežasčių:

- didelis vadovaujančias pareigas Žuvininkystės tarnyboje užimančių asmenų užimtumas;
- platus įstaigos padalinių buveinių geografinis išsidėstymas;
- mažesnės laiko sąnaudos, kurios itin svarbios daugybę atsakomybių turinčių vadovų atveju, nei atliekant tiesioginį ekspertinį interviu.

Toks duomenų rinkimo formatas, mano ir pačių ekspertų nuomone, labiau motyvavo juos dalyvauti atliekamoje apklausoje.

Tyrimo klausimyną sudarė 6 klausimai, iš kurių 2 demografiniai (stažas ir pareigybė) bei 4 atviro tipo klausimai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Klausimynas „Pokyčių valdymo ypatumai Žuvininkystės tarnyboje“

Klausimo Nr.	Klausimo tipas	Klausimas
1	Atviras klausimas	Kokios yra Žuvininkystės tarnybos veiklos stipriosios pusės (įgūdžiai ir gebėjimai, ar kiti veiksniai, įgalinantys įstaigą diegti naujoves ir įgyvendinti pokyčius)?
2	Atviras klausimas	Kokios yra Žuvininkystės tarnybos veiklos silpnosios pusės (tai veiksniai, trukdantys ir stabdantys įstaigai įgyvendinti suplanuotas permainas)?
3	Atviras klausimas	Kokių galimybių galima pastebėti Žuvininkystės tarnybos atžvilgiu (galimybės – tai įvairūs veiksniai, kurie gali prisidėti prie pokyčių įstaigoje įgyvendinimo sklandumo)?
4	Atviras klausimas	Kokių grėsmių galima pastebėti Žuvininkystės tarnybos atžvilgiu? (grėsmės – tai įvairūs veiksniai, kurie gali stabdyti naujovių ir pokyčių diegimą įstaigoje)?
5	Demografinis	Koks Jūsų darbo stažas Žuvininkystės tarnyboje?
6	Demografinis	Kokia Jūsų pareigybė?

Sudaryta darbo autorės

Pateiktu klausimynu tyrimo ekspertams siekta nustatyti Žuvininkystės tarnybos:

- *stiprybes* – tai įgūdžiai ir gebėjimai ar kiti veiksniai, įgalinantys įstaigą diegti naujoves ir įgyvendinti pokyčius;
- *silpnybes* – tai įgūdžiai ir gebėjimai ar kiti veiksniai, trukdantys ir stabdantys įstaigai įgyvendinti suplanuotas permainas;
- *galimybes* – tai įvairūs veiksniai, kurie gali prisidėti prie pokyčių įstaigoje įgyvendinimo sklandumo;
- *grėsmes* – tai įvairūs veiksniai, kurie gali stabdyti naujovių ir pokyčių diegimą įstaigoje.

Šis ekspertinis tyrimas atliktas 2016 m. Tyrimo klausimyne buvo pateikti atviri klausimai, kurių pagalba ekspertų buvo teiraujama apie įstaigos stipriąsias bei silpnąsias puses, išorinės aplinkos

teikiamas galimybes ir galimas grėsmes. Apklausiai pasirinkti atvirieji klausimai, kadangi tokio tipo apklausoje nėra alternatyvių atsakymų, iš kurių reikėtų rinktis, fiksuotos sekos, todėl tai leidžia ekspertui laisvai išreikšti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu, o gauti atsakymai gali praturtinti galutinę tyrimo ataskaitą alternatyvomis, kurios nėra įtrauktos į klausimyną. Klausimyno klausimai sudaryti remiantis įvairioje mokslinėje literatūroje pateiktais SSGG analizės atvirojo tipo klausimų pavyzdžiais.

Atliekant tyrimą taip pat reikia turėti omenyje tokius ekspertinio vertinimo trūkumus, kaip galimas ekspertų nuomonės šališkumas, kadangi pasirinkti tyrimo ekspertai – pakankamai ilgą laiką įstaigoje dirbantys asmenys – gali turėti tam tikras nuostatas įstaigos, ypač tam tikrų jos pokyčių atžvilgiu. Taip pat ne visi gauti atsakymai buvo pakankamai išsamūs, nes nebuvo galimybės patikslinti ne itin aiškių, dviprasmiškų atsakymų, ką būtų buvę galima padaryti asmenis apklausiant tiesiogiai. Nepaisant šių metodo trūkumų, dėl pirmiau minėtų ypatumų (įstaigos padalinių lokacijų, laiko sąnaudų, skiriamų užpildyti klausimyną, ir kt. veiksnių), apklausa elektroniniu paštu buvo patogias ir kartu geriausias sprendimas pasiekti tyrimo ekspertus Žuvininkystės tarnyboje.

Siekiant apibendrinti rezultatus, sugeneruota bendroji Žuvininkystės tarnybos stiprybių, silpnybių, grėsmių bei galimybių (SSGG), susijusių su pokyčių įgyvendinimu, schema. Saugant ekspertų anonimiškumą, tyrimo analizės dalyje neminimi ekspertų vardai bei pavardės, naudojami tik apibendrinti apklausos metu gauti duomenys, atskleidžiamos rezultatų pagrindinės tendencijos.

Žuvininkystės tarnybos su pokyčių valdymu susijusioms problemoms nustatyti pasirinkta SSGG analizė – vienas iš geriausiai žinomų metodų, skirtų nagrinėti strateginio planavimo ir pokyčių valdymo įstaigoje klausimams. SSGG analizė – tai modelis, nurodantis įstaigos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą.

Tyrimo metu SSGG metodu siekta išsiaiškinti tiek vidinius, tiek ir išorinius veiksnius, sąlygojančius pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje atsiradimą. SSGG analizės pasirinkimą pirmiausia lėmė tai, jog, norint atlikti šią analizę sėkmingai, tyrėjui nėra būtini jokie papildomi mokymai ar specifiniai techniniai įgūdžiai. SSGG analizė patraukli ir savo lankstumu: ją vykdant duomenis galima rinkti labai įvairiais būdais, pradedant interviu, baigiant „minčių lietumi“.

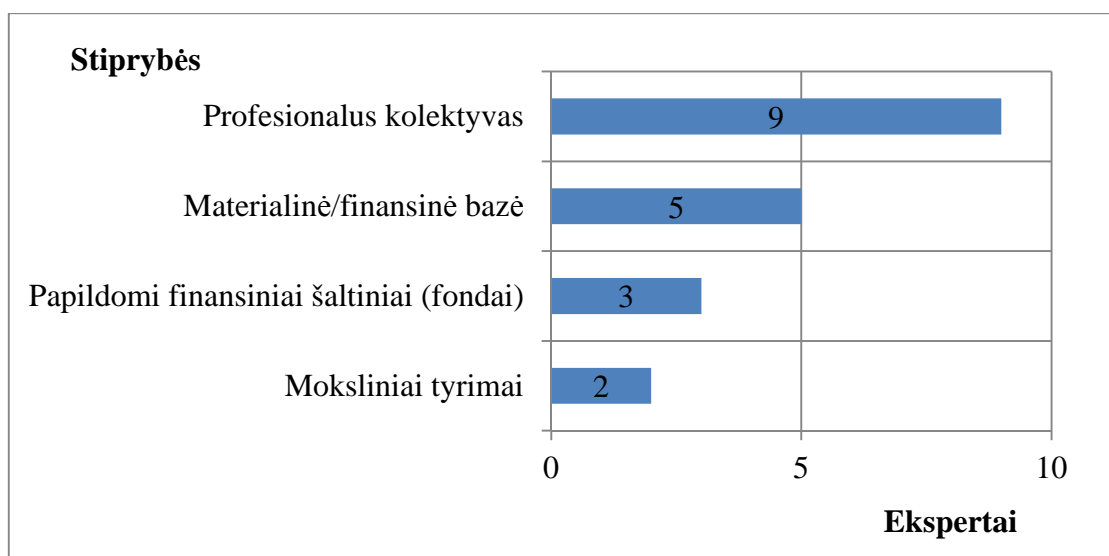
Kaip jau minėta, SSGG analizė – integralumu pasižymintis metodas, o sudarant galutinę įstaigos stipriųjų bei silpnųjų pusių, aplinkos grėsmių ir galimybių schemą buvo remtasi kai kuriais su pokyčių įgyvendinimu susijusiais analizuojamos įstaigos dokumentais. Atlikta pokyčių valdymo Žuvininkystės tarnyboje atžvilgiu svarbių dokumentų analizė suteikė papildomą galimybę sumažinti ekspertų šališkumo tikimybę, nes jų nuomonė vienu ar kitu klausimu buvo lyginama su įstaigos strateginiuose dokumentuose (veiklos ataskaitose ar planuose) pateikta informacija.

3.2. Pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje SSGG analizė

Atlikus SSGG analizę išsiaiškintos Žuvininkystės tarnybos stipriosios, silpnosios pusės, taip pat galimybės, kokių turi nagrinėjamoji valstybės įstaiga, bei kokių grėsmių gali tikėtis, t. y. vidiniai ir išoriniai Žuvininkystės tarnybos veiklą lemiantys veiksniai, – tikimasi, kad tai padės siekiant įstaigai gresiančias grėsmes suvaldyti turimomis stiprybėmis ir šias grėsmes paversti galimybėmis, o vidinius trūkumus – į įstaigos veiklos plėtrą orientuotais privalumais.

Žuvininkystės tarnybos stiprybės. Skyriuje apžvelgiamos ir įvardijamos tyrimo ekspertų nurodytos Žuvininkystės tarnybos stiprybės (žr. 12 pav.). Didžioji dalis ekspertų (net 90 proc.) pagrindine įstaigos stipriąja puse laiko kompetentingą, profesionalų ir lojalų personalą. Vadinasi, galima teigti, jog išmanantis, t. y. kompetentingas personalas yra labai svarbi sklandaus pokyčių planavimo, organizavimo bei įgyvendinimo prielaida.

Kalbant apie personalo kompetencijas šiuo atveju omenyje turimi pakankamai žinių, patirties, reikiamą kvalifikaciją turintys Žuvininkystės tarnybos bei jai lojalūs darbuotojai. Taigi ekspertų atsakymai, kuriuose buvo paminėta bent viena iš prieš tai pateiktų įstaigos personalo ypatybių, sietinų su kompetencijos sąvoka, buvo priskirti prie stiprybės, apibrėžiamos kaip „personalo kompetencija“, kategorijos. Ekspertai kaip įstaigos stipriąją pusę taip pat įvardijo lojalų, ilgą laikotarpį dirbantį personalą. Vykstant pokyčiams, darbuotojų lojalumas atlieka svarbų vaidmenį: savo darbo vietas išsaugoję asmenys praranda pasitikėjimą vadovybe, o kartu sumažėja ir jų lojalumas įstaigos atžvilgiu. Todėl traktuotina, kad itin lojalūs darbuotojai turi didžiausią potencialą išgyventi pereinamąjį laikotarpį nepalikdami savo darbovietės, nes, net ir sumažėjęs jų lojalumas nepasiekia kritinės ribos, kurią peržengus paprastai savanoriškai paliekama įstaiga.



Sudaryta darbo autorės

12 pav. Žuvininkystės tarnybos stiprybės

Kita svarbi stiprioji Žuvininkystės tarnybos pusė, kurią įvardijo didžioji dalis ekspertų, – gera materialinė arba finansinė bazė. Neturinčios pakankamai geros materialinės bazės viešojo sektoriaus įstaigos dažnai yra praradusios savivertę, ne itin noriai įgyvendina įvairias naujas programas, dažnai apriboja savo bendradarbiavimą su šalies ar užsienio partneriais. Taigi, logiška manyti, kad stabilus ir pakankamas finansavimas yra labai svarbus elementas, padedantis išspręsti daugybę su pokyčių valdymu susijusių klausimų.

Kai kurie tyrimo dalyviai kaip įstaigos stiprybę taip pat įvardijo papildomų finansinių šaltinių (duomenų rinkimo ar žuvininkystės kontrolės programos, kuri iki 2014 m. buvo tiesiogiai finansuojama Europos Komisijos, Europos jūrų reikalų ir žuvininkystės fondo (EJRŽF) bei kitų fondų) naudojimą Žuvininkystės tarnybos veiklai vystyti bei gerinti.

Dalis tyrime dalyvavusių ekspertų prie Žuvininkystės tarnybos stipriųjų pusių taip pat priskyrė gerai išvystytą mokslinę / technologinę bazę, padedančią įgyventi pagrindines įstaigos funkcijas, atlikti reikalingus mokslinius bei rinkti ir apdoroti įvairius žuvininkystės srities duomenis. Darbas su naujomis technologijomis yra labai svarbus įtaigos veiklos našumą, efektyvumą lemiantis veiksnys. Tiesa, ši Žuvininkystės tarnybos stiprybė pokyčių įgyvendinimo kontekste gali lengvai tapti silpnąja puse, kadangi sparti technologijų raida reikalauja įstaigas nuolat diegti technologines naujoves, o personalą – prisitaikyti prie tų inovacijų. Arba įstaigoje turėti specialų personalą, kurio paslaugos šalies darbo rinkoje yra gerai apmokamos, o biudžetiniame sektoriuje tai apriboja nustatytos maksimalios darbo užmokesčio sistemos „lubos“, taip pat dažnai personalo motyvacijos sistemos nebuvimas ir pan.

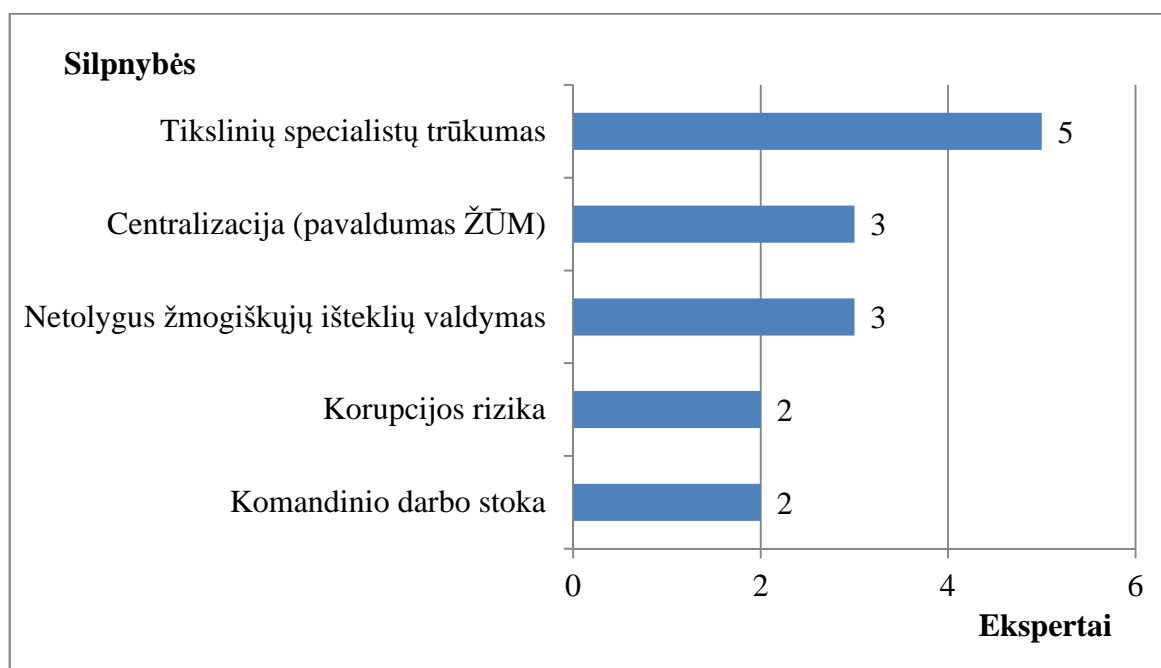
Kita svarbi stiprioji Žuvininkystės tarnybos pusė, kurią nurodė ekspertai – bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas suteikia galimybę keistis ir dalytis naujovėmis, informacija, taip pat patirtimi ir profesinėmis žiniomis. Žuvininkystės tarnyba gana plačiai bendradarbiauja tiek su užsienio, tiek ir su Lietuvos partneriais (plačiau apie tai – 2 darbo skyriuje).

Apibendrinami tyrimo ekspertai teigė stiprybių esant įvairiose Tarnybos srityse: jie išskyrė tokius įgalinančius sklandesnį pokyčių įgyvendinimą veiksnius, kaip personalo kompetentingumas, lojalumas, gera materialinė ir finansinė bazė, papildomi finansiniai šaltiniai bei gerai išvystyta mokslinė ir technologinė bazė. Kaip matome, Žuvininkystės tarnyba turi pakankamai stiprybių, galinčių pasitarnauti siekiant suvaldyti pokyčius įstaigoje. Tiesa, viena iš šių stiprybių – modernių technologijų taikymas – įtaigos pokyčių valdymo kontekste gali tapti silpnybe dėl sparčios technologijų raidos sąlygoto įtaigos poreikio nuolat keistis (o kartu ir motyvuoti turimą personalą) ir darbuotojų – nuolat prisitaikyti.

Žuvininkystės tarnybos silpnybės. Toliau skyriuje apžvelgiamos nustatytos įtaigos silpnybės (žr. 13 pav.). Tyrimo ekspertai nurodė, jog prie įtaigos silpnybių galėtų būti priskirtas neefektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas, t. y. netolygus darbuotojų skaičiaus paskirstymas pagrindinių įtaigos

funkcijų – veiklos (žuvininkystės kontrolė, žuvivaisa ir pan.) ir pagalbinių funkcijų (bendrieji reikalai, finansai, teisė ir personalas) atžvilgiu. Ši informacija tik pagrindžia faktą, jog Žuvininkystės tarnyboje egzistuoja netolygus darbo jėgos pasiskirstymas tarp pagrindines ir pagalbines įstaigos funkcijas atliekančių atsakingų struktūrinių vienetų.

Su netolygiu personalo pasiskirstymu yra tiesiogiai susijusi ir kita dalies (50 proc.) ekspertų paminėta įstaigos silpnoji pusė – žuvininkystės kontrolės pareigūnų (tikslinių specialistų) trūkumas. Šių specialistų, galinčių dalyvauti itin specifinėje žvejybos jūrų vandenyse (tiek Baltijos jūroje, tiek ir tolimuosiuose žvejybos rajonuose) priežiūros srityje, trūkumas užkerta kelią tinkamai kovoti su neteisėta, nedeklaruojama ir nereglamentuojama žvejyba, kuri kelia grėsmę nykstančioms žuvų rūšims ir pažeidžiamoms jūrų ekosistemoms, išbalansuoja jūrų ekosistemas, o kartu ir atneša didžiulius nuostolius teisėtą veiklą vykdančioms ūkio subjektams. Kartu pažymėtina, kad nepaisant keliamų pakankamai aukštų reikalavimų (žvejybos specifikos išmanymas, teisinės, biologijos ir ekologijos, užsienio kalbų žinios, fizinis ir psichologinis pasirengimas bei kt.) šiems specialistams, reikalingi papildomi teoriniai ir praktiniai mokymai, kurie turi būti užtikrinami nuolat dėl besikeičiančių sąlygų, vykdomos žvejybos ypatumų ir tarptautinių bei ES įsipareigojimų kaitos.



Sudaryta darbo autorės

13 pav. Žuvininkystės tarnybos silpnybės

Tyrimo dalyviai Tarnybos silpnąją pusę taip pat teigė esant įvairių funkcijų centralizaciją. Kaip teigė vienas iš ekspertų, Žuvininkystės tarnyba didžiosios dalies sprendimų negali priimti savarankiškai, nes yra pavaldi Žemės ūkio ministerijai (ŽŪM), Tarnyba yra kuruojama ministerijos sudėtyje esančio Žuvininkystės departamento, kurio veikla, pasak eksperto, „yra labai silpna“. ŽŪM, ypač

nuo 2013 m. liepos 1 d. įsigaliojusio naujos redakcijos Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymo, vis dar yra nėra parengusi nemažai teisės aktų, kurie yra itin svarbūs Žuvininkystės tarnybai, kaip viešojo sektoriaus įtaigai, siekiant tinkamai (o kartu ir teisėtai) vykdyti savo veiklą. Kita vertus, tokia ar panaši įstaigos struktūra ir pavaldumas sritį kuruojančiai ministerijai yra būdingi didžiąjai daliai viešojo sektoriaus įstaigų, todėl ekspertų įvardyta įstaigos silpnybė greičiau yra tam tikra grėsmė.

Dalis ekspertų kaip vieną iš pagrindinių Žuvininkystės tarnybos silpnųjų pusių įvardijo komandinio darbo trūkumą tarp skyrių (padalinių). Bendradarbiavimo tarp atskirų įstaigos struktūrinių vienetų stygius paprastai didele dalimi yra nulemtas organizacinės struktūros tipo. Kaip minėta, Žuvininkystės tarnybos struktūra (žr. 7 pav.) – funkcinė. Šios struktūros viena esmingiausių išdavų – nepakankamos horizontalios koordinacijos tarp skyrių galimybės. Taigi, natūralu, kad funkcinė padalinių struktūra, kuri apsunkina komunikaciją tarp įstaigos padalinių, šio tyrimo dalyvių buvo priskirta prie Žuvininkystės tarnybos silpnųjų. Dėl komunikacijos trūkumo ar neišvystytų jos galimybių, Žuvininkystės tarnybai yra kur kas sunkiau operatyviai reaguoti į neplanuotas aplinkos permainas (pvz., gamtinių sąlygų ar žuvų ligų sukeltų kritimų bei kt. atvejais).

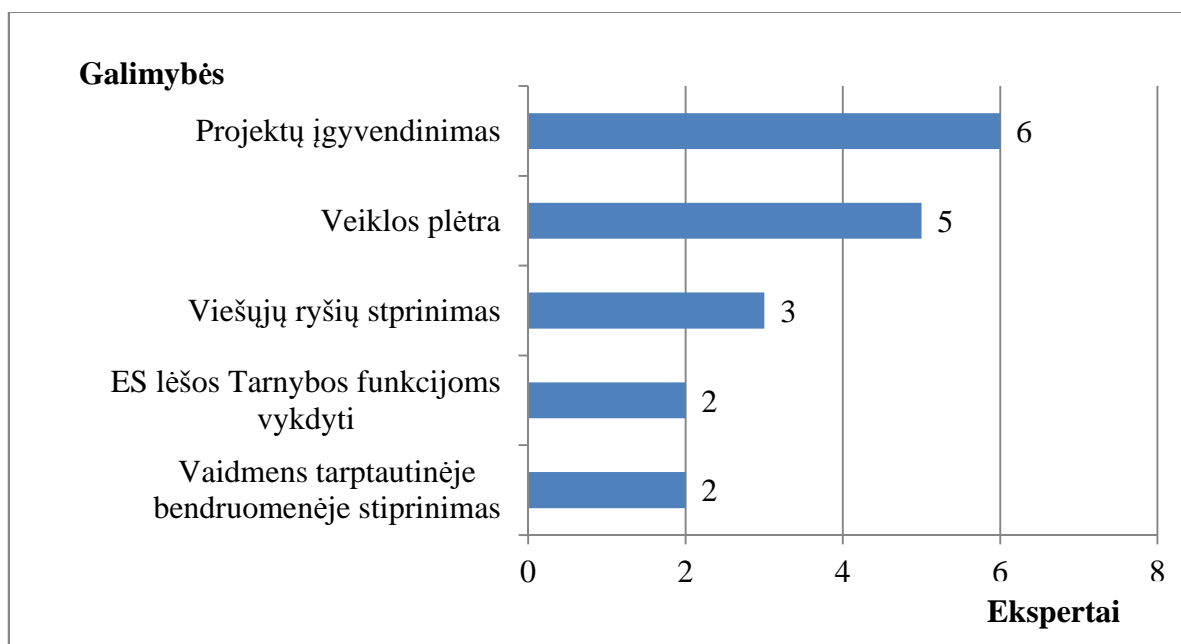
Ekspertai taip pat pareiškė nuomonę, jog tam tikros Tarnybos veiklos sritys (pvz., žuvininkystės kontrolė, žvejybos galimybių paskirstymas) pasižymi padidinta korupcijos rizika. Žuvininkystės kontrolė yra priskiriama prie tokių veiklų dėl to, kad už ją atsakingi asmenys žvejybos laivų ar ūkio subjektų patikros metu neišvengiamai susiduria su ne vien tik skaidria žuvininkystės veikla užsiimančiais asmenimis, bet ir su brakonieriais, kurie, nustačius teisės aktų reikalavimų pažeidimus, už kuriuos gresia numatytos sankcijos, gali siekti papirkti inspektuojančius asmenis ir taip išvengti numatytos atsakomybės.

Taigi, ekspertai kaip Tarnybos silpnąsias puses išskyrė komandinio darbo tarp padalinių stygių, netolygų darbuotojų pasiskirstymą tarp pagrindinių veiklų ir pagalbinių funkcijų, tikslinių specialistų trūkumą, centralizaciją, padidintą korupcijos riziką žuvininkystės kontrolės srityje. Kai kurios iš šių įstaigos silpnųjų pusių neabejotinai yra susijusios ir su pokyčių valdymo ypatumais nagrinėjamoje įstaigoje.

Žuvininkystės tarnybos galimybės. Viena iš dažniausiai ekspertų įvardytų Žuvininkystės tarnybos galimybių (žr. 14 pav.) – veiklos plėtra, kuri apimtų žuvivaisos srities plėtrą veisiant retas, nykstančias ar atkuriant jau išnykusias žuvų rūšis bei migracijos takų atvėrimą migruojančių rūšių žuvims. Žuvų išteklių atkūrimas ir išsaugojimas yra vienas iš svarbiausių uždavinių siekiant išsaugoti biologinę įvairovę bei ekosistemų stabilumą. Žuvininkystės tarnybos veiklos ataskaitos (2017) duomenimis, 2016 m. Žuvivaisos skyrius žuvų ir vėžių įveisimo darbus vykdė 221 vandens telkinyje, iš jų 98 valstybinės reikšmės ežeruose, 72 valstybinės reikšmės upėse, 56 vandens talpyklose ir tvenkiniuose bei karjeruose. Žuvininkystės tarnybos pastangomis iš viso į šiuos vandens telkinius buvo

suleista 23 mln. 694,697 tūkst. vnt. įvairių vertingų žuvų, iš jų – 13 mln. 694 697 vnt. paaugintų jauniklių.

Tačiau, nors žuvivaisos srityje nuo 2010 m. buvo įgyvendintos valstybinės programos ir svarbių projektų, remiantis G. Radzevičiaus (2014) atlikto tyrimo rezultatais, 2011–2012 m. Žuvininkystės tarnybos žuvivaisos gamybinių poskyrių ekonominis efektyvumas buvo žemas, kadangi 1 litas (dabar – apie 0,29 Eur, aut. pastaba) sugeneravo veisimo medžiagos tik už 41,4 ct (dabar – apie 0,12 Eur, aut. pastaba). Cituojamas autorius rekomenduoja įgyvendinti struktūrinius ir ekonominius pokyčius, kurie sudarytų sąlygas pasiekti ne mažesnę kaip dvigubą įveisimo medžiagos našumą. Tačiau, norint išsaugoti valstybinę žuvų išteklių atkūrimo ir išsaugojimo sistemą, labai svarbu nepamiršti, kad tarptautiniais šalies įsipareigojimais pagrįsta valstybės įgyvendinama sistema negali būti grindžiama vien ekonomine nauda, o greičiau tvariu veiklos planavimu, pagrįstu moksliniais tyrimais ir rekomendacijomis, bei racionaliū požiūriu į tam skiriamas valstybės biudžeto lėšas.



Sudaryta darbo autorės

14 pav. Žuvininkystės tarnybos galimybės

Kitas Žuvininkystės tarnybos galimybių veiklos plėtros aspektas – ES teisės aktais įgyvendinamų funkcijų delegavimas ir plėtra. Kaip pavyzdį galima pateikti žuvininkystės kontrolės pareigūnų galios išplėtimą. Jei anksčiau valstybiniai žuvininkystės kontrolės inspektoriai galėjo kontroliuoti tik savo šalies laivus, tai jau kurį laiką yra nustatytas ES inspektoriaus statusas, suteikiantis asmeniui teisę atlikti žvejojimo stebėjimo misijas bei tikrinti laivus, nepriklausomai nuo valstybės vėliavos, su kuria plaukioja žvejojimo laivas. Šis žuvininkystės inspektorių funkcijų išplėtimas, naujo ES inspektoriaus statuso atsiradimas taip pat suteikė galimybę vienai valstybei narei gauti kitos ES valstybės narės

patikrinimų aktus. Akivaizdu, kad bet kokia panašaus pobūdžio funkcijų plėtra reikalauja pokyčių įgyvendinimo pavienės organizacijos, susijusių žuvininkystės sektorių administruojančių įstaigų ar net viso sektoriaus atžvilgiu.

Prie aplinkos teikiamų galimybių ekspertai taip pat priskyrė ir projektų, įskaitant ir tarptautinius, įgyvendinimą. Iš esmės Žuvininkystės tarnybos įvairios projektinės veiklos sąlygas didžiąja dalimi nulėmė Lietuvos prisijungimas prie Europos Sąjungos valstybių būrio. Tai sudarė galimybes biudžetinėms įstaigoms (tarp jų – ir Žuvininkystės tarnybai) gauti finansavimą iš ES struktūrinių ir kitų fondų, ir kartu sudalyvauti kur kas platesnėje veikloje bei didesnio masto su žuvininkyste susijusiuose projektuose. Pavyzdžiui, Žuvininkystės tarnybos specialistai dalyvavo rengiant tarptautinio masto projektus „Akvakultūros ir žuvininkystės valdymo integravimas į tvarų regionų vystymąsi Baltijos jūros regione“ (AQUAFIMA), Europos Sąjungos LIFE+ programos projektus, iš dalies finansuojamus iš ES lėšų. Po šių rengtų ir kitų įgyvendintų projektų Žuvininkystės tarnyba daugelio užsienio valstybių tapo matoma kaip potenciali projekto partnerė, sukaupusi nemažą projektų rengimo ir įgyvendinimo patirtį.

Dalyvaujant ES projektuose atsiranda galimybė gauti lėšų, kurios naudojamos Žuvininkystės tarnybos veiklai plėtoti, o vienas iš pagrindinių paramos šaltinių nuo 2014 m. – Europos jūrų reikalų ir žuvininkystės fondas, kurio naujojo finansinio laikotarpio paramos biudžetas siekia 81,61 mln. Eur, iš jų Europos Sąjungos dalis – 63,43 mln. Eur. Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 m. veiksmų programą apima 22 priemonės, kuriomis siekiama skatinti konkurencingą, aplinkosaugos požiūriu tvarią, ekonomiškai gyvybingą ir socialiai atsakingą žvejojimą ir akvakultūrą, BŽP įgyvendinimą, subalansuotą ir integracinį žvejojimo ir akvakultūros regionų plėtojimą, ES Integruotos jūrų politikos plėtojimą ir įgyvendinimą papildant sanglaudos politiką ir BŽP (žr. 11 lentelę).

Kaip įstaigos veiklos išorinės aplinkos teikiamą galimybę ekspertai įvardijo ir būtinumą įvairiais būdais plėtoti viešuosius ryšius. Svarbiausias viešųjų ryšių aspektas yra tas, kad reikia aktyvinti viešuosius ryšius ne tik su tikslinėmis grupėmis, bet ir apskritai su visuomene. Pažymėtina, kad nuo 2013 m. imtasi aktyvaus Žuvininkystės tarnybos veiklos viešinimo. Be to, įstaigoje yra suprantama svarba užtikrinti veiklos viešinimo tęstinumą, tai sėkmingai tęsiama ir dabar (žr. 2.2 poskyrį).

Paskutinioji ekspertų įvardyta Tarnybos galimybė – įstaigos vaidmens tarptautinėje žuvininkystės bendruomenėje stiprinimas – yra tiesiogiai susijusi su kitomis galimybėmis, tai; tarptautinių projektų įgyvendinimas, žuvininkystės srities renginių organizavimas, viešieji ryšiai, įvairūs leidiniai. Žuvininkystės tarnyba vis aktyviau įsitraukia į įvairios apimties tarptautinius projektus, susijusius su Baltijos jūros regiono darniu žuvininkystės ir akvakultūros vystymusi, ir tai leidžia jai sustiprinti savo pozicijas ES kontekste ir dėl šios priežasties užsitikrinti ES paramos fondų finansavimą bei ateities perspektyvą dalyvauti tolesniuose tarptautiniuose projektuose. Šiuo metu Tarnyba palaiko aktyvius ryšius su įvairiomis žuvininkyste besirūpinančiomis Europos Sąjungos institucijomis, tarptautinėmis ir kitomis organizacijomis.

11 lentelė. Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programos priemonių įgyvendinimas

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	2014–2020 m. įsipareigojimai, Eur	Iš viso 2014–2020 m.						
			pateikta paraiškų, vnt.	prašoma paramos suma, Eur	atmesta / išsiregistravo, vnt.	atmesta / išsiregistravo suma, Eur	patvirtinta / pasirašyta sutarčių, vnt.	sutarčių suma, Eur	išmokėta paramos suma, Eur
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Sąjungos prioritetas. Aplinkosaugos požiūriu tvartos, efektyviai išteklius naudojančios, inovacinės, konkurencingos ir žiniomis grindžiamos žvejybos skatinimas		13 876 743,00	62	3 710 069,78	10	246 754,73	50	2 068 404,00	1 099 429,66
1 tikslas	Žvejybos poveikio jūrų aplinkai mažinimas, įskaitant nepageidaujamos priegaudos vengimą ir mažinimą		1	1 899 489,06	0	0,00	1	1 899 439,00	930 464,66
2 tikslas	Vandens biologinės įvairovės ir ekosistemų apsauga ir atkūrimas		1	1 534 180,99	0	0,00	0	0,00	0,00
3 tikslas	Žvejybos pajėgumų ir turimų žvejybos galimybių pusiausvyros užtikrinimas		1	29 645,00	0	0,00	0	0,00	0,00
4 tikslas	Žuvininkystės įmonių, įskaitant mažos apimties priekrantės žvejybos laivyno, konkurencingumo ir gyvybingumo didinimas ir saugos bei darbo sąlygų gerinimas		59	246 754,73	10	246 754,73	49	168 965,00	168 965,00
5 tikslas	Paramos teikimas technologinės plėtros, inovacijų, įskaitant energijos vartojimą, efektyvumui didinti ir žinių perdavimui gerinti		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	2014–2020 m. įsipareigojimai, Eur	Iš viso 2014–2020 m.						
			pateikta paraiškų, vnt.	prašoma paramos suma, Eur	atmesta / išsiregistravo, vnt.	atmesta / išsiregistravo suma, Eur	patvirtinta / pasirašyta sutarčių, vnt.	sutarčių suma, Eur	išmokėta paramos suma, Eur
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11
2. Sąjungos prioritetas. Aplinkosaugos požiūriu tvarios, efektyviai išteklius naudojančios, inovacinės, konkurencingos ir žiniomis grindžiamo akvakultūros skatinimas		28 292 030,00	33	11 304 402,77	7	1 924 030,53	26	9 345 894,00	1 193 503,00
2 tikslas	Akvakultūros įmonių, visų pirma MVĮ, konkurencingumo bei gyvybingumo didinimas, įskaitant saugos ir darbo sąlygų gerinimą		13	4 192 608,54	5	1 409 199,30	8	2 748 931,00	0,00
3 tikslas	Vandens biologinės įvairovės apsaugos atkūrimas ir su akvakultūra susijusių ekosistemų stiprinimas, taip pat efektyviai išteklius naudojančios akvakultūros skatinimas		1	41 215,23	1	41 215,23	0	0,00	0,00
4 tikslas	Akvakultūros, kuria užtikrinama aukšto lygio aplinkosauga ir gyvūnų sveikata bei jų gerovė ir visuomenės sveikata bei sauga, skatinimas		19	7 070 579,00	1	473 616,00	18	6 596 963,00	1 193 503,00
4. Sąjungos prioritetas. Užimtumo ir teritorinės sanglaudos didinimas		12 230 073,00	18	8 898 920,54	4	47 933,52	7	80 315,00	71 385,00

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	2014–2020 m. įsipareigojimai, Eur	Iš viso 2014–2020 m.						
			pateikta paraiškų, vnt.	prašoma paramos suma, Eur	atmesta / išsiregistravo, vnt.	atmesta / išsiregistravo suma, Eur	patvirtinta / pasirašyta sutarčių, vnt.	sutarčių suma, Eur	išmokėta paramos suma, Eur
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11
1 tikslas	Ekonomikos augimo, socialinės įtraukties ir darbo vietų kūrimo skatinimas ir įsidarbinimo galimybių bei darbo jėgos judumo rėmimas pakrančių ir sausumos bendruomenėse, priklausomose nuo žvejybos ir akvakultūros, įskaitant veiklos įvairinimą žuvininkystės sektoriuje ir kituose jūrų ekonomikos sektoriuose		18	8 898 920,54	4	47 933,52	7	80 315,00	71 385,00
5. Sąjungos prioritetas. Prekybos ir perdirbimo skatinimas		12 304 713,00	17	7 649 589,67	6	2 369 211,44	7	2 255 868,00	224 121,97
1 tikslas	Žvejybos ir akvakultūros produktų rinkos organizavimo gerinimas		4	511 439,81	0	0,00	3	375 186,00	224 121,97
2 tikslas	Investicijų į perdirbimo ir prekybos sektorius skatinimas		13	7 138 149,86	6	2 369 211,44	4	1 880 682,00	0,00
6. Sąjungos prioritetas. Integruotos jūrų politikos įgyvendinimo skatinimas		1 333 334,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
1 tikslas	Integruotos jūrų politikos plėtojimas ir įgyvendinimas		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
IŠ VISO:		81 608 150,00	130	31 562 982,76	27	4 587 930,22	90	13 750 481,00	2 588 439,63

Sudaryta darbo autorės pagal: Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos duomenis, 2017

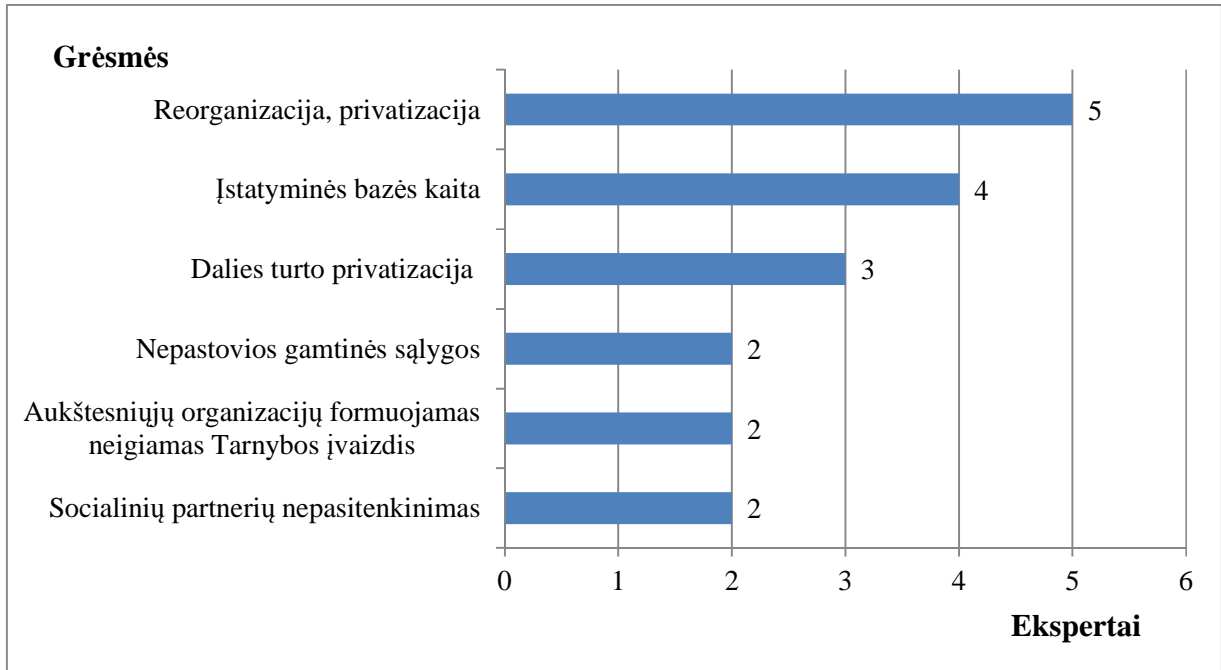
Žuvininkystės tarnybos grėsmės. Tyrimo ekspertų teigimu, viena iš aktualiausių Žuvininkystės tarnybos grėsmių (žr. 15 pav.) yra įvairios teisės aktų pataisos arba kitaip – nuolat keičiama įstatyminė bazė. Pavyzdžiui, Žemės ūkio ministerija ir jai pavaldi Žuvininkystės tarnyba 2013 m. sulaukė esminių pokyčių dėl priimtų Lietuvos Respublikos Prezidentės D. Grybauskaitės pasiūlytų Žuvininkystės įstatymo pataisų. Naujos redakcijos įstatymas įsigaliojo 2013 m. liepos 1 d. ir iš esmės nustatė žuvininkystės sektoriaus reformą (žvejybos galimybių skirstymo, žuvininkystės kontrolės procesų įgyvendinimo ir kt.), kurią vykdant turėjo būti parengta ir priimta daug naujų teisės aktų arba jų pakeitimų (vien priskirtų ŽŪM kompetencijai – apie 50, o Žuvininkystės tarnybai – per 30).

Kita ekspertų išskirta grėsmė – dalies Žuvininkystės tarnybos bei turto privatizacija. Nors šiandien viešojo ir privačiojo sektoriaus partnerystė yra vis daugiau akcentuojama kaip naujų galimybių atverianti ateities perspektyva, tyrimo ekspertai šį procesą suvokė kaip grėsmę įstaigai. Dalies turto privatizacijos baimė gali būti paremta fakto, jog tokia partnerystė gali nulemti dalies funkcijų praradimą, o tai gali sąlygoti Lietuvos tarptautinių įsipareigojimų žuvų išteklių atkūrimo ir išsaugojimo srityje nevykdymą, nesant pakankamų privačių ūkio subjektų įsipareigojimų ar jų priežiūros mechanizmų.

Tyrimo ekspertai kaip grėsmę Žuvininkystės tarnybai įvardijo ir pagrindinių funkcijų praradimą arba reorganizaciją. Funkcijų praradimas yra iš esmės susijęs su vykdomomis bendrosiomis viešojo sektoriaus reformomis arba tai nustatančiomis įstatymų pataisomis (pvz., 2016 m. Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymo pakeitimas, kuriuo Valstybinei maisto ir veterinarijos tarnybai perduodama viena iš žuvininkystės kontrolės funkcijų – papildomai tikrinti žuvininkystės produktus mažmeninės prekybos vietose, ar maistui parduodamos šviežios žuvys nėra sužvejotos uždraustos žvejybos metu, ar mėgėjų žvejybos būdu, ar sužvejotos žuvys mažesnės negu minimalus jų dydis ir kt.). Kiekvienas pagrindinės funkcijos pakeitimas ar panaikinimas Žuvininkystės tarnybai gali atsiliiepti tiesiogiai sumažinus skiriamą finansavimą, be to, funkcijų praradimas yra sviri personalo pertvarkos prielaida, kadangi darbuotojai, atsakingi už tam tikras veiklas, jų netenka, tad kinta jų darbo krūvis, todėl vėl turi būti įvertinamas realus darbuotojų poreikis.

Reorganizavimo tikimybė, ypač keičiantis valdančiosioms politinėms jėgoms, yra pakankamai reali, todėl ekspertai į reorganizavimą žiūri kaip į grėsmę įstaigai dėl baimės prarasti darbo vietą, o tai yra tikėtina permamos atveju. Kadangi reorganizavimo proceso metu įstaiga paprastai yra prijungiama prie kito juridinio asmens arba išskaidoma į smulkesnius darinius, tokios svarbios žuvininkystės sektoriui įstaigos kaip Žuvininkystės tarnyba paprasčiausiai neliktų. Tai – labai kardinali permama dėl savo kraštutinumo jau dabar, dar tik pokyčio anticipacijos stadijoje, sulaukianti pakankamai daug

pasipriešinimo reakcijų visų pirma iš įstaigos darbuotojų dėl galimo darbo vietos, o kartu ir pragyvenimo šaltinio, netekimo, – dėl to didžioji jų dalis ją įvardija kaip potencialią grėsmę įstaigai.



Sudaryta darbo autorės

15 pav. Žuvininkystės tarnybos grėsmės

Tyrimo ekspertai kaip išorines aplinkos grėsmes įvardijo ir socialinių-ekonominių partnerių nepasitenkinimą, kuris gali sąlygoti partnerystę įgyvendinant projektus ar projekto finansavimo nutraukimą dėl neįvykdytų paramos sutarties sąlygų partnerystės atžvilgiu. Kadangi Tarnyba, kaip viešojo sektoriaus įstaiga, negeneruoja pelno, jos veiklai vykdyti būtini pakankami finansiniai ištekliai. Socialinės-ekonominės partnerystės nutraukimas Žuvininkystės tarnybai galėtų sukelti problemų, kadangi tai galėtų sąlygoti pradėtų įgyvendinti projektų nutraukimą.

Prie įstaigos grėsmių tyrimo dalyviai taip pat priskyrė aukštesniųjų (pavaldumo prasme) įstaigų formuojamą neigiamą Žuvininkystės tarnybos įvaizdį. Ši išorinė grėsmė reikalauja aktyvesnių Tarnybos veiksmų formuojant savo įvaizdį bei jį stiprinant visuomenės kontekste. Tokie veiksmai yra susiję su įvairiais, ypač viešųjų ryšių, pokyčiais. Nors pelno nesiekiančioms ir kruopščiai finansavimą pagal prioritetines sritis planuojančioms valstybinėms įstaigoms skirti lėšų šiai sričiai yra gana sudėtinga.

Ekspertai išskyrė daugybę įvairių galimų grėsmių iš aplinkos Tarnybos atžvilgiu, kaip antai įstatyminės bazės kitimas, dalies įstaigos bei turto privatizacija, reorganizavimas, funkcijų praradimas ar projektų partnerių nepasitenkinimas. Kai kurie iš šių pokyčius sukeliančių Tarnybos grėsmių gali

pasitarnauti įstaigos labui, tačiau sulaukia itin didelio darbuotojų pasipriešinimo dėl pokyčių, naujovių baimės. Kadangi Tarnyboje itin juntamas pasipriešinimas su įstaigos struktūriniais pakitimais susijusių permainų atžvilgiu, prieš jas įgyvendinant būtinas intensyvus darbas tiek su įstaiga, kuriai Žuvininkystės tarnyba pavaldi, t. y. Žemės ūkio ministerija, tiek su socialiniais partneriais, tiek ir su įstaigos personalu.

Apibendrinimas. Ekspertai atskleidė nemažai Žuvininkystės tarnybos stipriųjų pusių, galinčių padėti jai išvengti su pokyčių valdymu susijusių problemų ar jas išspręsti. Tarkime, kad personalo turimos žinios bei įgūdžiai gali įstaigos darbuotojus įgalinti lanksčiau reaguoti, greičiau prisitaikyti prie įgyvendinamų permainų, o lojalumas – sustabdyti nuo darbovietės palikimo vykstant pokyčiams, kadangi jis, net ir kraštutinėje naujovės įdiegimo stadijoje, nepasiekia ribos, ties kuria asmuo išgyvena tokį didžiulį pasipriešinimą pokyčiams, jog yra linkęs paaukoti savo turimą darbo vietą.

Gerą materialinę ir finansinę bazę bei papildomus finansinius išteklius būtų tikslinga priskirti prie Žuvininkystės tarnybos galimybių, tačiau tai – ir neabejotina išorinės aplinkos dėka įgyjama įstaigos stiprybė, sudaranti galimybes darbuotojams pagrįsti savo veiklos tikslumą ir reikalingumą pokyčių įgyvendinimo metu. Diegiant permainas materialinių išteklių turinčioje įstaigoje yra galimybė darbuotojams organizuoti mokymus, palengvinančią adaptaciją prie pakitusios darbo aplinkos ir jos sąlygų. Išvystyta mokslinė / technologinė bazė įgalina įstaigą, diegiant tam tikras specifines naujoves, vadovautis naujausių mokslinių tyrimų duomenimis ar inovacijomis, o tai irgi yra neabejotinai svarbus momentas.

Pasak tyrimo ekspertų, Žuvininkystės tarnyba turi daugybę savo veiklos vystymo galimybių, kaip žuvivaisos veiklos, itin svarbios įstaigos funkcijos, plėtra, tarptautinių ir šalies masto projektų įgyvendinimas, ES lėšos bei ES teisės aktais priskirtų funkcijų įgyvendinimas ir išplėtimas, žuvininkystės srities renginių organizavimas bei įstaigos įvaizdžio pozicionavimas tarptautinėje žuvininkystės bendruomenėje. Beveik visos iš ekspertų minėtų Žuvininkystės tarnybai atsivėrusių galimybių yra tiesiogiai ar bent jau netiesiogiai susijusios su Lietuvos naryste ES ir dėl šios priežasties atsiradusia prieiga prie ES paramos fondų, galinčių prisidėti ir prie sklandesnio pokyčių įstaigoje įgyvendinimo proceso.

Žuvininkystės tarnybos pokyčių valdymą visų pirma neabejotinai apsunkina toks vidinės aplinkos ypatumas kaip komandinio darbo tarp skyrių trūkumas. Jis, be kita ko, yra sąlygotas Žuvininkystės skyrių ir poskyrių lokacija įvairiose šalies vietovėse (žr. 8 pav.). Bendradarbiavimo tarp skyrių trūkumas sudaro kliūtis Žuvininkystės tarnybai siekiant efektyviai reaguoti į įvairius pokyčius (pvz., reorganizacijos atžvilgiu, kuomet sukeliama konfrontacija kelių skyrių atžvilgiu, kovojant su žuvų kritimu dėl gamtinių sąlygų ar pan.). Taigi ateityje yra labai svarbu įvairiomis priemonėmis skatinti glaudesnę skyrių

bendradarbiavimą, pavyzdžiui, koncentruojantis ties savo lokacija (kaip Šilavoto ir Simno poskyriai) arba organizuojant išvykstatamuosius posėdžius, kitus į žuvininkų visuomenę orientuotus renginius į itin nutolusių įstaigos struktūrinių vienetų, su kuriais palaikyti ryšius yra dar sunkiau, buveines.

Galiausiai pateikiami apibendrinti vidiniai ir išoriniai veiksniai, atitinkantys įstaigos silpnybes bei grėsmes (žr. 12 lentelę). Kadangi ne visos įstaigos silpnosios pusės bei išorinės aplinkos grėsmės yra susijusios su pokyčių valdymu, čia bus paminėti tik šio tyrimo kontekste svarbūs rezultatai.

12 lentelė. Žuvininkystės tarnybos SSGG analizės rezultatų apibendrinimas

<p><u>Stiprybės</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - personalo kompetencija ir lojalumas; - gera materialinė / finansinė bazė; - pasinaudojimas papildomais finansiniais šaltiniais (EJRŽF, Europos socialinis fondas ir kt.); - išvystyta mokslinė / technologinė bazė. 	<p><u>Silpnybės</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - komandinio darbo tarp padalinių trūkumas; - netolygus darbuotojų pasiskirstymas tarp pagrindinių veiklų ir pagalbinių funkcijų; - žuvininkystės kontrolės pareigūnų trūkumas; - centralizacija (priklausomybė nuo ŽŪM); - padidinta korupcijos rizika žuvininkystės kontrolės atžvilgiu;
<p><u>Galimybės</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - veiklos plėtra; - įvairių projektų, įskaitant ir tarptautinius, įgyvendinimas; - ES lėšos Tarnybos veiklai vykdyti; - viešųjų ryšių stiprinimas; - vaidmens tarptautinėje žuvininkystės bendruomenėje stiprinimas. 	<p><u>Grėsmės</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - įstatyminės bazės kaita; - valdomo turto (ar jo dalies) privatizacija; - pagrindinių funkcijų praradimas / reorganizacija; - socialinių partnerių nepasitenkinimas; - aukštesniųjų organizacijų formuojamas neigiamas Tarnybos įvaizdis; - gamtinės sąlygos žuvivaisos ir žuvų migracijos gerinimo atžvilgiu.

Sudaryta darbo autorės

Kitas pokyčių valdymo problemų šaltinis – jos funkcijų centralizacija, t. y. sutelkimas vienoje vietoje. Dėl šios priežasties Žuvininkystės tarnybai tenka našta bet kokius, net ir mažiausiai esminius planus, derinti su aukštesnėmis institucijomis, ir netikėtų permainų, reikalaujančių greitai, operatyviai

reaguoti, atveju, tai neleidžia įstaigai lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos. Šios problemos racionaliausias sprendimas yra bent jau dalinė Žuvininkystės tarnybos sprendimų priėmimo decentralizacija.

Prie išorinių veiksnių, lemiančių Tarnybos poreikį keistis, be abejonės, galima priskirti nepastovią įstatyminę bazę. Kadangi visa Žuvininkystės tarnybos, kaip ir kitų viešojo sektoriaus įstaigų, veikla yra griežtai reglamentuota ES ir Lietuvos Respublikos teisės aktais, įsipareigojimais, kylančiais iš tarptautinių sutarčių, jai tenka užduotis sparčiai reaguoti į bet kokias įstatyminės bazės naujoves. Tiesa, šį procesą dažnai apsunkina per didelė įstaigos centralizacija bei bendradarbiavimo tarp skyrių stygius, o tai lemia pakankamai sudėtingai pasiekiamą vieningo sprendimo koordinavimo ir priėmimo procesą.

Nepastovios gamtinės sąlygos, kurioms daro įtaką klimato kaitos pokyčiai, žuvų ligos – tai tik keli iš gausybės nuo aplinkos priklausančių specifinių žuvininkystės sektoriaus, kartu ir šio sektoriaus pokyčių, kuriems esant Žuvininkystės tarnyba privalo prisitaikyti prie šių sąlygų. Dėl to įstaigai pakankamai dažnai reikia reaguoti ir prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, kartu kyla sunkumų reaguojant į įvairias netikėtas aplinkos permainas, o šiems sunkumams taip pat daro įtaką ir įstaigos funkcinės struktūros specifika bei centralizuotumas.

Apibendrinant galima teigti, jog ekspertai nurodė stiprybes esant įvairiose Žuvininkystės tarnybos srityse. Jie išskyrė šiuos pajėgumus, įgalinančius sklandžiau įgyvendinti pokyčius: personalo kompetencijos, lojalumas, gera materialinė / finansinė bazė, papildomi finansiniai šaltiniai bei gerai išvystyta mokslinė / technologinė bazė. Kaip matome, Tarnyba turi pakankamai stiprybių, galinčių padėti suvaldyti pokyčius įstaigoje.

Ekspertai kaip Žuvininkystės tarnybos silpnąsias puses išskyrė komandinio darbo tarp padalinių stygių, netolygų darbuotojų pasiskirstymą tarp pagrindinių veiklų bei pagalbinių funkcijų, tikslinių specialistų trūkumą, centralizaciją, padidintą korupcijos riziką žuvininkystės kontrolės atžvilgiu. Padidėjusių įstaigos galimybių plėtrai didelę įtaką turi papildomo finansavimo galimybės, susijusios su Lietuvos Respublikos naryste ES.

Tyrimo ekspertai išskyrė daugybę įvairių galimų grėsmių iš aplinkos Žuvininkystės tarnybos atžvilgiu, tai: įstatyminės bazės kitimas, dalies įstaigos bei turto privatizacija, reorganizavimas, funkcijų praradimas arba konsolidacija bei projekto partnerių nepasitenkinimas ar gamtinių sąlygų nepastovumas. Vis dėlto, kai kurios iš nurodytų pokyčius sukeliančių įstaigos grėsmių gali pasitarnauti įstaigos labai (pvz., dalinė privatizacija, optimizuojant įstaigos veiklą ir atsisakant valstybės įstaigoms nebūdingų funkcijų), tačiau tokie galimi pokyčiai sulaukia itin didelio įstaigos darbuotojų pasipriešinimo dėl pokyčių, naujovių baimės.

3.3. Pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje analizė pagal Lewin „jėgų lauko“ modelį

Pagal Lewin „jėgų lauko“ teoriją galima suprasti, kad kiekviena kaita yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Atlikus SSGG (SWOT) analizę, tyrimo rezultatai bus naudojami „jėgų lauko“ analizei pagal Lewin suformuotą diagramą.

Lewin „jėgų lauko“ analizė yra puiki strateginė priemonė, naudojama suprasti, ko reikia, kad įstaigoje vyktų pokyčiai. Atlikus tyrimą ir sudarius SSGG analizę, galima suformuoti Žuvininkystės tarnybos „jėgos lauko“ diagramą (žr. 16 pav.), remiantis Lewin modeliu.

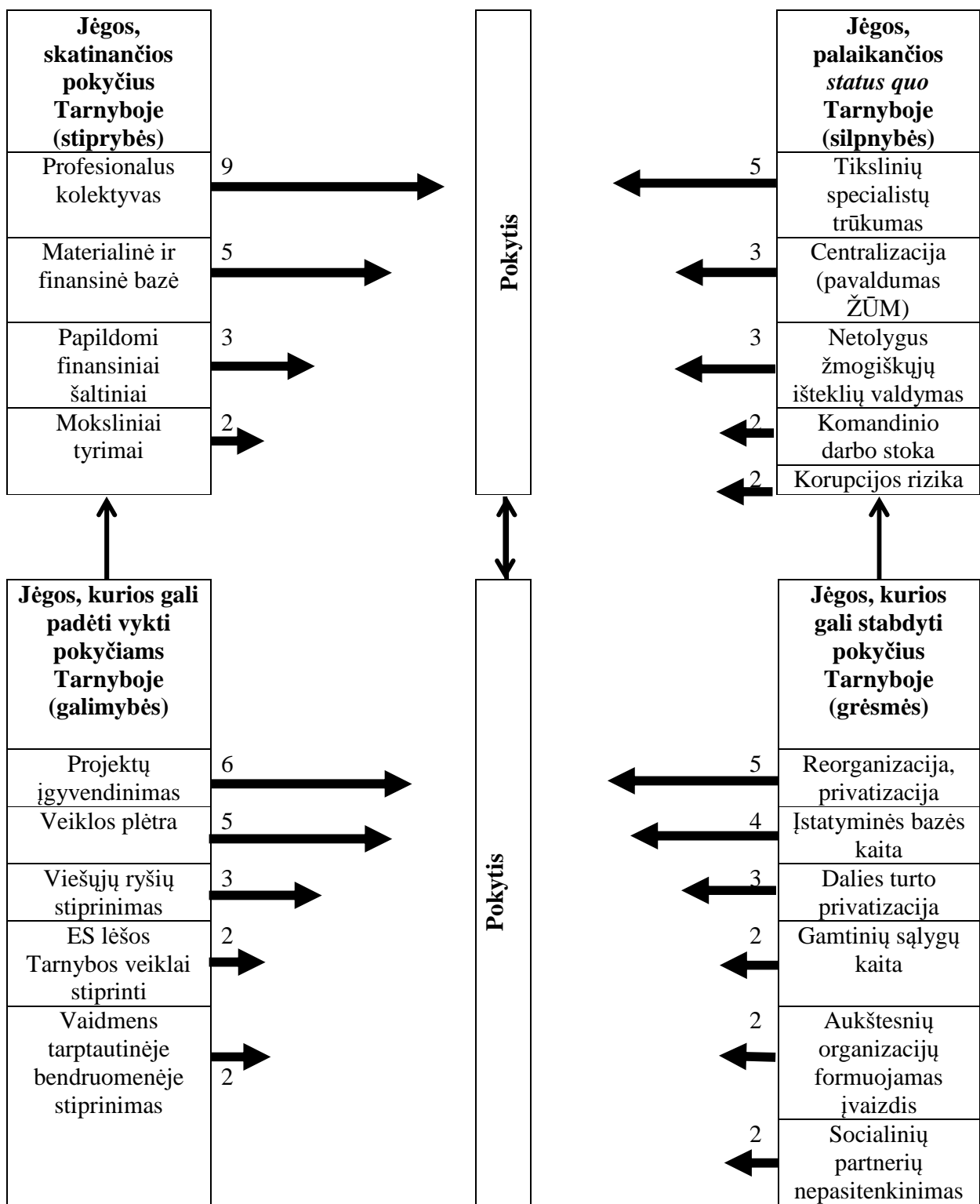
Pagal Lewin diagramą didžiausią poveikį Tarnybos pokyčiams turi profesionalus kolektyvas ir gera finansinė bei materialinė bazė, kaip priešprieša pokyčiams, t. y. didžiausias teigiamų pokyčių stabdis yra tikslinių darbuotojų trūkumas bei centralizacija, t. y. pavaldumas Žemės ūkio misterijai. Verta pažymėti, kad rodyklės ilgis diagramoje žymi santykinį jėgos stiprumą, kitaip tariant strėlės ilgis rodo jėgos svarbą.

Tačiau kartu siekiama įvertinti ir grėsmes bei galimybes. Galimybės – tai tokios jėgos, kurios gali padėti vykdyti teigiamiems pokyčiams Žuvininkystės tarnyboje. Grėsmės – priešingai – jėgos, kurios gali stabdyti pokyčių diegimą įstaigoje.

Svarbu pažymėti, kad stabdančioms jėgoms turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, nes jos yra potencialus pasipriešinimo pokyčiams šaltinis. Čia svarbus vaidmuo tenka įstaigos vadovams, nes vadovai gali veikti šias jėgas arba sumažinti jų neigiamą poveikį, jie turės geresnę galimybę užbaigti bet kokią suplanuotą pakeitimą.

Susumavus jėgas, skatinančias pokyčius Žuvininkystės tarnyboje (stiprybes), ir jėgas, norinčias išlaikyti *status quo* (silpnybes), galima teigti, kad jėgų, skatinančių pokyčius įstaigoje, skaičius yra didesnis (žr. 17 pav.).

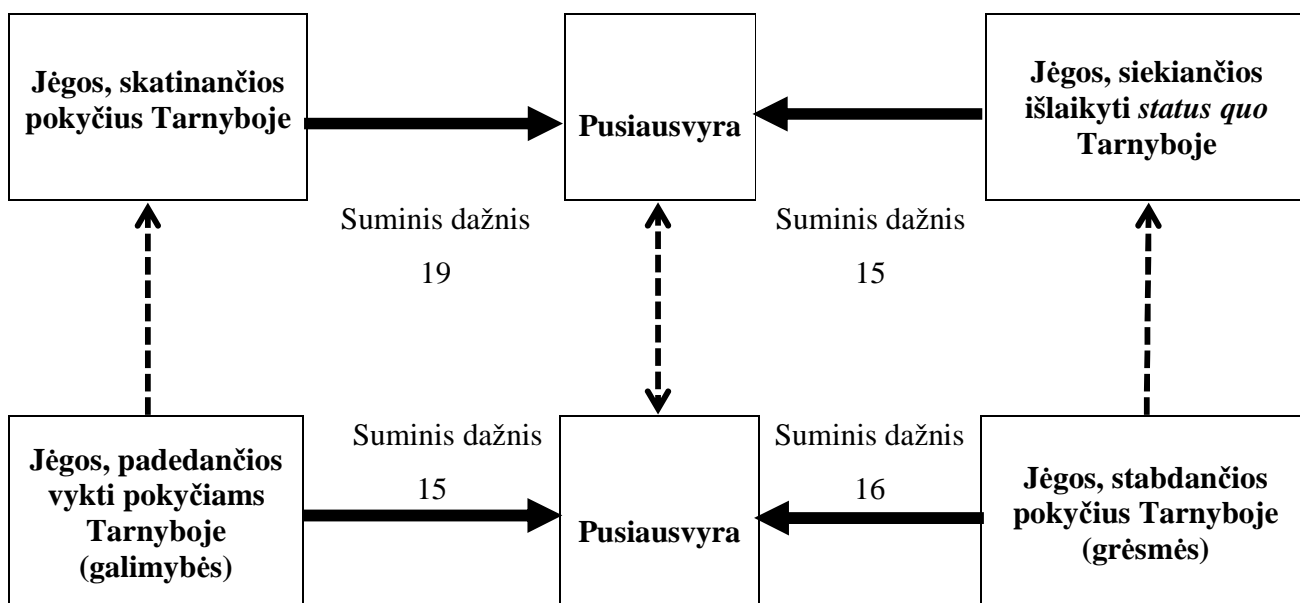
Varomųjų ir stabdančiųjų jėgų santykis yra gana panašus. Todėl, norint skatinti ar diegti pokyčius įstaigoje, būtina aktyvinti varančiųjų jėgų stiprumą, pasitelkiant neišnaudotas galimybes. Tačiau nevertėtų pamiršti, kad varomųjų jėgų sustiprėjimas gali pagerinti rezultatus, bet gali ir suaktyvinti stabdančiąsias jėgas. Pavyzdžiui, kaip varomoji pokyčių jėga, Žuvininkystės tarnyboje yra vykdoma žuvininkystės kontrolė arba atliekami moksliniai tyrimai, tačiau kartu stabdančiąja jėga tampa tikslinių specialistų, galinčių vykdyti inspektavimus ar tyrimus, trūkumas.



Sudaryta darbo autorės

16 pav. Žuvininkystės tarnybos „jėgų lauko“ diagrama pagal K. Lewin

Kita vertus, kaip varomoji jėga įvardijamas profesionalus kolektyvas, tačiau darnaus komandinio darbo stoka gali būti pagrindinė kliūtis, kuri stabdo pokytį. Taigi, remiantis „jėgų lauko“ analize, pageidaujamos būklės link greičiausiai pajudėti galima susilpninus arba pašalinus trukdančiąsias jėgas, t. y. į stabdančiųjų jėgų panaikinimą ar susilpninimą ir vėliau – į Žuvininkystės tarnyboje esančių varomųjų jėgų kūrimą ir (ar) stiprinimą. Vis dėlto paminėtina, kad skatinančių jėgų stiprinimas, prieš tai nesulpninus trukdančių jėgų, paprastai sukelia pastarųjų atsakomąją reakciją, kuri didina įtampą, nepajudindama iš vietos pusiausvyros taško.



Sudaryta darbo autorės

17 pav. Žuvininkystės tarnybos „jėgų lauko“ varomųjų ir stabdančiųjų jėgų santykis

Suprantama, kad visų stabdančiųjų jėgų poveikio neutralizuoti neįmanoma, pavyzdžiui, centralizacijos ir pavaldumo Žemės ūkio ministerijai, tačiau galima susilpninti kitas stabdančiąsias jėgas: rengti tikslinius specialistus, efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius, ugdyti darbuotojus ir skatinti komandinį jų darbą, mažinti korupcijos riziką ir t. t.

Taip pat įgyvendinant pokyčius galima pasinaudoti ir galimybėmis, pavyzdžiui, veiklos plėtra, tačiau šios jėgos stabdančiąja atsvara gali būti įstatyminės bazės kaita arba aukštesniųjų institucijų neigiamo įvaizdžio apie Žuvininkystės tarnybą formavimas. Tačiau ir šiai stabdančiai jėgai, kaip atsvara, gali būti, pvz., įstaigos viešųjų ryšių stiprinimas.

Kaip matyti Lewin modelis skatina ieškoti daugelio, o ne vienos priežasties. Taigi, pokyčio programos yra skirtos pirmiausia panaikinti ar susilpninti stabdančiąsias jėgas, po to – įstaigoje esančioms varomosioms jėgoms plėtoti ir stiprinti. Todėl Žuvininkystės tarnyboje, norint sklandžiai įgyvendinti pokyčius, pirmiausia būtina mažinti stabdančiųjų jėgų pasipriešinimą ir tik po to aktyvinti varomąsias jėgas.

Pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Tyrimo ekspertai išskyrė šias stiprybes, įgalinančias sklandžiau įgyvendinti pokyčius: personalo kompetentingumas, personalo lojalumas, gera materialinė ir finansinė bazė, papildomi finansiniai šaltiniai bei gerai išvystyta mokslinė ir technologinė bazė. Galima teigti, kad Žuvininkystės tarnyba turi pakankamai stiprybių, galinčių padėti siekiant suvaldyti pokyčius įstaigoje. Ekspertai kaip Žuvininkystės tarnybos silpnąsias puses išskiria komandinio darbo tarp padalinių stygių, netolygų darbuotojų pasiskirstymą tarp pagrindinių veiklų bei pagalbinių funkcijų, tikslinių specialistų trūkumą, centralizaciją, padidintą korupcijos riziką vykdant žuvininkystės kontrolę.

Išskiriant Žuvininkystės tarnybos galimybes, galima teigti, jog padidėjusių įstaigos galimybių plėtrai didelę įtaką daro Lietuvos Respublikos narystė ES. Ekspertai įvardijo tokias galimybes, kaip projektų rengimas ir įgyvendinimas, veiklos plėtra, viešųjų ryšių stiprinimas, ES lėšos Žuvininkystės tarnybos veiklai stiprinti, vaidmens tarptautinėje bendruomenėje stiprinimas. Tačiau ekspertai išskyrė ir nemažai įvairių galimų grėsmių iš aplinkos Žuvininkystės tarnybos atžvilgiu, tai: įstatyminės bazės kitimas, dalies įstaigos bei turto privatizacija, reorganizavimas, funkcijų praradimas, projekto partnerių nepasitenkinimas bei nepastovios gamtinės sąlygos. Kai kurie iš šių pokyčius sukeliančių Tarnybos grėsmių galėtų padėti įstaigos labai.

Lewin „jėgų lauko“ modelis skatina ieškoti daugelio, o ne vienos pokyčių vyksmo priežasties. Nustačius Žuvininkystės tarnybos skatinančias (stiprybes) ir stabdančias pokyčius (silpnas) jėgas, bei jėgas, kurios gali padėti vykdyti pokyčius (galimybės), ir jėgas, kurios gali stabdyti pokyčius Tarnyboje (grėsmės), bei šių jėgų santykį, galima teigti, kad pokyčių programos pirmiausia turi būti skiriamos stabdančiosioms jėgoms panaikinti ar joms susilpninti ir vėliau – Žuvininkystės tarnyboje esančioms varomosioms jėgoms plėtoti bei stiprinti.

4. IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje tyrimu teikiamos šios išvados ir siūlymai.

Išvados:

1. Pokyčiai yra neišvengiama kiekvienos organizacijos gyvavimo dalis. Paprastai tokie pokyčiai vyksta tiek operaciniame, tiek strateginiame lygmenyse ir yra siejami su darbo vietų, struktūros ir sistemos reorganizavimu bei restruktūrizavimu. Pokyčiai organizacijoje skiriasi savo mastu: jei vieni, kaip reakcija į nežymius pakitimus aplinkoje, yra orientuoti į paprastą vidaus procesų tobulinimą, tai kiti, kaip atoveiksmis į reikšmingus aplinkos kismus, apima permainas netgi giluminiame organizacijos kultūros lygmenyje. Kiekvieną pokytį galima įvertinti dviejų dimensijų – pokyčio dydžio bei pokyčio tempo – pagalba.

2. Visus darbe aptartus pokyčių modelius galima pritaikyti prie klasikinės pokyčio proceso schemos, nes jie iš esmės aprašo tris pagrindines pokyčio proceso fazes, skiriasi tik tų fazių detalizavimo lygmenys. Literatūroje išskiriama Lewin „jėgų lauko“ teorija, kuri leidžia suprasti, kad kiekviena kaita yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Lewin „jėgų lauko“ analizė yra puiki strateginė priemonė, naudojama suprasti, kas reikalinga, kad vyktų pokyčiai organizacijoje.

3. Žuvininkystės tarnyba – Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios institucija, pavaldi Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijai, pagal kompetenciją įgyvendinanti Lietuvos Respublikos žuvininkystės politiką, pagrįstą ES BŽP principais, organizuojanti ir vykdanči žuvų išteklių išsaugojimą ir atkūrimą, jų naudojimo kontrolę jūrų vandenyse ir taikomuosius žuvininkystės srities tyrimus. Įstaigos organizacinė struktūra suformuota įvertinant jai priskirtas funkcijas: šios dienos duomenimis, įstaiga turi 17 padalinių (yra 10 skyrių ir 7 poskyriai) visoje Lietuvoje. Žuvininkystės tarnybos 2016 m. vidutinis dirbusių darbuotojų skaičius buvo 176 darbuotojai, iš kurių didžiąją dalį sudarė darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (146), o likusieji – valstybės tarnautojai (32). Tarnyboje dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai: virš 80 proc. darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Tarnyboje išplėtotas ryšių ir bendradarbiavimo tinklas, suformuota gera materialinė bazė.

4. Atlikus pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje analizę nustatyta:

4.1. Žuvininkystės tarnyba turi nemažai stiprybių, galinčių padėti, siekiant suvaldyti pokyčius įstaigoje: personalo kompetencija ir lojalumas; gera materialinė / finansinė bazė; papildomų finansinių šaltinių (EJRŽF, Europos socialinis fondas ir kt.) naudojimas; išvystyta mokslinė / technologinė bazė.

4.2. Įstaigos silpnybės: bendradarbiavimo stoka tarp Žuvininkystės tarnybos padalinių; netolygus darbuotojų pasiskirstymas tarp pagrindinių veiklų ir pagalbinių funkcijų; žuvininkystės kontrolės pareigūnų trūkumas; centralizacija (priklausomybė nuo ŽŪM); padidinta korupcijos rizika žuvininkystės kontrolės atžvilgiu.

4.3. Žuvininkystės tarnybos galimybės: veiklos plėtra; įvairių projektų, įskaitant ir tarptautinius, įgyvendinimas; ES lėšų įsisavinimas Žuvininkystės tarnybos veiklai vykdyti; viešųjų ryšių stiprinimas; vaidmens tarptautinėje žuvininkystės bendruomenėje stiprinimas.

4.4. Įstaigos grėsmės: dažna įstatyminės bazės kaita; valdomo turto (ar jo dalies) privatizacija; pagrindinių funkcijų praradimas / reorganizacija; socialinių partnerių nepasitenkinimas; kitų įstaigų formuojamas neigiamas Žuvininkystės tarnybos įvaizdis; nepastovios gamtinės sąlygos, turinčios įtakos žuvivaisos ir žuvų migracijos gerinimo darbams.

5. Atlikus pokyčių valdymo problemų Žuvininkystės tarnyboje analizę pagal Lewin „jėgų lauką“ nustatyta, kad pokyčių valdymo programos (strategijos) pirmiausia turi būti skiriamos įstaigos stabdančiosioms jėgoms panaikinti ar bent jau joms susilpninti, ir tik po to – Tarnybos varomosios jėgoms plėtoti ir stiprinti.

Siūlymai:

1. Šalinant nustatytas Žuvininkystės tarnybos silpnības, turėtų būti:

- sumažinta įstaigos pavaldumo centralizacija: atnaujinti Žuvininkystės tarnybos nuostatus, aiškiai įvardijant įstaigai ES ir Lietuvos Respublikos teisės aktais suteiktus įgaliojimus arba suteikti papildomus įgaliojimus, kuriuos Žemės ūkio ministerija pasilikusi teisę suteikti ministro sprendimu, tačiau aiškia nėra įvardijusi, kad tai yra įgaliota atlikti Žuvininkystės tarnyba;

- sumažinta bendradarbiavimo stoka tarp Žuvininkystės tarnybos padalinių, organizuojant personalo motyvavimo renginius arba specializuotus mokymus, kuriuose dalyvautų įvairių padalinių atstovai ir surastų daugiau sąlyčio taškų. Tam palankias sąlygas sudaro ES fondų lėšos ir įstaigos specialistų patirtis rengiant projektus;

- personalas papildytas žuvininkystės kontrolės specialistais, o jeigu tokių specialistų pasiūlos darbo rinkoje nebūtų, rengti jau turimą įstaigos personalą, iš dalies susipažinusį su veiklos specifika, perkeltiant juos iš pagalbinių funkcijų į specializuotas, – taip būtų pasiekta dalinė įstaigos personalo valdymo optimizacija.

2. Pagerinti Žuvininkystės tarnybos stiprybių panaudojimą:

- toliau ugdyti Žuvininkystės tarnybos personalo kompetencijas ir suteikti įstaigos darbuotojams galimybes kelti kvalifikaciją ne tik šalyje, bet ir užsienyje, – tam panaudojant papildomus finansavimo šaltinius;

- skatinant tvarią ir tausią, inovatyvią, žiniomis pagrįstą žuvininkystę ir akvakultūrą, atnaujinti įstaigos padalinių (poskyrių) technologines bazes, atsižvelgiant į naujausius žuvų veisimo, auginimo ir priežiūros technologinius pasiekimus Europoje ir pasaulyje, ypač tam panaudojant papildomus finansavimo šaltinius;

- panaudoti personalo žinias ir kompetencijas, planuojant įstaigos veiklą strateginiu lygmeniu ir ją gerinant, ir taip iš dalies sumažinant galimybę perskirstyti funkcijas ar reorganizuoti įstaigą.

3. Numatyti platesnį Žuvininkystės tarnybos galimybių panaudojimą, išvengiant nustatytų grėsmių:

- stiprinti Žuvininkystės tarnybos vaidmenį šalies ir tarptautinėje žuvininkystės bendruomenėje, organizuojant šalies ir tarptautinės svarbos žuvininkystės renginius (tematines ir gerosios praktikos sklaidos konferencijas, mokymus, įvairias darbo grupes ir pan.), tam panaudojant ne tik valstybės biudžeto lėšas, bet ir pritraukiant papildomo finansavimo šaltinius;

- suformuoti vieningą Žuvininkystės tarnybos įvaizdį, gerinti ryšius su socialiniais partneriais ir sumažinti visuomenės ar kitų įstaigų, organizacijų neigiamą požiūrį į Žuvininkystės tarnybą, tam įgyvendinant viešųjų ryšių kampanijas;

- analizuojant žuvininkystės srities aktualijas ir pasiekimus, numatyti tvarią įstaigos veiklos plėtrą, ypač įgyvendinant žuvininkystės srities projektus šalies ir tarptautiniu mastu.

Literatūros sąrašas

1. Adelsberger Kinshuk H. H., Pawlowski J. M., Sampson D. (2008). *Handbook of Information Technologies for Education and Training. – International Handbooks on Information Systems.* Heidelberg, Vokietija: Springer-Verlag GmbH
2. Anderson D., Anderson L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco, JAV: Pfeiffer.
3. Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C., Burnes B. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace.* New Jersey, JAV: Prentice Hall.
4. Auster E., Wylie K., Valente M. (2005). *Strategic Organizational Change: Building Change Capabilities in Your Organization.* Jungtinė Karalystė: Palgrave Macmillan.
5. Bassiouni M. C. (2008). *International Criminal Law: Sources, Subjects, and Contents.* Leiden, Olandija: Brill.
6. Berman J. A. (1997). *Competence-Based Employment Interviewing.* Santa Barbara, JAV: Praeger.
7. Bersėnaitė J., Šaparnis G., Šaparnienė D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai/Social Research*, 1(7), 19-28. Prieiga per internet: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154085804/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
8. Biech E. (2007). *Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery.* JAV: ASTD.
9. Blokdijs G. (2008). *Help Desk 100 Success Secrets: Helpdesk Need to Know Topics Covering Help Desk Jobs, Help Desk Software, Computer Help Desk, Help Desk Support, Helpdesk Jobs, IT Help Desk and Much More.* JAV: Emereo Publishing.
10. Boje D. M., Burnes B., Hassard J. (2012). *The Routledge Companion to Organizational Change.* JAV ir Kanada: Routledge.
11. Burnes B. (2009) *Managing Change.* New Jersey, JAV: Prentice Hall.
12. Berman, P., McLaughlin, M. W. (1976). Implementation of educational innovation. *Educational Forum*, 40, 345–370.
13. Cameron E., Green M. (2012). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change.* London, Jungtinė karalystė: Kogan Page.
14. Cawsey T. F., Deszca G., Ingols C. A. (2012). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit.* JAV: SAGE Publications.
15. Daft R. L. (2010). *Organization Theory and Design.* JAV: Cengage Learning.

16. Dačiulytė R., Jagminas J., Nefas S. (2013). *Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Europos Komisija. (2011). Baltijos jūra: naujas ekosisteminis metodas. *Žvejojimas ir akvakultūra Europoje*, Nr. 54. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/magazine/mag54_lt.pdf.
18. Ferrell O. C., Hartline M. D. (2014). *Marketing Strategy*. JAV: Cengage Learning.
19. Griffin R. W. (2014). *Fundamentals of Management*. Kanada: Cengage Learning.
20. Hamlin B., Keep J., Ash K. (2001). *Organizational Change and Development: A Reflective Guide for Managers, Trainers, and Developers*. Malaizija: Prentice Hall.
21. Hargreaves A., Lieberman A., Fullan M., Hopkins D. (2010). *Second International Handbook of Educational Change*. Dordrecht (Olandija), Heidelberg (Vokietija), London (Jungtinė Karalystė), New York (JAV): Springer.
22. Pathak H. (2011). *Organisational Change*. New Delhi, India: Dorling Kindersley.
23. Heinrich T. (2004). *Resistance to change – Does age matter? Predicting negative attitudes towards change*. London, Jungtinė Karalystė: Turnshare Ltd.
24. Henry A. E. (2011). *Understanding Strategic Management*. New York, JAV: Oxford University Press.
25. Huber G. P., Glick W. H. (1995). *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. New York, JAV: Oxford University Press.
26. Kavaliauskaitė V., Jucevičius J. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, 2009.14, 809-818. Prieiga per internetą: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9475/4800>
27. Klimas D., Ruževičius J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, t. 4, 72-87.
28. Kneer C. (2016). *Change Management*. – Munich, Vokietija: GRIN Verlag.
29. Korsakienė R. (2006) Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. 2006, VII (4), 237-242. Prieiga per internetą: gs.elaba.lt/object/elaba:6114394/6114394.pdf
30. Kotter J. P. (1996). *Leading Change*. JAV: Harvard Business School Press.
31. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Pinigų studijos: ekonomikos teorija ir praktika*, 1, 23-35. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/laumenskaite_5
32. Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymas 2000 m. birželio 27 d. Nr. VIII-1756. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D22016A0EC70>
33. Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymo NR. VIII-1756 2, 5, 6, 15, 16 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 14¹, 14², 14³, 14⁴ straipsniais įstatymas 2014 m. kovo 13 d. Nr. XII-781. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6978abf0af7411e39b958c81fb177d0b>

34. Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programa. (2016). Prieiga per internetą: http://zum.lrv.lt/uploads/zum/documents/files/LT_versija/Veiklos_sritys/Zuvininkyste/Europos_Sajungos_parama_zuvininkystes_sektoriui2014-2020m/Strateginiai_programiniai_dokumentai/Lietuvos%20C5%BEuvininkyst%C4%97s%20sektoriaus%202014-2020%20met%C5%B3%20veism%C5%B3%20programa.pdf
35. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos. (2016). *Lietuvos žuvininkystė. Dokumentai-Faktai-Skaičiai. 2008-2014*. Vilnius: AB Spauda.
36. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009-11-11 įsakymas Nr. 3D–864 „Dėl Žuvininkystės departamento prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos, Lietuvos valstybinio žuivaisos ir žuvininkystės tyrimų centro ir Laukystos žuvų veislyno reorganizavimo sąlygų ir reorganizavimo komisijos sudėties patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C16129A4CD44>
37. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010-03-24 įsakymas Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B481FA6B1F53>
38. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010-03-24 įsakymas Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <http://old.zum.lt/index.php?574767480>
39. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010-06-08 įsakymas Nr. 3D-522 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1AD6B9D474F1>
40. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010-12-10 įsakymas Nr. 3D- 1075 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitim.“ Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.6A38B7D1929C>
41. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2011-12-30 įsakymas Nr. 3D-964 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. Kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A03EEB28A6A3>
42. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2011-12-30 įsakymas Nr. 3D-965 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. Kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės

- ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“ pakeitimo”. Prieiga per internetą: <http://old.zum.lt/index.php?-89175582>
43. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2014-07-10 įsakymas Nr. 3D-426 „Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-260 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos struktūros patvirtinimo“ pakeitimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/40cd5b50083011e4b836947d492f2f50>
44. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2015-07-10 įsakymas Nr. 3D-566 „Dėl Žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5501e19026de11e5bf92d6af3f6a2e8b>
45. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2016-08-22 įsakymas Nr. 3D-483 „Dėl Žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 3D-259 „Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pavadinimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/745e8310686711e68abac33170fc3720>
46. Meyer M. A., Booker J. M. (2001). *Eliciting and Analyzing Expert Judgement: A Practical Guide*. JAV: Society for Industrial and Applied Mathematics.
47. Moran J. W., Brightman B. K. (2000). Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning*, 12/2, 66-74.
48. Morse R. S, Buss T. F. (2008). *Innovations in Public Leadership Development*. JAV: M. E. Sharpe.
49. Nordic Council of Ministers. (2008). Fisheries Management and Climate Change in the Northeast Atlantic Ocean and the Baltic sea. Copenhagen, Danija: Nordon.
50. Oškutienė R., Korsakienė R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: Informacinių technologijų diegimo atvejis. *Verslas XXI amžiuje*, 4(3), 197-204. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2012.33/pdf>
51. Parker R. O. (2011). *Aquaculture Science*. Jungtinė Karalystė: Cengage Learning.
52. Pekarskas J., Kazlienė O., Raškauskienė A., Gavenauskas A. (2009). Ekologinės gyvulininkystės ir žuvininkystės plėtra Lietuvoje. *Vadyba*, 14(2), 195-202. Prieiga per internetą: [http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2\(14\).pdf](http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2(14).pdf)
53. Radzevičius G. (2014). Valstybinė žuivaisa: problemos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtra*, 36(1), 125-134. Prieiga per internetą: [http://vadyba.asu.lt/36-1/aManazement36\(1\)_46.pdf](http://vadyba.asu.lt/36-1/aManazement36(1)_46.pdf)

54. Raipa A. (2009). Šiuolaikiniai viešojo valdymo reformų tikslai. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 22-32. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/7a9/a.raipa_2.pdf
55. Raipa A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(4), 523-539. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=359423
56. Ramanathan T. R. (2009). *The Role of Organisational Change Management in Offshore Outsourcing of Information Technology Services: Qualitative Case Studies from a Multinational Pharmaceutical Company*. JAV: Dissertation.Com.
57. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Rothwell W. J., Stavros J. M., Sullivan R. L., Sullivan A. (2010). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. JAV: Pfeiffer.
59. Sabri E. H., Gupta A. P., Beitler M. A. (2007). *Purchase Order Management Best Practices: Process, Technology, and Change Management*. JAV: J. Ross Publishing.
60. Segrave K. (2001). *Age Discrimination by Employers*. JAV, Jungtinė Karalystė: McFarland & Company.
61. Sharma R. R. (2008). *Change Management: Concept and Applications*. JAV: Tata McGraw-Hill.
62. Sims R. R. (2010). *Reforming (Transforming?) a Public Human Resource Management Agency: The Case of the Personnel Board of Jefferson County, Alabama*. JAV: Information Age Publishing.
63. Sinclair-Hunt M. (2005). *Organisational Behaviour and Change Management*. Jungtinė Karalystė: Select Knowledge.
64. Singh K. (2015). *Organizational Behaviour*. New Delhi, Indija: Vikas.
65. Sisaye S. (2006). *The Ecology of Management Accounting and Control Systems: Implications for Managing Teams and Work Groups in Complex Organizations*. JAV: Praeger, 2005.
66. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
67. Tunčikienė Ž., (2012). Skačkauskienė I. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 4(1), 97-110. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/3de/8_Tuncikiene_Skackauskiene.pdf
68. Vienažindienė M., (2007). Čiarnienė R. The Changes of Public Organizations' Human Resources Management: Theoretical Aspect. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 660-667.
69. Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos. (2017). *Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos*. Prieiga per internetą:
70. Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos. Naujienos apie AQUABEST ir AQUAFIMA. – URL: <http://zuv.lt/index.php?1193509566>.

71. Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos. *2015 metų veiklos ataskaita*. – Vilnius, 2016. Prieiga per internetą:
72. Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos. *2014 metų veiklos ataskaita*. – Vilnius, 2015. Prieiga per internetą:
73. Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos. *2016 metų veiklos ataskaita*. – Vilnius, 2017. Prieiga per internetą:
74. Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos. *Veiklos planas 2017*. – Vilnius, 2016. Prieiga per internetą:
75. Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos. (2015). *Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos poskyriai*. Vilnius.

Rusteikaitė A. *Pokyčių valdymo problemos organizacijoje: Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos atvejo analizė* // Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017. – 88 p.

SANTRAUKA

Magistriniame baigiamajame darbe tiriamos Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos pokyčių valdymo problemos. Darbą struktūriškai sudaro trys dalys, kuriose atliekama teorinių duomenų ir empirinė analizė. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami pagrindiniai teoriniai pokyčių valdymo aspektai. Išskiriami tokie pagrindiniai pastebėjimai: visos aptartos teorijos yra tarpusavyje panašios, nes atitinka tradicinę trijų etapų pokyčių proceso schemą – inicijavimas, įgyvendinimas, palaikymas. Tačiau išskiriami C. Carnall ir Lewin modeliai. Carnall – dėl savo išsiskyrimo iš konteksto, akcentuojant vadovo funkcijas, o ne pokyčių valdymo etapus, bandant įdiegti norimas naujoves. Lewin – savo patrauklia teorija, kuri teigia, jog kiekviena kaita yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Šia teorija paremta analizė puikiai pasitarnauja organizacijose, kurios siekia kaitos. Antroje dalyje pateikiama informacija apie Žuvininkystės tarnybą, jos funkcijas, struktūrą ir jų pokyčius. Paskutinėje darbo dalyje pateikiami atlikto Žuvininkystės tarnybos pokyčių valdymo problemų tyrimo rezultatai. Žuvininkystės tarnyba nagrinėta taikant SSGG analizę. Duomenims surinkti pasitelkta dešimties ekspertų, dirbančių Žuvininkystės tarnyboje, nuomonė. Nustatyta, jog esminės Tarnybos pokyčių valdymo problemos yra susijusios su įstatymų pakeitimais, įstaigos funkcinė struktūra bei priklausomybe nuo kitų institucijų, reorganizavimu, privatizavimu. Nustačius Žuvininkystės tarnybos skatinančiąsias ir stabdančiąsias jėgas, bei jėgas, kurios gali padėti vykdyti pokyčius, ir jėgas, kurios gali stabdyti juos, bei šių jėgų santykį, galima teigti, kad pokyčių valdymo programos, pirmiausia turi būti skiriamos įstaigos stabdančiosioms jėgoms panaikinti ar bent jau joms susilpninti, ir tik vėliau – Tarnybos varomosioms jėgoms plėtoti ir stiprinti.

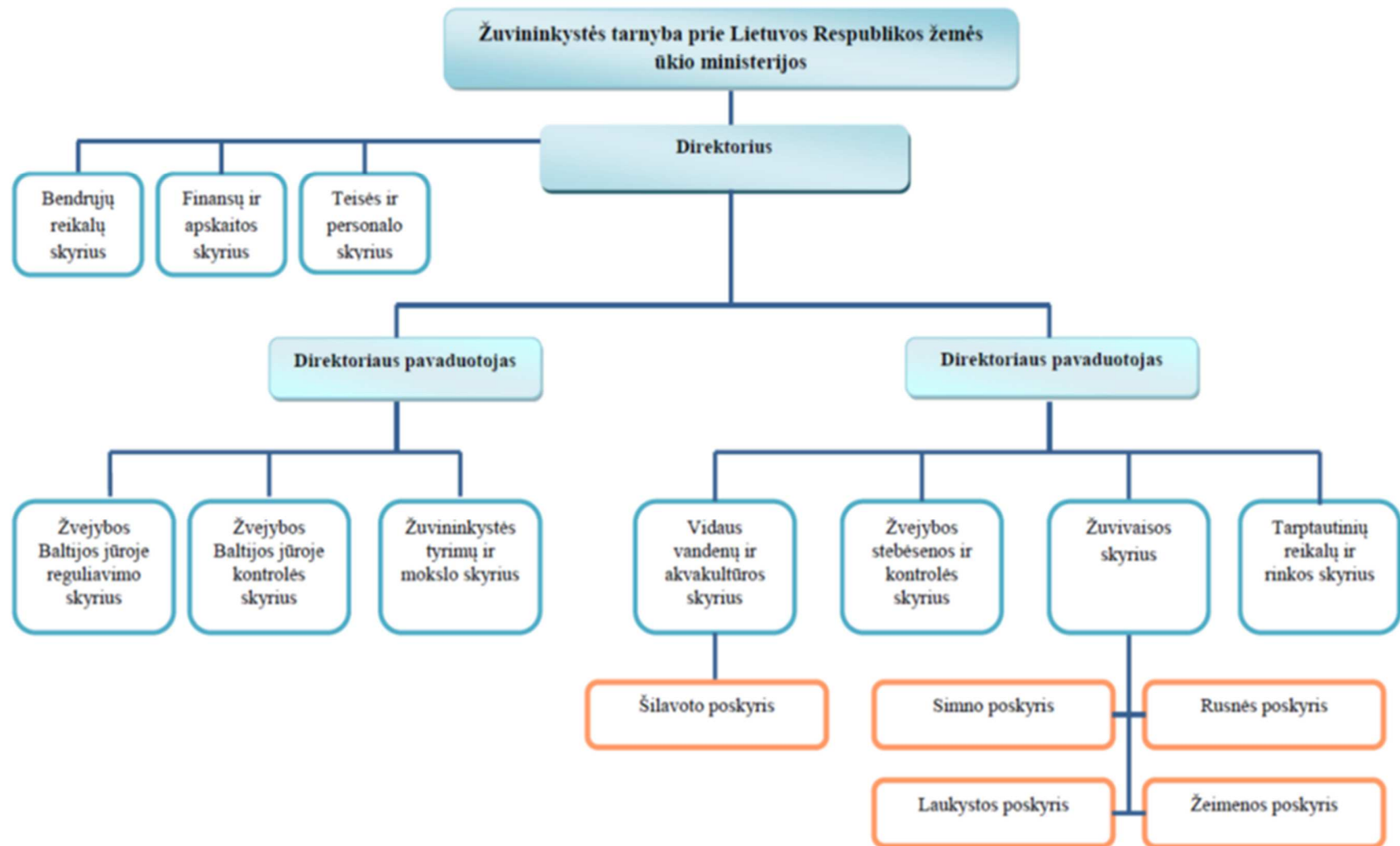
Raktiniai žodžiai: Žuvininkystės tarnyba, pokyčių valdymas, SSGG analizė, Lewin „jėgų lauko“ modelis, ekspertai.

Rusteikaitė A. Change managing problems of organization: Fisheries Service under the Ministry of Agriculture of the Republic of Lithuania case study // Public Administration Master's thesis. Supervisor prof. dr. A. Baležentis. - Vilnius: Mykolo Romerio University, Faculty of politics and management, 2017. - 88 p.

SUMMARY

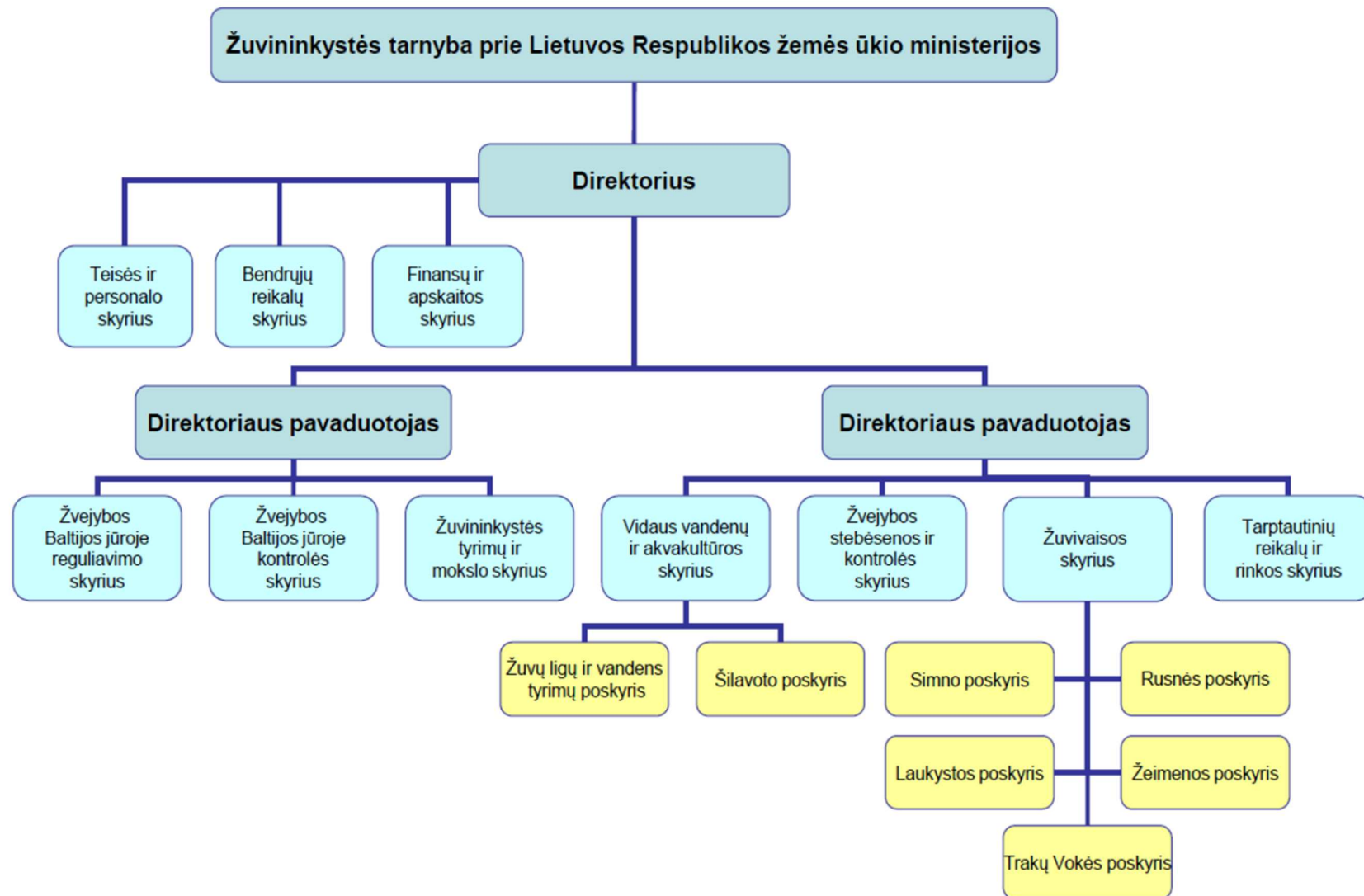
The following major findings is distinguished: all discussed theories are similar to each other, because it corresponds to the traditional three-step change process diagram - initiation, implementation and support. However secreted Carnall and Lewin models. Carnall because his your išsiskirimo out of context, with emphasis on the functions of the head, not the change management steps in an attempt to install the desired innovation. Lewin its attractive theory, which states that every change is a balance between the resistance and the driving forces of the result. This theory is based on analysis of the prime organizations that seek to change. The second part provides information on the Fisheries Service under the Ministry of Agriculture of the Republic of Lithuania, its functions, structure and their change. The last part of the paper provides results of the study - Fisheries Service change management issues. Fisheries Service analyzed using SWOT analysis. To collect the data required opinion of tenth experts from Fisheries service. It was found that essential Fisheries service's change management problems are related to legislative changes in the functional structure of the body and the dependence on other institutions, reorganization and privatization. After identification of the Fisheries Service's promoting forces and forces that hinders, also forces that can help take developments and forces that can stop them, and the balance of that forces, it can be said that the change management program must first be directed to withdrawal or weakening the forces that hinders, only later to the Fisheries service's development and enhancement of the driving forces.

Key words: Fisheries Service, change management, SWOT analysis, Lewin "Force field" analysis, experts.



Šaltinis: Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2010

1 priedas. Žuvininkystės tarnybos struktūra (2010 m.)



Šaltinis: Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2011

2 priedas. Žuvininkystės tarnybos struktūra (2011 m.)

3 priedas
Pokyčių valdymo ypatumai organizacijoje
Klausimynas

Sveiki, atlieku magistro darbo tyrimą apie pokyčių valdymo ypatumus Žuvininkystės tarnyboje prie Žemės ūkio ministerijos (toliau – Tarnyba). Prašau Jūsų kiek galima išsamiau atsakyti į kiekvieną iš klausimyne pateiktų klausimų. Turėkite omenyje, jog čia nėra nei blogų, nei gerų atsakymų, nes pats geriausias atsakymas yra toks, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę vienu ar kitu klausimu. Atsakymai į šiuos klausimus pasitarnaus sprendžiant su Žuvininkystės pokyčių valdymu susijusias problemas.

Sėkmės!

Arūnė Rusteikaitė, MRU magistrantė

1. Kokios Tarnybos veiklos stipriosios pusės (įgūdžiai ir gebėjimai, ar kiti veiksniai, įgalinantys Tarnybą diegti naujoves ir įgyvendinti pokyčius)?

2. Kokios Tarnybos veiklos silpnosios pusės (tai veiksniai trukdantys ir standantys Tarnybai įgyvendinti suplanuotas permainas)?

3. Kokių galimybių galima pastebėti Tarnybos atžvilgiu?(tai įvairūs veiksniai, kurie gali prisidėti prie pokyčių Tarnyboje įgyvendinimo sklandumo)?

4. Kokių grėsmių galima pastebėti Tarnybos atžvilgiu?(tai įvairūs veiksniai, kurie gali stabdantį naujovių ir pokyčių diegimą Tarnyboje)?

5. Jūsų darbo stažas Tarnyboje: _____

6. Jūsų pareigybė: _____

Ačiū už bendradarbiavimą!