

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

**ATMOKIMAS IR POKYČIŲ VALDYMAS: LIETUVOS GELEŽINKELIŲ ĮMONIŲ
GRUPĖS ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas
Lyderystė ir pokyčių valdymas
Studijų programos kodas 6211LX067

Vadovė
Doc. dr. Rūta Dačiulytė
2020-05-

Recenzentas

2020-05-

Atliko

Jolita Kablytė-Džervienė

2020-04-27

Vilnius, 2020

TURINYS

Santrauka.....	4
Summary	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS	9
1. Atmokimo ir pokyčių valdymo sinergija	12
1.1. Pokyčių valdymo ir mokymosi santykis	12
1.2. Atmokimo įtaka valdant pokyčius.....	16
1.2.1. Atmokimas ir užmiršimas.....	20
1.2.2. Atmokimas ir pakartotinis mokymasis	21
1.3. Atmokimo procesas	22
1.3.1. Individualus atmokimas.....	22
1.3.2. Vadovo svarba individualaus atmokimo procese	27
1.3.3. Organizacinis atmokimas.....	28
1.3.4. Individualaus ir organizacinio atmokimo procesas organizacinių pokyčių kontekste	31
1.3.5. Individualaus atmokimo tipai	33
2. Empirinio tyrimo metodologija.....	37
2.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai	37
2.2. Tyrimo dizainas ir metodai.....	38
2.3. Tyrimo instrumentas	41
2.3.1. Tyrimo instrumentas – Projekto komandos Sutelktųjų grupių diskusijos scenarijus ...	41
2.3.2. Tyrimo instrumentas – Darbuotojų Sutelktųjų grupių diskusijos scenarijus.....	43
2.4. Tyrimo populiacija ir imtis	45
2.5. Duomenų rinkimas.....	47
3. Tyrimo rezultatai	48
3.1. Lietuvos geležinkelių įmonių grupės pokyčių valdymas ADKAR metodologijos pagrindu	48
3.2. Sutelktųjų grupių diskusijų rezultatai	54
3.2.1. Sutelktųjų grupių diskusijos su Projekto įgyvendinimo grupės nariais	54
3.2.2. Sutelktųjų grupių diskusijos su darbuotojais.....	64
3.3. Projekto komandos ir darbuotojų sutelktųjų grupių diskusijų narių atsakymų apibendrinimas	70
3.4. Atmokimo priemonių ir būdų apibendrinimas	73
3.5. Vadovų dalyvavimo pokyčių valdyme palyginimas	77
Išvados ir pasiūlymai	79

LITERATŪROS SARAŠAS:.....	82
PRIEDAI.....	86

Santrauka

Jolita Kablytė-Džervienė, “Atmokimas ir pokyčių valdymas: Lietuvos geležinkelių įmonių grupės atvejo analizė”. Magistro baigiamasis darbas. Lyderystė ir pokyčių valdymas, Mykolo Romerio universitetas, 2020.

Valstybės kapitalo valdoma Lietuvos geležinkelių įmonių grupė išgyvena itin intensyvų pokyčių etapą, kuomet keičiama organizacijos struktūra, įvedamas procesinis bei projektinis veiklos valdymas, keičiamos technologinės sistemos. Vykstantys pokyčiai susiję su veiklos optimizavimu, funkcijų perskirstymu, veiklų atskyrimu ir išgryninimu. Natūralu, kad tokiomis aplinkybėmis darbuotojai jaučia nerimą ir baimę dėl vykstančių pokyčių, o projektai, įgyvendinantys pokyčius, ne visada spėja tinkamai sureaguoti į besikeičiančias aplinkybes.

Analizuojama problema – kokios yra atmokimo priemonės ir būdai, bei kaip jas panaudoti pokyčių valdyme. Darbo tikslas – nustatyti atmokimą skatinančias priemones ir būdus, bei jų inkorporavimas į Lietuvos geležinkelių įmonių grupės taikomą ADKAR pokyčių valdymo modelį.

Darbo kelti uždaviniai: Apžvelgti mokslinėje literatūroje nagrinėjamą pokyčių valdymo ir mokymosi santykį. Išnagrinėti atmokimo sąvoką. Atskleisti atmokimo procesą, bei jo įtaką valdant pokyčius. Išnagrinėti Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje taikomą pokyčių valdymo modelį ADKAR. Identifikuoti būdus ir priemones, kuriomis atmokimas būtų įtrauktas į pokyčių valdymą. Nustatyti pokyčių valdymo modelio ADKAR etapus, į kuriuos būtų galima inkorporuoti atmokimą, tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu. Įvertinti vadovo vaidmenį atmokimo procese. Įvardinti naudas, kurias patirtų darbuotojai ir organizacija įvardinus atmokimą kaip pokyčių valdymo elementą, pokyčių valdymo etapuose.

Pirmi du uždaviniai įgyvendinami taikant Kokybinio tyrimo - lyginamosios mokslinės literatūros, organizacijos dokumentų analizės, atvejo tyrimo, apibendrinimo metodus, nagrinėjant įvairią mokslinę literatūrą: monografijas, straipsnius, kitą medžiagą. Kiti uždaviniai įgyvendinami taikant Kokybinio tyrimo – Sutelktųjų grupių diskusijų, atvejo tyrimo, lyginamosios analizės metodus, taip pat įterpiant kiekybinio tyrimo apklausos statistinės analizės metodo elementų, tiriant vadovų įtaką atmokimui ADKAR pokyčių valdymo etapuose.

Raktiniai žodžiai: Atmokimas, atmokimo priemonės ir būdai, pokyčių valdymas, ADKAR pokyčių valdymo modelis, Lietuvos geležinkelių įmonių grupė.

Summary

Jolita Kablytė-Džervienė, “Unlearning and Change Management: A Case Study of the Lithuanian Railway Group”. Master's thesis. Leadership and Change Management, Mykolas Romeris University, 2020.

The group of Lithuanian railway companies managed by the state capital is going through a very intensive stage of changes, when the organisational structure, technological systems are changed, project and process management are introduced. The ongoing changes concern optimization of operations, redistribution of functions, purification and separation of activities. Naturally, in such circumstances, employees feel anxious and afraid due to the changes that are taking place, and the ongoing projects implementing the changes are not always able to respond appropriately to the changing circumstances.

The issue raised and analysed in the work - what are the means and methods of unlearning, and how to use them in change management. The aim of the thesis is to determine the measures and methods promoting unlearning, and their incorporation into the ADKAR change management model applied by the Lithuanian railway group.

Tasks of the Master's thesis: To review the relationship between change management and learning in the scientific literature. Examine the concept of unlearning. To reveal the unlearning process and its influence to change management. To examine the change management model ADKAR applied in the Lithuanian railway group. Identify ways and means by which unlearning is incorporated into change management. Identify the stages of the change management model ADKAR into which unlearning could be incorporated, both at the individual and organizational levels. Evaluate the role of the manager in the unlearning process. Assess the benefits to employees and the organization in the different milestones of change management identifying unlearning as an element of change management.

The first two tasks are implemented by applying the methods of Qualitative Research - comparative scientific literature, analysis of organizational documents, case study, generalization, analysing various scientific literature: monographs, articles, other material. Other tasks are implemented by applying other methods of Qualitative Research - Focus Group Discussions, Case Study, Benchmarking, as well as by inserting elements of the method of statistical analysis of the Quantitative Research Survey, examining the influence of managers on unlearning in different milestones of ADKAR change management process.

Keywords: Unlearning, unlearning means and methods, change management, ADKAR change management model, Lithuanian railway company group.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Individualų atmokimą įtakojantys asmens ir organizacijos
2. lentelė. Sutelktųjų grupių diskusijos Projekto komandos klausimai
3. lentelė. Sutelktųjų grupių diskusijos Darbuotojams klausimai
4. lentelė. Individo pokytis pagal ADKAR
5. lentelė. Pokyčių vaidmenys ir jiems įgyvendinti būtini elementai
6. lentelė. 1 etapo „Pokyčio vertinimas“ įvertinimo rezultatai
7. lentelė. 2 etapo „Pokyčio planavimas“ įvertinimo rezultatai
8. lentelė. 3 etapo „Pokyčio įgyvendinimas“ įvertinimo rezultatai
9. lentelė. 4 etapo „Pokyčio įtvirtinimas“ įvertinimo rezultatai
10. lentelė 1 etapo „Pokyčio suvokimas“ įvertinimo rezultatai
11. lentelė. 2 etapo „Pokyčio troškimas“ įvertinimo rezultatai
12. lentelė. 3 etapo „Žinios“ įvertinimo rezultatai
13. lentelė. 4 etapo „Gebėjimai“ įvertinimo rezultatai
14. lentelė. 5 etapo „Pokyčio įtvirtinimas“ įvertinimo rezultatai
15. lentelė. Pokyčio valdomų pagal ADKAR metodą etapų stipriosios pusės
16. lentelė. Pokyčio valdomų pagal ADKAR metodą etapų tobulintinos pusės
17. lentelė. Atmokimo priemonių priskyrimas ADKAR pokyčio valdymo etapams

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Pokyčių įtakotas atmokimo procesas
2. Atmokimo modelis apimantis individualaus ir organizacijos veiksnius
3. Organizacinis atmokimas
4. Tyrimo dizainas
5. ADKAR pokyčių valdymo modelio etapai
6. LG pokyčių kategorijos
7. Organizacijos pokytis pagal ADKAR
8. Pokyčio etapo svarba individualiam pokyčiui
9. Vadovo svarba pokyčių įgyvendinimo etapuose
10. Vadovo įtaka pokyčio suvokimui
11. Atmokimą skatinančių priemonių ir būdų klasifikavimas
12. Vadovo svarba pokyčių vertinimo ir pokyčio supratimo etape

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1. priedas. 2020 m. vasario 11 d. el. laiškas Lietuvių kalbos instituto Terminologijos centro mokslo darbuotojos Dr. Astos Mitkevičienės atsakymas į paklausimą.
2. priedas. Sutelktųjų grupių diskusijos Projekto komandos scenarijus
3. priedas. Sutelktųjų grupių diskusijos darbuotojų scenarijus
4. priedas. Sutelktųjų grupių diskusijos su projekto komanda
5. priedas. Sutelktųjų grupių diskusijos su darbuotojais

ĮVADAS

Heraklitas (*Herakleitas*; apie 544 m. pr. m. e. senovės graikų filosofas) išsakė mintį, kad: „*Nieko nėra pastovesnio už pokyčius*“.

Pokyčiai vyksta nuolatos, jie neišvengiami, o jų tempai sparčiai auga šiuolaikinių technologijų, išradimų, mokslo dėka. Pokyčiai taip pat įtakojami besikeičiančios verslo aplinkos, verslo organizavimo, vystymo, inovacijų, naujų idėjų, tarptautiškumo, tarpkultūrinių mainų. Sinergijos paieškos tarp technologinių atradimų ir jų adaptavimo, pritaikymo darbuotojų kasdienėje veikloje kelia didelius iššūkius organizacijoms. Organizacijose vykstantys pokyčiai apima nuo struktūrinių pokyčių, kuomet vykdomas funkcijų išgryninimas, perskirstymas, veiklos optimizavimas iki technologinių sprendimų diegimo, kuomet keičiamas paslaugos teikimo, prekės gaminimo būdas, priemonės ir pan. Verslo aplinkos pokyčiai reikalauja perorganizuoti, perorientuoti verslą, prisitaikyti prie kintančių klientų, verslo partnerių poreikių.

Tam, kad pokyčiai būtų sėkmingai įgyvendinti neužtenka vien tik sukurti naujų veikimo priemonių, būdų, perorganizuoti organizacijos struktūrą. Sėkmingam pokyčio įgyvendinimui būtina dedamoji dalis yra darbuotojų, organizacijos mokymas. Tačiau šioje išmokimo dalyje iškyla nauji iššūkiai, kaip suaugęs žmogus mokosi, kokios mokymosi priemonės yra efektyviausios, kaip išmolti naujų dalykų, kaip prisitaikyti prie pasikeitusios veiklos aplinkos jei nepamiršta tai kas yra išmoka ir taikoma praktikoje. Kuriais atvejais reikia pirma „atmolti“ („unlearning“) tai kas yra išmokta, kad įsisavinti naują informaciją, naujus veikimo būdus. Taip pat svarbi dalis pokyčių įgyvendinimo mokymo dalyje yra individualus darbuotojo bei visos organizacijos mokymasis-atmokimas.

Tema yra labai aktuali tiek pokyčius įgyvendinančioms įmonėms, tiek juos planuojančioms, bei kuriam pokyčius įgyvendinančiam projektui, kadangi tinkamai neįvertinus, nenumačius veiksmų dėl darbuotojų mokymo - atmokimo, permokimo ar įgalinimo pamiršti ankstesnius veikimo mechanizmus, pokyčiai bus pasmerkti žlugti, siekiamas rezultatas netaps kasdiene veikla, jie „neprigis“ organizacijoje.

Lietuvos mokslininkų darbuose atmokimo tema itin mažai nagrinėta. Valentina Burkšienė (2016, 25-40) savo darbe „Unlearning“ sąvoką įvardina, kaip „nesimokymą“. Tačiau šiai sąvokos vartosenai šio darbo autorė nėra linkusi pritarti, kadangi, remiantis moksline literatūra „Unlearning“ yra aiškinama kaip sąmoningas, apgalvotas sprendimas atsisakyti nenaudingų, pasenusių žinių. Darytina išvada, kad negalima nesimokyti to, kas jau išmokta. Taip pat atsižvelgiant į anglų kalbos žodyne pateiktą sąvokos išaiškinimą „Unlearn - to deliberately forget something that you have learned, especially something bad or wrong“ (Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English, 2000.) / atprasti, atsikratyti, atmolti - sąmoningai pamiršti tai, kas išmokta, ypač tai, kas bloga ar neteisinga.

Vadovaujantis tuo, kad išdėstyta, o taip pat įvertinus Lietuvių kalbos instituto Terminologijos centro mokslo darbuotojos išvadą, kad *atmokimas* yra taisyklingas žodis, tad galėtų būti vartojamas (1 priedas), šiame darbe sąvoka „Unlearning“ bus vartojama, kaip „Atmokimas“ / „atmokti“. Užsienio literatūroje atmokimas nagrinėjamas skirtinguose kontekstuose: kaip organizacinis mokymasis, socialiniai tinklai, generalinio direktoriaus asmenybė, technologijos ir žinios, kultūra, lanksti struktūra, strateginis lankstumas (Wang, Qi, Zhao, 2017, 2-3). Bet dažniausiai įvardinama kaip priemonė pasiekti pokyčių įgyvendinimo sėkmę. Dominuojanti atmokimo literatūros perspektyva yra ta, kad atmokimas palengvina pokyčius (Becker, 2008, 2010; Cegarra-Navarro ir Sanchez-Polo, 2007; Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

Šiame darbe atmokimas analizuojamas siekiant apibrėžti ir išsiaiškinti atmokimo prasmę, tikslus, bei aptarti būdus ir priemones kurių pagalba asmenys ir organizacijos gali atmokti. Literatūros apžvalga padės atskleisti organizacinio atmokimo sampratą, nagrinėjant asmens, organizacijos mokymosi ir atmokimo santykį bei ryšį tarp atmokimo ir organizacinių pokyčių. Šis darbas sukuria naują kryptį moksliniams nagrinėjimams Lietuvoje bei pagrindą būsimiems asmens ir organizacijos atmokimo pobūdžio, proceso ir padarinių tyrimams.

Analizuojama problema – kokios yra atmokimo priemonės ir būdai, bei kaip jas panaudoti pokyčių valdyme.

Darbo objektas – atmokimo sąvokos atskleidimas, bei atmokimą skatinančių priemonių ir būdų nustatymas.

Darbo tikslas – nustatyti atmokimą skatinančias priemones ir būdus, bei jų inkorporavimas į Lietuvos geležinkelių įmonių grupės taikomą ADKAR pokyčių valdymo modelį.

Darbo hipotezė – atmokimo būdų ir priemonių įtraukimas į pokyčių valdymo etapus sumažina pasipriešinimo riziką ir prisideda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.

Darbo uždaviniai

1. Apžvelgti mokslinėje literatūroje nagrinėjamą pokyčių valdymo ir mokymosi santykį.
2. Išnagrinėti atmokimo sąvoką. Atskleisti atmokimo procesą, bei jo įtaką valdant pokyčius.
3. Išnagrinėti Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje taikomą pokyčių valdymo modelį ADKAR;
4. Identifikuoti būdus ir priemones kuriomis atmokimas būtų įtrauktas į pokyčių valdymą.
5. Nustatyti pokyčių valdymo modelio ADKAR etapus į kuriuos būtų galima inkorporuoti atmokimą, tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu.
6. Įvertinti vadovo vaidmenį atmokimo procese.

7. Įvardinti naudas, kurias patirtų darbuotojai ir organizacija įvardinus atmokimą kaip pokyčių valdymo elementą, pokyčių valdymo etapuose.

Pirmi du uždaviniai įgyvendinami taikant kokybinio tyrimo – lyginamosios mokslinės literatūros, organizacijos dokumentų analizės, atvejo tyrimo, apibendrinimo metodus, nagrinėjant įvairią mokslinę literatūrą: monografijas, straipsnius, kitą medžiagą. Kiti uždaviniai įgyvendinami taikant Kokybinio tyrimo – Sutelktųjų grupių diskusijų, atvejo tyrimo, lyginamosios analizės metodus, taip pat įterpiant kiekybinio tyrimo apklausos statistinės analizės metodo elementų, tiriant vadovų įtaką atmokimui ADKAR pokyčių valdymo etapuose.

Darbo metu atliekamas kokybinis tyrimas, kurio metu nagrinėjamas AKDAR pokyčių valdymo modelis bei jo pritaikymas Lietuvos geležinkelių įmonių grupės pokyčių valdyme. Tyrimo metu organizuotos sutelktųjų grupių diskusijos, kurių metu tiriami projektai iš organizacijos pusės, kviečiant į diskusiją pokyčius įgyvendinančią, projekto komandą, jos narius. Siekiant kad tyrimo duomenys būtų visapusiškai objektyviais kriterijais paremti, į kitas sutelktųjų grupių diskusijas kviesti pokyčius priimančius darbuotojai. Remiantis tyrimo ir literatūros analizės rezultatais darbo pabaigoje pateikti pasiūlymai dėl atmokimo priemonių inkorporavimo į Lietuvos geležinkelių įmonių grupės taikomą ADKAR pokyčių modelį.

Tiriamąo darbo struktūra.

1) Literatūros analizė. Analizuojami ir apžvelgiami esami su atmokimu ir pokyčių valdymu susiję literatūros šaltiniai. Pirmiausia apibrėžiame organizacinio atmokimo sąvoką. Aiškus sąvokos apibrėžimas yra labai svarbus tobulinant būsimus tyrimus, susijusius su atmokimu tiek individualiu, tiek ir organizacijos, nustatant įmonės veiklą valdant pokyčius. 2) Empirinio tyrimo metodologija. Aprašoma empirinio tyrimo metodai, tyrimo instrumentai, populiacija ir imtis. 3) Empirinio tyrimo rezultatų analizė. Aprašomi kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai, jie susiejami su tyrimo rezultatų apibendrinimu. 4) Problemos sprendimo apibendrinimas. Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais bei literatūros analizės metu identifikuotomis atmokimą skatinančiomis priemonėmis ir būdais, bei galimybes jas inkorporuoti į pokyčių valdymo ADKAR modelį, pateikiamas problemos sprendimas. 5) Išvadų dalyje pateikiamos išvados bei pasiūlymai pokyčius valdantiems Lietuvos geležinkelių įmonių grupės darbuotojams.

1. Atmokimo ir pokyčių valdymo sinergija

1.1. Pokyčių valdymo ir mokymosi santykis

Pokyčiai vyksta nuolatos, kadangi yra sąlygojami daugybės skirtingų priežasčių. Pokyčių valdymas – tai nuolatinis procesas, kurį lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Pokyčių priežastys nesusijusios nuo organizacijos veiklos, tai besiplečianti rinka, nauji technologiniai išradimai, besikeičianti geopolitinė padėtis, taip pat politiniai sprendimai tiek šalies viduje, tiek atitinkamame kontinente. Kitos, organizacinius pokyčius sąlygojančios priežastys yra vidinės. Sinergijos paieškos tarp technologinių atradimų ir jų adaptavimo, pritaikymo darbuotojų kasdienėje veikloje kelia didelius iššūkius organizacijoms. Organizacijose vykstantys pokyčiai apima nuo struktūrinių pokyčių, kuomet vykdomas funkcijų išgryninimas, perskirstymas, veiklos optimizavimas iki technologinių sprendimų diegimo, kuomet keičiamas paslaugos teikimo, prekės gaminimo būdas, priemonės ir pan. Verslo aplinkos pokyčiai reikalauja perorganizuoti, perorientuoti verslą, prisitaikyti prie kintančių klientų, verslo partnerių poreikių. Šiandien vykstančių pokyčių tempas yra toks intensyvus, todėl negebėjimas juos tinkamai valdyti gali sąlygoti organizacijos konkurencinio pranašumo praradimą ar net pačios organizacijos žlugimą.

Šiandien nekyla niekam abejonių, kad pokyčius galima valdyti. Kadangi šiame darbe bus nagrinėjama atmokimo svarba pokyčių valdymo kontekste, yra svarbu trumpai apžvelgti pokyčių valdymo sampratą, apibrėžimą, bei pokyčių įgyvendinimo sėkmę lemiančius ir trukdančius veiksnius.

P. Zakarevičius (2006, 183-195) teigia, kad „pokyčių valdymas yra pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų panaudojimas ir tai tampa svarbiu organizacijų vadybos komponentu“. Videikienė ir Šimanskienė (2014, 3) pokyčių valdymą apibrėžia kaip „nuoseklų ir sistemingą procesą, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių nustatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes“. W. J. Rothwell ir kt. (2009) teigia, jog „pokyčių valdymas padeda žmonėms organizacijoje identifikuoti pokyčius jų aplinkoje ir planuoti, kaip su jais elgtis. Tai procesas, kuris padeda individams, grupėms ir organizacijoms pasikeisti“.

Pabedinskaitė ir Vitkauskas (2010, 94-100) apibendrina mokslinę literatūrą *kurioje pateikiamos dvi priešingos E ir O pokyčių valdymo teorijos, numatančios atitinkamas pokyčių strategijas. Jos pagrįstos skirtingomis prielaidomis apie pokyčio tikslus ir priemones. Teorija E remiasi ekonominių tikslų prioritetu ir nukreipta į ekonominių rodiklių gerinimą. Ši teorija pagrįsta formalia valdymo struktūra ir sistemomis, griežtais valdymo metodais, pokyčius įgyvendinančius iš viršaus į apačią, materialiniu darbuotoju skatinimu. O teorijoje organizacija suvokiama, kaip*

besiplėtojanti sistema. Anot šios teorijos šalininkų pokyčiai yra susiję su organizacinės kultūros keitimu, darbuotojų tikslais ir motyvais, darbuotojų mokymu ir ugdymu pokyčius įgyvendinti iš apačios į viršų, darbuotojų įtraukimu į valdymo sprendimo priėmimo procesą.

Šiandien, norėdamos išlikti rinkoje, verslo organizacijos pokyčius turi priimti kaip natūralų procesą ir siekti pasinaudoti pokyčių teikiamomis galimybėmis. Tačiau praktika rodo, kad organizacijos vis dar nepajėgia sėkmingai jų įgyvendinti, didžioji dalis inicijuotų pokyčių patiria nesėkmes. Atsižvelgiant į tai, tikslinga trumpai išskirti pagrindines pokyčių įgyvendinimo kliūtis, kurių identifikavimas yra itin reikšmingas, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.

Pokyčių įgyvendinimo kliūtis autoriai nurodo skirtingai. P. Zakarevičius (2006, 183-195) identifikuoja keturias kliūčių grupes: *ekonominio pobūdžio, techninio-technologinio pobūdžio, vadybinio pobūdžio ir socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtis. Nagrinėdami šias problemas, dauguma autorių pagrindinį dėmesį skiria sociopsichologiniams, iš dalies vadybiniams, aspektams.* Anot Videikienės ir Šimanskienės (2014, 3) pasipriešinimas pokyčiams paprastai apibrėžiamas kaip elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos *status quo* arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius.

J. P. Kotter ir L.A. Schlesinger (2008) išskiria keturias pasipriešinimo pokyčiams priežastis: *1) nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas susidomėjimas pokyčiais. 2) klaidingas supratimas ir pasitikėjimo stoka. Žmonės priešinas pokyčiams tuomet, kai nesupranta jų esmės. 3) skirtingi įvertinimai. Darbuotojai dažnai priešinas pokyčiams dėl to, kad situaciją vertina skirtingai nei jų vadovai, inicijuojantys pokyčius. 4) nepakantumas pokyčiams.* L. Skrickienė, D. Čepuraitė, K. Štaras, (2018, 57-66) apibendrintai teigia, kad „žmonės priešinas, nes bijo, jog nepajėgs prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus reikalavimus, įgyti naujų įgūdžių, pakeisti savo elgesio ir pasiekti tai, ko iš jų tikimasi“.

D. Klimas ir J. Ruževičius (2009, 72-87) nurodo, kad *dažnai esminius pokyčius organizacijoje smarkiai trukdo, o kartais ir visai sužlugdo psichologinio pobūdžio veiksniai: kai darbuotojai psichologiškai nepasiruošę priimti pakeitimų, įpratimas prie nusistojusios darbo tvarkos ir procedūrų, įgūdžių dirbti naujomis sąlygomis trūkumas, pasitikėjimo vadovybe stoka, galimų nesėkmių baimė.*

Daug autorių, savo moksliniuose darbuose akcentuoja, kad organizacijoje vykstančių pokyčių sėkmės garantas yra tiek vadovų teigiamas požiūris į pokyčius lemiančius veiksnius, bei palaikymas priemonių ir metodų, kuriais įgyvendinami pokyčiai, tiek darbuotojų mokymas, bei skatinimas mokintis, taip įgyvendinant besimokančios organizacijos koncepciją. Anot L. Wick (1993), „Lyderiai besimokančioje organizacijoje geba ne tik nuolat mokytis, bet ir skleisti asmeninės lyderystės tikslus ir skatinti mokytis organizacijos darbuotojus“. Jei organizacija sparčių organizacinių

pokyčių laikotarpiu nėra linkusi mokytis, tobulėti ir prisitaikyti, akivaizdu, nesugebės išlikti konkurencingomis sąlygomis (Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018, 57-66). Auganti konkurencija tarp organizacijų motyvuoja jų vadovus iš naujo peržvelgti organizacijų veiklą ir skirti didesnę dėmesį darbuotojų mokymuisi (Merkys ir Šlapšienė, 2013, 43-54).

Kai kuriuose moksliniuose straipsniuose, kaip D. Klimas ir J. Ružavičius, (2009, 72-87) nurodoma, *mokymas*, kaip pokyčių valdymo sudedamoji dalis, tačiau šiai daliai neskiriamas reikšmingas dėmesys. Darbuotojų mokymas neįtraukiamas į žingsnių seką sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Vertinant, kiek tinkamai sudaryta mokymo strategija prisideda prie pokyčių įgyvendinimo sėkmės (mažina pasipriešinimą pokyčiams, suteikia darbuotojams pasitikėjimo, darbuotojai įtraukiami į pokyčio įgyvendinimą, mažina baimę suklysti ir kt.) drąsiai galima teigti, kad mokymas/mokymasis turi tapti ne tik vienas iš elementų kuriant besimokančią organizaciją ar įgyvendinant pokytį, bet strateginiu tikslu, kuris suteikia organizacijai ir jos darbuotojams konkurencinį pranašumą.

N. Hussein, N. A. Abdul Razak, M. K. Omar (2017, 17-22) įvardina, kad „vienas iš veiksnių, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą, yra besimokančios organizacijos koncepcijos realizavimas, užtikrinantis nuolatinį mokymąsi ir tobulinimąsi, tiesiogiai susijusį su darbuotojo kasdieniniu darbu ir tobulėjimu“. Iš to galima daryti išvadą, kad organizacijos mokymasis, kuomet sistemingai kaupiamos žinios, patirtis, sukuriama mokymosi aplinka organizacijoje ir mokymosi metodai atliepia organizacijoje vykstančius pokyčius - pasiekiamas strateginis pranašumas prieš kitas organizacijas. Kaip teigia, L. Skrickienė, D. Čepuraitė, K. Štaras (2018, 57-66) „organizacijos mokymasis grindžiamas sukauptos patirties įprasminimu, gebėjimu generuoti ir kaupti žinias, o pragmatiniu požiūriu - pasiekti strateginį pranašumą prieš kitas organizacijas“. Atsižvelgiant į besimokančių organizacijų tendencijas, mokymasis vyksta per veikimą, realizuojant, įgyvendinant, praktikuojant, pritaikant teorines žinias praktikoje, apgalvojant, įgyjant naujas patirtis, reflektuojant bei sukuriant naujas mokymosi galimybes.

Apibendrinant mokslinę literatūrą P. Mahapatra ir A. Kumar Kar, (2016) pateikia įvairių bruožų, charakteristikų, apibūdinančių besimokančios organizacijos veiklos ypatybes: investicijos į darbuotojo/organizacijos ateitį, strategijų kūrimas, bendradarbiavimas, organizacijos, tiek išorės aplinkos stebėjimas, dėmesio sutelkimas į problemų identifikavimą, jų sprendimą, informacijos srautų apdorojimas, reagavimas bei pokyčių nuspėjimas.

L. Skrickienė, D. Čepuraitė, K. Štaras (2018, 57-66) apibendrintai pateikia besimokančios organizacijos bruožus: 1) *sudaroma galimybė nepertraukiamam mokymuisi*; 2) *skatinami tyrinėjimai, eksperimentavimas bei dalijimasis žiniomis <...>*; 3) *remiamas bendradarbiavimas ir komandinis mokymasis, kai tokioje organizacijoje siekiama sudaryti nuolatinio mokymosi galimybes visiems jos*

nariams, kurti bendrą mokymosi sistemą, kurioje vyktų dalijimasis mokymo(si) metodais bei žiniomis. Tokioje organizacijoje akcentuojamas bendradarbiavimas kaip galimybė mokytis, lankstumas; 4) sukuriama bendra mokymosi sistema, kur organizacija turi užtikrinti tobulėjimą įgalinančios aplinkos, mokymosi kultūros kūrimą, kuomet visos veiklos organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas; 5) suteikiami įgaliojimai siekti kolektyvinės vizijos, kur darbuotojai yra suburiami bendram tikslui, jiems teikiami įgaliojimai ir visa tai didina motyvaciją mokytis; 6) prisitaikoma prie išorinės organizacijos aplinkos; 7) skatinama strateginė lyderystė - tai vadovų gebėjimas naudoti mokymąsi pokyčiams įgyvendinti bei sąlygų planingam ir sistemingam darbuotojų mokymuisi sudarymas.

Pagrindiniu besimokančios organizacijos teorijos pagrindu P. M. Senge (2006) įvardina, kaip mokymasis per veikimą, kai mokymasis vyksta įgyvendinant savo praktiką, ją apgalvojant, įgyjant naujos patirties, ją valdant bei sukuriant naujas mokymosi galimybes. Taip pat besimokančios organizacijos sampratoje svarbus aspektas – mokymosi lygiai, kur mokymasis apjungia individualų, grupių/komandų ir organizacijos lygmenis. M. Easterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne (1999, 115-130) teigia, kad *Individualus mokymasis vyksta kaskart, kai žmogus naudojasi informacija, eksperimentuoja ir įsivertina savo veiklos rezultatus, ieškodamas grįžtamojo ryšio iš aplinkos. Grįžtamasis ryšys gali būti aktyvus (kažkas iš aplinkos įvertina jo pasiekimus) arba pasyvus. Komandinis mokymasis vyksta tuomet, kai du ar daugiau individų mokosi kartu veikdami. Organizacinis mokymasis, kai organizacija išvysto sisteminių organizacijos žinių gavimo, naudojimo ir komunikavimo procesą.*

Apibendrinant galima drąsiai teigti, kad pokyčiai vyksta nuolat ir jų išvengti neįmanoma. Net jei organizacija, vengdama keistis ir adaptuoti gali bandyti ignoruoti viduje organizacijos vykstančius procesus ir taip išvengti pokyčių, tačiau išorės jėgų veikiančių verslo aplinką ignoravimas reikštų verslo žlugimą. Galima išvelgti keistą paradoksą, kad tarp pokyčių įgyvendinimo kliūčių neminimas netinkamas mokymo proceso planavimas, organizavimas, tačiau kaip pokyčių sėkmės faktorius moksliniuose darbuose dažnai minimas vadovų palaikymas pokyčiams, ypač skatinant mokytis ir besimokančios organizacijos koncepcijos palaikymas.

Daroma išvada, kad besimokančios organizacijos lengviau priima ir sėkmingiau įgyvendina pokyčius, tačiau tuo pačiu, vis labiau galima įsitikinti kad nusistovėję mokymosi metodai ir būdai nėra pakankami, kad įgyvendinti pokyčius, o ypač užtikrinant, kad pokyčiai būtų įtvirtinami kasdienėje veikloje ir darbuotojai negrįžtų prie ankstesnių veikimo metodų. P. Mahapatra ir A. Kumar Kar, (2016) teiginys, kad „daugybė organizacijų, peržiūrinčių mokymo ir mokymosi procesą kaip būdą įgyti konkurencinį pranašumą“ leidžia daryti prielaidą, kad nusistovėję mokymo/ mokymosi būdai nėra pakankamai efektingi, neužtikrina reikiamo ar tikimosi mokymo/ mokymosi rezultato. Viena iš mokymo/ mokymosi koncepcijos peržiūros, keitimo priemonių galima būtų įvardinti - atmokimą,

kurio svarba ir įtaka besimokančioms organizacijoms bei joms valdant pokyčius organizacijose nagrinėjama užsienio mokslininkų darbuose.

1.2. Atmokimo įtaka valdant pokyčius

Net ir besimokančiose organizacijose, kuriose gebama greitai prisitaikyti prie vidinių ir išorės pokyčių, mokymo/ mokymosi svarba ne visada tinkamai įvertinama. Mokymas/ mokymasis vis dar nelaikoma priemone padedančia organizacijos vykdomos veiklos tikslams pasiekti ir suteikiančia konkurencinį pranašumą. Tai taip pat lemia lyderių paramos stoka mokymo/ mokymosi programoms, mokymo biudžeto taupymas, mokymo naudos pamatuojamumo problema.

Kad galėtumėme įgyti konkurencinį pranašumą, privalu įsisavinti naujas mokymo/ mokymosi formas. Viena iš jų yra atmokimas, kuris turi tapti pokyčių valdymo dalimi, besimokančios organizacijos mokymosi proceso ašimi. Šiame darbe atmokimą nagrinėsime pokyčių valdymo kontekste, siekiant išryškinti atmokimo svarbą.

Vykstantys pokyčiai sukuria be galo didelį kiekį žinių ir tinkamas žinių įgijimas, sisteminimas, pritaikymas kelia didelių iššūkių. *Mokymosi svarba, žinių valdymas, naudojimas nuolatos keičia kryptį ir pasiūlo naujų sprendimo variantų. Jei 70-tais – 80-tais metais buvo keliamas klausimas, „Kaip išmokti?“, 90-tais–2000 m. pereita prie to „Kaip greitai ir kiek galime išmokti?“. Dabar kyla klausimas, kiek mes galime atsisakyti, atmokti? Tokiu atveju turime išsiugdyti įgūdžius, kurie padėtų mums atsisakyti senų taisyklių, įpročių, žinių ir pan“* (Cirnu, 2015, 126). Vykstant dideliems pokyčiams, esant dideliems informacijos srautams, negalime abejoti, kad dalis to, ką mes žinome ir manome esant teisinga, tampa neteisinga, neatnaujinta ar nepritaikoma. Tada ir iškyla klausimas ne kaip išmokti, o kaip atmokti ar permokti tai kas išmokta.

Nuo tada, kai buvo paskelbtas B. Hedberg (1981, 3-27) pagrindinis straipsnis „Kaip organizacijos mokosi ir kaip atmoksta, klesti organizacinio mokymosi ir besimokančių organizacijų tyrimai. Jis pabrėžia vienodą mokymosi ir atmokimo svarbą: žinios auga, o keičiantis realybei jos pasensta. Hedbergas (1981, 3-27) pristatė atmokimo sąvoką, iš pradžių apibūdinamas ją kaip senos ir nefunkcionalios rutinos, žinių, elgesio ar apskritai, modelių atsisakymą, kad būtų vietos naujoms žinioms. Dėmesys buvo sutelktas į tai, kaip šie seni modeliai trukdo nustatyti naują elgesį (Becker, 2018, 105-130; Fiol ir O'Connor, 2017, 13-29; Klammer ir Gueldenberg, 2019, 860-888). Hislop ir kt. (2014, 541) mano, kad atmokimas yra pats svarbiausias dalykas, kadangi negalėjimas atsisakyti žinių, vertybių, įsitikinimų ir (arba) praktikos riboja asmens ar organizacijos mąstymą ir elgesį, bei jų prisitaikymą (Hislop ir kt., 2014, 541). K. Becker (2018, 113) daro išvadą, kad norint išmokti sėkmės, tiek individams, tiek organizacijoms būtina pradėti pertvarkymo procesą. Supratimas apima ir naujų žinių mokymąsi, ir pasenusių bei klaidinančių žinių atsisakymą. Atmetimo veikla - atmokimas - yra tokia pat svarbi supratimo, mokymosi dalis, kaip ir naujų žinių įgijimas. Todėl organizacijos turėtų

sukurti tokią aplinką, kurioje pasenusios žinios būtų reguliariai kvestionuojamos ir išmetamos iš organizacijos atminties. *Išmetimo veikla yra žinoma kaip organizacinis mokymasis ir sudaro sąlygas naujų žinių įsisavinimui* (Easterby-Smith ir Lyles, 2011, 311-316).

Nemažai autorių analizuoja atmokimo svarbą šiuolaikinėms organizacijoms, kurios stengiasi prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos. Pirmieji straipsniai apie atmokimą ir pamiršimą pasirodė devintajame dešimtmetyje. E. W. K. Tsang ir kiti autoriai atskleidžia daugybę skirtingų temos aspektų (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462; Tsang, 2008, 5-20; Becker, 2008; 89-106; Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 232-330). Autoriai teigia, kad atmokimas šiuolaikinėms organizacijoms yra toks pat svarbus kaip ir organizacinis mokymasis. Tačiau jie pabrėžia, kad sąvoka vis dar mažai tyrinėta moksliniuose darbuose. Ypač empiriniuose tyrimuose.

Sąmoningas Atmokimas apima sąmoningo pasirinkimo atsisakyti tam tikrų žinių, vertybių, elgesio ar atsisakyti tam tikro proceso (Hislop ir kt., 2014, 541). Jei atmokimas suprantamas ne tik, kad pamirštame ar atsisakome žinių (Becker, 2018, 105-130), mes iškart susiduriame su klausimu, kaip gali būti nustatyti nauji tikslai, į kuriuos turėtų būti nukreiptas atmokimo procesas (Peschl, 2019, 454-470). Daugeliu atvejų kyla klausimas, kodėl organizacija nori ištraukti į atmokimo procesą, nes norint atmokti reikia papildomų pastangų, kad būtų panaikinti esami veikimo modeliai ar nusistovėjusi rutina (Grisold, Kaiser, Hafner, 2017, 4616). Kaip, pavyzdžiui, K. Becker (2018, 105-130) įvardina, kad dažnai taikomas atmokimas palengvina naujovių diegimo procesus, suteikiant galimybę pateikti naujas žinias ar tvarką. K. Becker (2018, 105-130) teigia, kad atmokimas yra ne tik priemonė, leidžianti atsisakyti pasenusių žinių, bet ir įgyti naujų žinių bei elgsenos, kaip organizacinių pokyčių pagrindas. A. Klammer ir S. Gueldenberg (2019, 860-888) pateikia keletą pavyzdžių, kur galėtų būti nukreipti atmokimo procesai, tai: susijungimai ir įsigijimo procesai arba strategiškai optimizuojant organizacijos turimas žinias. Atsakymas dėl tikslo ar ketinimo atmokti yra labai svarbus, nes jis turi įtakos paties mokymo proceso nustatymui (Peschl, 2019, 454-470).

Atmokimas – „reiškia ne kažko pamiršimą, o veikiau ankstesnio įsitikinimo atmetimą arba tam tikros teorijos paneigimą“ (Cirnu, 2015, 126). D. Shaner (2010,) teigia, kad biologiškai mes negalime kažko visiškai atmokti, atsisakyti, tačiau galime pasistengti įsisavinti naują mokymąsi ir praktiką, numatydami senų idėjų, patirčių pakeitimą naujomis.

Apskritai, dauguma diskusijų dėl atmokimo kyla dėl šių klausimų: Kas turėtų būti atmokta? Čia vyksta diskusijos apie esamų, pasenusių ar nefunkcinių žinių, elgesio ar rutinų nustatymą, pašalinimą ir atsisakymą. Kaip galime suskaidyti ir palikti šiuos suvokimo, veikimo ir mąstymo modelius, kuriuos nulemia praeitis? Atmokimas suprantamas kaip įgalinimas išspręsti problemas arba jas optimizuoti (Peschl, 2019, 454-470).

Atmokimas apibūdinamas kaip sąmoningas elgesys (Yang ir kt., 2014, 152-163, Akgün ir kt., 2007, 203-231;), leidžiantis įmonėms pakeisti pasenusią ir nenaudingą tvarką. Esami tyrimai nagrinėja dvi mokymosi perspektyvas. Pirmoji labiau pabrėžia kaip panaikinti pasenusią tvarką. Šalininkai teigia, kad atmokimas yra pasenusių įpročių ir įsitikinimų atsisakymo procesas (Becker, 2010, 251-268; Casillas ir kt., 2010, 162-173; Zhao ir kt., 2013, 902-912). Antroji perspektyva supranta atmokimo /permokymo svarbą. Šie šalininkai teigia, kad atmokimas yra procesas, kurio metu nauji įpročiai, įsitikinimai ir pažinimo modeliai pakeičia senus įpročius ir įsitikinimus (Akgün ir kt., 2007, 203-231; Wang, Qi, Zhao, 2017, 2-18). Apibendrinant, atmokimas turėtų apimti ne tik pasenusių įpročių ir įsitikinimų pašalinimą, bet ir naujų sukūrimą, kaip atmokimo /permokimo vientiso proceso dalis.

D. Hislop ir kt. (2014, 556) siūlo mokymąsi suprasti ne tik kaip sąmoningo atsisakymo nuo žinių ar elgesio procesą, bet ir nepamiršti, kad „šios apleistos žinios nėra visam laikui prarandamos, bet sąmoningai užmiršamos ir lieka atkuriamos naudoti ateityje“.

Akivaizdu, kad šiame apibrėžimų diapazone kartais daroma nuoroda į asmenų atmokimą, o kiti - būtent į organizacinį atmokimą. Šie apibrėžimai yra panašūs tuo, kad jie paprastai atmokimą pripažįsta kaip procesą, o ne kaip atskirą įvykį, ir, antra, jie taip pat pripažįsta glaudų ryšį tarp mokymosi ar naujų žinių įgijimo ir atmokimo (Becker, 2005, 659-670).

Atmokimas per se nereiškia mokymosi proceso. Tai tik nustato veiksmus ar veiklą, kuri skatina ir užfiksuoja mokymosi galimybes (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 232-330).

Visuomenei tobulėjant, atmokimo būtinybė išryškėja per socialinį ir kolektyvinį didelių kompanijų/organizacijų elgesį ir būtinybę atsigręžti į darbuotojus. Todėl konkurencijos pasaulyje atmokimas tampa būtinybe, o ne galimybe (Cirnu, 2015, 152-163). Pasikeitę įpročiai ir įsitikinimai gali suteikti naujausių žinių organizacijai ir taip palengvinant jos sugebėjimą išrasti naujus dalykus ir pasiekti sėkmę (Yang ir kt., 2014, 152-163). Kai vyksta atmokimas, tai gali būti skausminga, atimti daug laiko, ir brangiai kainuoti. Tai taip pat gali sukelti stiprių neigiamų emocijų organizacijos darbuotojams. Tačiau atmokimas gali būti svarbus siekiant socializuoti darbuotojus ir juos perorientuoti atsižvelgiant į įmonės pokyčius ir strategiją (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 232-330).

Vykstant atmokimo procesui dėl įpročių ir įsitikinimų pokyčių, organizacijos gali pakeisti veikimo metodus ir reaguoti į naujas situacijas ir iššūkius. Pakeitę tvarką ir įsitikinimus, įmonės gali pakeisti arba atmesti pasenusią informaciją ir taip palengvina naujų žinių apdorojimą, todėl įmonės gali lanksčiau reaguoti į pasikeitusias aplinkos sąlygas (Yang ir kt., 2014, 152-163).

Mažai žinoma, kaip vyksta procesas, tai yra, kaip atsiranda nauji žinių įgijimo procesai, kaip tokios žinios integruojamos į esamas žinias ir koks yra atmokimo konteksto vaidmuo tokiam procese. Mokymasis yra naujų žinių įgijimo, integravimo, aiškinimo procesas, skirtas vėliau panaudoti jas

veikloje (Casillas ir kt., 2010, 162-173). Žinios atsiranda per nuoseklius organizacinės patirties, organizacinio mokymosi, organizacinius procesus ir organizacinės atminties procesus (Holan, 2004, 45-51). Taigi, žinios yra tos, kurias įmonės turi tam tikru momentu, sugeneruotos per laiką, ankstesnėje verslo ir asmeninėje patirtyje, ir žinios, įgyjamos naujų žinių ieškojimu, kuomet siekiama įgyti ir integruoti naujas žinias, kurių anksčiau nebuvo organizacijoje.

Įmonės, turinčios ilgesnę istoriją, turi atsisakyti ankstesnės tvarkos ir pamiršti turimas žinias organizacijoje, jei nori mokytis greičiau. Kitaip tariant, kuo didesnė turima žinių bazė, tuo sunkiau įgyti ir integruoti naujas žinias. Dėl to subrendusioms organizacijoms reikalingas atmokimo procesas norint įsigyti ir integruoti naujas žinias (Casillas ir kt., 2010, 162-173).

Organizacinis atmokimas reiškia, kad reikia atsisakyti ne tik sąmoningų ir apgalvotų veiksmų, bet ir pasąmonių elgesio modelių. Galiausiai atmokimo procesas įeina į norminį aspektą ta prasme, kad įpročiai ir nusistovėjusi praktika tampa deinstitucionalizuoti - atsiejami nuo vertybių ir delegitimizuojami. Kolektyviškumas ir nusistovėjusios praktikos pobūdis reikalauja laiko ir vadovo pastangų, reikalingų atmokimui įgyvendinti (Yildiz ir Fey, 2010, 448-456).

Dalis mokslininkų mano, kad atmokimas yra būtina mokymosi sąlyga (Yildiz ir Fey, 2010, 448-456; Zhao ir kt., 2013, 902-912). Atmokimas neturėtų būti vertinamas kaip savaime suprantamas tikslas. Pagrindinė priežastis, skatinanti ar ištraukti į atmokimą, yra galimybė įtraukti naujas žinias ar elgesį ir padėti mokytis, diegti naujoves ir pokyčius (K. Becker, 2005, 659-670). Todėl dažnai kylantis klausimas yra, ar atmokimas yra būtina mokymosi sąlyga? Nors apie šį klausimą literatūroje diskutuojama beveik tris dešimtmečius, konstruktyvių išvadų nepadaryta. Atmokimas ir mokymasis yra subtilūs ir sudėtingi procesai, kuriuos sunku empiriškai atskirti (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462). Jei atmokimas yra būtina sėkmingo mokymosi sąlyga, vadinasi vadovai turi skirti išteklių, būtinų atmokimui užtikrinti. Jei ne, tada tiek mokymasis, tiek atmokimas gali būti laikoma kaip vienas tikslas ir tai turi įtakos mokymosi greičiui ir vėlesnių sprendimų priėmimo kokybei (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 232-330). Tai yra svarbūs aspektai formuojant strategiją, įvedant strateginius pokyčius, pertvarkant įmonės vertės pasiūlymą, iš naujo suvokiant konkurencijos erdvę ir veiksmingai kuriant novatoriškus verslo modelius.

Atmokimas yra nepakankamai įvertintas arba jo svarba išvis nėra vertinama. Viena priežastis gali būti, kad atmokimas suvokiamas kaip priešingas mokymuisi veiksmas. Jei mokymasis suprantamas kaip teigiamas organizacijos požymis - „organizacinis mokymasis“ atrodo tarsi susietas su geresniais organizaciniais rezultatais. O tuo tarpu atmokimas gali būti suprantamas kaip neigiamas dalykas (Wilbert ir kt., 2018, 17-39). Plačiai literatūroje laikoma prielaida, kad atmokimas skatina organizacinį mokymąsi (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462). Vis dėlto galimi atvejai, kad atmokimas gali pakenkti mokymuisi. Žinias nėra lengva išskaidyti ir atskirti. Vienos žinių dalies praradimas gali

sumažinti kitų žinių vertę. Atsisakymas kai kurių tariamai pasenusių praktikų gali sulėtinti ar net užgniaužti organizacijos funkcionavimą ir vėliau mokymąsi. Taip gali nutikti dėl klaidingo sprendimo, kad žinios neturi jokios reikšmės organizacijai ar netgi nesuderinamos su naujais veiklos metodais. Todėl būtina vengti pamiršti vertingas žinias (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 232-330).

Mokymasis, atmokimas, nuolatinis prisitaikymas ir panašūs procesai yra visos besimokančios organizacijos koncepcijos dalys. Besimokanti organizacija yra nuolat besivystanti vizija, padedanti generuoti naujas idėjas ir skirtingus pokyčius įgyvendinti tiek atskirai, tiek kartu. Besikeičiančioje aplinkoje įpročiai gali pasenti ir sukelti įmonės nelankstumą, negebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Tai gali kliudyti organizacijos strateginiam lankstumui prisitaikant prie nuolat kintančių aplinkybių. Atmokimas gali padidinti strateginį lankstumą, nes tai padeda įmonėms iš esmės pakeisti pasenusią tvarką. X. Wang, Y. Qi, Y. Zhao (2017, 2-18) apibendrinami teigia, kad egzistuojančioje literatūroje daugiausia dėmesio skiriama ankstesniems dalykams, tokiems kaip organizacinis mokymasis, socialiniai tinklai, generalinio direktoriaus asmenybė, technologijos ir žinios, kultūra, lanksti struktūra. Akivaizdu, kad jie beveik ignoravo atmokimo įtaką strateginiam lankstumui. Siekiant tvaraus vystymosi pokyčių reikia pakeisti esamą elgesį, įsitikinimus ir žinias. Tinkamas valdymas gali padėti greičiau pasiekti tvarų elgesį, supratimą ir žinias, taigi ir bendrą organizacijos tvarumą (Burkšienė, 2016, 25-40).

1.2.1. Atmokimas ir užmiršimas

Autoriai vis dar nesutaria, ar atmokimas ir pamiršimas turėtų būti laikomi sinonimais ar atskirais procesais, kuriems reikia skirtingo valdymo. Literatūros analizė leidžia teigti, kad kai kurie autoriai (Holan ir Phillips, 2004, 1603-1613) atmokimą ir užmiršimą laiko sinonimais. Tačiau E. W. K. Tsang ir S. A. Zahra (2008, 1435-1462), S. A. Zahra ir kt. (2011, 323-330), D. Hislop ir kt. (2014, 540-560) procesus išskiria į skirtingas kategorijas. Jų teigimu, atmokimas yra sąmoningas, apgalvotas sprendimas atsisakyti nenaudingų, pasenusių žinių, pavyzdžiui, atsisakymas tam tikros įdarbinimo procedūros. O užmiršimas yra netyčinis, neapdairus žinių praradimas organizacijos atmintyje, pavyzdžiui dėl personalo kaitos prarandamos žinios. Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad užmiršimas ir atmokimas tarpusavyje yra susiję. Taip pat pastebima mokymosi proceso dermė. Turėtume atskirti pamiršimą, kuris labiau susijęs su asmeniu ir yra nevalingas, ir atmokimą, kuris yra apgalvotas veiksmas ir įmanomas organizaciniame gyvenime (Rupčić, 2017, 127-130). Organizacinį pamiršimą gali sukelti savanoriška personalo kaita, sumažinimas (Tsang ir kt., 2008, 5-20) arba netinkama atminties saugojimo sistema (George S. Day, 1994, 37-53). Pamiršus, laikui bėgant, gamybos patirtis gali pablogėti (Benkard, 2000, 1034-1055), arba firmos gali pamiršti kai kurias žinias ir tokiu būdu tapti nepajėgios atlikti užduotį, kuri anksčiau buvo (Holan, Phillips, Lawrence, 2004, 45-51). Padėtį dar labiau gali apsunkinti galimybė pamiršti naujai įgytas žinias. Tokios žinios gali pasimiršti, nes

organizacijos nariai laiku nesuvokia jų svarbos, ne iki galo jas užfiksuoja arba nesuvokia kaip saugoti, kad prireikus kiti galėtų jomis pasinaudoti (Holan ir Phillips, 2004, 1603-1613).

Pamiršimo tikslas yra sumažinti senų žinių įtaką (Grisold ir kt., 2017, 4614-4623) ir nustoti naudoti senąsias žinias (Hislop ir kt., 2014, 540-560). Ne visi įpročiai yra pamirštami tokiu pačiu greičiu. Sunkiau atsisakyti įpročių, jei jie anksčiau buvo gerai išmokti, palyginti su mažiau įsigalėjusiais įpročiais.

1.2.2. Atmokimas ir pakartotinis mokymasis

Sharma ir Lenka (2019, 500-517) teigia, kad pakartotinis mokymasis reiškia ankstesnių prarastų žinių prisiminimą.

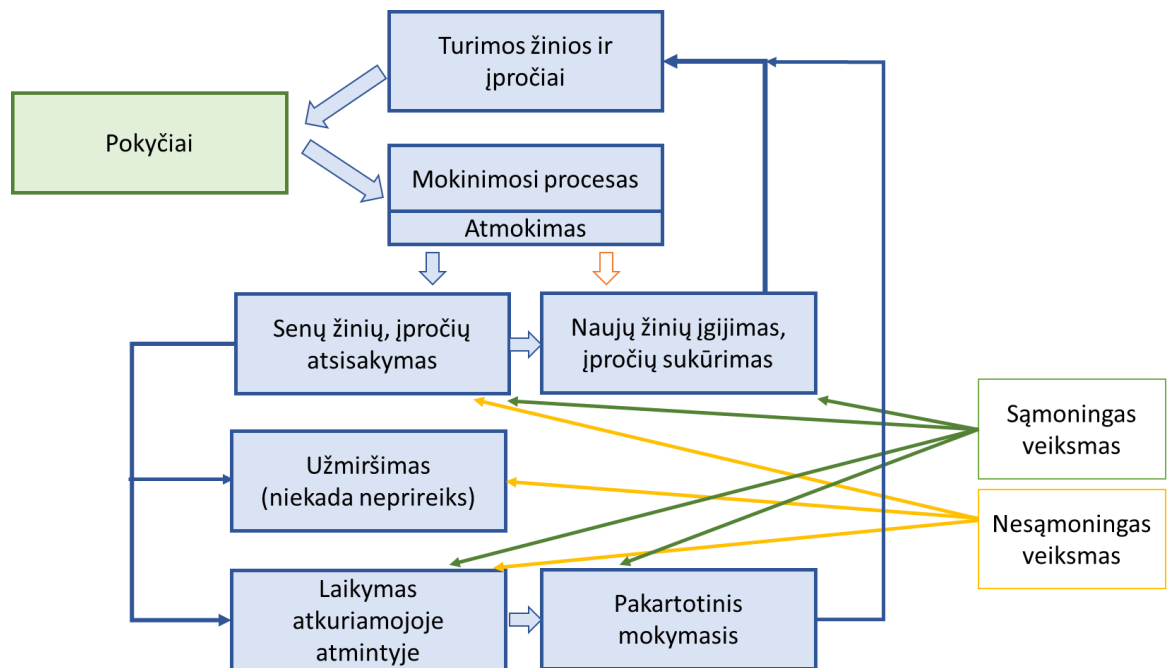
Atmokimas suaktyvina pakartotinio mokymosi procesą ir jie abu juda nuosekliai, o ne vienu metu (Navarro, Sánchez-Vidal, Leivakt, 2011, 1099-1119). Atmokimas leidžia organizacijoms atsisakyti senų žinių, perprasti ir plėtoti naujas žinias, tačiau sunku atskirti organizacinio atmokimo ir pakartotinio mokymosi ribas (Wang ir kt., 2019).

Pakartotinį mokymąsi psichologijoje galima apibrėžti kaip kažko iš naujo mokymąsi, siekiant sumažinti pamirštų žinių kiekį ir padidinti informacijos išsaugojimą atmintyje. Pakartotinis mokymasis - tai pasikartojantis ir kryptingas mokymasis, siekiant sumažinti informacijos, kuri buvo išmokta anksčiau, praradimą. Organizacinis pakartotinis mokymas skatina asmenis kritiškai ir refleksiškai mokytis. Ankstesnės informacijos įsiminimo tikslumas lemia pakartotinio mokymosi sėkmę psichologijoje. Organizacijose pakartotinio mokymo kokybė vertinama pagal veiklos efektyvumą ir klientų pasitenkinimą, bei kuriamą pridėtinę vertę (Sharma ir Lenka, 2019, 500-517).

Nagrinėjant literatūrą gali susidaryti įspūdis, kad pakartotinis mokymasis neįtrauktas į atmokimo procesą. Tai galima paaiškinti, kadangi organizacinio atmokimo rezultatas yra įsigijimas naujų žinių, tai reiškia, kad pakartotinis mokymasis jau yra įtrauktas į visą atmokimo procesą. Atmokimas ir pakartotinis mokymasis vyksta paeiliui, o atmokimas paskatina pakartotinio mokymosi procesą.

Apibendrinant mokslinę literatūrą, atmokimą galima atvaizduoti schematiškai (1 paveikslas). Kiekvienas asmuo turi tam tikras žinias, įpročius, veikimo metodus. Šią nusistovėjusią tvarką keičia iš aplinkos kylantys ir įtakojuojantys veiksniai - pokyčiai, dėl ko asmuo turi pradėti mokymosi procesą. Mokinimosi proceso, kurio sudedamoji ir tuo pačiu mokinimosi procesą lengvinanti dalis yra atmokimas (Zahra, 2011, 323-330). Priklausomai nuo pokyčių, kiek keičiasi asmens turimos žinios ar keičiami įpročiai, skiriasi ir atmokimo procesas. Vienu atveju, reikia atsisakyti turimų žinių, įpročių, veikimo metodų (Cirnu, 2015, 126). Jei atsisakymas žinių yra nesąmoningas veiksmas, tai jis laikomas užmiršimu (Holan ir Phillips, 2004, 1603-1613) ir nelaikomas atmokimo dalimi. Klasikinis atmokimo atvejis laikomas, kuomet pokyčių įtakoje yra atsisakoma turimų žinių, įpročių, veikimo metodų, ir

juos keičia naujos žinios ir formuojami nauji įpročiai, veikimo metodai (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462). Šiems įsitvirtinus, tai tampa žiniomis ir įpročiais. Tai sąmoningi veiksmai, reikalaujantys asmens pastangų.



1 pav. Pokyčių įtakotas atmokimo procesas. Paveikslas parengtas darbo autoriaus, pagal išnagrinėtą literatūrą.

Dalis autorių teigia, kad visiškai užmiršti neįmanoma. Turimos žinios yra laikomos atkuriamoje atmintyje ir susiklosčius atitinkamoms situacijoms žmogus gali atgaminti, prisiminti turėtas žinias (Holan ir Phillips, 2004, 1603-1613). Jei šios žinios atgaminamos sąmoningai, vyksta pakartotino mokymosi etapas (Sharma ir Lenka, 2019, 500-517), kurio metu per naujo suformuojami įpročiai, taikomos anksčiau įgytos žinios.

1.3. Atmokimo procesas

Pokyčių valdymo srityje atmokimui skiriamas didelis dėmesys, nes jis laikomas svarbiu pokyčių skatintoju (Akgün ir kt., 2007, 203-231; Becker, 2010, 251-268; Tsang, 2008, 5-20; Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462). Atmokimas reiškia tyčinį nusistovėjusios tvarkos keitimą (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 232-330). Atmokimas yra įvairaus lygio procesas tarp individo ir organizacijos (Cegarra-Navarro ir Sanchez-Polo, 2008, 6; Holan ir Phillips, 2004, 1603-1613). Individualus atmokimas yra pirmasis viso proceso žingsnis (Becker ir kt., 2005, 659-700; Zhao ir kt., 2013, 902-912).

1.3.1. Individualus atmokimas

Įpročių, nusistovėjusių veikimo metodų pašalinimo procesas reikalauja individualios iniciatyvos. Individualus atmokimas yra sąmoningas elgesys keičiantis pasenusias žinias, netinkamas

įpročius. Asmenų sugebėjimas pakeisti pasenusią ir griežtą tvarką kelia kūrybinius reikalavimus keistis pačiai organizacijai. Individualios elgsenos pokyčiai paprastai suteikia įmonėms galimybę atnaujinti savo veiklą, organizacinius įpročius, t.y. įvyksta organizacijos atmokimas. Nauji įpročiai reiškia patobulinimą, bei gebėjimą reaguoti į savo aplinką.

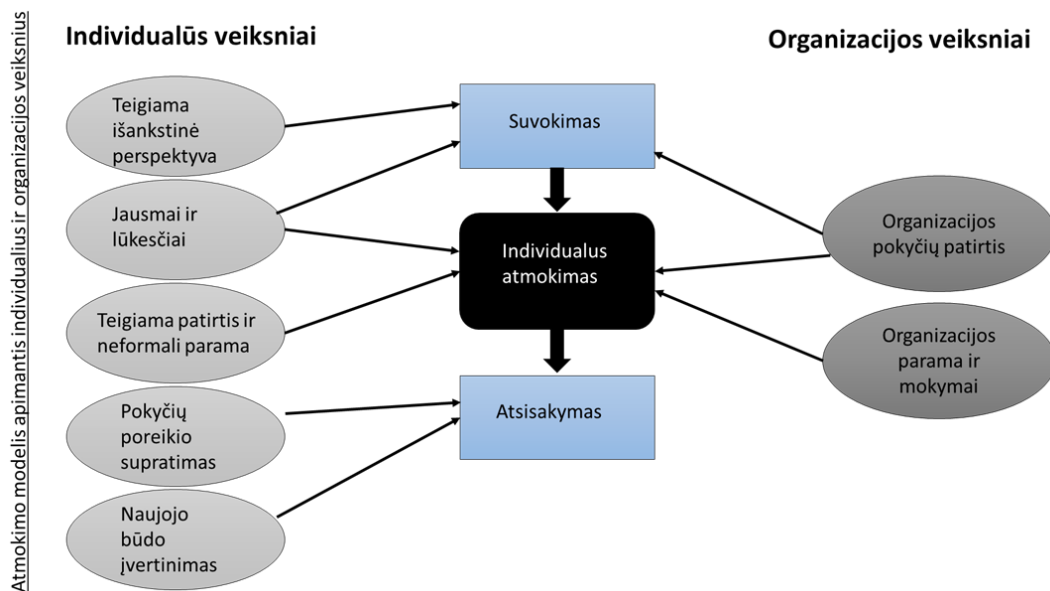
Literatūroje apie atmokimą pabrėžiamas pasipriešinimas (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462), bei žmonių požiūrio į atmokimą vis dar dažnai yra nepaisoma (Hislop ir kt., 2014, 540-560), o organizacinių žinių atmokimui reikalingas individualus asmens atmokimo elgesys (Wang, Qi, Zhao, 2017, 2-18).

K. Bekeris (2010, 251-268) suformulavo veiksnius įtakojančius individualų atmokimą (2 paveikslas). Individualų atmokimą įtakoja tiek individualūs (vidiniai), tiek organizaciniai (išoriniai) veiksniai.

Teigiama išankstinė perspektyva, tai pirmasis individualus veiksnys kuris susijęs su ankstesne asmens perspektyva. Teigiamas bendras požiūris ir supratimas, kodėl vyksta pokyčiai, turi reikšmės pradedant atmokimą. Svarbu pateikti tinkamą informaciją, kad būtų lengviau susidaryti teigiamą požiūrį prieš pokyčius. *Jausmai ir lūkesčiai*, tai antrasis veiksnys kuris atspindi asmenų jausmus ir lūkesčius prieš įgyvendinant pokyčius ir jų metu. Net tie, kurie palaiko pokyčius, gali jausti nerimą, kai keičiama nusistovėjusi tvarka. Kai pranešama apie artėjančius pokyčius, dauguma žmonių pradės kurti lūkesčius, kaip pokyčiai gali juos paveikti. Būtent šiame etape, kuomet planuojami pokyčiai yra galimybė užmegzti ryšį su darbuotojais ir nustatyti teigiamus, bet realius lūkesčius. Tai nėra vien tik komunikacija, tai gali būti aktyvus asmenų įtraukimas į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą. Kai žmonės pradeda valdyti savo situaciją, pradeda jausti, kad jie formuoja pokyčius, jų susirūpinimo lygis pradeda mažėti. *Teigiama patirtis ir neoficiali parama* yra veiksnys, susijęs su asmens patirtimi, kai įvyksta pokytis ir yra poreikis atmokti. Šis veiksnys sutelktas į asmens patirtį tiek jo darbe, tiek organizacijoje ir sąveiką, kurią tai gali turėti atmokimo metu. Terminas „neoficiali parama“ naudojamas atskirti šį veiksnių nuo organizacinės paramos ir mokymo veiksnio, kuris susijęs su oficialiomis organizacinėmis pokyčių palaikymo priemonėmis. Tačiau šis veiksnys susijęs su asmeniškėniu palaikymo lygiu, dažnai vykstančiu neoficialiai tarp kolegų ar tarp asmenų ir jų vadovų. *Suprasti pokyčių poreikį*, ketvirtasis veiksnys, daugiausia susiję su asmens požiūriu po to, kai bus įdiegtas pokytis. Šis veiksnys rodo, kad supratimo procesas tęsiasi per visą atmokimo procesą. *Naujojo būdo vertinimas*, paskutinis veiksnys individualiame lygmenyje yra susijęs su darbuotojo įvertinimu po pokyčio įgyvendinimo. Šio veiksnio elementai reiškia palyginimą ir įvertinimą, tarp senojo ir naujojo. Vertinimas ir palyginimas yra nuolatinis procesas net ir įdiegus technologijas.

Organizacijos pokyčių istorija yra pirmasis iš dviejų organizacijos lygio veiksnų. Šio veiksnio elementai yra glaudžiai susiję su pokyčių organizacijoje istorija ir tai, kokią poveikį tai gali

turėti asmens perspektyvai apie pokyčius. Šis veiksnys gali būti laikomas palaikančiu diskusiją apie organizacinę atmintį, kaip priemonę, padedančią arba trukdančią mokytis, įgyvendinti pokyčius ir inovacijas. *Organizacinė parama ir mokymai*, veiksnys ypač susijęs su parama, teikiama asmeniui per mokymo sesijas, informacinius užsiėmimus ir dokumentus, tokius kaip strategijos ir procedūros, susijusios su pokyčiais. Tinkamas, savalaikis ir praktinis mokymas ir dokumentacija gali padėti asmeniui atmokimo proceso metu.



2 pav. Atmokimo modelis apimantis individualaus ir organizacijos veiksnius. Parengta pagal K. Bekeris (2010, 260).

Tam, kad prasidėtų atmokimo procesas, svarbu suvokti atmokimo poreikį – ~~ka~~ pokyčiai skatina išankstinę perspektyvą, atitinka lūkesčius, o taip pat tam įtakos pačios organizacijos patirtis išgyvenant pokyčius.

Individualus atmokimas sąlygojamas asmens jausmų ir lūkesčių, turimos asmeninės patirties, o taip pat ir organizacijos, bei kokią paramą organizacija siūlo savo darbuotojams. Ir atsisakymas senų veikimo metodų sąlygojamas pokyčių poreikio supratimo ir naudos, kurią darbuotojas įvertina pokyčio įgyvendinimo metu arba pasibaigus pokyčiui.

K. Becker (2010, 260) pateikė veiksnių sąrašą, padedančių geriau suprasti atmokimą individualiu lygiu, bei organizacijos įtaką tam. (1 lentelė). Dažnai nepastebimas kritinis elementas užtikrinantis, kad asmenys atsisako ar bent jau tobulina turimas žinias ir elgesį. Galimybė įsisavinti atmokimą yra esminis mokymosi proceso elementas, o pakankamas dėmesys tam yra priemonė įgyvendinti efektyvesnius mokymosi, atmokimo ir pokyčių procesus.

1 lentelė. Individualų atmokimą įtakojantys asmens ir organizacijos

Veiksniai	Apibūdinimas
Teigiama išankstinė perspektyva	Teigiama išankstinė perspektyva susijusi su asmens perspektyva prieš pokyčius; teigiamas bendras vaizdas ir supratimas, kodėl reikia pokyčių ir tikėjimasis, kad jiems bus gerai pasiruošta, bei tinkamas įvedimas.
Jausmai ir lūkesčiai	Susiję su baimės jausmu dėl pokyčių, komforto lygiu su ankstesne sistema ir tikėjimu, kad bus sunkus pokyčių laikas.
Teigiama patirtis ir neformali parama	Susiejimas su patirtimi pokyčių metu; visų pirma vadovo ir kolegų palaikymas ir jų pačių patirtis, susijusi su jų sugebėjimais atmokti, įsijausti į pokyčius ir juos priimti.
Pokyčių poreikio supratimas	Susiję su naujo veikimo būdo poreikio supratimu, kodėl organizacija pasirinko naują kelią ir patogumo jausmas priimant pokytį.
Naujojo būdo įvertinimas	Naujojo būdo įvertinimas, susijęs su nuomonėmis apie naujojo veikimo būdo sunkumą ir palyginamas senojo ir naujojo veikimo būdų.
Organizacijos pokyčių patirtis	Susiję su tuo, kaip gerai praeityje buvo įvykdyti pokyčiai ir ankstesnių pastangų pokyčiams suvokimas.
Organizacinė parama ir mokymai	Dokumentacijos parengimas laiku, mokymai, skirti pokyčiams paremti.

Cituojuama pagal K. Becker, (2010, 260).

Julieta K. W. Wilbert ir kt., (2018, 17-39) savo darbe papildydami K. Becker (2010, 251-268) modelį išskyrė asmens savybes padedančias ir kliudančias atmokimui individualiame lygyje. Padedančias savybes įvardino kaip:

- *Noras susidurti su naujovėmis.*
- *Atviras požiūris.*
- *Tolerancija nepatogiems jausmams, tokiems kaip pažeidžiamumas, netikrumas, sumišimas, pažeminimas).*
- *Noras būti drąsiam ir prisiimti asmeninę riziką.*

Kaip savybės, kurios trukdo asmens individualiam atmokimui įvardinamos:

- *įsitikinimai, nusistovėję įpročiai* (Akgün ir kt., 2007, 203-231; Becker, 2005, 659-670; Tsang, 2008, 5-20; Hislop ir kt., 2014, 540-560).
- *Nerimas* (Akgün ir kt., 2007, 203-231).
- *Ekspertinės žinios* (Becker, 2010, 251-268).
- *Emociniai bruožai, tokie kaip reakcija į primetus pokyčius* (Becker, 2010, 251-268).

- *Amžius kaip atsparus veiksnys keičiantis įpročiams dėl ilgo naudojimo* (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 323-330). –

- *Hierarchijos baimė. Žemesnio lygio darbuotojai, neteisingai suprantantys aukštesnio lygio vadovus* (Becker, 2005, 659-670). *O taip pat*

- *Ankstesni mokymai ir patirtis, bei nepakankamas informuotumas apie poreikį išmokti.*

Taip pat Julieta K. W. Wilbert ir kt., (2018, 17-39) įvardino išorinius veiksnius, kurie lemia individualų atkūmimą. Padedantys veiksniai:

- *Lyderio elgesys, atvirumas naujoms idėjoms, sąmoningumas aplinkos pokyčiams ir komandos motyvacija pokyčiams, veikdamas kaip „pokyčių lyderis“.*

- *Komandos refleksija ir nuolatinė savo narių refleksija keičiantis informacija grupėje ir dabartinės tvarkos bei įsitikinimų peržiūra.*

- *Palaidanti atvirumo, kūrybiškumo ir pažeidžiamumo aplinka.*

Išorinės kliūtys įtakojančios individualų atkūmimą:

- *Vadovo prisirišimas prie senos tvarkos, kurioje įgijo autoritetą* (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462; *Beckeris, 2010, 251-268*).

- *Vyresnieji vadovai, turintys interesų dabartinėje situacijoje* (Starbuck, 1996, 725-737).

- *Egzistuojanti organizacinė politika, struktūros, procedūros, praktika ir procesai* (Becker, 2008, 89-106).

- *Organizacinė atmintis* (Becker, 2008, 89-106; Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 323-330).

Atkūmimas organizaciniu lygmeniu reikalauja atkūmimo individualiu lygmeniu. Atkūmimas individualiu lygmeniu reiškia supratimą, kad jo turimi žinių elementai nebegalioja ar nėra naudingi. Organizacijoje, individualus atkūmimas apima kiekvieno darbuotojo nustojimą taikyti tam tikras žinias ar atlikti tam tikrus veiksmus (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462). Kaip pavyzdys galėtų būti prie komandos prisijungus naujam darbuotojui, kuomet reikia pakeisti savo turėtus įgūdžius, žinias ir organizacinės kultūros elgseną. Tarkime, buhalteris prisijungia prie naujos organizacijos, jam gali tekti nutraukti kai kurių ankstesnio darbdavio apskaitos tvarkymo metodų taikymą. Tai yra individualus, o ne organizacinis atkūmimas. Tik tada, kai organizacija keičia savo apskaitos sistemą, prasideda organizacinis atkūmimas. Šie pavyzdžiai atskleidžia pabrėžia organizacinės atminties svarbą atkūmimo procese.

Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal ir Leivakt (2011, 1099-1119) įvardina, kad atkūmimo sistema apima tris atkūmimo elementus:

(1) veiksniai, leidžiantys asmenims iš naujo įvertinti savo įpročius ir apsvarstyti alternatyvų informacijos aiškinimą;

(2) veiksniai, leidę asmenims pakeisti esamus įpročius; ir

(3) veiksniai, padedantys įgyvendinti ir įtvirtinti susidariusį supratimą.

Svarstant apie individualų atmokimą, paprastai neatsižvelgiama į tai, kas nutinka su žiniomis ar elgesiu, kurio žmonės neišmano. Svarbu pripažinti, kad tai kas atmokta, žmonės visam laikui nepraranda ar nesunaikina, kad negalėtų mąstyti ar elgtis taip, kaip elgėsi anksčiau. Čia nagrinėjamas tyčinio, individualaus atmokimo tipas nėra susijęs su nuolatiniu kažko praradimu, o vietoj to, kai asmuo sąmoningai atsisako tam tikrų vertybių, žinių ar elgesio, sąmoningai nusprendęs toliau jų nenaudoti. Tačiau tam tikru momentu ateityje žmonės gali pradėti pakartotinai naudoti tai, ko anksčiau atsisakė ar atmoko (Hislop ir kt., 2014, 540-560).

Individualus atmokimas yra sunkus, sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas, kuris reikalingas sėkmingai įgyvendinant pokyčius, juos priimant. Tai iššūkis, kadangi žmonės yra prisirišę prie savo turimų žinių ir idėjų, o turimos žinios ir idėjos formuoja tai, kaip jie supranta įvykius, dėl kurių gali būti sunku suprasti esamų žinių ir idėjų pasikeitimus.

1.3.2. Vadovo svarba individualaus atmokimo procese

Kadangi individualaus lygio veiksniai, tokie kaip individualūs įgūdžiai, įpročiai ir procedūrinės žinios, natūraliai prisideda prie nusistovėjusių organizacinių veikimo metodų, iššūkis organizaciniam atmokimui dažnai yra pakeisti šio žinojimo turinį.

Tam, kad sėkmingai vyktų individualaus atmokimo procesas, svarbus yra vadovo dalyvavimas šiame procese. Vadovas inicijuodamas, palaikydamas, skatindamas atmokimo procesą, ženkliai prisideda prie pokyčių sėkmingo įgyvendinimo. Vadovai, atsakingi už atmokimo proceso įgyvendinimą ir turėtų nuolat skatinti į naujoves orientuotą mąstyseną, pvz., skatinant komandos refleksiją naujovių atžvilgiu (Wilbert ir kt., 2018, 17-39).

Atmokimo sąvoka iš esmės yra susijusi su pokyčių samprata. Shaner (2010) mano, prieš bandydami pakeisti esamus įsitikinimus ir įpročius, pirmiausia turi sužinoti potencialaus darbuotojo turimą žinių lygį. Vadovai dažnai padaro klaidą bandydami atmokinti, pakeisti darbuotojų įpročius, iš pradžių neužduodami svarbių klausimų, ~~kaip~~: Kokie tie įpročiai? Kur yra pokyčio priėmimo kliūtys? Ko tiksliai reikia darbuotojui, kad jis priimtų pokytį? Dažnai turėjimas ankstesnės informacijos yra kliūtis pokyčiams. Vadovai pirmiausia turi įvertinti šią informaciją, o tada remdamiesi tuo vertinti ir bandyti įgyvendinti naujus modelius.

Vadovai nuolat skatinami daryti pokyčius. Įvedus pokyčius, galiojanti sistema yra destabilizuota, išbandomi nauji požiūriai ir sukuriama nauja norima būseną. Sunkiausi kiekvienos pokyčių iniciatyvos aspektai yra šie:

- didinti supratimą, kad pokyčiai yra būtini;
- įtikinti organizacijos narius pakeisti savo elgesio tvarką.

Norint, kad pokyčių iniciatyva būtų sėkminga, reikia mokytis ir atmokti. Jei organizacijos nariai neištraukia į abu procesus vienu metu, pokyčių įvedimo projektas greičiausiai žlugs (Rupčić, 2017, 127-130). Tačiau atmokti sunku ir jis yra prieštarinai vertinamas.

Padidėjęs sąmoningumas yra būtinas bet kokiam pokyčiui įvykti. Štai kodėl lyderių, vadovų įsikišimas yra nepaprastai svarbus norint padidinti pakankamą motyvaciją pokyčiams ar pasiekti supratimą pokyčiai neišvengiami. Pokyčiai sukelia tam tikrą diskomforto lygį, todėl vadovų palaikymas yra būtinas pasipriešinimui valdyti (Rupčić, 2017, 127-130).

Darbuotojai, imdamiesi pokyčių tikisi formalaus palaikymo iš savo vadovų, pavyzdžiui, mokymų. Mokymai yra tiesiogiai susijęs su naujų žinių įgijimu, tačiau vadovai turi pradėti nuo metodų, kurie gali padėti darbuotojams atsisakyti /atmokti senų žinių ar veikimo metodų. Tinkamai pademonstruodami skirtingo elgesio pranašumus, vadovai gali padėti atsiriboti nuo praeities ir skatinti reikiamą atmokimo procesą kaip pasirengimą naujam mokymuisi. Todėl vadovai turi būti „pokyčių lyderiai“, turintys gerus bendravimo sugebėjimus pašalinant nerimo jausmą grupė (Wilbert ir kt., 2018, 17-39).

Norint, kad organizacijos veiksmai būtų veiksmingi siekiant tikslų, organizacinis atmokimas turi būti valdomas procesas, o organizacinis mokymasis - pagrindinė vadovybės atsakomybė (Dunphy, Turner ir Crawford, 1997, 232-245).

Keičiant verslo strategiją, įmonės investuojančios lėšas ir laiką į darbuotojo adaptaciją įtraukdamos atmokimo ir permokimo procesus, neabejotinai patiria naudą ilgalaikėje perspektyvoje. Pagrindinė koncepcija yra ta, kad norint išmokti naujų įgūdžių, būtina atsisakyti ankstesnių elgesio modelių. Krizės (pokyčių – autoriaus paaiškinimas) metu P. Nystrom ir W. Starbuck (1984, 53-65) rekomenduoja pašalinti vyresnius vadovus kaip būdą atsisakyti nusistovėjusių, įsitvirtinusių įpročių, kuriuos jie palaiko. Tai yra veiksmingas būdas parodyti organizacijos pasiryžimą atsisakyti šių procedūrų ir palengvinti naujos aukščiausios vadovybės komandos įvestos tvarkos įgyvendinimą. Tačiau šis atmokimo būdas gali sukelti nenumatytų neigiamų padarinių, kaip baimė ir nerimas, kuris gali paveikti likusius darbuotojus ir trukdyti jiems vėliau mokytis.

1.3.3. Organizacinis atmokimas

Mokymosi ir atmokimo santykis tebėra diskusijų objektas, todėl reikia aiškumo apie organizacinio atmokimo sąvoką, taikymo sritį ir kaip vyksta pats atmokimo procesas. Aiškumas dėl organizacinio atmokimo gali padėti nustatyti efektyvių pokyčių valdymo ir atnaujinimo strategijas.

E. Tsang (1997, 73-89) atliktas tyrimas parodė, kad skirtingai nuo daugybės organizacinio mokymosi apibrėžimų, organizacinio atmokimo apibrėžimai atrodo labai tapatūs, kuomet atmokimas apibrėžimas nurodant procesą, kaip organizacijoms atsisakyti tam tikrų dalykų. G. Huber (1991, 104) tvirtina, kad organizacinis atmokimas yra suprantamas kaip atmoktas dalykas, o terminas „atmokimas“

pirmiausia reiškia organizacijos galimo elgesio diapazono sumažėjimą. K. Becker (2010, 251-268) teigia, kad kritinėse situacijose, norint sėkmingai įveikti inerciją ir palengvinti veiksmingą inovaciją, reikalingas organizacijos gebėjimas ir noras atsisakyti ankstesnės praktikos ir išbandyti naujus dalykus (Becker, 2010, 251-268). Organizacijos atmokimas yra plačiai laikomas svarbia sėkmingo prisitaikymo prie aplinkos pokyčių sąlyga, skatinant organizacinį mokymąsi ir gerinant įmonės veiklą (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

Santykis tarp organizacinio ir individualaus atmokimo yra sudėtingas, tačiau turi svarbių padarinių organizacinio mokymosi ir atmokimo sąveikai. *Organizacinio atmokimo apibrėžimas pabrėžia esamos tvarkos atsisakymą. Taigi organizacinis mokymasis ir atmokimas apibūdina du skirtingus organizacinių pokyčių procesų tipus - atitinkamai naujos rutinos įgijimą ir esamos rutinos atsisakymą* (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

Nors organizacinis mokymasis ir atmokimas yra glaudžiai susiję ir gali vykti kartu, o tam tikrais atvejais mokymasis gali vykti ir neatmokus. Pavyzdžiui, organizacinis atmokimas nėra aktualus naujai įsteigtoms organizacijoms, nes visi jų veikimo metodai yra nauji, procesai nėra nusistovėję ir nereikia atsisakyti nusistovėjusių įpročių. Nesant organizacinio atmokimo, dažnai lengviau galima įgyvendinti pokyčius naujose, nei senose, nusistovėjusiose organizacijose (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

Daugeliui organizacinių pokyčių mokymasis ir atmokimas vyksta daugiau ar mažiau tuo pačiu metu. Tai ypač pasakytina apie nuolatinius pokyčius, kai kasdieninė tvarka palaipsniui atnaujinama atsižvelgiant į įmonės išorinės aplinkos pokyčius. Proceso metu sena rutina iš dalies arba visiškai pakeičiama nauja (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

Organizacijos atmokimas gali būti savarankiška veikla, po kurios nereikia mokytis, jei organizacija pašalina, bet nepakeičia nusistovėjusių veikimo metodų. Organizacijai atsisakius ar perleidus funkciją išorės subjektams, atitinkamas veikimas pašalinamas. Tačiau gali prireikti pakoreguoti procedūras, kurios buvo glaudžiai susijusios su atsisakyta veikla (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462). Pvz., Organizacija priima sprendimą finansinės apskaitos paslaugas įsigyti iš išorės organizacijos. Tokiu atveju bus panaikintos funkcijos organizacijos viduje, tačiau nustatyti nauji veiklos procesai, metodai, kaip šias paslaugas gauti iš išorės organizacijos.

Galimi ir tokie atvejai kuomet nauji veikimo metodai nepasiteisina ir grįžtama prie veikimo metodų kurie egzistavo iki įgyvendinant pokytį.

Akivaizdu, kad organizacinio mokymosi ir atmokimo sąveika yra dinamiška ir sudėtinga, sukurianti nemažą netikrumą dėl atmokimo pasekmių įmonėms ir vadovams. Galiausiai atmokimas gali būti susijęs su pakartotiniu mokymusi. Mokymasis, atmokimas ir permokimas iš naujo turi didelę įtaką šių dienų visuomenėje - ne tik akademinėje srityje, bet ir įmonių pažangai bei produktyvumui

(Cirnu, 2015, 126). Akivaizdu, kad šioje perspektyvoje mokymas/ permokymas (perkvalifikavimas) yra integruotas į atmokimo procesą. Todėl atmokimas yra susipynęs su pakartotiniu mokymusi. Pavyzdžiui, darbuotojams pradėjusiems dirbti įmonėse, turinčiose savo įpročius, tradicijas, kultūrą, kuri yra kitokia, nei jų turėta patirtis, jiems sunku prisitaikyti ir greitai įsiliesti į kolektyvą bei organizacijos veiklą. Kad galėtų įsisavinti naują darbo vietos kultūrą ar susidoroti su besikeičiančiomis veiklomis, procesais, darbuotojams gali tekti atmokti tai, ko išmoko anksčiau. Šioje konkrečioje situacijoje yra du aiškūs pasirinkimai: 1) arba darbdavys turi išmokyti darbuotojus atmokti daryti taip kaip moka, 2) arba darbuotojas, norėdamas įgyti konkurencinį pranašumą, turės savarankiškai atmokti, praktikuoti ir taip įgyti naujų žinių ir veikimo principų.

Dėl pokyčių neišvengiamai reikia, kad organizacijos darbuotojai atitinkamai pakeistų darbo įpročius. Jei organizacijos ar jos padalinio nariai ir toliau taiko senąsias praktikas, tampa aišku, kad pokytis nebuvo sėkmingas, nes nebuvo sėkmingai pakeisti veikimo metodai.

Organizacijos gyvavimo, veikimo laikas – amžius – dažnai sąlygoja nusistovėjusią tvarką organizacinėje atmintyje. Organizacijos amžius yra priežastis stabdanti pokyčius ir kliūtis organizaciniam atmokimui. Organizacijoms senstant įsitvirtina tradiciniai veikimo metodai. Taigi pokyčiai, ypač epizodiniai, labiau trikdo seną organizaciją, nei jauną organizaciją, kuri yra lanksti (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462). Palyginti su jauna organizacija, sena organizacija turi daug asmenų, kurie ilgą laiką dirbo jos veikloje. Šie žmonės paprastai yra vyresni ir mažiau linkę prisitaikyti prie pokyčių. Jie daugybę kartų yra atlikę nusistovėjusius veiksmus, ir šie veiksmai tampa jų darbo įpročiais.

Vyrauja tendencija grįžti prie nusistovėjusių veiksmų, kas apsunkena naujų veikimo metodų įsitvirtinimą veikloje. Norėdami visiškai suprasti šių pokyčių pasekmes, turime apmąstyti organizacijos atmokimo procesą ir susieti jį su organizacijos pokyčiais, tradiciniais veikimo metodais. Organizacijos gali palengvinti atmokimo procesą:

- *Skatindamos periodiškai nustatyti nereikalingų užduočių / informacijos sąrašą.*
- *Laiko, pastangų ir išteklių, naudojamų užduočių atlikimui, ekonominė naudos analizė, atsižvelgiant į gaunamą naudą, atsižvelgiant į pelną, klientų ar darbuotojų pasitenkinimą.*
- *Teikti pripažinimą / paskatas darbuotojams, kurie nustato tokią nereikalingą užduotį / rutiną / informaciją.*
- *Įtikinti darbuotojus nustatyti egzistuojančią tvarką ir pasiūlyti „patobulintus“ metodus, kaip tai atlikti.*
- *Rotuoti aukščiausius vadovus ir darbuotojus, kurie turi ilgalaikę patirtį tam tikroje funkcijoje* (Srithika ir Bhattacharyya, 2009, 67-78).

Jei organizacijos nori išnaudoti visą naujovių, tokių kaip naujos technologijos vertę, jos turi sutelkti dėmesį į žmogiškąjį elementą ir inovacijų poveikį darbuotojams, kuriems įtakos turės pokyčiai. Didžiausią dėmesį skiriant žmogiškajam elementui (Becker, 2010, 251-268). Atmokimas turėtų vykti prieš organizacinį mokymąsi (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

1.3.4. Individualaus ir organizacinio atmokimo procesas organizacinių pokyčių kontekste

Atmokimas kaip procesas paprastai tiriamas tame pačiame kontekste kaip ir mokymosi procesas (Akgün ir kt., 2007, 203-231). Taip pat yra autorių, kurie atmokimo procesą supranta kaip reiškinį, atskirtą nuo mokymosi proceso (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462), teigdami, kad šiems procesams reikia skirtingų įgūdžių (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 323-330).

Jei organizacija ar individas susiduria su nauja, netikėta ar sudėtinga situacija, tai yra natūrali reakcija ~~yra~~ nedelsiant įsitraukti į sprendimų ir galimybių, kaip elgtis, paieškų procesą, t.y. kaip „išspręsti“ problemą. Daugeliu atvejų tai atmokimo proceso lemiamas elgesys, kurio tikslas - pašalinti dirginimą. Ankstesnė patirtis yra naudojama „išspręsti“ šią problemą. Daugeliu atvejų šis atmokimo procesas nukreiptas į destabilizaciją, ieškant norimų ir pateiktų sprendimų bei vėlesnių veiksmų, siekiant suvaldyti naują situaciją (Peschl, 2019, 454-470).

Norint pereiti nuo atmokimo prie mokymosi, dažnai reikia atrasti įvairių idėjų ir žinių rūšių. Integracija prasideda nustatant ir užfiksuojant naujas žinias, nustatant jų galimą strateginę svarbą ir sujungiant jas su tuo, kas jau žinoma. Iš esmės integracija yra nuolatinis procesas, kuris apima įvairovės generavimą (sukuriant daug įvairių rūšių žinių), atranką (nustatant tinkamas) ir saugant (atkakliai ir naudojant) tam tikras žinių rūšis. Ši veikla reikalauja priežiūros ir numatymo, nes žinios, kurios šiandien laikomos nereikšmingomis, ateityje gali tapti strategiškai vertingomis (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 323-330).

Grisold ir kt. (2017, 39-55) nusako, kad atmokimas yra „procesas, kurio metu sumažinama senų žinių įtaka siekiant sukurti naujas žinias ir (arba) mąstymo modelius. [...] atmokimas gali būti vertinamas kaip turimų žinių įtakos sumažinimas kuriant naujas žinias“. Ankstesnės patirties įtakos sumažinimas lemia neobjektyvų modelį ir atveria erdvę naujovėms, naujų žinių kūrimui ir galiausiai - naujam elgesiui, kasdienybei ir naujovėms (Peschl, 2019, 454-470).

Atmokimą sudaro individualus, grupės ir organizacinis atmokimas. Pirmasis reiškia asmenis, atsisakančius turimų įpročių ir įsitikinimų ir formuojamas naujas elgesys, idėjos ar veiksmai individualiame lygmenyje. Grupės atmokimas, kuomet dalis darbuotojų perpranta naujas žinias, jas taiko, susiformuoja tam tikri įpročiai ar veikimo metodai. Tai galėtų būti laikoma pokyčio įgyvendinimo „ambasadoriai“, kurie padeda įgyvendinti pokytį organizacijoje. Organizacijos atmokimas reiškia, kad pasenusi ir griežta tvarka yra keičiama organizacijos lygmeniu. Taip pat

organizacijos atmokimu galima laikyti momentą, kuomet didžiojo organizacijos dalis jau taiko naujas žinias ar veikia pagal naujus veikimo metodus ir įtvirtina susiformuojančius įpročius.

Atmokimas yra įvairaus lygio procesas nuo individo iki organizacijos. Atmokimą sudaro individualus ir organizacinis atmokimas. Asmenys turi galimybę ir norą atsisakyti pasenusių žinių ir rutinos. Literatūroje teigiama, kad organizacija negali to atsikratyti savaime, ir tai gali padaryti tik asmenys (Cegarra-Navarro ir Sanchez-Polo, 2008, 2-31; Holan, Phillips, Lawrence, 2004, 45-51). Todėl individualus atmokimas yra pirmasis atmokimo proceso žingsnis.

Tam tikra prasme mokymasis ir atmokimas yra organizacinių pokyčių tipai. Apžvelgdami literatūrą apie organizacinius pokyčius, Weick ir Quinn (1999, 361–386) išskiria nuolatinčius, besivystančius, laipsniškus pokyčius ir epizodinius, nenutrūkstamus, pertraukiamus pokyčius.

Terminas „nuolatiniai pokyčiai“ apibūdina vykstančius, besivystančius ir kaupiamuosius organizacinius pokyčius (Weick ir Quinn, 1999, 361–386). Tai įvyksta nuolat atnaujinant esamą organizacinę tvarką. Kasdienis organizacijos prisitaikymas prie išorinės aplinkos pokyčių ir problemų, ir yra laipsniško mokymosi proceso pasekmė. *Šiuo atveju atmokimas taip pat yra laipsniškas, nenutrūkstamas procesas, daugiau ar mažiau vykstantis kartu su mokymu. Kai seni veikimo metodai pakeičiami naujais, seni pamažu ištrinami iš organizacijos atminties* (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

Pavyzdys iliustruojantis nuolatinčius pokyčius galėtų būti, kai įmonė nusprendžia palaipsniui pereiti prie kompiuterizuoto darbo, keičiant popierines, ranka pildomas formas elektroninėmis. Kai kurių formų iš vis atsisakius, o kitas palaipsniui pradendant pildyti pritaikius kompiuterizuotas darbo vietas. Senieji veikimo metodai palaipsniui bus ištrinti ir pakeisti naujais. Kaip greitai tai įvyks, priklausys nuo organizacijos atminties ypatybių, organizacijos amžiaus bei darbuotojų gebėjimo priimti pokyčius.

Dažnai nuolatiniai pokyčiai yra susiję su veiklos problemomis, todėl dažnai padidėja efektyvumas ir gerėja finansiniai rezultatai. Nuolatiniai pokyčiai yra mažiau susiję su giliai laikomų organizacijos narių vertybių ir normų pakeitimu. Todėl organizacinio išmanymo užduotis paprastai nėra tokia sunki, kaip epizodinių pokyčių atveju (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

Tuo tarpu, „epizodiniai pokyčiai“ yra nedažni, nenutrūkstami ir apgalvoti (Weick ir Quinn, 1999, 361–386). *Tai įvyksta tam tikrais laikotarpiais, kai spaudimą pokyčiams lemia išoriniai įvykiai, tokie kaip technologiniai pakeitimai ar vidiniai įvykiai, tokie kaip vadovybės pasikeitimas. Palyginti su nuolatiniais pokyčiais, epizodiniai pokyčiai dažnai būna didesnio masto, strateginiai savo turiniu. Atsižvelgiant į šias savybes, epizodiniai pokyčiai paprastai inicijuojami organizacijos lygiu. Pokytis dažnai prasideda peržiūrint opų kasdieninės veiklos aspektą ir po to atitinkamai koreguojant veikimo metodus* (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

Organizacijų nesugebėjimas pasikeisti taip greitai, kaip aplinka sukuria įtampą, kuri paprastai vyksta prieš epizodinius pokyčius (Weick ir Quinn, 1999, 361–386). Krizė dažnai sukelia epizodinius pokyčius. Nuosavybės pasikeitimas, kaip dažnai nutinka susijungiant ar išigyjant organizacijas yra dar viena pagrindinė epizodinių pokyčių priežastis (Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).

1.3.5. Individualaus atmokimo tipai

Rushmer and Davies (2004, 10-15) pasiūlytas skirstymas į kategorijas pasiūlytas skirstymas į kategorijas yra pats svarbiausias individualiam mokymui, nes jis suteikia naudingą atskyrimą tarp trijų individualių mokymosi tipų: **silpnėjimas** (angl. fading), **laipsniškas atmokimas** (angl. wiping) ir **stiprus atmokimas** (angl. deep unlearning). Teigiama, kad kiekvienas atmokimo tipas skiriasi priežastingumu, sąmoningumu, greičiu ir poveikumu.

Pirma, silpnėjimas ar įprastas atmokimas vyksta palaipsniui per laiką, nenaudojant žinių. Tai nelaikoma nei reikšminga, nei sudėtinga žmonėms. Kadangi atmokimui reikia sąmoningų ir apgalvotų veiksmų, abejotina, ar silpnėjimą galima suprasti kaip atmokimą. Sąmoningo veiksmo nebuvimas reiškia, kad silpnėjimas yra labiau panašus į netyčinį asmens lygio pamiršimo procesą, o ne atmokimą.

Laipsniškas atmokimas, antroji individualaus atmokimo kategorija, atitinka anksčiau pateiktą atmokimo apibrėžimą. Laipsniško atmokimo priežastingumas yra asmeniui nepriklausanti pokyčių iniciatyva. Laipsniškas atmokimas gali būti apibrėžtas kaip atmokimo procesas, atsirandantis dėl apgalvoto permainų proceso, kuris buvo įtakotas iš išorės, pavyzdžiui, atsiradusi pokyčio iniciatyvą ar pasikeitus darbo funkcijoms. Laipsniškas atmokimas yra sąmoningas veiksmas ir paprastai yra nukreiptas į gana siaurą praktiką ar veiklą, kai pokyčių iniciatyva reikalauja, kad asmuo sąmoningai stengtųsi atsisakyti tam tikro mąstymo ir elgesio būdo. Vykstant laipsniškam atmokimui, pagrindinė priežastis, kodėl žmonės ištraukia į atmokimą, yra ta, kad jie suvokia kaip būtinybę inicijuoti konkrečius organizacinius pokyčius.

Trečioji individualaus mokymosi kategorija, kurią pasiūlė Rushmer and Davies (2004, 10-15), yra stiprus atmokimas. Manoma, kad ši radikali atmokimo forma greitai atsiranda dėl individualios patirties ir tokia patirtis gali turėti didelę įtaką ją patiriantiems asmenims, priversti juos suabejoti savo vertybėmis ir įsitikinimais. Dėl to stiprų atmokimą gali lydėti emocijos, tokios kaip nerimas, baimė ir sumišimas. Stiprus atmokimas yra susijęs su vertybių ir prielaidų sužinojimu, o ne tik su tam tikro elgesio ar praktikos neišmanymu. Vieni autoriai stiprų atmokimą įvardina kaip iššūkį pagrindiniams įsitikinimams, kiti kaip vertybių ir normų atsisakymą dėl epizodinių, nenutrūkstamų pokyčių. Stiprus atmokimas įvyksta, kai organizacija keičia ir įsitikinimus, rutiną, reaguodama į besikeičiančią ir labai nenuspėjamą aplinką (Hislop ir kt., 2014, 540-560).

Kalbant apie atmokimo ir pokyčių santykį, dominuojanti atmokimo literatūros perspektyva yra ta, kad atmokimas palengvina pokyčius (Becker, 2010, 251-268; Cegarra-Navarro ir Sanchez-Polo, 2007, 1099-1119; Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462). Pagrindinė priežastis, kodėl žmonės įsitraukia į atmokimą, yra ta, kad atmokimas suvokiamas kaip būtinas konkrečių organizacinių pokyčių iniciatyvos elementas.

E. W. K. Tsang ir A. Zahra (2008, 1435-1462) taip pat nagrinėja ryšį tarp mokymosi, atmokimo ir organizacinių pokyčių. Autoriai išskiria skirtingus pokyčių tipus: **nuolatinis** ir **epizodinis**, ir nurodo, kad kiekvienas pokyčių tipas turės savitą atmokimo formą. Jie nepertraukiamą pokytį apibūdina kaip laipsnišką pokytį. Priešingai, epizodiniai pokyčiai paprastai būna nedažni, tačiau didesnio masto nei nuolatiniai pokyčiai. Taigi, atsižvelgiant į nagrinėjamus atmokimo tipus, nuolatiniai pokyčiai gali būti labiau susieti su laipsnišku atmokimu, tuo tarpu epizodiniai pokyčiai gali būti labiau susieti su stipriu atmokimu.

Jeigu organizaciniai pokyčiai skatina laipsnišką atmokimą, žmonių požiūris į atmokimą greičiausiai yra glaudžiai susijęs ir beveik neatsiejamas nuo jų požiūrio į pokyčių procesą, jų priežastis. Taigi, jei žmonės nemano, kad vykdomi pokyčiai yra palankūs, mažai tikėtina, kad jie teigiamai vertins bet kokį atmokimą, kuris kyla iš pokyčių. Ir priešingai, jei žmonės mano, kad pokyčiai yra būtini ir svarbūs, greičiausiai jie turės daugiau teigiamo požiūrio į bet kokį atmokimą, kuris atsiranda (Tsang, 2008, 5–20)

Taigi norint suprasti atskirų atmokimo tipų dinamiką, iš esmės reikia atsižvelgti į žmonių požiūrį į pokyčius, jų priežastis. MacDonald (2002, 174) pateikė individualaus atmokimo modelį, kurio pirmame etape yra asmens imlumas pokyčiams. T.y. kai žmogus sutinka, kad yra perspektyvų ir kitokių požiūrių, ir yra pasirengęs apsvarstyti šias perspektyvas. Po to yra antrasis pripažinimo etapas, tai yra procesas, kurio metu asmuo pripažįsta šių alternatyvių požiūrių teisingumą. Galiausiai sielvarto procesas, kuris, yra emocinis atmokimo branduolys, kai žmogus susitaiko su „ankstesnių veikimo būdų praradimu - esminių prielaidų, kurios iki šiol suteikė tikrumą ir saugumą, praradimu“ (MacDonald, 2002, 174). Tik atlikęs šiuos tris mokymosi proceso etapus žmogus gali veiksmingai pasikeisti ir išmokti naujų prielaidų, žinių ir praktikos (Hislop ir kt., 2014, 540-560).

Jei atmokimas susijęs su žinių, vertybių ar elgesio atsisakymu, reikia pripažinti, kad tai gali įvykti tiek nesąmoningai, tiek sąmoningai. Nesąmoningas ar atsitiktinis kažko atsisakymas paprastai vadinamas pamiršimu (Holan ir Phillips, 2004, 1603-1613; Easterby-Smith ir Lyles, 2011; Rushmer ir Davies, 2004). Šis užmiršimo procesas kontrastuoja su sąmoningu atmokimu, kuris apima sąmoningą pasirinkimą atsisakyti tam tikrų žinių, vertybių ar elgesio. Kaip E. W. K. Tsang ir A. Zahra (2008, 1435-1462) atveju, daroma prielaida, kad atmokimas yra sąmoningas ir apgalvotas procesas, todėl jis skiriasi nuo pamiršimo. M. De Holan ir N. Phillips (2004, 1603-1613) sutinka dėl tyčinio

atmokimo pobūdžio, nors jie taip pat nei kiti neišskiria pamiršimo ir atmokimo (Hislop ir kt., 2014, 540-560).

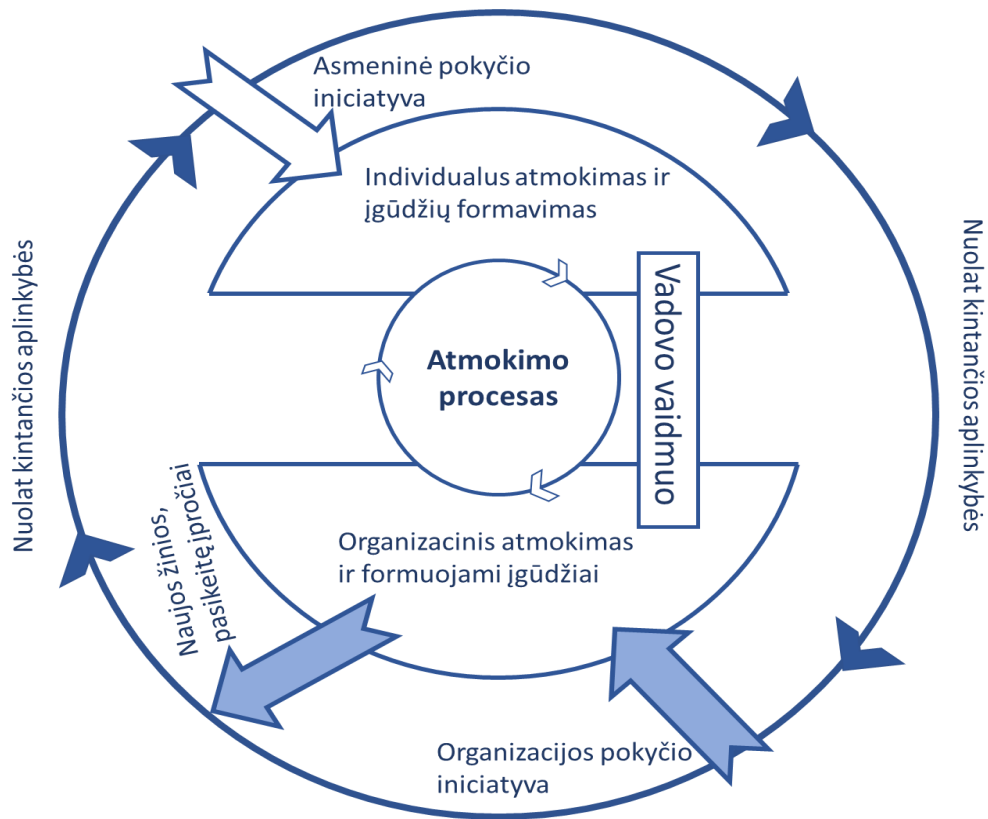
Asmenys vaidina svarbų vaidmenį atmokimo procese. Kuomet pokytis yra inicijuojamas nuo aukščiausio lygio vadovų iki žemutinės grandies darbuotojų, tokiu atveju asmenys paprastai yra priversti pakeisti savo elgesį ir įsitikinimus, kad prisitaikytų prie naujos aplinkos. Akivaizdu, kad šis pokytis gali sulaukti didelio pasipriešinimo, nes individai gali nenorėti pokyčių (Srithika ir Bhattacharyya, 2009, 67-78; Tsang, 2008, 5–20).

Atmokimo procese individualus atmokimas teigiamai veikia organizacinį atmokimą.

Pasipriešinimas pokyčiams grindžiamas tuo, kad nėra žinojimo ir supratimo, ką atmokimo procesas gali lemti. Tai ypač pasakytina apie pamiršimą, atmokimo procese (Becker, 2018, p. 108) arba, kaip vyksta atmokimas. Atmokimas yra pokyčių procesas, verčiantis abejoti ankstesnėmis vertybėmis, prielaidomis, žiniomis ir praktika. Svarbu rasti pusiausvyrą tarp senų ir naujų žinių. Kiek naujovės turėtume leisti ir kiek senųjų žinių turėtume išsaugoti (Hislop ir kt., 2014, 540-560; Klammer ir Gueldenberg, 2019, 860-888).

Atmokimas yra pagrindinis sėkmingo organizacinių pokyčių įgyvendinimo veiksnys, nuolatinis šiuolaikinės verslo aplinkos bruožas. Individualus atmokimas yra savitas mokymosi tipas, apimantis sąmoningą sprendimą atsisakyti žinių, vertybių ar elgesio. Tačiau šios apleistos žinios nėra visam laikui prarandamos, o sąmoningai atmetamos ir lieka atkuriamos naudoti ateityje (Hislop ir kt., 2014, 540-560). Žinių įtvirtinimo, pripažinimo negaliojančiomis ir integravimo naujų žinių etapai, žinių gyvavimo cikle virsta mokymosi, atmokimo ir permokimo procesais (Bedford, 2014, 3-25).

Individualaus ir organizacinio atmokimo sinergiją su pokyčių valdymu iliustruoja 3 paveikslas, kuris sudarytas apibendrinant nagrinėjamų autorių mintis. Nuolat kintančios aplinkybės įtakoja pokyčius, kurie pradedami įgyvendinti arba asmens, individualiame atmokimo lygyje arba organizacijos, siekiant pakeisti visos organizacijos elgseną, nusistovėjusius veikimo metodus. Tuo atveju, kad pokyčiai organizacijoje inicijuojame asmens, pokyčiai įgyvendinami paprasčiau, be didesnio pasipriešinimo. Asmuo keisdamas savo įpročius arba taikydamas naujas žinias, į atmokimo procesą įtraukdamas savo kolegas, susiformuoja grupė asmenų, kurie atmokimo metu daro teigiamą įtaką organizacijos veiklai. Pasiekus kritinę darbuotojų masę, kuomet taikomos naujos žinias, susiformuoja įpročiai ar veikimo metodai, tampa organizacijos pokyčiu ir veikia visus organizacijos darbuotojus. Kitas galimas atvejis, kuomet pokyčių iniciatorius yra organizacija. Pokyčio įgyvendinimas susidurs su galimu didesniu ar mažesniu darbuotojų pasipriešinimu. Tam, kad įvyktų organizacijos atmokimas, pirma turės įvykti darbuotojų individualus, asmeninis atmokimas, ir tik vėl susiformavus kritinei darbuotojų masei, kurie priims pokytį, atmoks senąsias žinias ar nustos taikyti ankstesnius veikimo metodus, bus galima vertinti, kad įvyko organizacijos atmokimas.



3 pav. Organizacinis atmokimas. Paveikslas parengtas darbo autoriaus, pagal išnagrinėtą literatūrą.

Nepaisant to, kas iniciatorius pokyčių, didelį, o kai kuriais atvejais ir esminį vaidmenį atlieka organizacijos, padalinio ar tiesioginis darbuotojo vadovas. Jų palaikymas, skatinimas, papildomų priemonių ir laiko resursų skyrimas užtikrina sėkmingą atmokimą, naujų žinių ir įpročių įsisavinimą, bei sėkmingą pokyčio įgyvendinimą.

Taigi, pateiktame paveiksle atvaizduojamos pokyčių iniciatyvos (asmeninės arba organizacijos), jų sąlygojamas individualus arba organizacinis atmokimo procesas, kad būtų įgyjamos naujos žinios, susiformuotų pasikeitę įpročiai, kurie veikiami nuolatinių kintančių aplinkybių į nenutrūkstantį ciklą grįžta vėl per asmenines arba organizacinio pobūdžio iniciatyvas.

2. Empirinio tyrimo metodologija

Pirmoje dalyje atlikta literatūros analizė, apžvelgiant pokyčius bendraja prasme, atskleidžiant atmokimo sąvokos esmę, atmokimo svarbą individualiame ir organizaciniame lygmenyje, bei patį atmokimo procesą. Mokslinės literatūros gausa apie atmokimą, bei pokyčių valdymą neįvardina priemonių ir būdų kurie skatina atmokimą, o tuo pačiu neaiškus praktinis pritaikomumas valdant pokyčius.

Konstruojant empirinio tyrimo metodologiją, jos pagrindu pasirinktas ADKAR pokyčių valdymo modelis. ADKAR modelis pasirinktas įvertinti pokyčių valdymo metodologiją, kuria remiantis yra valdomi Lietuvos geležinkelių įmonių grupės pokyčiai, identifikuoti problemas, su kuriomis susiduriama įgyvendint pokyčius ir įvertinti atmokimo galimą integravimą į ADKAR pokyčių valdymo metodologiją. Remiantis literatūros analize ir tyrimo rezultatais bus pateikti pasiūlymai dėl atmokimo priemonių ir būdų inkorporavimo į ADKAR pokyčių valdymo modulį tiek individualiame, tiek organizaciniame lygyje.

Empirinis tyrimas reikalingas surinkti informacijai apie vykdomus pokyčių projektus ir įvertinti galimybes atmokimą įtraukti į ADKAR modelio etapus tiek organizaciniame, tiek individualiame lygmenyje, identifikuojant galimas problemas bei naudas sėkmingai valdyti pokyčius. Tyrime remiamasi respondentų nuomone, jos atviru išsakymu, turimomis žiniomis, individualiu vertinimu, dalijimusi turima patirtimi. Ši darbo dalis sudaryta iš tokių struktūrinių dalių: empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai, empirinio tyrimo dizainas ir metodai, tyrimo instrumentas, tyrimo populiacija ir imtis, duomenų rinkimas.

2.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Empirinio tyrimo tikslas - iširti galimybę atmokimo priemonės ir būdus įtraukti į Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje naudojama bendrą pokyčių valdymo metodiką ADKAR.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti pokyčių valdymo modelį ADKAR, kuriuo remiantis yra valdomi LG įmonių grupėje vykstantys pokyčiai.
2. Nustatyti pokyčių valdymo modelio ADKAR etapus į kuriuos būtų galima inkorporuoti atmokimą, tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu.
3. Identifikuoti būdus ir priemones kuriomis atmokimas būtų įtrauktas į pokyčių valdymą.
4. Įvertinti vadovo vaidmenį atmokimo procese.
5. Įvardinti naudas, kurias patirtų darbuotojai ir organizacija įvardinus atmokimą kaip pokyčių valdymo elementą, pokyčių valdymo etapuose.

Siekiant pasiekti iškeltus uždavinius, kompleksiškai naudojama kokybinio tyrimo strategija, derinant skirtingus kokybinio tyrimo metodus:

1. Siekiant atskleisti Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje naudojamą ADKAR pokyčio valdymo metodą, bus taikomas kokybinio tyrimo - lyginamosios mokslinės literatūros, organizacijos dokumentų analizės, atvejo tyrimo, apibendrinimo metodus, nagrinėjant įvairią mokslinę literatūrą: monografijas, straipsnius, kitą medžiagą.

2. Kiti uždaviniai įgyvendinami taikant Kokybinio tyrimo – Sutelktųjų grupių diskusijų, atvejo tyrimo, lyginamosios analizės metodus, taip pat įterpiančią kiekybinio tyrimo apklausos metodo elementų, tiriant vadovų įtaką atmokimui ADKAR pokyčių valdymo etapuose.

2.2. Tyrimo dizainas ir metodai

Kokybinė metodologija pasirinkta, kadangi ji grindžiama interpretacine/indukcine tyrimo logika, kuomet kaupiami ir interpretuojami gauti tyrimo duomenys padeda formuluoti naujas teorines prielaidas. Kokybinio tyrimo pasirinkimą lemia siekis gauti informacijos apie mažai žinomą tiriamą klausimą, taip pat surinkti žmonių nuomonę, patirtis, mąstymą ir pan. Kokybinio tyrimo duomenys renkami žodine išraiška bei vertinami subjektyviai. Kokybinės strategijos taikymo atveju tyrimo metu gali keistis tyrimo eiga ir pobūdis, kadangi kokybiniu tyrimu daugiau siekiama konstruoti teoriją ar praplėsti esamos teorijos ribas, nei testuoti esamą teoriją (mokslometis.lt, 2020).

Lyginamosios analizės metodas pasirinktas ADKAR pokyčio valdymo metodui ir Lietuvos geležinkelių įmonių grupės valdomų pokyčių metodologiniam palyginimui aprašomuoju būdu atlikti. Tai mąstymo procesas, kuomet sugretinama ADKAR ir Lietuvos geležinkelių įmonių grupės valdomų pokyčių valdymo metodologija, tikslu atskleisti jų tarpusavio santykį. Lyginamosios analizės metodas yra susijęs su analizės ir sintezės operacijomis.

Atvejo analizė (angl. Case study) Tai tokia kokybinių tyrimų strategija, kai detalai, giliai nagrinėjamas vienas ar keli konkretūs atvejai, iliustruojantys tiriamąją problemą. Čia didžiausias dėmesys skiriamas konkrečiam atvejui, kurį bandoma kuo išsamiau aprašyti ir paaiškinti bei atsakyti į tyrimo klausimus. Siekiant iširti tam tikrą pasirinktą problemą, tyrėjas gali nagrinėti tam tikrą vieną problemos apraišką arba keletą tokių atvejų, taip pat gali siekti parinkti tokius atvejus, kurie reprezentuotų tiriamos problemos ar nagrinėjamos temos ribas. Šiame darbe pasirinktas iširti Lietuvos geležinkelių įmonių grupės taikomas pokyčių valdymo modelis ADKAR, bei nagrinėjami vykstantys pokyčiai, siekiant identifikuoti pačias atmokimo priemones ir būdus, bei pateikti siūlymus kaip šias priemones integruoti į pokyčių valdymą.

Atvejo analizė yra universalus metodas, leidžiantis deduktyviai pereiti nuo bendrinių aspektų prie konkrečių tyrimo aspektų, arba leidžia surinkti duomenis, kurie savo ruožtu padeda svarstyti ir kurti teorinius konstruktus. Atvejo analizė suteikia galimybę nuodugniai išanalizuoti ir

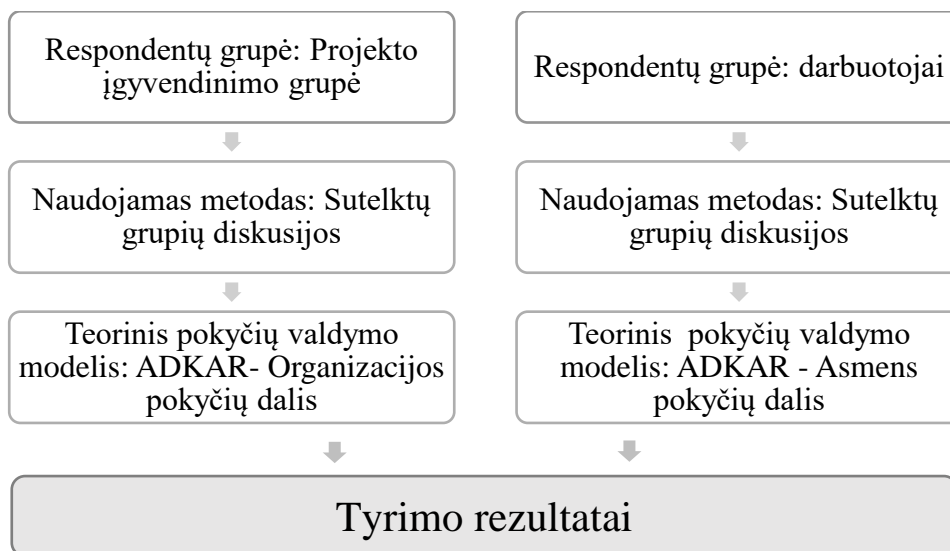
aprašyti Lietuvos geležinkelių įmonių grupės valdomų pokyčių taikomą ADKAR metodą, o taip pat sutelktųjų grupių diskusijų grupes formuoti pagal realius, konkrečius pokyčių projektus. Studija susideda iš informacijos surinkimo ir analizės etapų.

Atvejo analizė gali būti naudojama formuluojant teorijas arba siekiant aprašyti, atskleisti organizacijos patirtį, siekiant paaiškinti tam tikrus teorinius aspektus, kaip šiame darbe siekiant suformuoti atmokimo priemonių ir būdų sąrašą, bei galimybes juos taikyti ADKAR metodo etapuose.

Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimas – metodas, kuris naudojamas giluminei informacijai surinkti siekiant išsiaiškinti žmonių nuostatas, įsitikinimus, elgesio motyvus, kad būtų galima įsigilinti ir suprasti tam tikrą specifinę temą (Rowley (2012)). Šio baigiamojo darbo tyrimo objektas yra susijęs su atmokimo samprata ir jos inkorporavimo galimybių į pokyčių valdymo modelį ADKAR, priemonių ir būdų identifikavimą, bei naudų darbuotojui bei organizacijai įvardinimu. Todėl šiame tyrime bus naudojamos skirtingos Sutelktųjų grupių diskusijos.

Pirminė tyrimo idėja buvo vykdyti Individualaus interviu su organizacijos aukšto lygio vadovais– sudarant klausimyną kurį sudarytų apie 14 atvirų klausimų su papildomais klausimais, pirmiausia klausiant faktų, informacijos, o po to prašant pateikti nuomonę ir vertinimą. Interviu su vadovais metu tikėtasi atskleisti, kaip jie vertina įgyvendinamus pokyčius Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje, kokias kliūtis ir sėkmes mato pokyčių valdymo projektuose, kaip jie supranta atmokimo veiksmingumą, kaip į pokyčių valdymo modelį ADKAR galima būtų inkorporuoti atmokimą, kokias atmokimo priemones ir būdus įtraukti į pokyčių valdymą. Tačiau kviečiant respondentus į pokalbį buvo susidurta, kad jiems nėra žinoma atmokimo sąvoka ir pats atmokimo procesas. Todėl tapo akivaizdu, kad prieš darant interviu reikėtų kiekvienam respondentui pristatyti tiriamą temą, o gaunami atsakymai į klausimus būtų sąlyginiai ir nebūtinai informatyvūs. Dėl ko tyrimo tikslas galėjo būti nepasiektas. Atsižvelgiant į tai buvo priimtas sprendimas keisti tyrimo taktiką ir organizuoti tik Sutelktųjų diskusijų grupes. Buvo priimtas sprendimas pasirinkti kelis (3-4) organizacijoje vykdomus projektus ir į sutelktųjų diskusijų grupes kviesti nagrinėjamo projekto komandos narius, kurie atstovautų organizacijos poziciją, bei sutelktųjų diskusijų grupes, kviečiant darbuotojų kuriuos tiesiogiai paliečia įgyvendinami pokyčiai.

Tyrimo dizainas pavaizduotas 4 paveiksle, siekiant aiškiai parodyti, kaip konstruojamas tyrimas vizualiai.



4 pav. Tyrimo dizainas. Paveikslas parengtas darbo autoriaus

Sutelktųjų grupių diskusijos. Siekiant surinkti kuo įvairesnę nuomonę, kuri atspindėtų tiek organizacijos, tiek darbuotojų poziciją dėl įgyvendinamų pokyčių, tiek jų priėmimo, priemonių ir būdų identifikavimo, kas pagelbėtų atmokimą inkorporuoti į pokyčių valdymo medelį ADKAR, buvo pasirinktas sutelktųjų grupių diskusijos (fokusuotų grupių) metodas. Tai – vienas iš populiariausių kokybinių duomenų rinkimo metodų. Sutelktųjų grupių diskusiją veda moderatorius, vadovaudamasis iš anksto parengtu pokalbio planu/ scenarijumi (Žydzūnaitė ir Stanislav, 2017). Šio metodo dėka duomenys gaunami išsamesni nei kiekybiniuose tyrimuose. Duomenų kokybė grindžiama grupės dinamiškumu, jos dalyvių tarpusavio sąveika. Atsižvelgiant į tai, kad nagrinėjama atmokimo tema nėra aiškiai suprantama, todėl diskusijos gali padėti tyrėjui išsiaiškinti pirminį požiūrį, bei jo transformaciją diskusijos metu, įvertinti nuomones ir įsitikinimus, kurie gali būti kliūtys sėkmingam pokyčių įgyvendinimui, aiškiau įvardinti priemones kurių reikia darbuotojams, kad jie lengviau priimtų pokyčius.

Sutelktųjų grupių diskusijos dalyviai girdi vieni kitų atsakymus ir gali papildyti savo komentarais. Dalyvių nuomonės neprivalo sutapti ir nėra tikslo prieiti vieningos nuomonės. Tikslas yra gauti kokybiškus duomenis organizacijos vykstančių pokyčių kontekste, kuriame respondentai gali apsvarstyti savo ir kitų respondentų nuomones.

Sutelktųjų grupių diskusijos metodas buvo pasirinktas atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

1. Efektyvus informacijos surinkimas kaštų prasme. Per vieną- valandą galima surinkti informaciją iš tikslinės žmonių grupės, 5-10 dalyvių, priklausomai nuo projekto komandų dydžio, taip padidinant tyrimo imtį.

2. Diskusijos ir atviras dalijimasis nuomonėmis tarp žmonių skatina duomenų kokybę. Išvengiama hiperbolizuotų, kraštutinių, paremtų emocijomis požiūrių, nes dalyviai kalbėdami grupėje linkę pateikti objektyvią nuomonę, taip gaunami duomenys yra patikimesni.

Sutelktųjų grupių diskusijų garso ir vaizdo nuorašai (transkriptai) apdorojami rankiniu būdu, Excel dokumente, išsakytam komentarui, nuomonei priskiriant tam tikrą bendrinį kodą, kurio pagalba galima sugrupuoti apklausiamųjų nuomones ir daryti atitinkamas išvadas.

2.3. Tyrimo instrumentas

Sutelktųjų grupių diskusijos formuojamas pagal konkrečius Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje vykstančius projektus. Kiekvienam nagrinėjamam projektui organizuojamos dvi fokus grupės: Viena fokus grupė iš projekto komandos narių – taip gaunant informaciją apie projekto įgyvendinimą iš organizacijos pusės ir organizacijos atmokimą, bei fokus grupė to pačio projekto darbuotojų, kuriuos palies/ jau palietė pokyčiai – taip gaunant informaciją apie pokyčių įgyvendinimą per darbuotoją ir individualų atmokimą. Toks tyrimas, o tiksliau jo išvados, naudingos tiek konkrečiam nagrinėjamam projektui, tiek kitiems tęstiniams, panašioms arba bendrų bruožų turintiems projektams. Kokybinio tyrimo metodas padeda pasiekti iškeltus empirinio tyrimo tikslus, todėl remiantis juo buvo parengti Sutelktųjų grupių diskusijos klausimynai: vienas klausimynas/ scenarijus projekto komandos fokusuotai grupei ir kitas klausimynas/ scenarijus darbuotojų fokusuotai grupei.

Šie klausimai užduodami pasirinktiems respondentams, kurie arba yra projekto įgyvendinimo grupės nariai arba darbuotojai kurių veiklą tiesiogiai palies arba jau palietė įgyvendinami pokyčiai. Tyrimo instrumentai - Sutelktųjų grupių diskusijos scenarijai.

2.3.1. Tyrimo instrumentas – Projekto komandos Sutelktųjų grupių diskusijos scenarijus

Projekto komandos Sutelktųjų grupių diskusijos vedamos pagal paruoštą planą. Klausimai visoms Projekto komandos Sutelktųjų grupių diskusijoms vienodi. Klausimynas sudarytas iš 17 atvirų klausimų, siekiant atskleisti kaip jie vertina įgyvendinamus pokyčius Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje, kokias kliūtis ir sėkmes mato pokyčių valdymo projektuose, kaip jie supranta atmokimo veiksmingumą, kaip į pokyčių valdymo modelį ADKAR galima būtų inkorporuoti atmokimą, kokias atmokimo priemones ir būdus įtraukti į pokyčių valdymą. Pilnas Sutelktųjų grupių diskusijos Projekto komandos scenarijus pateikiamas priede Nr. 2. Klausimynas buvo konstruojamas pagal ADKAR etapų pokyčių valdymo modelį. Projekto komandos Sutelktųjų grupių diskusijos klausimai pateikiami lentelėje 2.

Lentelė 2. Sutelktųjų grupių diskusijos, Projekto komandos klausimai.

Klausimų grupė pagal ADKAR organizacijos pokyčių įgyvendinimo etapus	Klausimai projekto komandos nariams	Apibūdinimas
1. Pokyčio vertinimo etapas	<p>1. Kokia darbuotojų elgsena buvo prieš pradėdant pokyčių įgyvendinimo projektą ir kokios darbuotojų elgsenos tikėtasi įgyvendinus projektą?</p> <p>2. Kaip galvojate, kodėl verta arba neverta pokyčio vertinimo stadijoje galvoti apie darbuotojų elgsenos pasikeitimą, tame tarpe ir dalykus/įpročius kurių darbuotojui teks atsisakyti ar pakeisti?</p> <p>3. Kokią naudą/nenaudą matote atmokimo priemonių ir būdų identifikavimą vertinimo stadijoje?</p>	<p>Nustatomos reikalingos pokyčių valdymo priemonės. Videikienės ir Šimanskienės (2014, 3) pasipriešinimas pokyčiams paprastai apibrėžiamas kaip elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos <i>status quo</i> arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius. Sąmoningas Atmokimas apima sąmoningo pasirinkimo atsisakyti tam tikrų žinių, vertybių ar elgesio ar atsisakyti tam tikro proceso procesą (Hislop ir kt., 2014, 541).</p>
2. Pokyčio planavimo etapas	<p>4. Su koku pasipriešinimu planavote susidurti projekto įgyvendinimo stadijoje?</p> <p>5. Pagal Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje patvirtintą pokyčių valdymo metodiką, pokyčių planavimo stadijoje sudaromas mokymų planas. Kokiais principais ir būdais šis planas sudaromas/nesudaromas?</p> <p>6. Kaip įvertinate kokių mokymų reiks darbuotojams?</p> <p>7. Kokia Jūsų nuomonė, kaip atmokimo priemonių, būdų numatytas mokymo plane galėtų įtakoti darbuotojų priėmimą/atmetimą būsimų pokyčių kontekste?</p> <p>8. Kaip manote, kokį poveikį mokymų/atmokimo plano pavišinimas pokyčio planavimo stadijoje galėtų turėti valdant pasipriešinimą pokyčiams</p>	<p>Sudaromas planas, numatomi konkretūs veiksmai. <i>Mokymas</i>, kaip pokyčių valdymo sudedamoji dalis (D. Klimas ir J. Ružavičius, 2009, 72-87).</p>
3. Pokyčio įgyvendinimo etapas	<p>9. Su koku pasipriešinimu susidūrėte projekto įgyvendinimo metu? Kokios pasipriešinimo priežastys?</p> <p>10. Kokį galėtumėte atmokimo priemonių ir būdų rinkinį pasiūlyti šiame projekte, kad</p>	<p>Sudaryti pokyčių valdymo planai. Galimybė įsisavinti atmokimą yra esminis mokymosi proceso elementas, o pakankamas</p>

	<p>padėti darbuotojams atmokti, atsisakyti pasenusių žinių ar įpročių?</p> <p>11. Kokį galėtų turėti efektą atmokimo priemonių aiškus įvardinimas ir įtraukimas į mokymosi procesą pokyčio įgyvendinimo metu? Kodėl?</p> <p>12. Vykstant pokyčiams galimas žinių praradimas. Kokios priemonės pasiūlytumėte, kad vertingos žinios nebūtų prarandamos?</p>	<p>dėmesys tam yra priemonė įgyvendinti efektyvesnius mokymosi ir pokyčių procesus (K. Becker, 2010). Užmiršimas yra netyčinis, neapdairus žinių praradimas organizacijos atmintyje (D. Hislop ir kt. (2013).</p>
4. Pokyčio įtvirtinimo etapas	<p>13. Kaip vertinate, laiko tarpas, kurį buvo taikomos tam tikros žinios arba veikiamą pagal nusistovėjusius veikimo metodus, kaip įtakoja atmokimo procesą, jo trukmę ir mokymosi kokybę?</p> <p>14. Kaip vertinate, kaip aiškus įvardinimas dalykų (žinių ar veikimo metodų) kurių daugiau nenaudosime, galėtų pagelbėti atmokimo procese ir tuo pačiu suvaldant, kad darbuotojai negrįžtų prie ankstesnių įpročių?</p> <p>15. Kokie organizacijos veiksmai galėtų pagelbėti darbuotojams negrįžti prie ankstesnių veikimo metodų?</p> <p>16. ADKAR turi 5 (penkis) individualaus pokyčių priėmimo etapus, per kuriuos būtina praeiti visiems darbuotojams vykstant pokyčiams. Kurį etapą priskirtumėte kaip svarbiausią ir jautriausią atmokimo procese?</p> <p>17. Kokioje pokyčių įgyvendinimo stadijoje (inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ar įtvirtinimo) didesnę vaidmenį atlieka TOP vadovo ir kurioje tiesioginio vadovo dalyvavimas, įsitraukimas. Kodėl taip manote.</p>	<p>Pasiekiami pokyčio planavimo etape sėkmingo pokyčio rodikliai. Vyrauja tendencija grįžti prie nusistovėjusių veiksmų, kas apsunkina naujų veikimo metodų įsitvirtinimą veikloje. Organizacijos gyvavimo, veikimo laikas – amžius - dažnai sąlygoja nusistovėjusią tvarką organizacinėje atmintyje Tsang ir Zahra, 2008, 1435-1462).</p>

Sudaryta darbo autoriaus

2.3.2. Tyrimo instrumentas – Darbuotojų Sutelktųjų grupių diskusijos scenarijus

Darbuotojų Sutelktųjų grupių diskusijos vedamos pagal paruoštus planus. Klausimai visoms darbuotojų Sutelktųjų grupių diskusijoms vienodi. Klausimynas sudarytas iš 11 atvirų klausimų, siekiant įvertinti kaip jie vertina įgyvendinamus pokyčius Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje, kokias kliūtis ir sėkmes mato pokyčių valdymo projektuose, kaip jie supranta atmokimo veiksmingumą, kaip į pokyčių valdymo modelį ADKAR galima būtų inkorporuoti atmokimą, kokias atmokimo priemones ir būdus įtraukti į pokyčių valdymą. Pilnas Sutelktųjų grupių diskusijos

darbuotojų scenarijus patiekiamas priede Nr. 3. Klausimynas buvo konstruojamas pagal pokyčių valdymo ADKAR modelyje numatytus individualaus pokyčių priėmimo etapus. Darbuotojų Sutelktųjų grupių diskusijos klausimai pateikiami lentelėje 3.

Lentelė 3. Sutelktųjų grupių diskusijos Darbuotojams klausimai.

Klausimų grupė pagal ADKAR asmeninio (individualaus) pokyčių įgyvendinimo etapus	Klausimai darbuotojams	Apibūdinimas
1. Pokyčio suvokimo etapas	1. Kaip vertinate savo santykį su vykstančiais pokyčiais, labiau juos palaikote ar priešinatės jiems. Kodėl? 2. Kaip Jums pagelbėtų žinant iš anksto, dar prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius, koks numatytas mokymo planas? 3. Kaip vertinate, pokyčio suvokimui, o vėliau ir priėmimui kokią įtaką daro TOP vadovai ir tiesioginis vadovas?	Suvokiama, kodėl reikia pokyčio ir kas konkrečiai keisis. Darbuotojams nežinant kodėl vyksta pokyčiai, jie gali būti atsparūs tiek mokymams, tiek pokyčiams (Hiatt, 2006). Pokyčiai sukelia tam tikrą diskomforto lygį, todėl vadovų palaikymas yra būtinas pasipriešinimui valdyti (Rupčić, 2017, 127-130).
2. Pokyčio troškimo etapas	4. Kas pagelbėtų, kokios priemonės, suvokti pokyčius ir siekti labiau prisidėti prie jų sėkmės? 5. Kaip keistųsi Jūsų santykis su planuojamais ar pradėtais įgyvendinti pokyčiais, jei tiksliai žinotumėte kokių žinių ir įpročių jums daugiau nereikės ir kokiais juos turėsite keisti?	Asmeniškai apsisprendžiama priimti pokytį, keisti darbo būdus ar priemones.
3. Pokyčio žinių įgijimo etapas	6. Kokie organizacijos veiksmai, priemonės, būdai galėtų pagelbėti darbuotojams greičiau atmokti ir išmokti naujų žinių ir veikimo metodų mūsų nagrinėjamo projekto ribose. 7. Kokias pasiūlytumėte priemones vykstant pokyčiams neprarasti vertingų organizacijos žinių?	Įgyjama žinių ir informacijos, suprantama, kaip reikės naujai dirbti ar naudoti naujas priemones. Nuolatinis mokymasis – užtikrinamas cikliškas pokyčių valdymo mokymai, bei mokymai susiję su pokyčių įgyvendinimu. Būtina vengti pamiršti vertingas žinias (Zahra, Abdelgawad, Tsang, 2011, 232-330).
4. Pokyčio gebėjimo etapas	8. Kokios priemonės padėtų suformuoti naujus įgūdžius? 9. Kaip vertinate vadovo įtaką atmokimo procese, tuo pačiu ir pokyčių įgyvendinimo sėkmei? Ką vadovas turi padaryti?	Gebama / įgyjama įgūdžių dirbti naujai ar naudojant naujas priemones. Vadovai, atsakingi už atmokimo proceso įgyvendinimą ir turėtų nuolat skatinti į naujoves

		orientuotą mąstysena, (Wilbert ir kt., 2018, 17-39).
5. Pokyčio įtvirtinimo etapas	10. Kokie organizacijos veiksmai galėtų pagelbėti darbuotojams negrįžti prie ankstesnių veikimo metodų? 11. Kaip vertinate, atmokimo procese, o tuo pačiu ir pokyčių įgyvendinime, kuomet siekiama negrįžti prie ankstesnių įpročių, didesnę įtaką turi TOP vadovų įsitraukimas, ar struktūrinio padalinio (tiesioginis) vadovas? Pagrįskite savo nuomonę.	Įtvirtinami įgūdžiai dirbti taikant naujus darbo būdus ar priemones kasdienėje veikloje, kol galiausiai tai tampa nauju įpročiu. Organizacinis mokymasis - pagrindinė vadovybės atsakomybė (Dunphy, Turner ir Crawford, 1997).

Sudaryta darbo autoriaus

Diskusijos moderatorius kalba tiek kiek pristato savo darbą, nagrinėjamą temą, tyrimo tikslus, bei užduoda klausimus, o didžiąją laiko dalį kalbėti leidžia respondentams. Moderatorius užtikrina, kad diskusijos būtų konstruktyvios ir neleidžia respondentams įžeidinėti vieni kitų, stabdo kylančius konfliktus ir nukrypimus nuo temos. Stengiasi, kad visi dalyviai išsakytų savo nuomonę. Moderatoriaus asistentas (jei toks pasitelkiamas) padeda išdalinti medžiagą, stebi procesą, daro užrašus.

2.4. Tyrimo populiacija ir imtis

Pradžioje buvo planuota tirti 3-4 projektus. Tačiau atlikus pirmąsias Sutelktųjų grupių diskusijas paaiškėjo, kad gaunami duomenys yra artimi, nepaisant gana skirtingų projektų. Taip pat sprendimą mažinti projektų skaičių lėmė Lietuvos Respublikoje paskelbus karantiną ir atsižvelgiant į rekomendacijas nesitelkti daugiau kaip kelių asmenų grupėms ir išlaikyti saugų atstumą. Siekiant visapusiškai ištirti pokyčių valdymo ir atmokimo sinergiją, dalyvauti fokuso grupėse buvo atrinkti projektai turintys įtakos dideliame darbuotojų skaičiuje: projekto AB „LG Cargo“ (toliau – 1 projektas) 550 darbuotojų, MS365 projekto (toliau – 2 projektas), visus Lietuvos geležinkelių įmonių grupės darbuotojus, t.y. apie 9000 darbuotojų.

Kokybinio tyrimo metodui rekomenduojamas dalyvių skaičius Sutelktųjų grupių diskusijos 8-10, grupių skaičius 2-8, optimali diskusijos trukmė apie 1,5-2 val. (Židžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo metu atliktos keturios Sutelktųjų grupių diskusijų sesijos: dvi Sutelktųjų grupių diskusijos – Projekto įgyvendinimo grupės (1projekto - 8 asmenys, 2 projekto - 3 asmenys) ir dvi Sutelktųjų grupių diskusijos – darbuotojų grupės (1projekto - 8 asmenys, 2 projekto - 8 asmenys). Viso keturiuose Sutelktųjų grupių diskusijose sudalyvavo 27 darbuotojai.

Tokia pasirinkta imtis siekiant, kad tyrimo rezultatai atspindėtų nuomonę tiek pokyčių iniciatorių, kurie yra pokyčių valdymo „šeimininkai“, tiek darbuotojų, kurie turi priimti ir įgyvendinti pokyčius, tokiu būdu gaunama visapusiška pokyčiuose dalyvaujančių šalių nuomonės (struktūrinė dimensija).

Projekto komandos Sutelktųjų grupių diskusijos.

Sutelktųjų grupių diskusijų-Projekto komandos dalyvių skaičius ribojamas pačios suformuotos komandos ir dirbtinai negalėjo būti plečiamai papildoma kitų kviestinių dalyvių (respondentų), kad pasiekti rekomenduojamą skaičių, kadangi jų teikiamos išvalgos būtų bendrinio pobūdžio, menamos, o ne konkrečiai iš įgyvendinamo pokyčių projekto konteksto. Sutelktųjų grupių diskusijų-Projekto komandos dalyviai yra tiek vyrai, tiek moterys, pasiskirstę santykiu 6/5, priklausantys amžiaus grupei 28-45 metai, visi turintys aukštąjį išsilavinimą, bendrovėje dirbantys nuo 1 metų iki 15 metų. Darbuotojos užimamos pareigos 1 projekte administracijoje dirbantys projekto vadovai, personalo valdymo partneriai, skyriaus, grupių vadovai, koordinatoriai. 2 projekte administracijoje dirbantys projekto vadovai, pokyčio valdymo ekspertai.

Atrenkant respondentus buvo atsižvelgta į jų darbo pobūdį, kvalifikaciją, patirtį Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje inicijuojant ar įgyvendinant pokyčius, lytį ir kitus kriterijus, kurie gali būti svarbūs tyrimui – atmokimo ir pokyčių valdymo sinergijai nustatyti. Tai įrodo, kad apklaustieji turi žinių, patirtį, praktinė ir teorinė požiūrį nagrinėjama tema, kad galėtų pateikti naudingų išvalgų ir komentarų. Tiesiogiai ar netiesiogiai atsakingi už pokyčių įgyvendinimą.

Darbuotojų Sutelktųjų grupių diskusijos.

Sutelktųjų grupių diskusijų- Darbuotojai dalyvių skaičių lėmė darbuotojų nenoras įsitraukti į tyrimą, baimė kad jų išsakytos mintys bus atskleistos jų vadovams, dėl ko jie galėtų sulaukti neigiamų pasekmių. Sutelktųjų grupių diskusijų-darbuotojų dalyviai yra tiek vyrai, tiek moterys, pasiskirstę santykiu 3/13, priklausantys amžiaus grupei 25-57 metai, turintys skirtingus išsilavinimus (aukštesnysis, aukštasis išsilavinimas), bendrovėje dirbantys nuo 2 metų iki 40 metų. Darbuotojos užimamos pareigos 1 projekte gamybinio padalinio operatorės, koordinatorės, 2 projekte administracijos skirtingų sričių (kelių inžinerijos, pirkimų, personalo) specialistai, projekto vadovai ir personalo valdymo partneriai.

Sutelktųjų grupių diskusijos su įvairių sričių ir patirties darbuotojais siekiant įvertinti Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje įgyvendinamų pokyčių priėmimą, bei atmokimo inkorporavimo į ADKR modelį galimybes. Prioritetas buvo teikiamas respondentų atsakymų informatyvumui, giluminiam tiriamo objekto ištyrimui. Tam buvo pasirinktas Sutelktųjų grupių diskusijos suformuoti reikalingas darbuotojų skaičius – 8-10 darbuotojai. Į tyrimą buvo įtraukti darbuotojai, atliekantis skirtingas funkcijas, su įvairia darbine patirtimi Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje. Siekta, kad

grupėse dalyvauti tiek administracijos, tiek gamybinių padalinių darbuotojai, tiek pokyčių įgyvendinimą koordinuojantys darbuotojai. Atsižvelgiant į laiko išteklius buvo pasirinktas Vilniaus regionas. Visapusiškam situacijos ištyrimui reiktų atlikti tyrimą ir kituose regionuose – Kaune, Šiauliuose, Radviliškyje, Klaipėdoje, siekiant pamatuoti darbuotojų įsitraukimą į pokyčius. Atkreiptinas dėmesys, kad buvo pakankamai sudėtinga prikalbinti darbuotojus dalyvauti tyrime. Darbuotojai atsisakydavo sužinoję pokalbio temą, teikdami, kad apie atmokimą nieko nežino, o taip pat, kad pokalbis bus filmuojamas. Organizuojant sutelktų grupių diskusijas su darbuotojais, susidurta su darbuotojų baimėmis filmuotis, dalis darbuotojų ir vadovų atsisakė dalyvauti diskusijoje, nes nenorėjo, kad jų pokalbiai būtų įrašyti. Tai signalizuoja kad bijoma būti atvirais, drąsiai pasakyti savo poziciją apie pokyčių valdymą.

2.5. Duomenų rinkimas

Tyrimas vykdomas 2020 metų vasario-kovo mėn. Prieš pradėdant tyrimą buvo gautas leidimas iš organizacijos vadovų kuruojančių pokyčių valdymą Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje. Taip pat pasirinkus projektus, kurių projektų komandos bei darbuotojai bus kviečiami į sutelktųjų grupių diskusijas, buvo gauti projektų savininkų UAB „LG Cargo“ Operatyvinio valdymo departamento bei AB „Lietuvos geležinkeliai“ Informacinių technologijų centro vadovų sutikimai.

Sutelktųjų grupių diskusijos trukmė apie 1 valandą. Duomenys buvo renkami tiesiogiai kontaktuojant su respondентаis. Tyrimas vykdomas žodžiu, pateikiant klausimus ir įrašant pokalbius. Sutelktųjų grupių diskusijos daromas vaizdo įrašas, taip pat papildomai buvo įrašomas ir diskusijos garsas siekiant apsisaugoti nuo techninių nesklandumų, bei siekiant patikimesnės įrašų duomenų kokybės. Apie garso ir vaizdo įrašymą interviu metu tyrimo dalyviai informuojami kvietimo dalyvauti Sutelktųjų grupių diskusijoje metu. Taip pat prieš kiekvieną interviu ir Sutelktųjų grupių diskusiją respondentai informuojami apie jų duomenų rinkimo, naudojimo ir saugojimo sąlygas bei gaunami jų rašytiniai sutikimai. Aprašant kokybinį tyrimą, respondentų duomenys darbe nuasmeninami. Sutelktųjų grupių diskusijų projektų komandų nariai koduojami PR1-PR10, o darbuotojų grupės DG1-DG16.

3. Tyrimo rezultatai

3.1. Lietuvos geležinkelių įmonių grupės pokyčių valdymas ADKAR metodologijos pagrindu

Lietuvos geležinkelių įmonių grupei adaptuotas ADKAR pokyčių valdymo modelis. AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra valstybės kapitalo valdoma, didžiausia Baltijos šalyse krovinių, keleivių ir infrastruktūros valdymo įmonių grupė. Pastaruoju metu Lietuvos geležinkelių įmonių grupė išgyvena didelių pokyčių laikotarpį, kuomet keičiasi strategija, veiklos modelis, technologiniai sprendimai, organizacijoje veikiančios procesai ir pan. 2018 m. Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje buvo patvirtinta ilgalaikė korporatyvinė strategija 2018–2030 metams, kurioje suformuoti ambicingi ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai, kurie apima organizacinius ir veiklos pokyčius. Numatyti pokyčiai vykdomi ir valdomi per suformuotą strateginių projektų portfelį, kurį sudaro 11 programų, apimančių 90 projektų. Portfelio valdymą, atskirų programų ir projektų įgyvendinimą reglamentuoja Projektų valdymo politika. Pokyčių valdymas – vienas iš esminių kokybinių projekto įgyvendinimo garantijų, todėl privalo būti integruojamas su projektų valdymu (Pokyčių valdymo politika, 2019).

Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje naudojama bendra Pokyčių valdymo metodika, patvirtinta 2019 m., kuri užtikrina struktūruotą ir metodišką pokyčių valdymą, pokyčių įgyvendinimo etapus, aiškiai nustato dalyvių vaidmenis (angl. „roles“), būtinus atlikti veiksmus, jų seką ir dokumentus kurie turi būti parengti pokyčių įgyvendinimo metu.

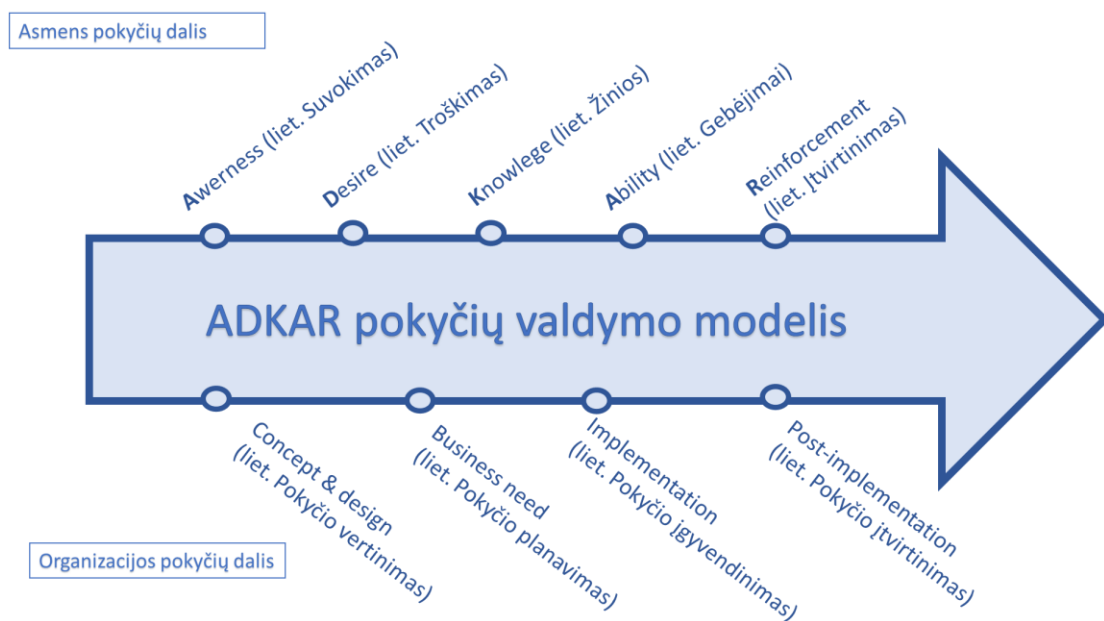
Lietuvos geležinkelių įmonių grupės metodika yra parengta laikantis pokyčių valdymo metodologinių gairių, sukurtų JAV organizacijos „Prosci“, kurios nuolat tobulinamas ADKAR pokyčių valdymo modelis yra plačiai taikomas verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose visame pasaulyje. ADKAR pokyčių valdymo sistema yra grindžiama pakartotinai įmonėse ir organizacijose nuo 1998 metų atliekamais empiriniais tyrimais ir geriausia praktika.

Naudojant ADKAR modelį, galima nustatyti spragas pokyčių valdymo procese. Suskaidę pokyčius į ADKAR modelio dalis, galima pamatyti, kur ir kodėl pokyčiai neveikia. Turint šį įvertinimą galima išspręsti kliūčių taškus, suteikti veiksmingą instruktavimą darbuotojams ir imtis reikiamų priemonių, kad pokyčiai būtų sėkmingi (The Prosci, 2006).

ADKAR modelis yra naudingas:

- Diagnozuoti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams
- Padėti darbuotojams pereiti per pokyčių procesą
- Kurti sėkmingą asmeninio ir profesinio tobulėjimo planą pokyčių iniciatyvos metu
- Parengti pokyčių valdymo planą darbuotojams

Pokyčiai atsiranda dviejuose aspektuose: organizacijos pokyčių, kaip projekto valdymas ir žmonių dalis. Sėkmingas pokytis yra abiejų pokyčių aspektų rezultatas (The Prosci, 2006).



5 pav. ADKAR pokyčių valdymo modelio etapai. Parengta pagal ADKAR

Pokyčiai dažnai yra sudėtingas ir sunkus procesas. ADKAR modelis yra įrankis ryšiu tarp individualaus darbo, organizacinių pokyčių valdymo ir verslo rezultatų (GražIELA D. Boca, 2013, 246-253). Kad grupė ar organizacija pasikeistų, turi keistis visi tos grupės ar organizacijos asmenys. Norint įgyvendinti pokyčius, reikia juos suprasti individualiu lygmeniu (The Pordci, 2006).

ADKAR yra santrumpa, parodanti penkis etapus ar rezultatus, kuriuos asmuo turi pasiekti, kad pokyčiai būtų sėkmingai įgyvendinti:

4 lentelė. Individo pokytis pagal ADKAR.

A (angl. „Awareness“, liet. „suvokimas“)	Suvokiama, kodėl reikia pokyčio ir kas konkrečiai keisis.
D (angl. „Desire“, liet. „troškimas“)	Asmeniškai apsisprendžiama priimti pokytį, keisti darbo būdus ar priemones.
K (angl. „Knowledge“, liet. „žinios“)	Įgyjama žinių ir informacijos, suprantama, kaip reikės naujai dirbti ar naudoti naujas priemones.
A (angl. „Ability“, liet. „gebėjimai“)	Gebama / įgyjama įgūdžių dirbti naujai (pvz., didesnis darbo atlikimo greitis, mažesnis klaidų skaičius ir kt.) ar naudojant naujas priemones.
R (angl. „Reinforcement“, iet. „įtvirtinimas“)	Įtvirtinami įgūdžiai dirbti taikant naujus darbo būdus ar priemones kasdienėje veikloje, kol galiausiai tai tampa nauju įpročiu.

Cituota pagal ADKAR

Šie elementai atspindi pačius pagrindinius reikalavimus asmeniui pasiekti ir išlaikyti pokyčius. Pagal savo pobūdį jų negalima praleisti ar pertvarkyti. Negalima pokyčių, kurie įtakoja asmens darbą, valdyti nusiunčiant darbuotojus į mokymus. Jie gali nežinoti, kodėl vyksta pokyčiai, ir gali būti atsparūs tiek mokymams, tiek pokyčiams (Hiatt, 2006). Lietuvos geležinkelių įmonių grupės

Pokyčių valdymo metodikoje numatyta, kad pokytis būtų sėkmingai įgyvendintas, kuo daugiau darbuotojų turi tinkamai įgyvendinti visus pokyčio pagal ADKAR etapus (pokyčių valdymo metodika, 2019). Metodika orientuota į individo pokyčius kaip sėkmingo organizacijos pokyčio garantą.

ADKAR modelis gali būti veiksmingai naudojamas nustatant, ar darbuotojai pasirengę pokyčiams (Da Veiga, 2018, 584-612). Modelis gali taip pat gali būti naudojami apibrėžti atitinkamus veiksmų planus.

Net ir turint efektyviai parengtą pokyčių planą, vis dėlto dažniausiai minima projekto nesėkmės priežastis yra susijusios su žmonėmis. Kaip ir asmeninis pokytis, ADKAR modelis padeda suprasti individo poreikius pokyčių darbe metu ir nurodo, kokia pagalba darbuotojams leidžia sėkmingai keistis.

Organizacijos pokyčių, kaip projekto valdymas aspektas.

Dažniausiai nurodomi organizacinių pokyčių etapai:

- Verslo poreikis ar galimybės
- Apibrėžiamos projekto apimtys ir tikslai
- Suprojektuojami verslo sprendimai (nauji procesai, sistemos ir organizacinė struktūra)
- Sukuriami nauji procesai ir sistemos
- Įgyvendinami sprendimai organizacijoje

Pokyčio vaidmenų nustatymas ir jų įgyvendinimo užtikrinimas yra svarbus elementas siekiant sėkmingo organizacijos pokyčio. Svarbu, kad atskiros darbuotojų grupės atsakingai atliktų ne tik tiesiogines savo funkcijas, bet ir prisiimtų bei įgyvendintų pokyčių vaidmenis. Vaidmenys ir su jų įgyvendinimu susiję elementai skirstomi į 5 lentelėje nurodytas grupes.

5 lentelė. Pokyčių vaidmenys ir jiems įgyvendinti būtini elementai.

Darbuotojų grupė	Pokyčio vaidmuo	Pokyčiui įgyvendinti būtini vaidmens elementai
1. Aukščiausi vadovai – tai LG įmonių grupės programų ir projektų savininkai (L1, L2, L3)	Pokyčio savininkas	1) Aktyvumas ir matomumas (realus įsitraukimas įgyvendinant projektą); 2) tiesioginė komunikacija su darbuotojais; 3) pritarimo organizacijos pokyčiams užtikrinimas ir prieštaravimo valdymas.
2. Vidurinės grandies vadovai – tai LG įmonių grupės skyrių, projektų ir programų vadovai (L4, L5)	Pokyčio rėmėjas (dažniausiai ir vykdytojas)	1) Komunikacija (aktyvi, reguliari, nuosekli); 2) tarpininkavimas; 3) atstovavimas, pokyčio idėjos ir turinio gynimas; 4) prieštaravimo pokyčiams valdymas; 5) ugdymas (motyvaciniai pokalbiai su darbo grupės nariais ir suinteresuotomis šalimis).
3. Darbuotojai (angl. „Front-line“) – tai LG įmonių grupės paslaugas teikiantys darbuotojai	Pokyčio priėmėjai ir naudotojai	1) Pokyčio priėmimas; 2) prisitaikymas prie pakitusių darbo sąlygų / aplinkos / principų;

		3) tinkamas įdiegtos naujovės / pokyčio taikymas.
--	--	---------------------------------------------------

Cituota pagal Pokyčių valdymo metodiką, 2019.

Remiantis organizacijos „Prosci“ tyrimais parengta ADKAR metodika ir nustatytos priemonės Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje taip pat orientuoti į veikimą dviem lygmenimis – **individo ir organizacijos** ir laikomasi pokyčių valdymo veiklos principų ir tikslų:

- Orientacija į žmogiškąją pokyčių pusę – vertinama darbuotojų naujovių priėmimas ir naudojimas;
- Lankstumas – pokyčių valdymo priemonės parenkamos atsižvelgiant į kiekvieną pokytį ir jo turinį, bei įtaką nusistovėjusiems darbuotojų įpročiams
- Nuolatinis mokymasis – užtikrinamas cikliškas pokyčių valdymo mokymai, bei mokymai susiję su pokyčių įgyvendinimu.

Ilgalaikis pokyčių valdymo tikslas – užtikrinti, kad metodiškas pokyčių valdymas būtų pilnai integruotas į projektų valdymo procesus ir padėtų garantuoti, kad visų Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje vykdomi pokyčiai pasiektų aukštą kokybinį lygį.

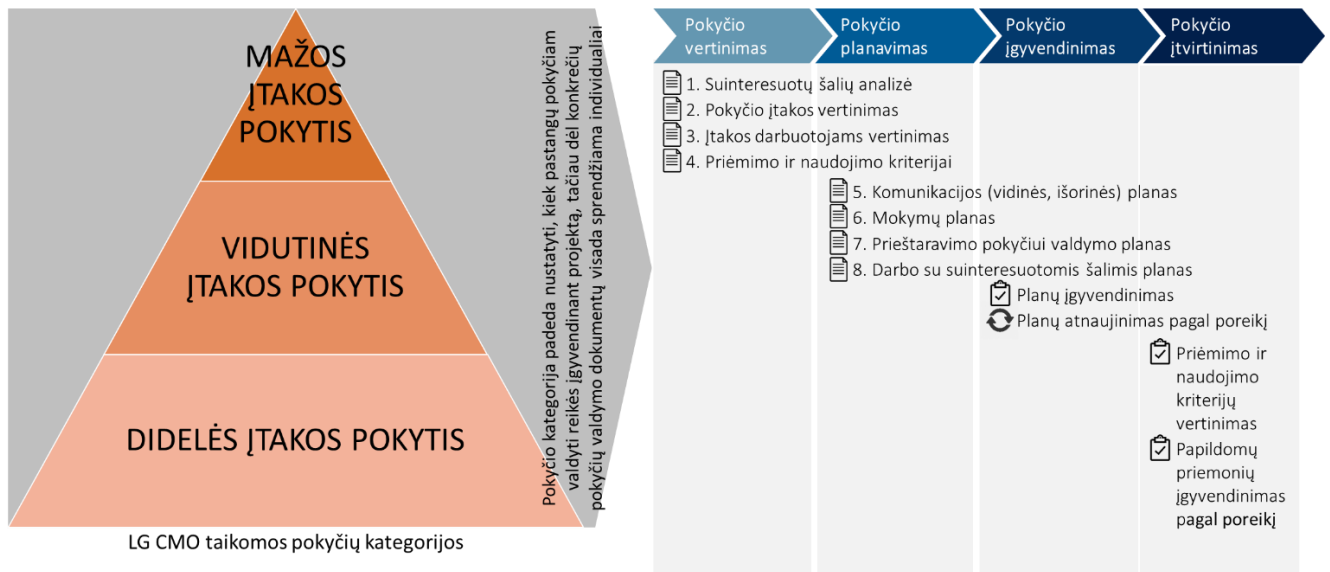
Pokyčių valdymas vykdant projektus organizuojamas keliais pagrindiniais etapais: įvertinamas pokytis, pokytis planuojamas, pokytis įgyvendinamas ir pokytis įtvirtinamas.

Pokyčio vertinimas – inicijavus projektą, tai vienas pagrindinių pokyčių valdymo etapų, kurio metu atliekamas suinteresuotų šalių, pokyčio įtakos (nustatoma pokyčio įtakos kategorija) ir įtakos darbuotojų grupėms bei jų darbo faktoriams vertinimą.

Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje išskiriamos trys pokyčio įtakos kategorijos: 1) mažos įtakos pokytis, 2) vidutinės įtakos pokytis 3) didelės įtakos pokytis. Kategorijos nustatomos atsižvelgiant į vykdomo pokyčio:

- Apimtį;
- Sudėtingumą;
- Organizacijos struktūrinių vienetų, kuriems daro įtaką pokytis, skaičių;
- Technologinį sudėtingumą (atsižvelgiama kaip pokytis pakeičia darbuotojų naudojamas technologijas);
- Procesų sudėtingumą (parodo, kaip pokytis pakeičia procesus, veiksmų eigą, atsakomybes);
- kultūrinį sudėtingumą (parodo, kaip pokytis pakeičia esamą organizacinę kultūrą);
- organizacinę valdymo struktūrą (parodo, kaip pokytis pakeičia esamą organizacinę valdymo struktūrą).

Pagal pokyčio įtakos kategoriją nustatomos reikalingos pokyčių valdymo priemonės, reikalinga valdymo strategija ir norimo pokyčio įgyvendinimo rodikliai.



6 pav. LG pokyčių kategorijos. Cituojama pagal Pokyčių valdymo metodika (2019).

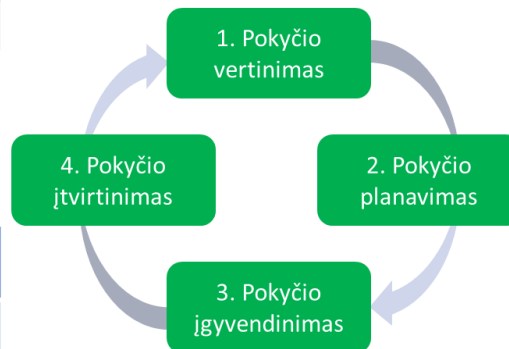
Pokyčio planavimo etape atsižvelgiama į pokyčio įtakos kategoriją ir projekto turinį, sudaromas planas, numatomi konkretūs veiksmai. Pagal poreikį gali būti sudaromi komunikacijos, prieštaravimo pokyčiams valdymo, mokymų ar darbo su suinteresuotomis šalimis planai.

Pokyčio įgyvendinimo etape vykdomi sudaryti pokyčių valdymo planai.

Pokyčio įtvirtinimo etapas dažniausiai sutampa arba iš dalies sutampa su projekto užbaigimu, tačiau gali tęstis ir užbaigus projektą. Atsižvelgiant į projekto turinį, gali būti atliekami vertinimai (apklausos, iteracijų skaičiavimas ar kiti kokybiniai arba kiekybiniai tyrimai), siekiant nustatyti: 1) ar jau tinkamai pasirengta įdiegti naują sistemą (tokie tyrimai gali būti atliekami ir pokyčio įgyvendinimo etape), 2) ar dauguma darbuotojų pritaria būsimam pokyčiui, 3) kuri darbuotojų dalis visiškai prisitaikė prie pokyčio (nustatoma, kiek darbuotojų naudoja įdiegtą naujovę ir kiek laikosi senų įpročių. Pokytis laikomas įgyvendintu, kai pasiekiami pokyčio planavimo etape sėkmingo pokyčio rodikliai (KPI).

4. Veiksmai , reikalingi pokyčiui įtvirtinti
- įtvirtinimo įvertinimas (pagal nustatytus KPI)
- rekomendacijos
- padarytos išvados
- sėkmingų pokyčių fiksavimas

3. Pokyčio įgyvendinimo veiksmai
- planų įgyvendinimo stebėseną / kontrolę (vykdo LG CMO)
- pokyčio įgyvendinimo įvertinimas (ADKAR, pasirengimo įdiegti naują sistemą įvertinimas)
- planų peržiūra (atnaujinami pagal poreikį)



1. Pokyčio vertinimo veiksmai
- suinteresuotų šalių žemėlapis
- pokyčio veikiamų darbuotojų grupių ir įtakos darbo faktoriams vertinimas
- prieštaravimo pokyčiui rizikos vertinimas
- pokyčio įtakos vertinimas (angl. „Change Impact Assessment“, CIA)
- pokyčio valdymo strategija
- darbo su suinteresuotomis šalimis planas
2. Pokyčio planavimo veiksmai (gali būti sudaromi keli planai atsižvelgiant į konkretų atvejį)
- vidinės pokyčio komunikacijos planas
- prieštaravimo pokyčiui valdymo planas
- mokymų planas
- darbo su suinteresuotomis šalimis planas

7 pav. Organizacijos pokytis pagal ADKAR. Cituojama pagal Pokyčių valdymo metodika (2019).

ADKAR gali padėti organizacijai efektyviai planuoti naujus pokyčius arba įvertinti, kodėl dabartinis pokytis žlunga (Gražielė D. Boca, 2013, 246-253).

ADKAR modelis dažniausiai naudojamas identifikuoti organizaciją kaip ekonominę sistemą bei jos atsparumą pokyčiams, padėti vadovui ir darbuotojams pereiti per pokyčių procesą bei sudaryti *profesinio tobulėjimo veiksmų planą pokyčių laikotarpiams*. Susitelkdamas į pokyčių valdymo veiksmus, reikalingus organizaciniams pokyčiams, ADKAR pabrėžia, kad sėkmingi organizaciniai pokyčiai įvyksta tik tada, kai kiekvienas vadovas sugeba sėkmingai pereiti (Gražielė D. Boca, 2013, 246-253).

3.2. Sutelktųjų grupių diskusijų rezultatai

Sutelktų grupių diskusijos metu tiek su projekto įgyvendinimo grupėmis tiek su pokyčius priimančių darbuotojų grupėmis buvo siekiama dalinai panašių tikslų. Pokalbio metu su projekto įgyvendinimo grupėmis, projekto komanda buvo siekiama įvertinti atmokimo integravimo į ADKAR pokyčio valdymo modelio organizacijos pokyčių dalies etapus. Siekta išsiaiškinti kaip projekto iniciatoriai ir vystytojai supranta, vertina asmens, darbuotojo įsitraukimą į pokytį, ar numatydami projekto eigą vertina kas padeda darbuotojams priimti pokytį, kaip sumažinti pasipriešinimą ir ar atmokimas gali būti viena iš šių priemonių.

Sutelktų grupių diskusijos metu su darbuotojų grupe, kurių darbą ir veiklą tiesiogiai paliečia įgyvendinamas pokytis. Tikslas išsiaiškinti kaip darbuotojai priima organizacijoje vykdomus pokyčius, kaip jie vertina atmokimo galimybes pokyčių kontekste, kokias atmokimą skatinančias priemones jie įvardina.

Tyrimui iškeltas tikslas įvertinti vadovų vaidmenį įgyvendinant pokyčius per ADKAR pokyčio valdymo modelio tiek organizacijos, tiek asmeninių pokyčių dalis.

Surinkti duomenys leidžia identifikuoti pokyčių stipriąsias ir tobulintinas puses, įvertinant kiekvieną etapą pagal ADKAR pokyčių valdymo modelį, todėl empirinio tyrimo rezultatai sugrupuoti ir pateikti pagal ADKAR pokyčių valdymo modelį.

Gauti duomenys buvo koduojami. Kodavimas - tai duomenų sisteminimas ir išdėstymas, suskirstant ir sugrupuojant panašius kodus turinčius duomenis į kategorija, grupes. Kodas kokybinėje apklausoje dažniausiai yra žodis ar trumpa frazė, išsireiškimas, kuris suteikiamas išsakytai minčiai. Kodas parodo ir užfiksuoja pagrindinį duomenų turinį ir esmę.

3.2.1. Sutelktųjų grupių diskusijos su Projekto įgyvendinimo grupės nariais

Pokyčių valdymas vadovaujantis pokyčių valdymo metodu AKDAR vykdant projektus, organizuojamas keliais pagrindiniais etapais: pokytis įvertinamas, pokytis planuojamas, pokytis įgyvendinamas ir pokytis įtvirtinamas.

1 Etapas. Pokyčio vertinimas. Inicijuojant projektą, tai vienas pagrindinių pokyčių valdymo etapų, kurio metu atliekamas suinteresuotų šalių, pokyčio įtakos (nustatoma pokyčio įtakos kategorija) ir įtakos darbuotojų grupėms bei jų darbo faktoriams vertinimas.

Dalyvių buvo paprašyta apibūdinti darbuotojų elgseną prieš pradedant pokytį ir kokios elgsenos tikėtasi įgyvendinus pokytį. Abiejų projekto grupių dalyviai, kalbėdami apie darbuotojų elgseną, kurią įtakoja IT sistemų diegimas, pakankamai vienodai įvardino darbuotojų elgseną kuri buvo identifikuota prieš pradedant pokytį ir kokios siekiama. Aiškiai įvardinamos priemonės, naudojami IT įrankiai, jų funkcionalumo trūkumai, tobulintinos pusės. Taip pat aiškiai įvardinami

naujo įrankio privalumai, sukuriama nauda organizacijai, kaip prisidedama prie veiklos efektyvinimo, optimizavimo, žinių išsaugojimo organizacijoje ir pan.

Tačiau kalbant apie darbuotojų funkcijų, darbo organizavimo pasikeitimus, veiklos specifikos pasikeitimą, girdimas tam tikras prieštaravimas arba palikti tam tikri neaiškumai projekto vertinimo stadijoje. T.y. projekto grupės nariai ne visada sutaria dėl darbuotojų esamos elgsenos ir siekiamos elgsenos, ar organizuojami pokyčiai yra aptariamo projekto apimtyje. Moderuojant tokios grupės diskusiją, pasigęsta grupės vieningos situacijos vertinimo, neišvengta prieštaravimų ir net kardinaliai skirtingų vertinimų. Kas suponuoja, kad projektui nėra tinkamai pasirengta pirminiame etape, dėl ko projektas gali patirti tam tikrų nesklandumų įgyvendinimo ar įtvirtinimo stadijose.

Taip pat dalyvių buvo klausama, apie reikalingumą vertinimo stadijoje galvoti apie darbuotojų elgsenos pasikeitimus, įpročius kuriuos reikės pakeisti, atsisakyti. Dalyviai pritarė, kad apie tai reikia galvoti ir tai duoda naudą projekto sėkmei. Jei būtų neįvertintas šis aspektas pokyčio įgyvendinimas gali užsitęsti. Dalyvis PR7 teigia, kad: *“tai yra tam tikra kaina organizacijai, kaštai. Kaip tu vertini projektą, tu vertini kaštų naudą prizmėje, tai iš esmės turi įvertinti ir tą dalį“*. Tęsdamas mintį dalyvis PR7 numato ir kitą aspektą: *„Gali kaip nori sudėlioti procesus, sistemas ir visa kita. Nepasikeitus darbuotojų įpročiui iš to naudą nėra“*. Taip pat kita galima nauda, kurią įvardina dalyviai, kad jau galima pradėti galvoti apie darbuotojų kompetencijų vertinimą, bei palengva mokinti darbuotojus ir juos parengti būsimiems pokyčiams.

Nepaisant, kad dalyviai pritarė PR2 nuomonei, kad: *„dažniausia galvojame ko reikės išmokyti, visų projektų apimty, o to atmokimo kažkokio turbūt kiek teko dalyvauti neišivardinama“*, visi įvertino atmokimo priemonių įvertinimo naudą projekto sėkmei. Dalyviai vienbalsiai pritarė, kad atmokimo priemonių ir būdų identifikavimas vertinimo stadijoje būtų labai naudingas, kadangi tai padėtų pasiekti geresnį projekto rezultatą, taupyti laiką įgyvendinant projektą, taip pat padėtų mokymosi procesui. Per atmokimo priemonių vertinimą dar kartą pervertinami darbuotojai, geriau įvertinamas mokymo poreikis bei pradedamas planuoti mokymo procesas. Dalyvis PR7 įvardina, kad: *“atmokimo priemonių išivardinimas, mums vienas dalykas padėtų parduoti tą pokytį darbuotojams, nes mes pasakome ne tik ką jam reikės „on top“ jam reikės daryti, bet taip pat pasakome ko nebereikės daryti“*.

6 lentelė. 1 etapo „Pokyčio vertinimas“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
1. Pokyčiai, kurie susiję su IT naujo įrankio diegimu identifikuoja darbuotojų elgsenas prieš pradedant pokytį ir kokio tikimasi įgyvendinus pokytį. 2. Elgsenų išivardinimas padeda išgryninti darbuotojų įpročius, elgsenas kurių teks	1. Projekto komanda pokyčio vertinimo stadijoje turi labai konkrečiai išivardinti kokia yra darbuotojų elgsena iki pradedant projektą ir kokios elgsenos tikimasi įgyvendinus projektą.

atsisakyti, pakeisti projekto įgyvendinimo stadijoje.	2. Darbuotojų elgsenos pasikeitimo vertinimas nesusijęs su keistinių žinių, įpročių, veikimo metodų įvardinimu. 3. Atmokimo priemonės ir būdai nėra vertinami pokyčio vertinimo stadijoje. 4. Atmokimo priemonių ir būdų įvertinimas prisidėtų prie pokyčių įgyvendinimo sėkmės, sumažintų pasipriešinimą pokyčiui.
-------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sudaryta darbo autoriaus

2 etapas. Pokyčio planavimas. Atsižvelgiama į pokyčio įtakos kategoriją ir projekto turinį, sudaromas planas, numatomi konkretūs veiksmai. Sudaromi komunikacijos, prieštaravimo pokyčiams valdymo, mokymų ar darbo su suinteresuotomis šalimis planai.

Dalyvių buvo klausama su koku pasipriešinimu planuota susidurti. Vertinant pasipriešinimo pokyčiams priežastis galima aiškiai išskirti į du aspektus:

Pirma, jei pokytis susijęs su IT sistemomis, pokytis priimamas palankiau, kadangi jau organizacija tai ne kartą išgyveno iki to, todėl žmonėms labiau ramu, kad šį pokytį jie „išgyvens“. Organizacija jau sukaupusi tam tikrą patirtį ir darbuotojams žinoma kaip perprasti naujas sistemas, ko reikia patiems darbuotojams, kaip jie mokinsis ar kaip atmoks senų veikimo metodų. Nedidelis pasipriešinimas planuojamas iš tų darbuotojų, kurie mažiau technologiškai išprusę, kurie nenaudoja IT priemonių ir įrenginių savo kasdieniame darbe ar gyvenime.

Antra, didelis pasipriešinimas pokyčiams numatomas tuose pokyčiuose, kurie susiję su darbo organizavimo pasikeitimu, darbo funkcijų perskirstymu. Taip pat identifikuojamos to priežastys, kaip žmonių nerimas dėl savo ateities, kadangi pokyčiai susiję su personalo skaičiaus mažėjimu, baime nežinios kaip reikės toliau dirbti, informacijos ribotu pateikimu, atsakomybės perskirstymu ir jos didinimu. Kaip dalyvis PR3 įvardina: *„jis žinojo tik mažą savo tą detalę, jis žinojo gal būt labai nuodugnai ir šiuo atveju mes jam uždėsime papildomo darbo ir natūraliai gausime pasipriešinimą. Nes jam reikės daugiau, o darbo užmokestis po klaustuku, ar jis didės ar nemažės, o jam reikės daryti daugiau, mokėti daugiau, žinoti daugiau, daryti daugiau“*.

Vertinant pasipriešinimo įveikimo priemones, jos buvo vertinamos labiau intuityviai, metodiškai jų neįsivardinant, nesusisteminat. Apgalvojant pavienes poveikio priemones, kurių visuma padeda vykdyti pokyčio įgyvendinimą. *„Ne projekto apimtyje tą poreikį matome ugdymo tokio kaip ir sisteminio matymo ir plano susidarymo. Turim vienas dalykas tikslą ir norą įsivertinti visų darbuotojų esamą universalumo lygį ir susidaryti planą, kaip pasiekti norimą. Tai bet kuriuo atveju tas poreikis išlindo, tik ne planavimo stadijoje“* (PR7). Vertinant dalyvių išsakytas mintis, akivaizdu, kad projektuose dėl vienokių ar kitokių priežasčių nėra sudaromi mokymų planai. Kaip priežastis PR4

dalyvis nurodė: „*Todėl, kad organizacijoje brandos lygis pokyčių valdymo, projektų valdymo yra pakankamai žemas. Tiesiog nebuvo metodikos, nebuvo reikiamų resursų, kad tokie planai gimtų*“.

Tačiau ne planuojant, o įgyvendinant projektą, jau atsiranda tam tikros taktikos, įveikiančios tam tikrą pasipriešinimą pokyčiams, o taip pat padedant darbuotojams perprasti naujai diegiamą įrankį. *Tam tikri mokymų metodai buvo parinkti, tai pvz. Train the trainers, user'iai apmokomi. Numatyti tam tikri mokymai, kurie yra standartiniai visiems naujokams, kurie vyksta pagal standartizuotas dienvarkes, kur yra demonstruojami visi šitie funkcionalumai. Kur iš metodinės pusės tai nebuvo daroma (PR10). Dalyvis (PR8) papildydamas patikslina, kad: „kiekvienas darbuotojas po migracijos gauna laišką, kuriame yra mokymų video, informacija, ką ir kaip. Sekantis etapas yra, kad kiekvieną ketvirtadienį vyksta mokymai. Dar kitas etapas yra scenarijus. Tai yra didžiausias mokymas yra iš kolegų, kai matai, kad kolega naudojasi. Vieną kartą pamatai, kad kažką padarė, "užtagino", tai ir aš taip galiu. Kažką dar padarė, tai natūraliai plečiasi. Tai tie super user'iai turi labai teisingai rodyti tą mokymą. Taip pat ambasadoriai, kad būtų, mes juos apmokome kaip teisingai naudoti. Kad nuo jų tas teisingas naudojimas leistųsi žemyn. Kad nesusidarytų tos nenorimos praktikos“.*

Kad nėra aiškios mokymų plano sudarymo metodikos rodo ir tai, kad mokymų poreikis, mokymo būdai, priemonės nėra identifikuojamos tiek bendrai projektui (planavimo etape), tiek individualiai darbuotojui projekto įgyvendinimo metu. *Planuojame sudarinėti mokymo planą, šiuo metu (įgyvendinimo etape – autoriaus pastaba) kiekvienas grupės vadovas sudarinėjo kaip jam buvo patogiu ir priimtina tą mokymų planelį, pagal žmones, kokių kompetencijų, kada turi apsimokyti, testavimo organizavimą. Aš norėčiau panaudoti tokį įrankį kaip kompetencijų matricą. Turėti visus žmones sudėtus į vieną matricą ir pasirinkti pagal reikalingas kompetencijas pagal esamą lygį ir siekiamą. Tą info ką kiekvienas grupės vadovas turi dabar atskirai pasidaręs pabandysime sudėti į vieną bendrą vaizdą (PR7). Reikia pažymėti, kad nesisistemingi bandymai vertinti darbuotojų kompetenciją, bei vertinti mokymų poreikį įgyvendinant projektus yra: „buvo vertinamos darbuotojų funkcijos, susiskirstymas, atitinkamai buvo vertinamas žinių trūkumas. Kas liečia mokymo būdų pasirinkimo, tai pasirinkimo variantų kaip ir nebuvo, išskyrus darbuotojų apmokymas vienas kito pagal sudarytą grafiką“ (PR6). Diegiant IT įrankius: „Mokymų struktūra ir eiga yra tokia pati su kiekvienu naujų darbuotojų kiekiu. Jis numatomas duomenų migravimas ir tada mokoma. Yra planas „step by step“ ir jis yra koreguojamas kiekvieną kartą atsiradus naujai vartotojų grupei (PR9).*

Projekto komandos nariai bendrai pritaria, kad atmokimo priemonių, būdų numatymas mokymų plane, pokyčių planavimo etape, turėtų didelę naudą valdant projektą, o taip pat įveikiant darbuotojų pasipriešinimą. Dalyvio PR2 pozicija apibendrina dalyvių mintis: *“Nes tai įneša aiškumo, įneša žinojimo, ko iš manęs nori, ko iš manęs tikisi. Aiškumas kiekvienam palengvina pokyčio*

priėmimą. Tai palengvina pokyčio įgyvendinimą. Kai žmogus žino ko iš jo norima, žino ką daryti ir ko nedaryti“. Taip pat kita dalyvio PR6 mintis, kuri palankiai sutikta visų grupės dalyvių, kad: „Padėtų tikslingai nukreipti mokymus. Taip pat pabrėžti darbuotojui kas tiesiogiai keičiasi“.

Net ir tvirtai įvardindami mokymo plano buvimo naudą, o taip pat tame plane atmokimo priemonių ir būdų įvardinimą, grupių dalyviai nepriėjo vieningos nuomonės dėl šio plano viešinimo kol neprasidėjo realus pokyčio įgyvendinimas. Diskusijos, kada tai turėtų būti padaryta, dar kartą parodė, kad projekto komandos nariai nėra vienareikšmiškai sutarę dėl projekto įgyvendinimo. Ne planavimo stadijoje. <...> Pirmiausia turi būti labai aiškiai projekte suprasti kas bus per pokyčiai, paskui, kad pristatyti darbuotojams, normaliai reikia pasiruošti ir tik tada pristatyti koks bus mokymų planas (PR4). Dalyvis PR7 pasiūlė „turėti darbuotojų grupes, ar bent dalį, kuriuos galėtumėm įtraukti į planavimą ir galėtumėm parodyti pirmines versijas. Irgi padėtų tiek mums tikslingiau susiplanuoti ir įgyvendinti pokytį, tiek paskui turėtumėm savo ambasadorius pokyčių pardavime“.

Mokymo plano paviėsinimo naudą įvardino dalyvis PR6: „Sumažintų baimės lygį. Atitinkamai žmonės žinodami, kad bus paruošti (apmokyti) planuojamiems pokyčiams, mažiau kritiškai žiūrės ir patį pokytį“. Kaip kompromisas išsakyta dalyvio PR5 mintis, kad „svarbu kad mes svarstytumėm tą versiją (mokymų plano paviėsinimo – autoriaus patikslinimas)“.

7 lentelė. 2 etapo „Pokyčio planavimas“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
<p>3.2.1.4.1.1.1. Planuojamas pasipriešinimas pokyčiams.</p> <p>3.2.1.4.1.1.2. Vertinamas ir sudaromos bendrosios darbuotojų apmokinimo taktikos, kad kuo greičiau įsisavintų naujus IT įrankius.</p> <p>3.2.1.4.1.1.3. Pripažįstama mokymų ir atmokimo nauda įgyvendinant pokyčius.</p> <p>3.2.1.4.1.1.4. Greitai prisitaikoma prie besikeičiančių aplinkybių, padedant darbuotojams greičiau perprasti naujus įrankius.</p>	<p>1. Ne visada sudaroma pasipriešinimo įveikimo planas.</p> <p>2. Nesudaromi aiškūs mokymo planai, kurie būtų orientuoti į skirtingų darbuotojų grupių ugdymą.</p> <p>3. Nevertinamos atmokimo priemonės ir būdai, kurie palengvintų pokyčio įgyvendinimą.</p> <p>4. Nepakankamai išnaudojama mokymo ir atmokimo priemonių viešinimo nauda suvaldant pokyčius.</p> <p>5. Suvienodinti projekto komandos narių požiūrį, veikimo metodus, planus, įrankius, kad visi vieningai įgyvendintų projektą.</p>

Sudaryta darbo autoriaus

3 etapas. Pokyčio įgyvendinimas. Šiame etape vykdomi sudaryti pokyčių valdymo planai.

Projekto grupės dalyviai įvardina pasipriešinimo pokyčiams priežastis: nenoras išmokti naujų funkcijų, nenoras keistis, nežinomybė, informacijos apie pokyčius trūkumas, atsisakymas

naudoti naujus IT įrankius, vadovų nenoras viešinti projekto, neaiškus funkcijų perskirstymas, atsakomybės baimė, nerimas kad negebės dirbti pasikeitusiems aplinkybėms, nežinojimas kaip reikės išmokti dirbti kitaip, baimė prarasti darbą, tapti nereikalingu.

Projekto grupės nariai, vertindami projektuose galimas taikyti atmokimo priemones, suformulavo tam tikrą priemonių sąrašą:

- Dalinimasis gerąja praktika;
- Išjungti senus įrankius;
- Patogūs nauji IT įrankiai;
- Pateikti naujo įrankio privalumus;
- Metodiniai nurodymai;
- Instrukcijos;
- Atitinkami mokymai;
- Darbuotojų skatinimas (nominacijos);
- Nustatyti pokyčio pamatavimo rodiklius;
- Vadovų lyderystė;
- Sąrašas ko nedaryti;
- Procesų nustatymas (funkcijų išgryninimas);
- Nuosekli komunikacija, pokyčio viešinimas;
- Elgsenos scenarijų pateikimas;
- Naudos darbuotojui akcentavimas;
- Organizacijos paruošimas pokyčiui (pirminis mokymas IT bendrųjų dalykų).

Dalis pasiūlytų priemonių, dalyvio (PR2) įvardintos kaip drastiškos: *„pirmiausia tas priemonės ar tuos įrankius (iki pokyčio naudotas IT sistemas- autoriaus patikslinimas) pašalinti, tai kaip ir drastiškas metodas, bet greičiausia tai yra tas kuris kardinaliai ir svarbiausia aiškiai pasakytu, kad to nebereikia“*.

Sutelktų grupių diskusijų projektų komandų dalyviai bendrai sutarė, kad atmokimo priemonių įtraukimas ne tik į mokymo planus, o taip pat ir komunikacijos, pasipriešinimo pokyčiams įveikimo planus turėtų teigiamą įtaką įgyvendinant pokytį. Pagrindinė nauda, kad bus sutaupomas laikas tiek projekto įgyvendinimui, tiek darbuotojų atmokimui, permokimui ar naujų žinių suteikimui. Dalyvis PR2 papildė, kad: *„žmogui to sąrašo reiktu, tai faktas, nes tai duoda aiškumą“*. Taip pat iš diskusijos susiformuoja nuomonė, kad pavienės atmokimo priemonės taip pat nebūtų pakankamai veiksmingos. Reikalingos kompleksinės pastangos: *kai pasakai, paduodi sąrašą, kad nereikės to ir to daryti*, (darbuotojams kyla klausimas – autoriaus patikslinimas), - *o tai kas darys, jei*

ne aš? Jei pasakai kad nereikės to ir to daryti, funkcija parduota tam (kitam padaliniui – autoriaus patikslinimas). Jiems tada irgi tas aiškumas. <...> darbuotojams reikia žinoti. <...> Žmonės išmokę rūpintis. Dalyvis PR2 paantrina, kad: „dažnai padeda, paaiškinimas ir bendro nupiešimas paveikslo, jiems tada kalbi apie konkrečias užduotis, tą daryk, to nedarys. Iš tikrųjų natūraliai kyla klausimų tai kur, kaip, kas, ką. Tiesiog reikia tą bendrą platesnį kontekstą įvesti. Kaip viskas bus, ką jis konkrečiai turi daryti, kad suprasti“. Pratešdamas mintį dalyvis PR5: „Reikia pasakyti, kad kažką atimame ir kažką paliekame, kažką kito darys, kad netaps nereikalingu. Tai irgi svarbus aspektas“.

Nagrinėjamuose projektuose nėra kritinis momentas, kad įgyvendinant pokyčius galimas tam tikras organizacijos žinių praradimas. Ši rizika mažėja dėl didelio darbuotojų skaičiaus, bei, kad žinios nėra koncentruojamos vieno darbuotojo ar kelių darbuotojų „rankose“. Dalyvis PR10 apibendrina, kad: „Įpročius prarandame. Bet kaip organizacija tam tikro gebėjimo, žinių, ar veikimo mechanizmo nepraranda. Tai nesusiję su žmonių išėjimu, kurie išsineštų žinias“. Būtent, diegiamas IT įrankis yra susijęs su informacijos bendru saugojimu, dokumentų dalinimusi, kas užtikrina, kad šis pokyčių įgyvendinimo trūkumas, dabar ir ateityje bus suvaldomas.

8 lentelė. 3 etapo „Pokyčio įgyvendinimas“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
1. Aiškiai suvokiami atmokimo įrankiai, priemonės ir būdai bei jų nauda suvaldant projektą. 2. Suvokiamas atmokimo integravimas į mokymų, komunikacijos, pasipriešinimo įveikimo planus. 3. Suvaldomas galimas žinių praradimas.	1. Pasipriešinimas bandomas įveikti jau realiai jam įvykus, o nebandant veikti prevenciškai. 2. Atmokimo priemonės nėra taikomos mokymų, komunikacijos, pasipriešinimo pokyčiams įveikimo planų sudaryme. 3. Net ir numatant, kad organizacijos žinių praradimo rizika maža, nesudaromi prevenciniai planai.

Sudaryta darbo autoriaus

4 etapas. Pokyčio įtvirtinimas. Etapas dažniausiai sutampa arba iš dalies sutampa su projekto užbaigimu, tačiau gali tęstis ir užbaigus projektą. Pokytis laikomas įgyvendintu, kai pasiekiami pokyčio planavimo etape sėkmingo pokyčio rodikliai (KPI). Šiame etape svarbu ne tik pasiekti pokytį ir jį pamatuoti, tačiau ir išlaikyti organizaciją pokytyje, kad negrįžtų prie ankstesnių įpročių, veikimo mechanizmų.

Projekto grupės dalyvių buvo klausiama apie laiko tarpą, kurį buvo taikomos ankstesnės žinios ir veikimo mechanizmai, ar turi įtakos atmokimo laikui ir išmokimo naujo grei tumui. Šis klausimas priskirtas prie įvirtinimo etapo, nes siektinus pokyčio rodiklius galima pasiekti, tačiau tam tikra dalis darbuotojų gali vis dar likti prie ankstesnių veikimo mechanizmų ir skatinti darbuotojus atsisakyti naujų veikimo metodų. Dalyviai pritaria, kad *kuo ilgiau tai darei, tuo ilgiau reikės atmokti*

(PR7). Taip pat *Senesnius įpročius pakeisti sunkiau negu naujus. Atitinkamai mokymasis sudėtingesnis, kadangi kaip ir minėjau išmokti naują dalyką lengviau negu pakeisti senus įpročius* (PR6). Dalyviai įvardino, kad šio faktoriaus įgyvendindami projektus nevertino.

Taip pat dalyviai pasidalino į dvi stovyklas, vertindami atmokimo priemonių naudingumą palaikant pokytį. Vieni dalyviai (PR4) teigia, kad „*Tai pagelbėtų suprantant ko jam nereikia daryti. Kokios funkcijos daugiau jam nepriklauso*“, tačiau kiti mano, kad „*tam tikru momentu, kai išeina žinutė, pasakoma ko nenaudosime. Bet toliau akcentuojamės į ateitį*“ (PR8). Taip pat buvo manančių, kad šiame etape jau visai nereikia apie atmokimą kalbėti (PR9).

Paklausus dalyvių, kokie organizacijos veiksmai galėtų pagelbėti negrįžti prie ankstesnių veikimo metodų, buvo suformuotas tam tikras elgsenų sąrašas:

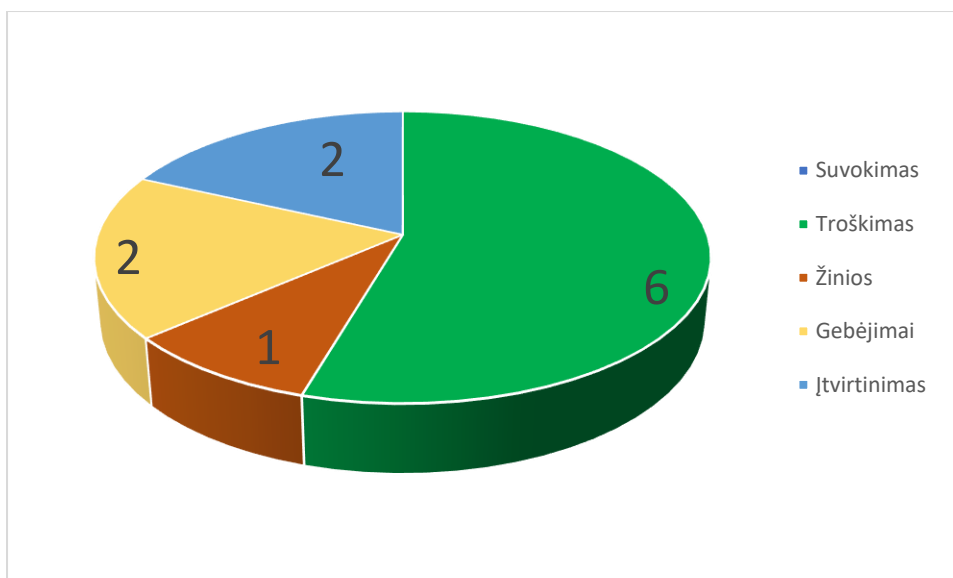
- Kartojimas kokios elgsenos siekiama;
- Naudų darbuotojams priminimas;
- Kontrolės priemonių numatymas;
- Stebėseną;
- Vadovų palaikymas.

9 lentelė. 4 etapo „Pokyčio įtvirtinimas“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
1. Yra numatytos projekto įgyvendinimo pamatavimo kriterijai, jie nuolat stebimi ir vertinami kokios pagalbos konkrečiam padaliniui reikia.	1. Atmokimo laikas nėra planuojamas ir nevertinama pagal tai kaip ilgai veikimo metodai ir priemonės buvo taikomi padalinyje. 2. Ne viso priemonės, kurios padeda įvirtinti pokytį taikomos pabaigus projektą.

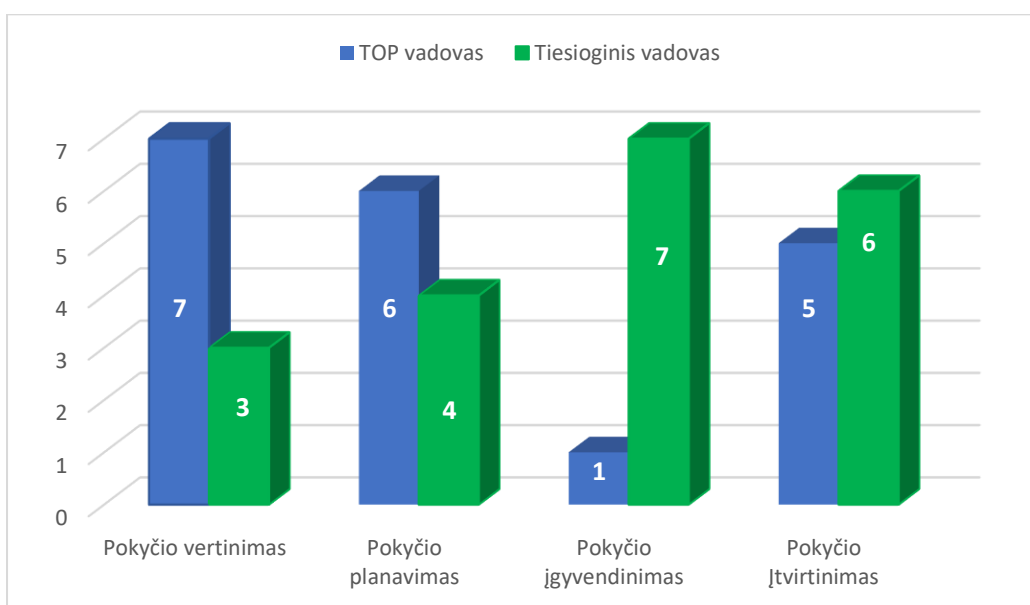
Sudaryta darbo autorius

Įvertinus visus etapus iš organizacijos pusės, taip pat svarbu įvertinti, asmeninio pokyčio etapus, kur turėtų būti dedami akcentai iš projekto komandos pusės, planuojant ir įgyvendinant projektą. Todėl dalyvių, kaip organizacinius pokyčius įgyvendinančių, buvo paklausta, kuris jų, individualaus pokyčių priėmimo etapų yra svarbiausias darbuotojams, kad pavyktų sėkmingai įgyvendinti pokytį. Absoliuti dauguma dalyvių įvertino, kad svarbiausias etapas individualiame pokyčio priėmimui yra „Troškimo“ (Desire angl.) suformavimas. Taip pat „Gebėjimų“ (Ability angl.) formavimo etapas.



8 pav. Pokyčio etapo svarba individualiam pokyčiui. Paveikslas parengtas darbo autoriaus pagal sutelktųjų grupės diskusijų Projekto komandos narių pateiktus atsakymus

Taip pat dalyvių paklausus apie vadovų vaidmenį pokyčių projektų įgyvendinimo etapuose. Iš dešimties sutelktų grupių diskusijos projekto komandos dalyvių nuomonės pasiskirstė:



9 pav. Vadovo svarba pokyčių įgyvendinimo etapuose. Paveikslas parengtas darbo autoriaus pagal sutelktųjų grupės diskusijų Projekto komandos narių pateiktus atsakymus.

Vertinant atsakymus, galima apibendrintai teigti, kad pokyčio vertinimo ir planavimo etape didesnę vaidmenį atlieka TOP vadovas, palaikydamas pokyčio iniciatyvą, skatindamas juos. Tačiau įgyvendinimo stadijoje esminis vaidmuo tenka tiesioginiam vadovui, kuris suprasdamas pokyčio svarbą, turi padėti savo darbuotojams įgyti naujas žinias, atsisakyti senų, pakeiti senus veikimo metodus ir pradėti veikti naujai. Tiesioginis vadovas dalyvauja suformuodamas aiškią žinutę darbuotojams turi paaiškinti tai kas daugiau nebus daroma, o kas bus daroma kitaip. Padėti

darbuotojams atmokti, mokintis ir įgyvendinti pokytį. Taip at tiesioginio vadovo svarba išlieka ir įtvirtinimo etape. Tačiau, tam tikrais atvejais turi įsitraukti ir TOP vadovai, jei pokyčio įtvirtinimas silpnėja, darbuotojai pradeda grįžti prie savo ankstesnių veikimo įpročių, bando atmesti pokyčius.

3.2.2. *Sutelktų grupių diskusijos su darbuotojais*

Asmens pokyčių dalis pagal pokyčių valdymo modelį ADKAR metodiką vyksta penkiais etapais: suvokimas, troškimas, žinios, gebėjimai ir įtvirtinimas

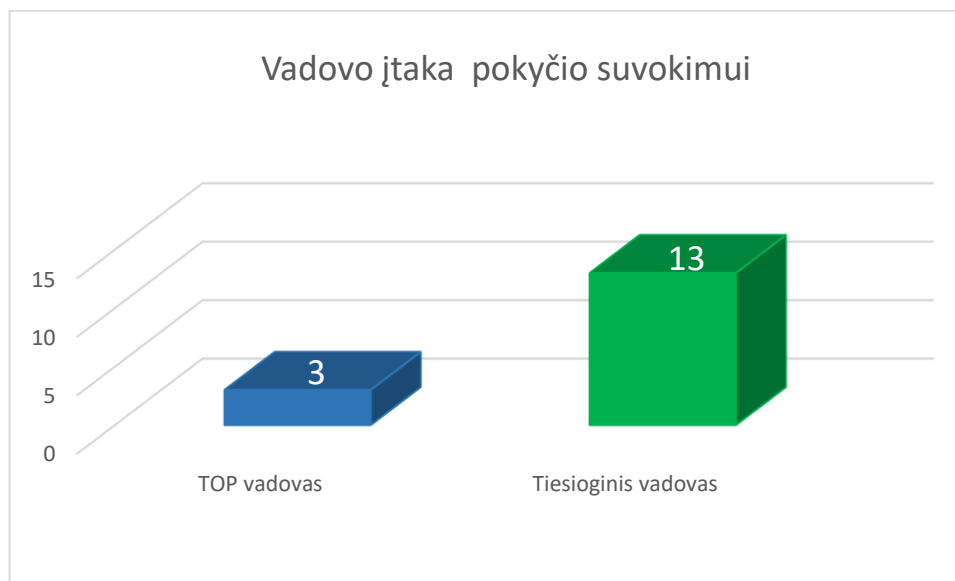
1. etapas. Pokyčio suvokimas. Suvokiama, kodėl reikia pokyčio ir kas konkrečiai keisis.

Šiame etape svarbus darbuotojo asmeninis santykis su pokyčiu, kuris pradedamas įgyvendinti arba jau yra įgyvendinamas. Abejuose projektuose darbuotojai nebuvo įtraukti į pokyčio vertinimo ar planavimo stadijas. Tačiau šiuose projektuose skiriasi pačių pokyčių prigimtis ir pasekmės darbuotojams, dėl ko darbuotojų santykis su pokyčiu, arba pasipriešinimo pokyčiui lygis ženkliai skiriasi. Bendra tai, kad abiejuose projektuose darbuotojai linkę mokintis, tobulėti, keistis. Tačiau labai ženkliai skiriasi santykis su vykdomais pokyčiais. Projekte, kuriame diegiamas bendras organizacijai IT įrankis, dalyviai tai vertina kaip inovatyvias naujoves, kaip didelį plusą, naudą, jiems, kaip priemones palengvinančias jų darbą. *Priimtinas. Pirmiausias ir elementariausia yra Chat'as, labai patogus kai gali greitai pasakyti. Ir taip pat dokumentų kažkokius failus prisega ir visi iš karto galime dirbti ir ten išlieka informacija. Nereikia jo saugoti. Yra laiko taupymas. Kaip nepriimsi sau patogumo (DG2).* Kai kurie dalyviai (DG5) naujovę įvardino kaip kėlusią nerimą, bet ne pasipriešinimą pokyčiui „*Kadangi aš ne iš jaunimo grupės, tai man akys „biški“ didelės buvo. <...> Nerimas buvo kaip ir kiekvienam naujam dalykui“*. Šio pokyčio palankaus vertinimo priežastis įvardino dalyvis DG8: „*Prieštaraujančių nebuvo versle, kad ne tas įrankis, tai ne tas produktas, kurio dėka būtų kažkokie tai mažinimai (darbuotojų – autoriaus patikslinimas), todėl niekas nebijojo pokyčio“*.

Tačiau pokytyje, kuris diegia ne tik naujus IT įrankius, bet ir perorganizuoja kitaip veiklą, kuris susijęs su veiklos optimizavimu, darbuotojų santykis turi ženkliai neigiamą atspalvį ir didesnę darbuotojų pasipriešinimą bei nerimo lygį. Nerimo ir pasipriešinimo lygis kyla dėl to, kad žmonės nežino iki galo koks čia bus pokytis, apie ką eina kalba (DG15). *Skyriuje labiausia bijo dėl to, kad jie mąsto kaip čia bus. Kaip čia bus su manim, ar aš priimsiu tą pokytį, ar aš galėsiu pritapti, ar sugebėsiu. Ar aš nepasimesiu ir tapsiu nereikalingu (DG9) ir savo baimės mažėjimą sieja su momentu, kada pradėsime testuoti, tai gal ir nusiraminsime (DG10).*

Darbuotojai įvardina, kad *pradžiai būtų tikrai pravartu tokį kaip pristatymą, kas tai yra ir kokios galimybės (DG3)*. Diegiant IT sistemas, būtų naudinga jei prieš diegiant būtų galimybė pristatyti *kažkokius naudojimo principus, kokiose situacijose galimai tavo darbe galėtum naudoti (DG7)*. Taip pat įgyvendinimo pradžioje darbuotojai pageidauja *kuo daugiau informacijos, su nauju procesu, ar naujomis funkcijų pasikeitimu ir iš karto gauti mokymo planą, ką aš konkrečiai turėsiu atlikti, manau labai palengvintų (DG10)*. Diegiant naują IT įrankį, darbuotojai gavo pirminius sveikinimo laiškus, kuriuose buvo trumpai pristatomas įrankis bei mokymo programa.

Darbuotojų buvo paklausta, pokyčio suvokimui, o vėliau priėmimui, kokią įtaką daro TOP vadovai ir tiesioginiai vadovai. Iš visų sutelktųjų grupės diskusijų narių, 76 procentų įvardino, kad didžiausią įtaką priimant pokytį, jį suprantant, daro tiesioginis vadovas.



10 pav. Vadovo įtaka pokyčio suvokimui. Paveikslas parengta darbo autoriaus pagal sutelktųjų grupės diskusijų narių darbuotojų pateiktus atsakymus

Tiesioginio vadovo svarba motyvuojama, kad jis geriausiai, betarpiškai gali paaikškinti darbuotojams pokyčio esmę, pokyčio svarbą, kaip pokytis tiesiogiai palies darbuotoją, kaip keisis jo turimos žinios ir įpročiai, kokias pagalbines priemones darbuotojui bus pasiūlyta.

Kai kurie dalyviai įvardino, kad *TOP vadovas nemanau, kad jo pasakymas yra svarbus* (DG6). Dalyvis DG12 įvardina, kad: „*Svarbiau, kad pokytį pristatytų tiesioginis vadovas, kuris išmano darbą*“.

10 lentelė. 1 etapo „Pokyčio suvokimas“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbuotojų pasitikėjimas tiesioginiu vadovu. 2. IT įrankių diegimo patirtis organizacijoje, kuri padeda darbuotojams lengviau priimti pokyčius. 3. Diegiant IT įrankį, darbuotojai buvo dalinai supažindinami su funkcionalumu ir informuoti apie bazinius mokymus. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbuotojai neįtraukiami į pokyčio vertinimo, planavimo stadiją, dėl to mažėja darbuotojų suvokimas pokyčio reikalingumui. 2. Nepakanka komunikacijos apie pokytį, kad susitirpinti darbuotojų pokyčio suvokimą. 3. Mokymų plano pirminis pristatymas pagelbėtų suvokti pokyčio esmę. 4. Nepakankamai įtraukiami į pokyčius tiesioginiai vadovai.

Sudarytas darbo autoriaus

2. etapas. Pokyčio troškimas. Asmeniškai apsisprendžiama priimti pokytį, keisti darbo būdus ar priemones.

Dalyvių paklausus, kokios priemonės padėtų suvokti vykdomus pokyčius, buvo įvardinta, kad *parodant tuos plusus, privalumus tų teams'ų. Palygini su elektroniniu paštu, kokie privalumai, per sudominimą, kad daug patogiau yra dirbti taip, nei tais elektroniniais laiškais siuntinėjiesi (DG3).* Dalyvis DG9 įvardina, kad: *„pokytis didžiulis, o pristatymas labai, labai bendras. Jei po trijų mėnesių vienas žmogus dirbs su 12 stočių, neruošiamas jo apmokymas, fizinis supažindinimas su tomis stotimis”.* Iš to galima spręsti, kad siekiant, kad darbuotojai norėtų prisijungti prie pokyčių reikalinga nuoseklesnė komunikacija, kuri apimtų ne tik patį pokyčio pristatymą, bet taip pat numatytą mokymų planą, kuris apimtų praktinių įgūdžių įgijimą bei atmokimo priemones. *Paašškinti, kaip bus organizuojamas darbas. Kad bus paruoštos atmintinės. Kad dvi savaites būsime kartu su jumis, nepaliksime. Bus pajungta IT grupė. Jei įvyks sistemos gedimai, Jūs tikrai nebūsime už tai atsakingi. Reikalinga koncentruota informacija apie kiekvieną stotį, apie visus klientus.<...> Turėsite kuratorių. Bet dabar taip neatrodo (DG12).* Darbuotojus taip pat gąsdina pokyčių mastas. *Gal galima centralizuoti palaipsniui, gal iš pradžių vienas ruožas, o vėliau kitus prijungiant? - Klausia dalyvis DG16 - Kaip mes spėsime? Čia mums baisu.*

Dalyvių nuomonės dėl aiškaus įvardinimo dalykų, funkcijų, veikimo metodų, kad jų daugiau nereikės dalinai išsiskyrė. Viena dalis darbuotojų įvardino, kad: *„tas sąrašo padarymas savaime yra teorinis, o pokyčio įgyvendinimui reikia padaryti daugiau pastangų. Nes tai būtų labai paprasta, jei žmonės taip sureaguotų į tokį sąrašą“ (DG7).* Kiti ieškojo lankstumo, t.y. pasirinkimo galimybių. *Dar ir nuo situacijos priklauso, tarkim, jei dokumentais dalinamės per teams 'us, tai viskas ok tas griežtas pasakymas, tas atskaitos taškas, kad nuo balandžio 1 d. tik per teams 'us dalinamės dokumentais (DG3).* Treti labai palankiai įvertino tokio sąrašo parengimą ir pateikimą darbuotojams. Jiems tai padėtų lengviau priimti pokytį. *Jei turėtumėm tą sąrašą, tada darbuotojas nesijaustų kaltas nukreipdamas klientą. Nes pagal mano funkciją tai nepriklauso (DG10).* Tai nuimtų nuo darbuotojų klaidos, netinkamo pokyčio traktavimo atsakomybę, jam būtų aiškumas.

11 lentelė. 2 etapo „Pokyčio troškimas“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
1. Atliepimas IT įrankių vartotojų poreikių siunčiant jiems prisijungimo laiškus, pateikiant pirminius mokymus nuotoliniu būdu.	1. Komunikacijos apie planuojamus pokyčius stiprinimas. 2. Pokyčio troškimą skatinančių priemonių (planuojamų mokymų, atmokimo priemonių viešinimas) platesnis naudojimas. 3. Atmokimo sąrašo įvardinimas darbuotojams.

Sudarytas darbo autoriaus

3. etapas. Žinios. Įgyjama žinių ir informacijos, suprantama, kaip reikės naujai dirbti ar naudoti naujas priemones.

Kaip ir projekto grupės narių, taip ir darbuotojų, buvo paprašyta įvertinti ir įvardinti projektuose galimas taikyti atmokimo priemones, suformuoti tam tikrą pasirinkimų:

- Praktinės užduotys
- Praktiniai užsiėmimai
- Instrukcijos
- Video mokymai
- IT įrankio naudojimo scenarijai
- Veikos procesų nustatymas
- IT įrankio galimybių įvardinimas
- Pokyčio naudų viešinimas
- Seno įrankio prieinamumo panaikinimas
- Mokymų planas
- Apmokinti darbuotojus dirbti pagal naujas funkcijas
- Darbo vietos pritaikymas prie vykstančių pokyčių
- Atmokimo veiklų sąrašas
- Funkcijų išgryninimas ir iškomunikavimas tiek vidaus, tiek išorės klientams
- Ambasadorių priskyrimas
- Atsakomybių ribų nustatymas
- Naujų darbuotojų įvadinis mokymas
- Pakeisti senas veiklą reglamentuojančias taisykles
- Pagalbos kontaktų nustatymas
- Pagalbos užtikrinimas (kitų kompetencijų centrų)
- Praktinės išvykos į gamybos padalinius

Paklausus darbuotojų apie žinių praradimą įgyvendinamų projektų kontekste, buvo teigiama, kad šiuose projektuose neaktualu. IT naujas įrankis praplečia darbuotojų gebėjimus, pagreitina darbą, taupo laiko, pagelbėja komunikacijai, tačiau ankstesni veikimo metodai niekur nedingsta, juos kiekvienas išsaugome. Taip pat veiklos perorganizavimo projekte, dalyviai įvardino, kad žinios neprarandamos dėl didelio darbuotojų skaičiaus. Buvo girdimas, kad išeinantys darbuotojai išsineša žinias, bet jos kompensuojamos kitų likusių darbuotojų. Taip pat išsakyta nuomonė, kad darbuotojų turimos žinios yra labai vertingos planuojant ir įgyvendinant pokyčius, tačiau niekas nesiteikia jų įtraukti į projektą. *Nes tik žmogus, žinantis kaip veikia tas mechanizmas, gali padaryti tą*

pokyti. Kitaip tvarkyti dokumentus, testuoti, jei kažkas neveiks, klaidą ištaisyti, nes ji žino esmę. Kiek motyvuojami šitie darbuotojai? Kurti projektą yra viena, o įgyvendinti visai kas kitą (DG9).

12 lentelė. 3 etapo „Žinios“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
1. Dalis atmokimo priemonių yra taikomos įgyvendinant projektus. 2. Žinoma, kas galėtų pagelbėti greitai perprasti naujas žinias, veikimo metodus ir juos perteikti kitiems. 3. Valdomas žinių praradimo faktorius.	1. Atmokimo priemonės netaikomos sistemingai, nuosekliai. 2. Pasigendama nuoseklios komunikacijos

Sudarytas darbo autoriaus

4. etapas. Gebėjimai. Gebama / įgyjama įgūdžių dirbti naujai ar naudojant naujas priemones.

Sutelktųjų grupių diskusijų darbuotojų grupės nariai įvardino, kad labiausiai vertina kolegų pagalbą formuojant įgūdžius. *Padedant vieni kitiems. Patarti, operatyvusis reagavimas, patarimais dalinimasis (DG8).* Taip pat įvardinta, *kuo daugiau naudotojų, atsiranda tas jausmas, kad ir man reikia ten eiti ir bandyti. Kuo daugiau vartotojų ir kuo daugiau jie ten yra, ir tą skatina naudojimą (DG1).* Įvardinta ir pokyčių įgyvendinimo ambasadorių nauda, kurie veikia kaip pokyčio skatintojai, konsultantai. Tačiau, kaip efektyviausią priemonę gebėjimo formavimui dalyviai įvardino veiklos procesų nustatymą (DG4), kuomet neliktų galimybės veikti kitaip. Aiškų veiklos organizavimo pokyčio įvardinimas, funkcijų perorganizavimas, atsakomybės ribų nustatymas tiesiogiai įtakoja darbuotojų gebėjimų, įpročių įsisavinimą.

Taip pat įvardintas tiesioginio vadovo vaidmuo, kurį galima įvardinti dvejopai. Vienu atveju vadovas kaip skatintojas pokyčio, naujų įgūdžių, įpročių formuotojas, kuomet pats aktyviai naudoja naujus IT įrankius. Taip pat veiklos organizavimo pakeitimo atveju. *Mūsų vadovas svarbiausias. Visas pokytis turi būti daromas su mūsų vadovais. Nes ji geriausi žino mūsų veiklą ir gali labai daug pasakyti ko reikia ir kaip reikia, kad viskas veiktų (DG15).* Kitu atveju, svarbu, kad nepalaikydamas pokyčio dėl galimo nemokėjimo, nežinojimo, netrukdytų komandai tobulėti, keistis. *Čia svarbu, kad tas vadovas leistų komandai naudotis ir leistųsi pamokomas, o nepriimtų skeptiškai, netrukdytų, pats mokyti, prašytų pagalbos (DG8).*

13 lentelė. 4 etapo „Gebėjimai“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
1. Dalis atmokimo priemonių yra taikomos formuojant darbuotojų gebėjimus, projektų įgyvendinimo metu.	1. Sudaryti galimybes vadovams aktyviau įsitraukti į pokyčių, įpročių, gebėjimų formavimą. 2. Sistemingai organizuoti kolegų gebėjimų įtvirtinimą.

2. Nustatoma pokyčių skatintojo rolė ir ji aktyviai dalyvauja formuojant darbuotojų įpročius.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------	--

Sudarytas darbo autoriaus

5. etapas. Pokyčio įtvirtinimas. Įtvirtinami įgūdžiai dirbti taikant naujus darbo būdus ar priemones kasdienėje veikloje, kol galiausiai tai tampa nauju įpročiu.

Tam, kad įgyvendintus projektą, pokytis taptų ilgalaikiu ir nebūtų sudarytos galimybės darbuotojams grįžti prie ankstesnių veiklos organizavimo metodų, reikia nuolatinio palaikymo ir projekto komandos. Kad būtų tinkamai numatyti procesai, pašalinti nesklandumai veiklos organizavime, numatytos atsakomybės ribos. Taip pat galima rotacija ir palyginimas tarp skirtingų padalinių (veiklos vienetų). Reikalingi bendri aptarimai, kaip sekasi, su kokiomis situacijomis susiduriama. Buvo taip pat išsakyta nuomonė (DG7), kad: *“Sakome, kad pokytis jau įvykęs, kad kritinė masė žmonių jau yra, tam tikras panaudojamumo lygis jau yra, ir tam tikrą laiką tai vyksta, tai trys parametrai kurie parodo, kad pokytis jau įvyko, ir projektą galime uždaryti. Ir tada jau kažkokio centralizuoto valdymo, palaikymo šiuo atveju nereikia. Tada tas asmeninė atsakomybė“.*

Tačiau didžioji dalis dalyvių, palaiko mintį, kad tiesioginis vadovas turi daryti stebėseną, teikti pagalbą darbuotojams, o esant reikalui pasitelkti ir projekto komandos narius. Kalbant apie TOP vadovų įtaką šiame procese, darbuotojai buvo skeptiškai nusiteikę, teigdami, kad TOP vadovai turi kalbėti apie organizacijos valdymą, o ne pavienius projektus. Projektuose didžiausias indėlis yra tiesioginio vadovo.

14 lentelė. 5 etapo „Pokyčio įtvirtinimas“ įvertinimo rezultatai.

Stipriosios pusės	Tobulintinos pusės
1. Tiesioginio vadovo palaikymas, dalyvavimas.	1. Pokyčio pamatuojamumas, KPI nustatymas ir matavimas. 2. TOP vadovų įtakos pokyčių valdymui stiprinimas. 3. Pokyčio įtvirtinimo veiksmų plano numatymas. 4. Asmeninės atsakomybės stiprinimas, motyvacija.

Sudarytas darbo autoriaus

3.3. Projekto komandos ir darbuotojų sutelktųjų grupių diskusijų narių atsakymų apibendrinimas

Siekiant apibendrinti sutelktųjų grupių diskusijos narių pateiktus atsakymus ir atrasti bendrumų bei skirtumų, Organizacijos pokyčio dalies etapus sugretinsime su Asmens pokyčių dalies etapais.

15 lentelė. Pokyčio valdomų pagal ADKAR metodą etapų stipriosios pusės

Stipriosios pusės	
Organizacijos pokyčių dalis	Asmens pokyčių dalis
Pokyčio vertinimas	Pokyčio suvokimas
<p>1. Pokyčiuose, kurie susiję su IT naujo įrankio diegimu, identifikuojamos darbuotojų elgsenos prieš pradant pokytį ir kokios elgsenos tikimasi įgyvendinus pokytį.</p> <p>2. Elgsenų išvardinimas padeda išgryninti darbuotojų įpročius, elgsenas kurių teks atsisakyti, pakeisti projekto įgyvendinimo stadijoje.</p>	<p>1. IT įrankių diegimo patirtis organizacijoje, kuri padeda darbuotojams lengviau priimti pokyčius.</p> <p>2. Diegiant IT įrankį, darbuotojai buvo dalinai supažindinami su funkcionalumu ir informuoti apie bazinius mokymus.</p> <p>3. Darbuotojų pasitikėjimas tiesioginiu vadovu.</p>
Pokyčio planavimas	Pokyčio troškimas
<p>3. Planuojamas pasipriešinimas pokyčiams.</p> <p>4. Vertinamas ir sudaromos bendrosios darbuotojų apmokymo taktikos, kad kuo greičiau įsisavintų naujus IT įrankius.</p> <p>5. Greitai prisitaikoma prie besikeičiančių aplinkybių, numatant priemones darbuotojams greičiau perprasti naujus įrankius.</p> <p>6. Pripažįstama mokymų ir atmokimo nauda įgyvendinant pokyčius.</p>	<p>4. Atliepimas IT įrankių vartotojų poreikių siunčiant jiems prisijungimo laiškus, pateikiant pirminius mokymus nuotoliniu būdu.</p>
Pokyčio įgyvendinimas	Žinios ir gebėjimai
<p>7. Aiškiai suvokiami atmokimo įrankiai, priemonės ir būdai bei jų nauda suvaldant projektą.</p> <p>8. Suvokiamas atmokimo integravimas į mokymų, komunikacijos, pasipriešinimo įveikimo planus.</p> <p>9. Suvaldomas galimas žinių praradimas.</p>	<p>5. Dalis atmokimo priemonių yra taikomos įgyvendinant projektus.</p> <p>6. Dalis atmokimo priemonių yra taikomos formuojant darbuotojų gebėjimus, projektų įgyvendinimo metu.</p> <p>7. Nustatoma pokyčių skatintojo rolė ir ji aktyviai dalyvauja formuojant darbuotojų įpročius.</p> <p>8. Valdomas žinių praradimo faktorius.</p>
Pokyčio įtvirtinimas	Pokyčio įtvirtinimas
<p>10. Yra numatytos projekto įgyvendinimo pamatavimo kriterijai, jie nuolatos stebimi ir vertinami kokios pagalbos konkrečiam padaliniiui reikia.</p>	<p>9. Tiesioginio vadovo palaikymas, dalyvavimas pokyčių laiku ir baigus projektą.</p>

Sudaryta darbo autoriaus

Pokyčiai, kurių panašią įgyvendinimo patirtį jau organizacija turi, kaip pavyzdžiui IT projektai, naujų IT įrankių diegimas, pokyčio vertinimo – pokyčio supratimo etape, stiprioji pusė yra ta, kad yra gebama tinkamai įvertinti esamą ir planuojamą darbuotojų elgseną po pokyčio įgyvendinimo. Elgsenos pasikeitimo įvardinimas padeda tinkamai įvertinti galimą darbuotojų pasipriešinimą planavimo stadijoje, o taip pat tinkamai parinkti priemones, kurios mažina pasipriešinimą. Planavimo stadijoje numatytos mokymo, o tame tarpe ir atmokimo priemonės, taktikos yra lanksčios ir greitai reaguojama mokymų bei atmokinimo taktikas pritaikant besikeičiančioms aplinkybėms projekto įgyvendinimo etape. Nepaisant to, kad taikomos priemonės ir būdai nėra įvardinami, kaip atmokimo priemonės, tačiau jos dalinai naudojamos, nors ir ne sistemingai, tačiau prisideda prie pokyčio įgyvendinimo sėkmės bei palengvina darbuotojams pokyčių priėmimą. Atitinkamai pozityviai darbuotojai reaguodami į pateikiamas pokyčio priėmimo priemones tame tarpe ir mokymosi bei atmokimo, palankiau priima pokytį žinių ir gebėjimų bei pokyčio įtvirtinimo etape. Tiek projekto komandos, tiek darbuotojų bendras vertinimas dėl vadovo, ambasadorių svarbos projekto įgyvendinimo ir įtvirtinimo stadijose, bei darbuotojų priimamas pagalba iš šių asmenų žinių ir gebėjimų etape.

Apibendrinant taisytinus pokyčio valdymo metodo ADKAR etapuose taikomus atmokimo įrankius, reikia pastebėti, kad norint tinkamai parinkti atmokimo priemones, neišvengiama vertinimo etape tinkamai įsivardinti darbuotojų esamą padėtį, elgseną, atliekamas funkcijas, bei bendrai projekto komandoje sutarti dėl pageidaujamos elgsenos įgyvendinimus pokyčius. Taip pat svarbu vertinti darbuotojų amžių, išsilavinimą, darbo patirtį ir trukmę organizacijoje. Tuo pačiu rekomenduotina į šį vertinimo etapą įtraukti darbuotojus, kurie iš praktinės pusės gali teikti pasiūlymus ir rekomendacijas. Natūralu, kad darbuotojai teikdami savo mintis gali jas kreipti taip, kad pokytis neįvyktų, bet techninės žinios ir platesnis požiūris į projektą, kritiškai įvertinus pagalbės tinkamiau jį vertinti ir planuoti. Tai pagalbės nepalikti kritiškai svarbių aspektų neaptartų projekte, pagalbės tinkamiau sudėlioti naujus veikimo metodus, procesus, atsakomybes, išgryninti funkcijas.

16 lentelė. Pokyčio valdomų pagal ADKAR metodą etapų tobulintinos pusės

Tobulintinos pusės	
<i>Organizacijos pokyčių dalis</i>	<i>Asmens pokyčių dalis</i>
Pokyčio vertinimas	Pokyčio suvokimas
1. Projekto komanda pokyčio vertinimo stadijoje, kuomet pasikeitimai nesusiję su IT įrankio diegimu, konkrečiai neįsivardina kokia yra darbuotojų elgsena iki pradėdant projektą ir kokios elgsenos tikimasi įgyvendinus projektą.	1. Darbuotojai neįtraukiami į pokyčio vertinimo, planavimo stadiją, dėl to mažėja darbuotojų suvokimas pokyčio reikalingumui. 2. Nepakanka komunikacijos apie pokytį, kad susitirpinti darbuotojų pokyčio suvokimą. 3. Mokymų plano pirminis pristatymas pagalbėtų suvokti pokyčio esmę.

<p>2. Darbuotojų elgsenos pasikeitimo bendrinis vertinimas nesusijęs su keistinių žinių, įpročių, veikimo metodų įvardinimu.</p> <p>3. Nėra galvojama apie atmokimo priemones ir būdus pokyčio vertinimo stadijoje.</p> <p>4. Atmokimo priemonių ir būdų įvertinimas prisidėtų prie pokyčių įgyvendinimo sėkmės, sumažintų pasipriešinimą pokyčiui.</p>	<p>4. Nepakankamai įtraukiami į pokyčių vertinimą, planavimą tiesioginiai vadovai.</p>
Pokyčio planavimas	Pokyčio troškimas
<p>5. Ne visada sudaroma pasipriešinimo įveikimo planas.</p> <p>6. Nesudaromi aiškūs mokymo planai, kurie būtų orientuoti į skirtingų darbuotojų grupių ugdymą.</p> <p>7. Nevertinamos atmokimo priemonės ir būdai, kurie palengvintų pokyčio įgyvendinimą.</p> <p>8. Nepakankamai išnaudojama mokymo ir atmokimo priemonių viešinimo nauda suvaldant pokyčius.</p> <p>9. Suvienodinti projekto komandos narių požiūrį, veikimo metodus, planus, įrankius, kad visi vieningai įgyvendintų projektą.</p>	<p>5. Komunikacijos apie planuojamus pokyčius stiprinimas, pasakant kas keisi, kaip keisis, ir kaip tai lies kiekvieną darbuotoją.</p> <p>6. Pokyčio troškimą skatinančių priemonių (planuojamų mokymų, atmokimo priemonių viešinimas) platesnis naudojimas.</p> <p>7. Atmokimo sąrašo įvardinimas darbuotojams.</p>
Pokyčio įgyvendinimas	Žinios ir gebėjimai
<p>10. Pasipriešinimas bandomas įveikti jau realiai jam įvykus, o nebandant veikti prevenciškai.</p> <p>11. Atmokimo priemonės nėra taikomos mokymų, komunikacijos, pasipriešinimo pokyčiams įveikimo planų sudaryme.</p> <p>12. Net ir numatant, kad organizacijos žinių praradimo rizika maža, nesudaromi prevenciniai planai.</p>	<p>8. Atmokimo priemonės netaikomos sistemingai, nuosekliai.</p> <p>9. Pasigendama nuoseklios komunikacijos.</p> <p>10. Sudaryti galimybes vadovams aktyviau įsitraukti į pokyčių, įpročių, gebėjimų formavimą.</p> <p>11. Sistemingai organizuoti kolegų gebėjimų įtvirtinimą.</p>
Pokyčio įtvirtinimas	Pokyčio įtvirtinimas
<p>13. Atmokimo laikas nėra planuojamas ir nevertinama pagal tai kaip ilgai veikimo metodai ir priemonės buvo taikomi padalinyje.</p> <p>14. Ne viso priemonės, kurios padeda įtvirtinti pokytį taikomos pabaigus projektą.</p>	<p>12. Pokyčio pamatuojamumas, KPI nustatymas ir matavimas.</p> <p>13. TOP vadovų įtakos pokyčių valdymui stiprinimas.</p> <p>14. Pokyčio įtvirtinimo veiksmų plano numatymas.</p> <p>15. Asmeninės atsakomybės stiprinimas, motyvacija.</p>

Sudaryta darbo autoriaus

Įvertinus dalyvių išsakytas nuomones, taip pat vertinant sutelktų grupių diskusijų eigą, kyla pagrįstos abejonės, kad projektus įgyvendinantys darbuotojai nėra gerai supažindinti su ADKAR metodika, nėra aiškiai iškomunikuota šio metodo naudos ir įrankiai, kurių pagalba projektai būtų įgyvendinami sėkmingiau. Neabejotinai tikslingiau būtų suvaldomas darbuotojų pasipriešinimas,

pokyčių įgyvendinimas užimtų mažiau laiko, būtų išvengiama „gaisrų gesinimo“ įgyvendinimo stadijoje, jei tinkamai ir metodologiškai būtų atliktos vertinimo ir planavimo stadijos. Tuo pačiu įvertinant atmokimo priemones ir jų naudą asmens pokyčio įgyvendinimo dalyse, darbuotojai palankiau vertintų pokyčius, būtų mažesnis pasipriešinimas, darbuotojai patirtų mažiau streso. Įgyvendinant ADKAR metodikoje numatytus veiksmus, būtų suvaldomas komunikacijos ir mokymų stygiaus klausimas.

Net ir projekto vertinimo stadijoje, o ypač planavimo stadijoje, vertinga informuoti darbuotojus apie būsimus pokyčius. Bendrinė informacija apie planuojamus pokyčius padėtų pritraukti iniciatyvių darbuotojų, kurie savo įžvalgomis, turimomis žiniomis ir patirtimi galėtų prisidėti prie projekto sėkmės, padedant numatyti atmokimo priemones, parengti mokymo planus, skleisti pokyčio naudos informaciją tarp darbuotojų, tapti projekto ambasadoriais ir treneriais mokymų etape.

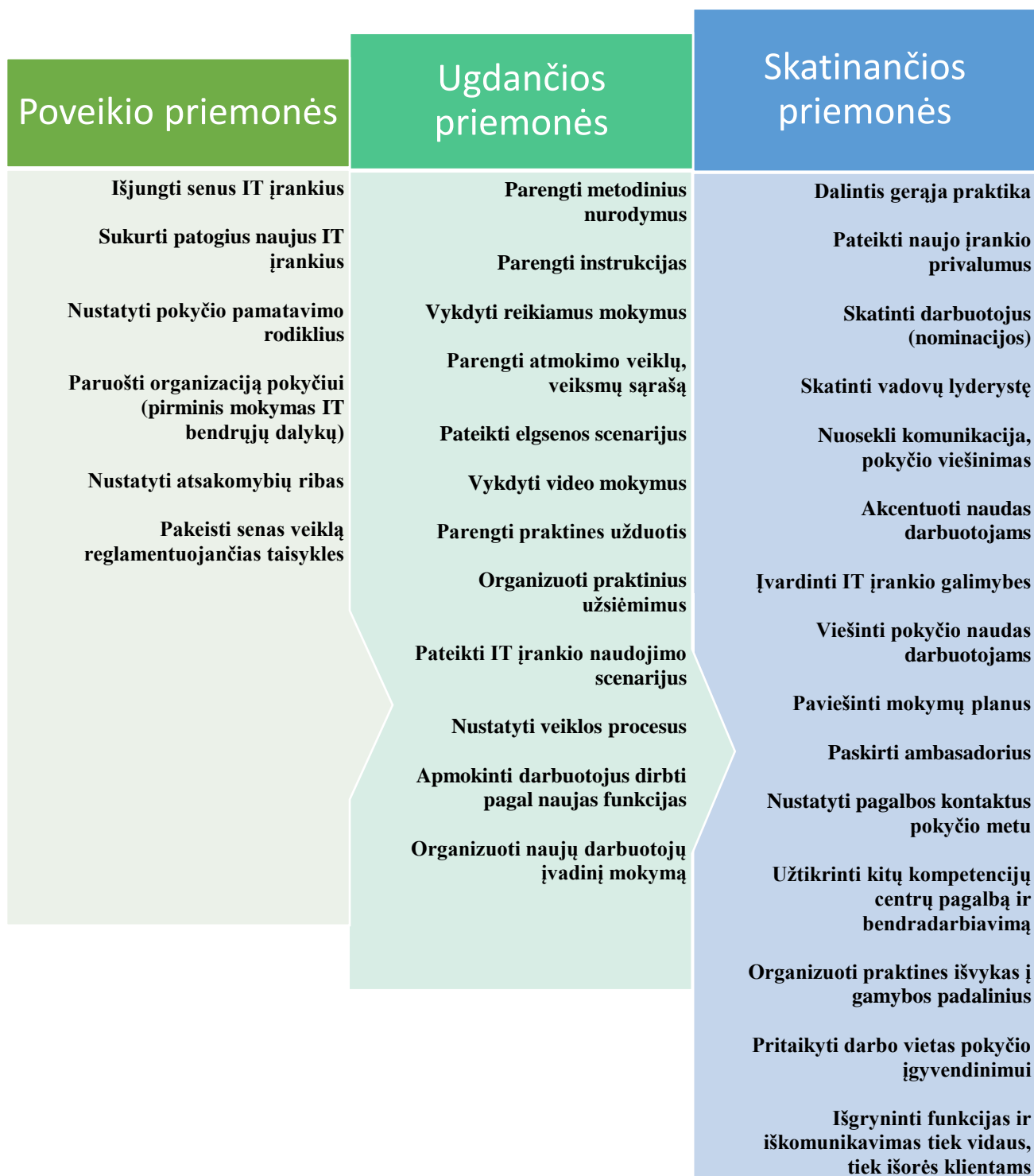
Mokymų plano neparengimas ir nepristatymas darbuotojams, kelia nereikalingą pasipriešinimo emociją iš darbuotojų pusės, kadangi jau turima darbuotojų patirtis leidžia jiems daryti išvadas, kad ir šį kartą jie bus palikti vieni, savarankiškai įgyvendinti pokyčius veikloje, negaus metodinės pagalbos ir dar bus priversti prisiimti atsakomybę dėl įgyvendinimo spragų.

Tinkamai parengus pasipriešinimo pokyčiams įveikimo planus, kuriuose taip pat būtų parengtas komunikacijos, veiklos perorganizavimo planai, o taip pat mokymų planai su numatytais atmokimo priemonėmis ir būdais. Šie visi planai sinergiškai vienas kitą papildydami, užtikrintų pokyčių projektų sėkmę, bei palengvintų darbuotojų asmeninį pokyčio supratimą, suformuotų troškimą prisidėti prie pokyčių, taip pat pasitarnautų žinių įgijimo ir įgūdžių formavimo etapuose, bei įtvirtinant pokyčio stabilumą ir negrįžimą prie senų veikimo metodų.

3.4. Atmokimo priemonių ir būdų apibendrinimas

Apibendrinant sutelktųjų grupių diskusijų narių išgrynintas atmokimą skatinančias priemones ir būdus, galima jas klasifikuoti (11 pav.) pagal įtakojimą darbuotojo elgsenai:

- *Darančios poveikį* – priemonės, kurių taikymas skatina darbuotojus atsisakyti turimų žinių, keisti įpročius, bei atsisakyti nusistovėjusių veikimo metodų.
- *Skatinančios* – tai priemonės, kurios padeda palaikyti ir prisidėti prie vykstančių pokyčių, skatinančios žingeidumą, norą sužinoti kaip galima veikti kitaip.
- *Ugdančios* – priemonės, padedančios įgyti naujų žinių, suformuoti naujas žinias, pakeisti įpročius, pradėti veikti pagal naujus veikimo metodus.



11 pav. Atmokimą skatinančių priemonių ir būdų klasifikavimas. Sudaryta darbo autoriaus

Taip pat šias atmokimą skatinančias priemones, vertinant dalyvių nuomonę, galima priskirti atitinkamiems ADKAR pokyčio valdymo etapams (17 lentelė):

17 lentelė. Atmokimo priemonių priskyrimas ADKAR pokyčio valdymo etapams

Atmokimą skatinančios priemonės ir būdai	Pritaikymas ADKAR Asmens pokyčių dalies etapas	Pritaikymas ADKAR Organizacijos pokyčių dalies etapuose
Išjungti senus IT įrankius	Žinios/ gebėjimai	Įgyvendinimas
Sukurti patogius naujus IT įrankius	Troškimas	Planavimas/ įgyvendinimas
Nustatyti pokyčio pamatavimo rodiklius	Troškimas	Planavimas/ įgyvendinimas
Paruošti organizaciją pokyčiui (pirminis mokymas IT bendrųjų dalykų)	Žinios/ gebėjimai	Planavimas/ įgyvendinimas
Nustatyti atsakomybių ribas	Troškimas	Planavimas/ įgyvendinimas
Pakeisti senas veiklą reglamentuojančias taisykles	Suvokimas/ troškimas	Planavimas/ įgyvendinimas
Dalintis gerąja praktika	Troškimas/ žinios/ įtvirtinimas	Įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Pateikti naujo įrankio privalumus	Troškimas/ žinios/ įtvirtinimas	Įgyvendinimas
Skatinti darbuotojus (nominacijos)	Troškimas/ įtvirtinimas	Įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Skatinti vadovų lyderystę	Suvokimas/ troškimas/ žinios/ įtvirtinimas	Vertinimas/ planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Nuosekli komunikacija, pokyčio viešinimas	Suvokimas/ troškimas/ įtvirtinimas	Vertinimas/ planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Akcentuoti naudas darbuotojams	Suvokimas/ troškimas	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Įvardinti IT įrankio galimybes	Suvokimas/ troškimas	Įgyvendinimas
Viešinti pokyčio naudas darbuotojams	Suvokimas/ troškimas	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Paviešinti mokymų planus	Suvokimas/ troškimas/ žinios/ gebėjimai	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Paskirti ambasadorius	Žinios/ gebėjimai/ įtvirtinimas	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Nustatyti pagalbos kontaktus pokyčio metu	Žinios/ gebėjimai	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Užtikrinti kitų kompetencijų centrų pagalbą ir bendradarbiavimą	Žinios/ gebėjimai/ įtvirtinimas	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas

Atmokimą skatinančios priemonės ir būdai	Pritaikymas ADKAR Asmens pokyčių dalies etapas	Pritaikymas ADKAR Organizacijos pokyčių dalies etapuose
Organizuoti praktines išvykas į gamybos padalinius	Žinios/ gebėjimai	Įgyvendinimas
Pritaikyti darbo vietas pokyčio įgyvendinimui	Suvokimas/ troškimas	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Išgryninti funkcijas ir iškomunikavimas tiek vidaus, tiek išorės klientams	Troškimas/ įtvirtinimas	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Parengti metodinius nurodymus	Suvokimas/ troškimas/ žinios/ gebėjimai/ įtvirtinimas	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Parengti instrukcijas	Suvokimas/ troškimas/ žinios/ gebėjimai/ įtvirtinimas	Planavimas/ įgyvendinimas/ įtvirtinimas
Vykdyti reikiamus mokymus	Žinios/ gebėjimai	Įgyvendinimas
Parengti atmokimo veiklų, veiksmų sąrašą	Žinios/ gebėjimai	Planavimas/ įgyvendinimas
Pateikti elgsenos scenarijus	Žinios/ gebėjimai	Įgyvendinimas
Vykdyti video mokymus	Žinios/ gebėjimai	Įgyvendinimas
Parengti praktines užduotis	Žinios/ gebėjimai	Planavimas/ įgyvendinimas
Organizuoti praktinius užsiėmimus	Žinios/ gebėjimai	Planavimas/ įgyvendinimas
Pateikti IT įrankio naudojimo scenarijus	Žinios/ gebėjimai	Planavimas/ įgyvendinimas
Nustatyti veiklos procesus	Troškimas/ žinios/ gebėjimai/ įtvirtinimas	Planavimas/ įgyvendinimas
Apmokinti darbuotojus dirbti pagal naujas funkcijas	Žinios/ gebėjimai	Įgyvendinimas
Organizuoti naujų darbuotojų įvadinį mokymą	Žinios/ gebėjimai	Įgyvendinimas

Sudaryta darbo autoriaus

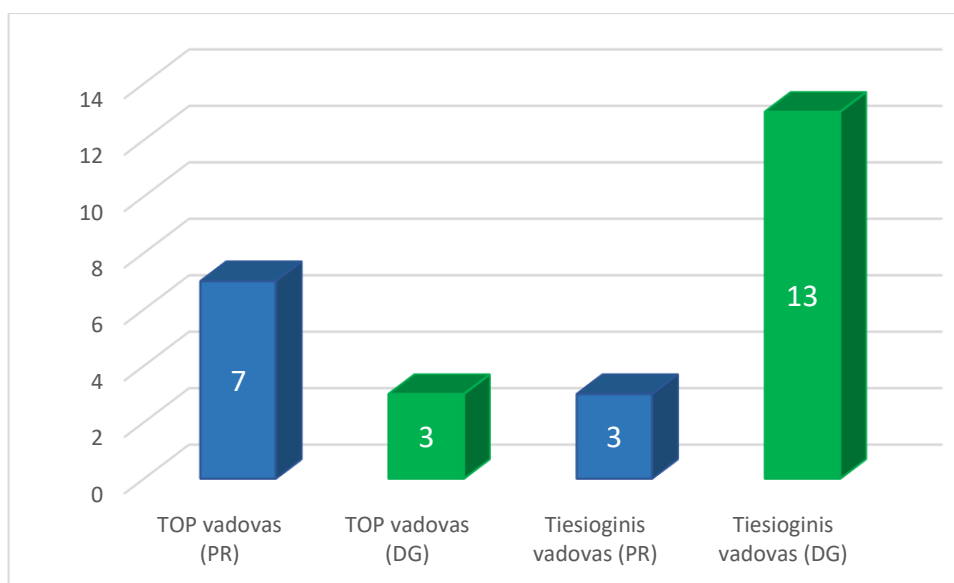
Tai rekomendacinio pobūdžio priskyrimas pokyčio valdymo etapams pagal ADKAR metodologiją. Pokyčio įgyvendinimo, projekto grupė įvertindama pokytį, jo pasekmes darbuotojų veiklai, turėtų kiekvienu individualiu atveju parinkti tinkamiausias, efektyviausias atmokimo priemones.

Atkreiptinas dėmesys, kad diskusijų grupėse dalyvavusieji asmenys, atmokimo sąvoką iš viso pirmą kartą girdėjo, todėl natūraliai atmokimo priemonės ir būdai sistemingai nebūdavo įtraukiami kaip pokyčių valdymo dalis. Kitas aspektas, kad pokyčių valdyme naudojamos tam tikros priemonės priskiriamos prie komunikacijos ar vadybos dalykų ir nelaikomos kaip atmokimo

priemonės. Tačiau atmokimas sinergijoje su kitomis pokyčio valdymo priemonėmis prisideda prie sėkmingo pokyčio įgyvendinimo.

3.5. Vadovų dalyvavimo pokyčių valdyme palyginimas

Įdomu ir tai, kad projekto komandos ir darbuotojų grupės dalyviai skirtingai vertina vadovo svarbą pokyčių įgyvendinime (11 paveikslas). Projekto komanda akcentuoja TOP vadovo svarbą pokyčių vertinimo ir planavimo stadijoje, tačiau patys darbuotojai teigia, kad visuose etapuose svarbiausią vaidmenį atlieka tiesioginis vadovas. Kadangi jis geriausiai žino padalinio veiklą, jis geriausiai gali perduoti informaciją susijusią su pokyčio vertinimu ir planavimu. Tiesioginio vadovo dalyvavimas pristatant pokytį yra ženkliai svarbesnis ir įtaingesnis, nei TOP vadovo pristatymas. TOP vadovo pristatymas svarbesnis administracijoje vykstantiems pokyčiams. Gamybiniuose padaliniuose informaciją norima gauti iš tiesioginio vadovo, kadangi jis gali atsakyti į darbuotojui svarbiausią klausimą: - o tai kaip bus?



12 pav. Vadovo svarba pokyčių vertinimo ir pokyčio supratimo etape. Paveikslas parengtas darbo autoriaus.

Vertinant gautus duomenis, matoma, kad 70 proc. projekto komandos dalyvių įvardino, kad pokyčio pradžioje svarbiausias yra TOP vadovo įsitraukimas ir dalyvavimas, nors, tik 18,75 proc. darbuotojų grupės dalyvių palaikė šią nuomonę. Darbuotojų grupės dalyviai įvardino, kad pokyčiuose yra svarbiausias tiesioginis vadovas, ir ne tik pokyčio iniciavimo ar skatinimo stadijoje („už“ pasisakė 81,25 proc.), bet ir viso pokyčio įgyvendinimo metu tiesioginis vadovas turi būti neatsiejama pokyčio jungiamoji grandis tarp darbuotojų ir projekto komandos.

Ne visada tinkamai įvertinamas TOP vadovo ir tiesioginio vadovo vaidmuo pokyčio įgyvendinimo etapuose. Projekto įgyvendinimo grupės narių gana pervertinama TOP vadovo svarba bei nepakankamai įvertina tiesioginio vadovo įtaka sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Skirtinguose

pokyčių įgyvendinimo etapuose, skirtinga TOP ir tiesioginio vadovo įtaka galėtų būti sėkmingiau išnaudojama, įsiklausant į darbuotojų poreikius ir nuomonę, kas būtų neabejotina nauda sėkmingam pokyčio įgyvendinimui.

Išvados ir pasiūlymai

Išvados formuojamos atsižvelgiant į darbui keltus uždavinius:

1. Apžvelgti mokslinėje literatūroje nagrinėjamą pokyčių valdymo ir mokymosi santykį.

Literatūros analizė leidžia teigti, kad pokyčiai paliečia visas be išimties organizacijas, tačiau jos skirtingai geba prisitaikyti, bei pokyčius paversti savo veiklos sėkme. Lengviau prisitaikančios prie pokyčių yra besimokančios organizacijos. Tačiau pastebima tendencija, kad nusistovėję mokymosi metodai tampa ne tokie efektyvūs, kas sąlygoja paieškas ir adaptavimą naujų mokymosi metodų, tokių kaip atmokimas.

2. Išnagrinėti atmokimo sąvoką. Atskleisti atmokimo procesą, bei jo įtaką valdant pokyčius.

Atmokimas, tai ne tik senų žinių, įpročių, veikimo metodų atsisakymas (užmiršimas), bet kartu tai ir naujų žinių sukūrimas, naujų įpročių ir veikimo metodų sukūrimas, įtvirtinimas, bei pakartotinis mokymasis, žinių išsaugojimas ar naujų pokyčių indikatorius. Atmokimas yra ne tik susijęs su mokymosi procesu, bet tai yra pokyčių valdymo neatskiriama dalis, kuomet sinergijoje su komunikavimo, pasipriešinimo įveikimo priemonėmis, mokymosi proceso planavimo ir įgyvendinimo nuosekliu užtikrinimu, neginčytinai prisideda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.

Atmokimo procesas nepriklausomai nuo pokyčių iniciatyvos šalies, individualaus ar organizacijos, pirma prasideda individualaus atmokimo ir įgūdžių formavimo etapas. Tik įvykus individualiam atmokimui ir susidarius kritiniam darbuotojų kiekiui, kuri įgyvendino pirmą atmokimo etapą, įvyksta organizacijos atmokimas ir susiformuoja visiems bendri įgūdžiai ar veikimo metodai.

3. Išnagrinėti pokyčių valdymo modelį ADKAR, kuriuo remiantis yra valdomi LG įmonių grupėje vykstantys pokyčiai.

Lyginant pokyčių valdymo metodiką ADKAR su Lietuvos geležinkelių įmonių grupės pokyčių valdymo metodika, akivaizdu, kad perimtas modelis yra metodologiškai integruotas. ADKAR pokyčių valdymo modelis yra orientuotas tiek į individualią asmens pokyčių dalį, aiškiai nustatant etapus, kurių nuoseklus laikymasis padeda įvykti individualiam pokyčiui. Tuo pačiu ADKAR pokyčių valdymo modelis orientuotas ir į organizacijos pokyčių dalį, kuri sistemingai sudėlioja priemones ir būdus, kad inicijuojamą pokytį sėkmingai priimtų darbuotojai.

4. Nustatyti pokyčių valdymo modelio ADKAR etapus į kuriuos būtų galima inkorporuoti atmokimą, tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu.

Atsižvelgiant į sutelktųjų grupių diskusijų narių išsakytas mintis, jas apibendrinus, daroma išvada, kad kiekviename ADKAR metodikos, tiek organizacijos pokyčio dalyje, tiek asmens pokyčio dalyje, yra priemonės ir būdai, kurie skatina atmokimą. Priklausomai nuo pokyčio pobūdžio,

pasirenkamos atmokimą skatinančios priemonės ir būdai gali būti panaudojami skirtinguose pokyčio valdymo etapuose.

Dalis priemonių gali būti priskiriamos kaip komunikacijos, pasipriešinimo įveikimo, pokyčius skatinančios priemonės, tačiau visos jos sinergijoje veikia kaip atmokimą skatinančios priemonės ir priemonės prisidedančios prie sėkmingo pokyčio įgyvendinimo.

Atmokimo priemonių integravimas į pokyčių valdymą, pagreitina pokyčio įgyvendinimą, mažina pasipriešinimą, skatina mokymosi procesus. Tai yra kompleksinė priemonė padedanti darbuotojams lengviau priimti ir išgyventi pokyčius.

5. Įvertinti vadovo vaidmenį atmokimo procese.

Vadovas neatskiriama pokyčio įgyvendinimo, o tuo pačiu ir atmokimą skatinanti figūra. Tinkamai įvertinus TOP vadovų ir tiesioginio vadovo vaidmenis, įtaką pokyčio valdymo etapuose, neabejotinai pagerins pokyčio įgyvendinimo rodiklius. Svarbu tinkamai įvertinti pokyčio pobūdį, kaip pokytis keis nusistovėjusius veikimo metodus ir darbuotojų priimančių pokytį pasirengimą jam, taip pat kokia pokyčius priimančių darbuotojų grupė pagal išsilavinimą, darbo trukmę organizacijoje, amžių ir pan., o kai kuriais atvejais ir atsiklausti jų nuomonės šiuo klausimu. Tai padeda nustatyti kokiame pokyčių valdymo etape ir kokiais veiksmais turi dalyvauti TOP vadovas, o kada tiesioginis vadovas.

6. Identifikuoti būdus ir priemones kuriomis atmokimas būtų įtrauktas į pokyčių valdymą.

Nustatytos priemonės ir būdai padedantys darbuotojams atmokti, pakeisti savo įpročius ir veikimo metodus, bei atsižvelgiant į jų taikymo rezultatus, jos skirstomos į:

Darančios poveikį - priemonės, kurių taikymas skatina darbuotojus atsisakyti turimų žinių, keisti įpročius, bei atsisakyti nusistovėjusių veikimo metodų.

Skatinančios – tai priemonės, kurios padeda palaikyti ir prisidėti prie vykstančių pokyčių, skatinančios žingeidumą, norą sužinoti kaip galima veikti kitaip.

Ugdančios – priemonės, padedančios įgyti naujų žinių, suformuoti naujas žinias, pakeisti įpročius, pradėti veikti pagal naujus veikimo metodus.

7. Įvardinti naudas, kurias patirtų darbuotojai ir organizacija įvardinus atmokimą kaip pokyčių valdymo elementą, pokyčių valdymo etapuose.

Atmokimo priemonių integravimas į pokyčių valdymo metodikos ADKAR etapus, tiek asmens, tiek organizacijos pokyčio dalis, ne tik sumažina pasipriešinimo pokyčiams riziką, bet ir vienareikšmiškai prisideda prie sėkmingo pokyčio įgyvendinimo.

Įvertinant literatūros analizę, tyrimą, bei atsižvelgiant į padarytas išvadas, teikiama siūlymai:

1. Lietuvos geležinkelių įmonių grupės pokyčių valdymo metodikos etapus papildyti atmokimą skatinančiomis priemonėmis. Parengta metodika turi apimti nuoseklią komunikacijos,

mokymų, pasipriešinimo pokyčiams įveikimo veiksmų planų sudarymą. Metodiką parengti iki 2020 m. birželio 30 d.;

2. Apmokinti projektus įgyvendinančius asmenis, projekto komandos narius pokyčių valdymo modelio ADKAR principų, etapus, kuriame būtų inkorporuotos atmokimą skatinančios priemonės ir būdai. Parengti ir praveisti nuotolinius mokymus iki 2020 m. rugsėjo 30 d.

3. Ugdyti darbuotojų kompetencijas valdant pokyčius lanksčiai taikyti atmokimo priemones ir būdus, siekiant efektyvesnio pokyčio įgyvendinimo. Parengti ir praveisti nuodugnius, praktinius mokymus pokyčių projektų vadovams iki 2020 m. gruodžio 31 d.

4. Į pokyčių valdymo komandą aktyviai įtraukti ne tik TOP vadovus, tiesioginius vadovus bet ir aktyvius darbuotojus, kurie teiktų vertingą informaciją vertinimo ir planavimo etapuose, o pokyčio įgyvendinimo etapuose taptų darbuotojus motyvuojančiais, žinias ir praktinius gebėjimus teikiančiais projekto ambasadoriais. Taikoma naujų projektų vertinimo stadijoje arba peržiūrint projekto eigą.

5. Užtikrinti efektyvią komunikaciją pokyčių valdymo visuose etapuose, kaip vieną iš atmokimą skatinančių priemonių. Apmokinti darbuotojus efektyvios komunikacijos tema. Parengti ir praveisti mokymus pokyčių projektų vadovams iki 2020 m. rugsėjo 30 d.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Akgün Ali E., Byrne John C., Lynn Gary S. „Halit Keskin, New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance“. *Journal of Engineering & Technology Management* 24 (3). 2007. 203-231
2. Arnoldina Pabedinskaitė ir Romualdas Vitkauskas. „Pokyčių vadyba šiuolaikinėje organizacijose: sisteminis požiūris“. *Public Administration* 3/4, 2010, 94-100
3. Cegarra-Navarro Juan Gabriel, Sánchez-Vidal M. Eugenia, Cegarra-Leiva David. “Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs”, *Management Decision* 7. 2011. 1099-1119.
4. Cegarra-Navarro Juan Gabriel, Sánchez-Polo Maria Teresa. „Defining the Knowledge that an Organization Requires to Create Customer Capital from a Customer Perspective“. *Service Industries Journal* 28(8). 2008. 2-31.
5. Becker, Karen. “Knowledge management and unlearning/forgetting” *The Palgrave Handbook of Knowledge Management, Palgrave Macmillan, Cham, CH*. 2018. 105-130
6. Becker, Karen. “Facilitating unlearning during implementation of new technology”, *Journal of Organizational Change Management* 3, 2010. 251-268.
7. Becker, Karen. „Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies“. *International Journal of Technology Management* 42 (1-2). 2008, 89-106.
8. Becker, Karen. “Individual and organizational unlearning: directions for future research”, *International Journal of Organization Behavior* 7. 2005. 659-700.
9. Benkard, Lanier C. „Learning and forgetting: the dynamics of aircraft production“. *American Economic Review*, 4. 2000.1034-1055.
10. Boca, Grația Dana. „ADKAR model vs. Quality management change“, *Risk in Contemporary Economy*, 1, 2013, 246-253.
11. Burkšienė Valentina. „Unlearning and Forgetting for Sustainable Development of Contemporary Organizations: Individual level“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 75. 2016. 25-40.
12. Bedford Denise A. D. „Learning, unlearning and relearning – knowledge life cycles in library and information science education“. *Education for Information* 31 1/2. 2014. 3-25.
13. Casillas, José C., Acedo, Francisco J., ir Barbero, José L. “Learning, unlearning and internationalization: evidence from the pre-export phase”, *International Journal of Information Management*, 30(2), 2010, 162-173.
14. Cirnu Carmen Elena. „The Shifting Paradigm: Learning to Unlearn“. *Internet Learning Journal* 1, 2015, 126-133
15. Day, George S. „The capabilities of market-driven organizations“, *Journal of Marketing*, 58 (4), 1994, 37-53.
16. Da Veiga Adéle. „An approach to information security culture change combining ADKAR and the ISCA questionnaire to aid transition to the desired culture“. *Information & Computer Security* 26(5). 2018. 584-612.
17. de Holan Pablo Martin, Phillips Nelson. „Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting“. *Management Science*, 50. 2004. 1603-1613.
18. de Holan Pablo Martin, Phillips Nelson, Lawrence Thomas B. “Managing Organizational Forgetting”. *MIT Sloan Manag.* 45. 2004. 45–51.
19. Dunphy Dexter, Turner Dennis, Crawford Michael. „Organizational learning as the creation of corporate competencies“. *Journal of Management Development* 16(4). 1997.232-245
20. Easterby-Smith, Mark. and Lyles, Marjorie A. “In praise of organizational forgetting”. *Journal of Management Inquiry* 3, 2011. 311-316.

21. Easterby-Smith Mark, Araujo Luis, Burgoyne John, „Organizational Learning and the Learning Organization. 1999. 115-130. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 29 d. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=lrqPRc-SD1sC&oi=fnd&pg=PA130&dq=dixon+learning+organization&ots=nphU9vfH3u&sig=3jUGohJh6y7q92khADKfOA5aGgo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
22. Fiol Marlina, O'Connor Edward. „Unlearning established organizational routines – part I”. *The Learning Organization* 1. 2017. 13-29.
23. Grisold Thomas, Kaiser Alexander, Hafner Julee. „Unlearning before creating new knowledge: A cognitive process“. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2017, 4614-4623.
24. Hedberg, Bo. „How organizations learn and unlearn“. *In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds), Handbook of organizational design, 1. Oxford: Oxford University Press*, 1981, 3–27.
25. Hiatt, Jeffrey M. *The Essence of ADKAR a model for individual management change*. Amazon, Prosci 2006. <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>.
26. Hislop Donald, Bosley Sara, Coombs Crispin R ir Holland Julie. „The process of individual unlearning: a neglected topic in an under-researched field” *Management Learning* 5. 2014. 540-560.
27. Hussein Norashikin, Abdul Razak Nurain Anis, Omar Muhamad Khalil. ”Learning Organization and work engagement: an empirical evidence of a higher Learning Institution in Malaysia”. *Journal Information Management and Business Review* 9(1). 2017. 17-22.
28. Yang Kuo-Pin, Chou Christine, Chiu Yu-Jen. „How unlearning affects radical innovation: The dynamics of social capital and slack resources“. *Technological Forecasting and Social Change*, 2014, 152-163.
29. Yildiz Emre H., Fey Carl F. „Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions“. *Scandinavian Journal of Management* 26(4). 2010. 448-456
30. Klammer, Adrian ir Gueldenberg, Stefan. “Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature”, *Journal of Knowledge Management* 5. 2019. 860-888.
31. Klimas Darius, Ruževičius Juozas. „Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai Aspektai“, *Verslo ir teisės aktualijos* 4. 2009. 72-87
32. Kotter John P., Schlesinger Leonard A. „Choosing Strategies for Change“. *Harvard Business Review*, 57(2). 1979. 106-114.
33. Lietuvos geležinkeliai, AB. Pokyčių valdymo metodika. 2019. Paskelbta: AB „Lietuvos geležinkeliai“ dokumentų valdymo sistemoje. <https://dvs.litrail.lt/#/TeisesAktas/View/11825386?tab=kortele&modulis=4&subTab=files> žiūrėta: 2020-01-30.
34. Lietuvos geležinkeliai, AB. Pokyčių valdymo politika, 2019. Paskelbta: AB „Lietuvos geležinkeliai“ dokumentų valdymo sistemoje. <https://dvs.litrail.lt/#/TeisesAktas/View/11353242?tab=kortele&modulis=4&subTab=files> žiūrėta: 2020-01-30.
35. MacDonald Geraldine. ”Transformative unlearning: Safety, discernment and communities of learning”. *Nursing Inquiry* 9(2). 2002. 170–178.
36. Mahapatra Pratima, Kar Ajit Kumar. „From Organizational Learning to the Learning Organization: A Paradigm Shift“, *International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education* 6, 2016, 1173-1182.
37. Merkys Linas, Šlapšienė Oksana. “Personalo mokymas(is) – besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida“. *Studijos Šiuolaikinėje visuomenėje* 4(1). 2013. 43-54.
38. Nystrom Paul, Starbuck William. „To avoid organizational crises, unlearn“. *Organizational Dynamics* 12. 1984. 53–65.
39. Oxford Advanced Learner’s Dictionary of current English, Oxford university press, 2000.burk

40. Peschl, Markus F., Unlearning towards an uncertain future: on the back end of future-driven unlearning. *Learning Organization* 5, 2019, 454-470.
41. Rothwell William J., Stavros Jacqueline M., Stavros, Sullivan Roland L., Sullivan Arielle „Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change“. *John Wiley and Sons*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=EkvX3j_6iGAC&hl=lt&source=gbs_book_other_versions [žiūrėta 2019 12 13].
42. Rowley, Jennifer. „Conducting research interviews“. *Management research review*, 35(3/4). 2012. 260-271.
43. Rupčič Nataša, „How to unlearn and change – that is the question!“, *The Learning Organization* 24(2), 2017. 127-130.
44. Rushmer Rosemary K., Davies Huw T. O. “Unlearning in health care”. *Qual Saf Health Care* 13. 2004. 10-15.
45. Senge, Peter M. “The fifth discipline: the art and practice of the Learning Organization”, *New York: Doubleday/ Currency*. 2006.
46. Shaner David. „The seven arts of change: Leading business transformation that lasts“, *Union Square Press*, 2010
47. Sharma Shubham, Usha Lenka. “Exploring linkages between unlearning and relearning in organizations”, *The Learning Organization* 5. 2019. 500-517.
48. Skrickienė Laima, Čepuraitė Daiva, Štaras Kęstutis. „Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste“. *Sveikatos mokslai*, 1. 2018. 57-66.
49. Srithika T M, Bhattacharyya Sanghamitra. „Facilitating Organizational Unlearning using Appreciative Inquiry as an Intervention“. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 2009. 67-78.
50. Starbuck, William H. “Unlearning ineffective or obsolete technologies“. *International Journal of Technology Management* 11 (7-8). 1996. 725-737.
51. The Prosci ADKAR model. „A goal-oriented change management model. To guide individual and organizational change“. © Prosci Inc. www.prosci.com žiūrėta 2020-01-30.
52. Tsang Eric W. K. „Transferring knowledge to acquisition joint ventures: An organizational unlearning perspective“. *Management Learning* 39(1). 2008. 5–20.
53. Tsang Eric W. K. „Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research“. *Human Relations* 50, 1997, 73–89.
54. Tsang Eric W.K., Zahra Shaker A. “Organizational unlearning”. *Human Relations*. 2008. 1435–1462
55. Wang Xiangyang, Qi Ying, Zhao Yingxin. „Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility The down-up change perspective“. *Baltic Journal of Management* 1. 2017, .2-18.
56. Videikienė Simona, Šimanskienė Ligita. „Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 70. 2014. 107-120.
57. Weick Karl E., Quinn Robert E. “Organizational change and development“. *Annual Review of Psychology* 50, 1999, 361–386.
58. Wick, Leon. „The learning edge: how smart managers and smart companies stay ahead“. *NY, McGraw-Hill*, 1993.
59. Wilbert, Julieta K. W., Durst Susanne, Aisenberg Ferenhof Helio, Selig Paulo M. „Unlearning at the Individual Level: An Exploratory Case Study in a High Power Distance Country“. *Journal of Innovation Management*, 6(3), 2018. 17-39.
60. www.mokslomedos.lt. 2020, žiūrėta 2020 m. kovo 13 d.; <http://www.mokslomedis.lt/socialinio-tyrimo-metodikos/>.
61. Zahra Shaker A., Abdelgawad Sondos G., and Tsang Eric W. K. “Emerging multinationals venturing into developed economies: implications for learning, unlearning, and entrepreneurial capability”, *Journal of Management Inquiry* 3, 2011, 323-330.

62. Zakarevičius Povilas. „Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 38. 2006. 183-195.
63. Zhao Yingxin, Lu Yanqiu, Wang Xiangyang, “Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management”. *Journal of Knowledge Management* 6. 2013. 902-912.
64. Žydžiūnaitė Vilma; Sabaliauskas Stanislav. „Kokybiniai tyrimai principai ir metodai“. *Socialinių mokslų studijų programų studentams*, Vilnius: Vaga, 2017, 57-88.

PRIEDAI



Jolita Kablytė Džervienė <jolitadzerviene@gmail.com>

dėl sąvokos "Atmokimas" vartojimo

Asta Mitkevičienė <asta.mitkeviciene@lki.lt>

2020 m. vasario 11 d. 15:37

Kam: jolitadzerviene@gmail.com

Laba diena,

malonu, kad rūpinatės savo srities terminija.

Noriu atkreipti dėmesį, kad psichologai terminą *unlearning* verčia *atpratimas*, o *fading* – *silpnėjimas*, *nykimas*, žr. [anglų-lietuvių psichologijos žodyną](#). Jūs kalbate apie įpročių atsisakymą, tad *atpratimas* gražiai dera.

Dėl jūsų pateiktų siūlymų (jei netiks nurodyto šaltinio atitikmenys):

atmokimas yra taisyklingas žodis, tad galėtų būti vartojamas;

wiping – terminologiškiau *laipsniškas atmokimas*;

deep unlearning – geriau *stiprus atmokimas*, *ryškus atmokimas*, nes *gilus* – pažodinis vertimas iš anglų kalbos;

išblukimas – geriau *silpnėjimas* ar *nykimas*, nes *išblukimas* jau būtų metaforinis terminas, o tokių vengiama.

Pagarbiai

Asta Mitkevičienė

Dr. Asta Mitkevičienė
Lietuvių kalbos instituto
Terminologijos centro
mokslo darbuotoja

----- Persiųstas laiškas -----

Tema:dėl sąvokos "Atmokimas" vartojimo

Data:Tue, 11 Feb 2020 14:09:21 +0200

Kas:Jolita Kablytė Džervienė <jolitadzerviene@gmail.com>

Kam:lki@lki.lt

[Cituojamas tekstas paslėptas]

Patarimai:

- Skatinamas kiekvieno dalyvio įsitraukimą.
- Bent 2-3 atsakymai į kiekvieną klausimą.
- Vienas asmuo fasilituoja, kitas asmuo (asistentas) užrašinėja/konspektuoja diskusiją.
- Diskusija filmuojama, jeigu visi sutinka.
- Reikalingos priemonės: balta lenta, popieriaus lapai, lipnūs lapeliai vardams užsirašyti, markeriai, kamera, kameros stovas.

Pasisveikinimas ir prisistatymas (5 min).

Esu labai dėkinga, kad skyrėte laiko šiandien susitikti su manimi.

Aš esu Jolita Kablytė-Džervienė, Personalo departamento Ugdymo ir organizacijos vystymo skyriaus Mokymų grupės vadovė.

Šiuo metu rašau Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros baigiamąjį magistro darbą apie atmokimą ir jo svarbą valdant pokyčius, bei darau tyrimą, kaip atmokimą inkorporuoti į Lietuvos geležinkelių įmonių grupės naudojamą pokyčių valdymo modelį ADKAR ir norėčiau su jumis pasikalbėti apie jūsų patirtį, sužinoti jūsų nuomonę ir įžvalgas. Šiandien kalbėsime apie projektą „XXXXX“

Prašau Jūsų sutikimo daryti šios diskusijos vaizdo ir garso įrašą. Įrašas labai naudingas, siekiant nepraleisti nė vienos iš jūsų pateiktų komentarų bei kuo tiksliau perteikti Jūsų nuomonę savo darbe, nes užsirašinėdama ranka pokalbio metu nespėčiau visko tiksliai užsirašyti.

Jūsų vardai ir pavardės bus laikomi konfidencialiais, Jūsų komentarai, nuomonės, atsakymai bus konfidencialūs ir jų neatskleisiu taip, kad būtų galima identifikuoti Jūsų asmenį. Svarbu paminėti, kad Jūs galite kalbėti tik apie tai ką norite, nėra dalykų kuriuos Jūs tarsi turėtumėte pasakyti ir, kad bet kada galite baigti mūsų pokalbį.

Ar visi sutinkate, kad įrašysime šią diskusiją?

Pokalbis turėtų trukti 1 val. iki 1.5 valandos.

Ar norėtumėte ko nors paklausti prieš pradėdant pokalbį?

SVARBU. Jeigu nors vienas dalyvis nesutinka, įrašyti negalima.

Prašau pasirašyti sutikimo formą.

Projekto vadovo prašau trumpai pristatyti mūsų šiandien nagrinėjamą projektą.

Prašau prisistatyti, kuo vardu ir kokiam padalinyje dirbate. Taip pat prašau įvardinti savo rolę/

funkciją projekte apie kuri kalbame.

Trumpas pristatymas Atmokimo ir pokyčių valdymo metodikos ADKAR!!!

Klausimai Projekto komandai

<p>1. <i>Kokia darbuotojų elgsena buvo prieš pradėdant pokyčių įgyvendinimo projektą ir kokios darbuotojų elgsenos tikėtasi įgyvendinus projektą?</i></p> <p>2. <i>Kaip galvojate, kodėl verta arba neverta pokyčio vertinimo stadijoje galvoti apie darbuotojų elgsenos pasikeitimą, tame tarpe ir dalykus/įpročius kurių darbuotojui teks atsisakyti ar pakeisti?</i></p> <p>3. <i>Kokią naudą/nenaudą matote atmokimo priemonių ir būdų identifikavimą vertinimo stadijoje?</i></p>
<p>4. <i>Su koku pasipriešinimu planavote susidurti projekto įgyvendinimo stadijoje?</i></p> <p>5. <i>Pagal Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje patvirtintą pokyčių valdymo metodiką, pokyčių planavimo stadijoje sudaromas mokymų planas. Kokiais principais ir būdais šis planas sudaromas/nesudaromas?</i></p> <p>6. <i>Kaip įvertinate kokių mokymų reiks darbuotojams?</i></p> <p>7. <i>Kokia Jūsų nuomonė, kaip atmokimo priemonių, būdų numatytas mokymo plane galėtų įtakoti darbuotojų priėmimą/atmetimą būsimų pokyčių kontekste?</i></p> <p>8. <i>Kaip manote, kokį poveikį mokymų/atmokimo plano paviėšinimas pokyčio planavimo stadijoje galėtų turėti valdant pasipriešinimą pokyčiams</i></p>
<p>9. <i>Su koku pasipriešinimu susidūrėte projekto įgyvendinimo metu? Kokios pasipriešinimo priežastys?</i></p> <p>10. <i>Kokį galėtumėte atmokimo priemonių ir būdų rinkinį pasiūlyti šiame projekte, kad padėti darbuotojams atmokti, atsisakyti pasenusių žinių ar įpročių?</i></p> <p>11. <i>Kokį efektą galėtų turėti atmokimo priemonių aiškus įvardinimas ir įtraukimas į mokymosi procesą pokyčio įgyvendinimo metu? Kodėl?</i></p> <p>12. <i>Vykstant pokyčiams galimas žinių praradimas dėl darbuotojų kaitos, baimės dalintis žiniomis. Kokias priemones pasiūlytumėte, kad vertingos žinios nebūtų prarandamos?</i></p>
<p>13. <i>Kaip vertinate, laiko tarpas, kurį buvo taikomos tam tikros žinios arba veikiama pagal nusistovėjusius veikimo metodus, kaip įtakoja atmokimo procesą, jo trukmę ir mokymosi kokybę?</i></p> <p>14. <i>Kaip vertinate, kaip aiškus įvardinimas dalykų (žinių ar veikimo metodų) kurių daugiau nenaudosime, galėtų pagelbėti atmokimo procese ir tuo pačiu suvaldant, kad darbuotojai negrįžtų prie ankstesnių įpročių?</i></p>

15. Kokie organizacijos veiksmai galėtų pagelbėti darbuotojams negrįžti prie ankstesnių veikimo metodų?
16. ADKAR turi 5 (penkis) individualaus pokyčių priėmimo etapus, per kuriuos būtina praeiti visiems darbuotojams vykstant pokyčiams. Kurį etapą priskirtumėte kaip svarbiausią ir jautriausią atmokimo procese?
17. Kurioje pokyčio įgyvendinimo stadijoje (iniciavimo, planavimo, įgyvendinimo ar įtvirtinimo) didesnę vaidmenį atlieka TOP vadovo ir kurioje tiesioginio vadovo dalyvavimas/įsitraukimas? Kodėl taip manote?

Ačiū už pokalbį!

Palaikantys klausimai

Jei reikia, naudoti tokius kaip:

- *Koks galėtų būti konkretus pavyzdys?*
- *Papasakokite plačiau šią idėją?*
- *Nesu įsitikinusi, kad teisingai supratau ką sakote.*
- *Ar norėtumėte dar ką nors papildyti?*

Patarimai:

- Skatinamas kiekvieno dalyvio įsitraukimą.
- Bent 2-3 atsakymai į kiekvieną klausimą.
- Vienas asmuo fasilituoja, kitas asmuo (asistentas) užrašinėja/konspektuoja diskusiją.
- Diskusija filmuojama, jeigu visi sutinka.
- Reikalingos priemonės: balta lenta, popieriaus lapai, lipnūs lapeliai vardams užsirašyti, markeriai, kamera, kameros stovas.

Pasisveikinimas ir prisistatymas (5 min).

Esu labai dėkinga, kad skyrėte laiko šiandien susitikti su manimi.

Aš esu Jolita Kablytė-Džervienė, Personalo departamento Ugdymo ir organizacijos vystymo skyriaus Mokymų grupės vadovė.

Šiuo metu rašau Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros baigiamąjį magistro darbą apie atmokimą ir jo svarbą valdant pokyčius, bei darau tyrimą, kaip atmokimą inkorporuoti į Lietuvos geležinkelių įmonių grupės naudojamą pokyčių valdymo modelį ADKAR ir norėčiau su jumis pasikalbėti apie jūsų patirtį, sužinoti jūsų nuomonę ir įžvalgas. Šiandien kalbėsime apie projektą „XXXXX“

Prašau Jūsų sutikimo daryti šios diskusijos vaizdo ir garso įrašą. Įrašas labai naudingas, siekiant nepraleisti nė vienos iš jūsų pateiktų komentarų bei kuo tiksliau perteikti Jūsų nuomonę savo darbe, nes užsirašinėdama ranka pokalbio metu nespėčiau visko tiksliai užsirašyti.

Jūsų vardai ir pavardės bus laikomi konfidencialiais, Jūsų komentarai, nuomonės, atsakymai bus konfidencialūs ir jų neatskleisiu taip, kad būtų galima identifikuoti Jūsų asmenį. Svarbu paminėti, kad Jūs galite kalbėti tik apie tai ką norite, nėra dalykų kuriuos Jūs tarsi turėtumėte pasakyti ir, kad bet kada galite baigti mūsų pokalbį.

Ar visi sutinkate, kad įrašysime šią diskusiją?

Pokalbis turėtų trukti 1 val. iki 1.5 valandos.

Ar norėtumėte ko nors paklausti prieš pradėdant pokalbį?

SVARBU. Jeigu nors vienas dalyvis nesutinka, įrašyti negalima.

Prašau pasirašyti sutikimo formą.

Projekto vadovo prašau trumpai pristatyti projektą.

Prašau prisistatyti, kuo vardu ir kokiam padalinyje dirbate. Taip pat prašau įvardinti savo rolę/

funkciją projekte apie kuri kalbame.

Trumpas pristatymas Atmokimo ir pokyčių valdymo metodikos ADKAR!!!

Klausimai Darbuotojams

Klausimai darbuotojams
<p>1. <i>Kaip vertinate savo santykį su vykstančiais pokyčiais, labiau juos palaikote ar priešinatės jiems. Kodėl?</i></p> <p>2. <i>Kaip Jums pagelbėtų iš anksto žinant, dar prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius, koks numatytas mokymo planas?</i></p> <p>3. <i>Kaip vertinate, pokyčio suvokimui, o vėliau ir priėmimui kokią įtaką daro TOP vadovai ir tiesioginis vadovas?</i></p>
<p>4. <i>Kas pagelbėtų, kokios priemonės, suvokti pačius vykdomus pokyčius ir siekti labiau prisidėti prie jų sėkmės?</i></p> <p>5. <i>Kaip keistųsi Jūsų santykis su planuojamais ar pradėtais įgyvendinti pokyčiais, jei tiksliai žinotumėte kokių žinių ir įpročių jums daugiau nereikės ir kokiais juos turėsite keisti?</i></p>
<p>6. <i>Kokie organizacijos veiksmai, pasiūlytos priemonės, būdai pagelbėtų darbuotojams greičiau atmokti ir išmokti naujų žinių ir įsisavinti naujus veikimo metodus mūsų nagrinėjamo projekto ribose.</i></p> <p>7. <i>Kokias pasiūlytumėte priemones vykstant pokyčiams neprarasti vertingų organizacijos žinių?</i></p>
<p>8. <i>Tuo atveju, kai jau turime pakankamai žinių, kokios priemonės padėtų suformuoti naujus įgūdžius, paskatintų Jus naudoti naujus įrankius.?</i></p> <p>9. <i>Kaip vertinate vadovo įtaką atmokimo procese, tuo pačiu ir pokyčių įgyvendinimo sėkmei? Ką vadovas turi padaryti?</i></p>
<p>10. <i>Kokie organizacijos veiksmai galėtų pagelbėti darbuotojams negrįžti prie ankstesnių veikimo metodų?</i></p> <p>11. <i>Kaip vertinate, atmokimo procese, o tuo pačiu ir pokyčių įgyvendinime, kuomet siekiama negrįžti prie ankstesnių įpročių, didesnę įtaką turi TOP vadovų įsitraukimas, ar struktūrinio padalinio (tiesioginis) vadovas? Pagrįskite savo nuomonę.</i></p>

Ačiū už pokalbį!

Palaikantys klausimai

Jeigu reikia, naudoti tokius kaip:

- *Koks galėtų būti konkretus pavyzdys?*
- *Papasakokite plačiau šią idėją?*
- *Nesu įsitikinusi, kad teisingai supratau ką sakote.*
- *Ar norėtumėte dar ką nors papildyti?*

4 PRIEDAS Sutelktųjų grupių diskusijos su projekto komanda

ADKAR etapas	Klausimas	Šifras	Atsakymas	Kodas	Papildomas kodas
Pokyčių vertinimo stadija	1. Kokia darbuotojų elgsena buvo prieš pradėdant pokyčių įgyvendinimo projektą ir kokios darbuotojų elsenos tikėtasi?	PR6	Pradžioje buvo baimė nežinios, kad taps universalūs ir kad priims pokytį, supras kad siekiama ne pabloginti jims darbo sąlygas, o kaip tik pagerinti. Nes ta motyvacinė sistema atsirado, naujos pareigybės, aukštesnės pareigybės ir galimybė buvo tokiuose rėmuose, kad turėjo savo funkcijas ir atlikdavo. Projekto apimtyje mes padarėme, kad juos universaluosenu darome, praplėčiame požiūrį, spektrą. Kad iš Jų tikimasi, kad jie taps universalūs.	Pasipriešinimo priežastys	Nežinios baimė
		PR2	Bet tik tai turbūt tas akcentuotas universalumas kas yra, kad suprastume. Kad jis turbūt nebus, net kokį spektrą funkcijų paimti, TDS rėmuose. Aptarnavime kliento, kad reikia pas vieną darbuotoją vienu klausimu, o tuo pačiu dokumentu kitu klausimu eiti pas kitą darbuotoją. Kad vienas darbuotojas gebą dokumentą apdoroti nuo iki. Universalumas tame. Turbūt Universalumu tai vadinti klausimas ar iš tikrųjų galima.		
		PR6	Bet ten ne tik. Šiandienai yra kad TDS traukinių dokumentų skyrius suskaidytas į atvykimo, išvykimo funkcijas. Yra ne tas pats dokumentas, tai yra visiškai kitos funkcijos, prekių kasos funkcijos, krovinių priėmėjas. Ta prasme, istoriškai yra trys tokie kaip venetai, vadinkime Scop, kaip savo funkcijos. Kiekvienas su savo skirtingais dokumentais. Dabar viskas po vienu einama. Tai plačiau, nei kad dirbu su vienu dokumentu ir gebu atsakyti visus klausimus apie tą dokumentą.		
		PR7	Labiau apie tai, kad galiu atlikti skirtingas funkcijas ir skirtingas operacijas tas pats žmogus. Nėra vienos operacijos.		
		PR6	Įvairiai. Vieni noriai žiūrėjo į pokyčius, kiti su baime bei neigiamu požiūriu.	Pasipriešinimo priežastys	
		PR4	Ir atsakomybės plečiasi tuo pačiu.	Pasipriešinimo priežastys	Atsakomybės baimė
		PR3	Apie tai, kad susiję kiekvienoje darbo vietoje yra tam tikra specifika ir yra skirtingi darbo įrankiai dirbant. Yra minėta, kad dirba su skirtingais dokumentais, pradžia yra viso vežimo ta pati ir ciklas yra tas pats. Gimsta vienas dokumentas, iš jo antras, trečias, ketvirtas, tik tiek kad viskas daroma skirtingomis priemonėmis, skirtingu metu ir dėl to yra tiklas padaryti,		

		kad žmonės žinotų visas sistemas, žinotų visus dokumentų apdorojimo etapus ir kad nereikėtų nešioti to dokumento iš vieno į kitą.		
	PR6	Igyvendinant tam tikrus pokyčius pradėjo atsiskleisti, kai kurie žmonės, t.y. pradėjo rodyti iniciatyvą bei raminti/mokinti kitus. Atitinkamai, žmonės vis ramiau pradėjo žiūrėti į pokyčius. Pagrindė tam tikrais momentais iš žmonių tikėtasi komandiškumo, nes iki projekto didelė dalis darbuotojų atlikdavo daug šalutinių funkcijų, kurios nuimtų nuo jų atsakomybę (pvz.: rašo kiekvieną veiksmą, ar kad perdavė dokumentus kitiems darbuotojams ir pan.)	Mokymo nauda	Mažina streso lygį, lengvina pokyčių įgyvendinimą
	PR10	Elgsena buvo tokia, kad pagrindinis komunikacijos šaltinis buvo elektroninis paštas ir dokumentų valdymo sistema. Ir daug buvo komunikacijos telefonais. O po įdiegimo yra vizija, kad visa komunikacija pereitų į šitą komandinį funkcionalumą. Tiek susitikimai, tiek dokumentacija, tiek visa kita komunikacija, kad ji būtų vienoje vietoje. Centralizuota. Čia kas yra aktualu būtent projektinėje veiklai. Projektuose mes siekiame kad su šituo įrankiu, kad centralizuotai viskas būtų-dokumentai ir komunikacija.		
	PR9	Iš elgesio pusė pažiūrėti, ne iš įrankio, tai su tuo įrankiu mes turėjome situaciją iki įrankio, kad į e. laikus reaguoja lėtai, į telefono skambučius neatrašo. Vienas pokytis kuris įnori palaikyti kad teams'ų naudojimas, jis pagreitina tą susirašinėjimą		
	PR8	Chat funkcija		
	PR9	Taip, Chat, taip pat greitesnis žmonių pasiekiamumas, taip pat kitos funkcijos, kad matai žmogus užsiėmęs ar neužsiėmęs. Tada, be teams'ų mes iš viso namatėme kalendorių kitų žmonių, todėl planavimo, susitikimų laiko ir visa kita buvo tragiškas. Tai šita dalis irgi gerėja. Ir dokumentų dalijimosi. Ir čia sekantis etapas, kad irgi tas darbas komandose susitikimai nebūtinai gyvai, bet kad irgi galima pasiekti tą patį rezultatą, kad įtraukti tuos pačius rezultatus pasiekti.		
	PR8	Dar papildyčiau, kad projekto tikslas nėra pilnai atsisakyti outlook'o ar mail'ų, kad jie liktų maža dalis oficialiems dalykams, pranešimams. Kitas dalykas teams turi tokį pranašumą, kad jei komanda deda visą informaciją deda tenais, susirašinėja tenais, tai prijungiant naują žmogų prie komandos,		

		<p>tai lengva prijungti prie komandos ir jis gali peržiūrėti eigą kaip buvo dirbama. Pavyzdžiui, jei prijungtumėm prie outlook, pasiklystumėme per mail'us, nesuprastumėm kas ir kur parašė. Tai palengvina.</p>		
<p>2. Kaip galvojate, kodėl verta arba neverta pokyčio vertinimo stadijoje galvoti apie darbuotojų elgsenos pasikeitimą, tame tarpe ir dalykus/įpročius kurių darbuotojui teks atsisakyti ar pakeisti?</p>	PR7	<p>Aš sakyčiau verta iš labai pragmatiškos pusės, vienas dalykas tai yra tam tikra kaina organizacijai, kaštai, kaip tu vertini projektą tu vertini kaštų naudos prizmėje, tai iš esmės turi įvertinti ir tą dalį. Tai vienas dalykas. Iš kitos pusės, tai, kad tai nepasimestų. Gali kaip nori sudėlioti procesus, sistemas ir visa kitą nepasikeitus darbuotojų įpročiui iš to naudos nėra.</p>	Elgsenos pasikeitimo planavimo nauda	<p>Mažinai pokyčio įgyvendinimo kaštai. Palengvona įpročių keitimą</p>
	PR1	<p>Reikia įvertinti kiekvieną darbuotoją, tarkim, ką grupių vadovams turbūt ir buvo didžiausia užduotis jiems įvertinti kiekvieną darbuotoją, kaip jis galėtų reaguoti į tą pasikeitimą. Kokioje pozicijoje tu jį matai ir kaip galima būtų eigoje jį pratinti prie tos minties. Kad bus pokytis ir po biškį ir gal būt jam net nežinant apie pokytį, bet jis jau sužinojęs informaciją, kad jau centralizuojama, jis jau supras, kad daug išmoko, kad jis jau yra parengtas tam pasikeitimui. Čia jau labai reikia juos ruošti iš anksto, galbūt jiems net ir nežinant to.</p>	Elgsenos pasikeitimo planavimo nauda	<p>Pasirengias pokyčio įgyvendinimui. Darbuotojo mokymo pradžia.</p>
	PR9	Verta.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR8	Verta. Nes kitaip pokyčių nepadarysi	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR9	<p>Pokytį gali padaryti, bet jis vėluos. Nes pakeisti elgseną, mastyseną užtrunka laiko. Ir kai tu turi pavyzdžiui nusipirkęs įrankį, tai tada pradedi galvoti, kaip turi keistis žmonių mastysena, kažkokie įpročiai. Tada jau tu praloši laiko. Bet jei tu iš anksto išsidetalizuoji, ko tu nori, tu turi tuos vadinamuosius change readiness. Tu gali pradėti ruošti organizaciją link to. Tai verta.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	

		<p>Tai nebuvo galvojama apie tai, pradedant šitą mūsų projektą. Tiesiog siekiant būtent šių tikslų kuriuos jau aptarėme, buvo iš vadovybės paskatinimas būtent daryti tokio tipo projektą. Bet iš principo darant tokius projektus reikalinga įsivertinti būsimą poreikį darbuotojams pakeisti savo įpročius. Turbūt reikia numatyti, kad žmonės gali būti įpratę kitais komunikacijos būdais vadovautis. Kita vertus, labai bent jau šitu konkrečiu atveju, kūrybiškai į tai kreipti dėmesį, nežinau nemanau, kad būtų labai reikšminga. Kadangi mes gal daugiau kaip ir darom per tuos ambasadorius, labai aktyvų įtraukimą žmonių į šito įrankio naudojimą. Tai tiesiog jie priversti yra pamiršti senus įrankius, todėl kad naujai komunikacija vaikšto visai kitaip. Pagrindinių asmenų, vadovų ir panašiai vaikšto per teams'us.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	Vadovo įtaka
3. Kokią naudą/nenaudą matote atmokimo priemonių ir būdų identifikavimą vertinimo stadijoje?	PR2	<p>Aš dar pridėčiau vieną momentą, kad greičiausiai vienas iš kertinių projekto įgyvendinimo faktorių. Nes jei žmogus nežino, neįsivertinam kaip tai jį paveiks, kaip įtakos, tai klausimas ką mums iš esmės pavyktų pasiekti. Ir koks tas pokytis įvyktų ar neįvyktų, tai čia vienareikšmiškai būtina vertinti.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	Kertinis projekto momentas
	PR1	<p>Vienas iš kertinių momentų. Pas mus kiek bebūtų didžioji dalis darbuotojų dirba 10-15 metų ir daugiau, tai jų iš jų galimas labai neigiamai atsiliiepti, nes tiesiog jis tiesiog pasakys čia ne man, aš nesuvaldysiu ir keisti darbą. Arba jį užmotyvuoti, užnorinti, kad jis būtų suinteresuotas ir su bendrove tobulėtų. Tai ir kertinis ir kritinis momentas visam projektui.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	Kertinis projekto momentas
	PR6	<p>Manau tai būtina įvertinti, kadangi projekto sėkmė tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų, t.y. jeigu darbuotojai nesupras projekto svarbos jie ir nebus suinteresuoti įgyvendinti projektą. Naudinga, kadangi vertinant projektą atsisakant tam tikrų įpročių ar veiksmų galimas platesnis vaizdas projekto apimties. Atitinkamai, šiuo projekto atveju, buvo nagrinėjamos visos funkcijos nepriklausomai nuo jos galimo pokyčio įgyvendinimo sudėtingumo. Ko pasekoje yra išgryninamos kiekvieno pokyčio rizikos.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	Kertinis projekto momentas
	PR1	<p>Netgi gali vertinti iš karto žmogaus galimybes, to darbuotojo galimybes. Jis dirba 10 metų gal būt ne dėl savo noro tą pačią funkciją atlieka, tiesiog tokia buvo tvarka. Jis dirbo. Ir tu turi laiko atpažinti jį</p>	Elgsenos pasikeitimo planavimo nauda	Pasirengimas pokyčio įgyvendinimui. Darbuotojo

		iš naujo tą žmogų. Jam skirdamas vieną užduotį, kitą užduotį ir tada gali dèliotis kur aš jį matau. Ir tada gali atrasti tą žmogų iš naujo.		mokymo pradžia.
	PR5	taip pat dirbantis daug metų žmogus jis turi savo patirties, žinių, ką gali būti naudingas ir pasirinkti. Jei jis matys kad yra vertinamas.		
	PR1	Taip, ką iš tikrųjų esu užfiksavusi, kad žmonės iš senai kurie dirba, jie nenori būti pakeičiami ir jie įsivaizduoja, kad jie bus nepakeičiami. Ir kai ateina tas barjeras, kai vis dėl to duodi jiems suprasti, kad jūs busite pakeičiami, kad tai yra naujiena ir kad tai yra gerai ir tau, ir bendrovei ir visiems mums. Tai va tas dalykas, reikia keisti jų mąstymą. Perorientuoti. Nes jaunimas, tiksliau naujai atėję žmonės jie kitaip mąsto, negu tie kurie 10-20 ar 30 metų dirba.	Elgsenos pasikeitimo planavimo nauda	Pasirengimas pokyčio įgyvendinimui. Darbuotojo mokymo pradžia.
	PR3	Aš atsakingai noriu pasakyti, kad kaip bebūtų gaila, pas mus atmokimo nėra. Pas mus yra tik judėjimas į priekį ir naujų žinių įgijimas. Kai atsirado pirmieji kompiuteriai, koks didžiulis buvo žmonių pasipriešinimams. Jie nežinojo nei kaip kompiuterį jungti, o vėliau jau dirba ir dirba su sistema. Ne kiekvienus pokyčius įžiūri vis tik nori nenori žiūriu kaip į galimybę netekti darbo, kad ir kaip bebūtų gaila. Nes dažnu atveju taip ir būna, nes visose organizacijose taip daroma. Kitas dalykas, mes vis tik neturime ko atmokti. Mes turime tik daugiau daugiau... nes jeigu buvo darbo metu centruotas su dokumentais, sistemomis, jis žinojo tik mažą savo tą detalę, jis žinojo gal būt labai nuodugniai ir šiuo atveju mes jam uždėsime papildomo darbo ir natūraliai gausime pasipriešinimą. Nes jam reikės daugiau, o darbo užmokestis po klaustuku, ar jis didės ar nemažės, o jam reikės daryti daugiau, mokėti daugiau, žinoti daugiau, daryti daugiau.	Pasipriešinimo priežastys	

		<p>Aš gal kažkiek paprieštaraušiu dėl to atmokimo. Nes, teko dirbti ir dar vis dar dabar esame procese, kai viskas buvo fiksuojama popieriniuose dokumentuose Dokumentuose, žurnaluose sukurtuose. Ir kai įvedi kažkokią tai excel failą, kur automatiškai sueina duomenys, tu žmonėms turi jį pristatyti, kad jūs nenaudosite 5 žurnalų, nes juos keičia 1 failas. Ir tada žmonės dar stalčiuose dar laiko, nes gal suges tą protinga lentelė ir jie turės popierinį žurnalą. jiems reikia atmokti tuos popierinius žurnalus naudoti. Tarkim taip. Ir išmokti iš naujo, tą informaciją kaupti kitur, žymėti kitur ir pasitikėti. Nes galų gale, ką iš tų 30 dirbančių žmonių gal tai nuskambės juokingai, bet žmonės taip kalba, kad jei suges kompiuteris. sakau, o jei pastatas sudegs pastatas, sudegs ir tavo žurnalai. Tai va tokia diskusija, kol tu juos permokai, atmokini, vat iš tikrųjų žiauriai geras žodis, ir iš naujo išmokai tą patį daryti kitaip ir kai jie supranta, kad tai operatyvu, greitai, jie sutaupo laiko. Jo tada, sako super, liuks. ir Tada jie jau nežino kas tie žurnalai.</p>		
	PR1			
		<p>Buvo nemažai , virš 20 formų ir buvo atsisakyta TDS projekto apimtyje. Žmonėms reikėjo išmokti dirbti kitaip, kai neliko popieriaus. Tai buvo ir atmokimas ir išmokimas iš naujo.</p>		
	PR4			
		<p>Aš sakyčiau, atmokimo priemonių įsivardinimo, mums vienas dalykas padėtų parduoti tą pokytį darbuotojams, nes mes pasakome ne tik ką jam reikės on top jam reikės daryti, bet taip pasakome ko benereikės daryti. Tai vienas dalykas. O mums patiem vėl gi, projektuoti tą ateities situaciją labiau padėtų. Tai dažniausiai projekto scop patenka tai ką reikia išmokti naujai, ir ta dalis kas nusiima nuo žmonių lieka užmaršty, dėl to tas rezultatas projekto nebūna toks geras, koks galėtų būti. Todėl tai padėtų pasiekti tiesiog patį rezultatą geresnį projekto, jei apgalvotumėm priemones kurias įtrauktumėm.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR7			
		<p>Paantrinant, kad dažniausia greičiausiai galvojame ko reikės išmokti, kad visų projektų apimty, to atmokimo kažkokią turbūt kiek teko dalyvauti kažkiek neįsivardinama.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR2			

		PR7	Savaime galvojame kad tai įvyks. Bet pas žmones tai ne. Va net pati dar mačiau kad 6 žurnalus rašo ranka. Bet žmonės pildo dėl savęs. Tai apie šitą neįvertinom žmogiškojo faktoriaus.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
		PR9	Didelę. Jei jie pagreitintų atmokimą.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
		PR10	Šiaip asmeniškai nežinau šių atmokimo priemonių.		
		PR9	Tikrai naudinga. Čia visi to nori.		
		PR10	Čia diegiant pokytį, tai būtent diegimo stadijoje svarbu būtų ir nauda būtų tokia, kad padidintum tikimybę, kad pokytis s bus įgyvendintas sėkmingai		
		PR8	Ir taip sutaupyti laiko, jei iš karto pradėtum apie tai laiku galvoti.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
		PR10	Matom naudą.		
		PR8	Vėlgi, kas liečia atmokimą šiame projekte, nes mes neperkeliam visų žmonių iš karto. Vyksta fizinė migracija. Jeigu visus 4000 iš karto, tai viena visus atmokinti. O dabar po grupelę turi juos atmokinti, naujokus pradinėj informacijoje. O tie kurie jau moka dirbti nėra aktualu. nėra taip lengva. vieniems viena informacija, kitiems kita. Vėlgi tas atmokimas yra ...		
		PR10	Nenauda, vėl gi čia. Turi kažkas išmanyti šitus metodus. Nenauda yra tokia, kad tai mažai kas išmano ir reikia kokių specializuotų mokymų. Kažkas turi mokėti -atmokėti-atmokinti.		
Pokyčių planavimo stadija	4. Su koku pasipriešinimu planavote susidurti projekto įgyvendinimo stadijoje?	PR4	Tiesiog, žmonių pasipriešinimas pokyčiams. Turbūt didžiausias klausukas buvo, kad padaugės funkcijų, o ar atlyginimas padidės. Čia patiems žmonėms pirmas klausimas kylantis išgirdus apie pokyčius. Galima nuspėti tą. Tuos tiesiog klausimus kurie gali kilti įsivardiname prieš komunikuojant apie pokyčius ir nusimatėme atsakymus.	Pasipriešinimo priežastys	
		PR6	Nenoru priimti pokyčius ir tiesiog išeinant iš įmonės. Atitinkamai buvo vertinamos motyvacinės priemonės (galimybė kilti pareigose, tobulėti, tapti universalesnius bei atlyginimo didinimo galimybės)	Pasipriešinimo priežastys	

5. Pagal Lietuvos geležinkelių įmonių grupėje patvirtintą pokyčių valdymo metodiką, pokyčių planavimo studijoje sudaromas mokymų planas. Kokiais	PR8	Kas liečia šį projektą, nelabai, nes keitimas susijęs ne tik susijęs su naujo įrankio davimu, bet taip pat ir su visais saugumo dalykais. Su naujo įrankio steigimu, senos sistemos nepalaikomos, turima atnaujinti. Tai vienas iš punktų, kuris tiesiog turi gauti ją, o ar išmoksi ja naudotis ir dėl to nelabai buvo galvojama.	Pasipriešinimo priežastys	
	PR10	Aš tai nesutikčiau. Čia kaip tik buvo labai ypatingas dėmesys buvo skiriamas. Buvo planų, tokie parengti turbūt pasipriešinimo valdymo planai. Būtent planuojama, kaip diegti tą įrankį, kad jis būtų sėkmingai naudojamas. Buvo tam tikros taktikos parinktos, kad pradėti nuo administracijos, pradėti nuo vadovų, kurie yra vėliavnešiai, kad tie vadovai savo darbuotojais naudotų tuos įrankius. tai vienas dalykas. Tada buvo visa ta ambasadorių sukurta bendruomenė, kurie ir pirmieji irgi buvo vėliavnešiai. Kurie skatina naudotis tuo įrankiu, ypač projektinėje organizacijoje. Tai labai, labai taikoma, aktyvi bendruomenė. Šitas atsirado ne šiaip, o dėl to, kad dėl to buvo identifikuoti, kad tai būdas suvaldyti tą pasipriešinimą pokyčiui. Čia buvo kaip tik toks neblogas planavimas.	Atmokimo priemonių identifikavimas	Atmokimo priemonės
	PR9	Bet yra tokių netiesioginių, kad sakoma, kad jo, bet tai buvo sponsorių užsitikrinimas buvo numeris vienas. T.y. Buvo uždėta, kad organizacija eina tuo keliu ir jokių kitokių kelių nėra. Bet nepaisant to, tie naudojimas nėra tiesioginis pasipriešinimas, bet jeigu aš nenaudoju ar renkuosi kitą bendravimo platformą, tai ir yra pasipriešinimas. Tai ir yra, Tai yra gajūs ir dar daug bus.	Pasipriešinimo priežastys	TOP vadovai
	PR4	Planas nebuvo sudarytas. Todėl, kad organizacijoje brandos lygis pokyčių valdymo, projektų valdymo yra pakankamai žemas, tiesiog nebuvo metodikos, nebuvo reikiamų resursų, kad tokie planai gimtų.	Mokymų planavimas	
	PR6	Nebuvo		
PR7	papildyčiau, kad ne projekto apimtyje tą poreikį matome ugdymo tokio kaip ir sisteminio matymo ir plano susidarymo ir turim vienas dalykas tikslą ir norą įsivertinti visų darbuotojų esamą universalumo lygį ir susidaryti planą, kaip pasiekti norimą. Tai bet kuriuo atveju tas poreikis išlindo, tik ne planavimo studijoje.	Mokymų planavimas		

		<p>Nes tiesiog tuo metu, kai buvo projektas planuojamas buvo pirmi mėnesiai projektų valdymo kaip įmonei, tai niekas nesiruošė pokyčiams kažkokiems po metų. Planavo kokie darbai turi atlikti ir panašiai. Nebuvo metodikos, kuria būtų buvę galima naudotis ir nusimatyti planavimo etape. Nes tai visiškai buvo pradinis lygis. Dabar kai po 1.5 metų, turime projektų-pokyčių valdymas įsivažiuoja, galime kalbėti ir apie mokymų planus ir komunikacijos planus. Tuo metu viskas buvo pradiniam lygyje.</p>	Mokymų planavimas	
	PR4	<p>Yra planas sudarytas. Yra pasirūpinta tais naujokais, kad gautų svarbiausią informaciją, nes įrankis nėra lengvas labai. Pirmą kartą susidūrus. Ir yra toliau numatyti planai, prie ko ir dirbam, bandom per scenarijus parodyti kaip teisingai išnaudoti įrankius. Viena turėti įrankį, kita teisingai jį išnaudoti. Lietuvoje daug kas turi teams, bet pagrindė chat'ina. tai yra didžiulis skirtumas Lietuvos geležinkeliuose, kad mokinsime iš šono naudoti įrankiu ir kol kas bent jau tie administracija, branduolys naudoja gana tiksliai ir tie kas iš išorės stebi mus, džiaugiasi rezultatu. Kuo toliau plėsimės tuo, tuo bus sudėtingiau. Mažiau raštingi žmonės kompiuterių prasme, bet vėl visi įpratę naudotis facebook ir kitais, tai čia bus išplėstinis naudojimas.</p>	Mokymų planavimas	
	PR8	<p>Mokymų struktūra ir eiga yra tokia pati su kiekvienu naujų darbuotojų kiekiu. Jis numatomas duomenų migravimas ir tada mokoma. Yra planas step by step ir jis yra koreguojamas kiekvieną kartą atsiradus naujai vartotojų grupei. Bet čia šioje vietoje, kas vyko iki šiol, tai yra truputį kitaip, negu bus ateityje. Kalbant apie atmokimą, atmokinimą, ir paruošimo organizacijos, dėl raštingumo, tai atmokinime, mano galva yra labai svarbu kad tu iki to įrankio konkretaus projekto, tu organizaciją paaugini. ta prasme, jei tu jos neišauginsi iki to momento, tai pastangos kurias dėsi įrankio naudojimui, bus bergždžios, nes jie nėra užaugę iki jo. Tai čia visuose projektuose, galima būti tokiose situacijose, yra aktualu.</p>	Mokymų planavimas	Būsimos elgsenos įvertinimo nauda

		<p>Mes tai norim, kad buvo tam tikri metodai mokymų buvo parinkti, tai pvz. Train the trainers, user'iai apmokomi, numatyti tam tikri mokymai, kurie yra standartiniai visiems naujokams. Numatyti tam tikri mokymai, kurie yra standartiniai visiems naujokams, kurie vyksta pagal standartizuotas dienotvarkes. kur yra demonstruojami visi šitie funkcionalumai. Kur iš metodinės pusės tai nebuvo daroma.</p>	Mokymų planavimas	
		<p>Kitas dalykas, kiekvienas darbuotojas po migracijos gauna laišką, kuriame yra mokymų video, informaciją, ką ir kaip. Sekantis etapas yra kad kiekvieną ketvirtadienį vyksta mokymai. Dar kitas etapas yra scenarijus. Tai yra didžiausias mokymas yra iš kolegų, kai matai, kad kolega naudojasi. Vieną kartą pamatai, kad kažką padarė, "užtagino", tai ir aš taip galiu. Kažką dar padarė, tai natūraliai plečiasi. Tai tie super user'iai turi labai teisingai rodyti tą mokymą. Taip pat ambasadoriai kad būtų, mes juos apmokome kaip teisingai naudoti. Kad nuo jų tas teisingas naudojimas leistųsi žemyn. Kad nesusidarytų tos nenorimos praktikos.</p>	Mokymų planavimas	
6. Kaip įvertinate kokių mokymų reiks darbuotojams?		<p>Planuojame sudarinėti mokymo planą, šiuo metu kiekvienas grupės vadovas sudarinėja kaip jam buvo patogu ir priimtina tą mokymų planėlį, pagal žmones, kokių kompetencijų, kada turi apsimokyti, testavimo organizavimą. Aš norėčiau panaudoti tokį įrankį kaip kompetencijų matricą. Turėti visus žmones sudėtus į vieną matricą ir pasirinkti pagal reikalingas kompetencijas pagal esamą lygį ir siekiamą. Tą info ką kiekvienas grupės vadovas turi dabar atskirai pasidaręs pabandydysime sudėti į vieną bendrą vaizdą.</p>	Mokymų planavimas	
		<p>Nes kai buvo planuojamas visas šis projektas dariausi. Tai tiesiog pradėjus suprasti kad mes laiko nebeturime ir kaip tą planą pasidaryti, kaip žmones apsimokinti. Tai reiškia, kad permastai ir pagalvoji ko dėl ekstra man dabar reikia. Kokių žmonių man reikia, kokią funkciją reikia išmokti ilgiausiai, ir tada pradedi dėliotis. Nors realiai turėtų būti viskas kitaip. Bet kai jauti spaudimą ir galvoji, man vis tiek reikės padaryti, tada turi ekstrinę situaciją. Kam skirti ilgiausia laiko mokinti. Tai tada ir puoli į tokius kraštutinius. Ir tada ieškai kaip išmokinti. Tai kaip ir</p>	Mokymų planavimas	

		pasiteisino. Kai žmogus prispaudžiamas ir viską gali padaryti ir be plano.		
	PR7	Gal čia kiek ne plano, o kiek suvienodinimo principų ir matymo. Kad reikia per visą padalinį.	Mokymų planavimas	
	PR1	Pas mus pirma buvo sudėliota, kad pradėjome nuo Panerių stoties, nuo mažesnės stoties, kurioje pamatėme kad galime optimizuoti. T.y. Atlaisvinti kažkiek etatų, kurie leistų mums kitus žmones mokinti darbo. Tarkim, dviem etatais užimam tas laisvas pozicijas ir tuos žmones pastatome prie dirbančių žmonių mokinti kitų funkcijų. Pradėjome nuo to. Tada prasidėjo kai žmonės kažko išmoko, mes galėjime lengviau daryti grafikus ir atsirado laisvesnių pozicijų Vaidotuose, kur mes vėl galėjome daryti, kad normaliai dirbantį žmogų statyti prie savo kolegos jau laisvai, nes dirbant savo darbą, kai 12 val. labai sudėtinga yra išmokti kitų funkcijų. Tada mes norėjome atsilaisvinti, išsigrūninti mažesnėse stotelėse, kad galėtumėm tą daryti.		
	PR6	Buvo vertinamos darbuotojų funkcijos, susiskirstymas, atitinkamai buvo vertinamas žinių trūkumas. Kas liečia mokymo būdų pasirinkimo, tai pasirinkimo variantų kaip ir nebuvo, išskyrus darbuotojų apmokymas vienas kito pagal sudarytą grafiką.	Mokymų planavimas	

		Kol kas neskirstome darbuotojų, o yra numatyta iš seniau, kad mes stebėsime komandas, departamentus ir pan. Ir žiūrėsime jų teams naudojimą. Galime matyti statistiką ar aktyvūs. Jeigu matome, kad ne, tada eisim pas vadovus, sakydami žiūrėkite, kad kiti departamentai, kitos komandos glaudžiai dirba, dalinasi informacija, o jūs toliau slapčiai. Tiesiog per naudas ir bandysime tiesiog dirbti su grupėmis. Kol kas neišskirstome, nes yra nemažai atvejų, kad iš tų pačių regionų labai aktyvūs, ir tais pačiais vadovais, buvome nustebę aktyvumu, kiek daug prisijungė. Tai yra išankstinė nuostata turėti, kad bus kitaip nei čia, neturime. Bet jei matysime kad yra problema, dirbsime.		
	PR8		Mokymų planavimas	
7. Kokia Jūsų nuomonė, kaip atmokimo priemonių, būdų numatytas mokymo plane galėtų įtakoti darbuotojų priėmimą/atmetimą būsimų pokyčių kontekste?	PR2	vienareikšmiškai, kad ta informacija tikrai taip. Nes tai įneša aiškumo, įneša žinojimo, ko iš manęs nori, ko iš manęs tikisi. Bet aiškumas kiekvienam palengvina pokyčio priėmimą. Tai palengvina pokyčio įgyvendinimą. Kai žmogus žino ko iš ko norima. Žino ką daryti ir ko nedaryti. Visai kitaip reaguoja.	Atmokimo nauda	Nauda, palengvina pokyčio priėmimą
	PR6	Padėtų tikslingai nukreipti mokymus – pabrėžti darbuotojui tiesiogiai keičiasi. (naują dalyką išmokti lengviau negu pakeisti įprotį). Atitinkamai akcentuojant pokyčius (žinant tiesioginę sąsają) papildomai pabrėžti ir naudas darbuotojui.	Atmokimo nauda	
	PR8	Tai jiems būtų lengviau. Pateikti taip, ne kažkas sunkaus ir sudėtingo, o lengvo. Vėl gi, kitas dalykas nusimatyti laikotarpį ilgą. Negali tikėtis, kad visi ims ir naudos. Turi nusimatyti kelių mėnesių laiką, kol pradės naudotis.	Atmokimo nauda	
	PR10	Nesugalvoju.		
8. Kaip manote, koki poveikį mokymų/atmokimo plano pavišėjimas pokyčio planavimo stadijoje galėtų turėti valdant pasipriešinimą pokyčiams	PR4	Ne planavimo stadijoje. Įgyvendinimo stadijoje taip. Nes gali daug kas gali pasikeisti įgyvendinimo etape. Planavimo etape paskelbus darbuotojams jų mokymų planą, dar net neiškomunikavus kokie pokyčiai bus, tai nu žiauriai per anksti. Tai pirmiausia turi būti labai aiškiai projekte suprasti kas bus per pokyčiai, paskui, kad pristatyti tiems darbuotojams normaliai reikia pasiruošti ir tik tada pristatyti koks bus mokymų planas. Galima ir pristatymo metu labai kažkiek kokia dalimi pristatyti, bet tikrai ne planavimo metu. Planavimo etape taip, bet jei projektas trunka metus ir ilgiau, tai labai daug kas gali pasikeisti.	mokymo plano viešinimas	

		PR5	Manau ne tiek svarbu etapas, o svarbu kad mes svarstytumėm tą versiją	mokymo plano viešinimas	
		PR6	Sumažintu baimės lygi. Atitinkamai žmonės žinodami, kad bus paruošti (apmokyti) planuojamiems pokyčiams mažiau kritiškai žiūrės ir patį pokytį	Atmokimo nauda ir mokymų plano viešinimas	
		PR7	Mano praktikoje, dažnai planuodami norime apsaugoti žmones nuo nežinios ir nuo tų situacijų, kas dėl jų keisis. O žmonės iš priešingos pusės nori dalyvauti tame planavime ir išreikšti savo nuomonę. Kažkokias tai turėti darbuotojų grupes, ar bent dalį, kuriuos galėtumėm įtraukti į planavimą ir galėtumėm parodyti pirmines versijas. Irgi padėtų tiek mums tikslingiau susiplanuoti ir įgyvendinti pokytį, tiek paskui turėtumėm savo ambasadorius pokyčių pardavime. Visada yra noras apsaugoti nuo pirminio atgal, bet darbuotojams ne visada tinka.	Mokymų planavimas	darbuotojų įtraukimas
		PR9	Dabar tai kaip ir iš dalies taip ir daroma. Kai yra išsiunčiamas komunikacinis laiškas, ir visoje informacijoje, yra kaip jūs tą gausite. Kaip prisijungti, instrukcijos, video. Jie gauna tą patį kaip jūs priartėsite prie naudojimosi. Nebuvo centralizuotas tai, bet kiekvieną kartą ateina ta info vartotojui. Kadangi čia planavimas yra diegimo būdu, tos porcijos jos planavimo metu kaip ir gaunama ta info. Bet jei kalbėti apie tą pokyčio metodiką, kai tu planuoji projektą, jeigu lygini su tuo, tai tada nežinau, ta prasme. Iki mokymosi, kaip tu išmoksi arba kaip gausi įgūdžių dar turime awerness ir derise sukūrimas. Planavimo metu kuri daugiau Awerneess ir disire, tada tu turi užnorintus vartotojus ir po to tada startuoti su tuo mokymu. Bet jeigu yra grupės kurios pavyzdžiui mažiau technologiškos, arba pas juos mažai įrankių buvo ir visą gyvenimą naudojasi dirbdami geležinkeliuose 20 m ir naudojasi viena programėle, tai tikriausiai pas juos yra ta baimė, kaip aš žinosiu kai ateis ta diena, kaip aš teisingai tai darysiu. tai tikriausi kuo anksčiau tai pasakai, kad jumis bus pasirūpinta, tuo lengviau bus.	Mokymų planavimas	pasipriešinimo priežastys

			Pilnai sutinku. Tos komunikacijos niekada nebus per daug. Jei kažkam ji netinka, kažkas atsifiltruos. Bet aš asmeniškai gavęs laišką, kad keisis mano darbo pobūdis, bet kažkas mane ves už rankos, manau lengviau priimčiau ir jausčiausi labiau pasitikintis tuo pokyčiu. Tai atitinkamai mažintų pasipriešinimą.	mokymų nauda	pasipriešinimo mažinimas
Pokyčių įgyvendinimo stadija	9. Su kokiu pasipriešinimu susidūrėte projekto įgyvendinimo metu? Kokios pasipriešinimo priežastys?	PR10			
		PR7	Pagrindinis pasipriešinimas išmokti naujų funkcijų. Nenoras keistis.	Pasipriešinimo priežastys	
		PR2	čia turbūt natūralus žmogaus būdas. Nereikia 15-20-30 metų. Tiesiog natūraliai žmogaus būseną priešintis kiek įmanoma, kas daugiau, kas mažiau pokyčiams, nes nežinomybė kelia didžiausiai klausimų. Ar šio ar kitų projektų ribose. Tai natūralūs dalykai.		
		PR8	Elementarus nenaudojimas pagal paskirtį. Apskritai nenaudojimas. Bet mes dabartinėje stadijoje tokių labai stipriai nežinom. Mes vis tiek tikimės, kad iš aplinkinių ateis spaudimas, kai sakys man ne laiškus siųsk. O vėliau turėsime visą grupę sumigravusią, stebėsime kas naudojami, kas ne, bandysime iš geros pusės parodyti, kad jūs naudodami šį įrankį būsite produktyvesni. Per pliusų pusę.		pasipriešinimo mažinimas
		PR9	Tada tas pasipriešinimas yra iš sponsorų, jie nenori būti pavyzdžiu. Jie nenori būti tie pionieriai, kurie pirmieji naudosis ir parodys. Yra baimė uždeklaruoti stipriau. Patys kaip ir priėmė sprendimą, kad tai organizacijos pasirinktas įrankis, bet naudoti įrankį vengė.	Vadovų įtaka	pasipriešinimo mažinimas
		PR8	Taip, turėjome tokių atvejų. Bet dabar jau keliasi į teamsus ir vyksta atmokymas nuo anksčiau naudotų programėlių. Tai tas sponsoriavimas būtų ne tik žodžiais, bet ir veiksmais nuo pat pradžių stiprus. Tas įrankis greičiau būtų veikiantis. Kalbinome ir TOP vadovus, nes žmonės mėgsta sekti, kai lyderis daro, tai tada vertina, kad verta sekti. Pradžioje to trūko. Bet atmokimas veikia.	Vadovų įtaka	
		PR10	Aš tai asmeniškai buvau kaip ambasadorius ir iš tikrųjų retai kada susiduria su nenoru naudotis įrankiu. Ir jei matai, kad toliau bandoma susirašinėti elektroniniais laiškais, ar kažkaip kitur kelti komunikaciją, visada prašau į teams'us tai parašyti. Toks gal toks netyčinis, bet iš sienų įpročių žmonės nekelia į teams. Natūralus pasipriešinimas.		pasipriešinimo mažinimas

10. Kokį galėtumėte atmokimo priemonių ir būdų rinkinį pasiūlyti šiame projekte, kad padėti darbuotojams atmokti, atsisakyti pasenusių žinių ar įpročių?	PR2	Mano supratimu, jei norime kažko atmokti, pirmiausia tas priemonės ar tuos įrankius pašalinti, tai kaip ir drastiškas metodas, bet greičiausia tai yra tas kuris kardinaliai ir aiškiai svarbiausia pasakytų kad to nebereikia.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR4	turi būti perinamasis laikotarpis.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR6	Per pavyzdžius, pasidalinant gerąją praktiką, t.y. jeigu kitu sugeba kodėl mes nesugebėsime. Įtikinant, kad planuojamas pokytis reikalingas	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR1	Pirmiausia reikia paduoti įrankį kuriuo jis dirbs. Ir tada naikinti tai ką jau mes turime. Praktikoje turi būti pereinamasis laikotarpis ir ypatingai, kad svarbu žmonėms. Reikia žmonėms įtikinti ir padaryti patogų įrankį. Jeigu jiems bus nepatogu nors vienoje vietoje, jie mes tą žurnalą.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR2	Jiems bus nepatogu. Nes jiems yra nauja. Jiems bus nepatogu.		
	PR1	Tarkim, turim paduoti tokį įrankį, kad jiems tiesiog nereikėtų to žurnalo. Na, aišku turi būti ideali sistema.		
	PR2	Idealios sistemos nebus, nes tas patogumas iš ko pirmiausia atsiranda, kad jis pirmiausia pripratęs tame dirbti, todėl patogumas formuojasi iš žinojimo.		
	PR1	Tada, tas yra metodika, mokymas, kaip padaryti, kad nereikėtų naudotis tuo prieš tai buvusiu įrankiu ir naudotis nauja sistema. Tai yra investicija į darbuotoją. Darbas su darbuotoju. Nuolatinis, pastovus iki kol jis kitaip nemokės daryti.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR3	Tada reikėtų parodyti naudą to naujos priemonės. Dažnas atvejis, pasikartojančios informacijos pakartotinas užrašymas, įvedimas. Jei tai būtų kad tu vienoje vietoje darbo įvedi informaciją ir paskui pasidalina su visom kitom darbo vietom, visi matytų, kad žiūrėkit kad tu padarei teisingai iki galo ir mes jau galime tuo naudotis, atskaitas, parodant naudą tai būtų lengviau priimamas dalykas.	Atmokimo priemonių identifikavimas	

		<p>matys, kažkoks skatinimas vistiktai, ne būtinai piniginis, bet geriausias darbuotojas, nominacija, inovatyviausias, kažkas už tą elgesį, kurio mes norime. Labai gerai jei KPI kuriuos turėtumėm ir jie atspindėtų elgseną kurios tikimės, pvz. Onutė žaliai šviečia, viską gerai daro. Sugalvoti, įvesti priemones, mūsų norimos elgsenos skatinimui. Kitą pagiri ir kitiems norisi pasitempti.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	
		<p>Aš manau, kad tas mūsų vyresniųjų įvedimas bus laiptelis žmonėms tobulėjimui ir paskatinimas, kad gali pasiekti aukštesnį lygį.</p>		
		<p>Taip, tai gali būti viena iš priemonių. Pareigybės, kuri padeda atmokti, išmokti. Konkrečiai šių funkcijų priskyrimas.</p>		
		<p>Išjungti senus įrankius.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	
11. Kokį efektą galėtų turėti atmokimo priemonių aiškus įvardinimas ir įtraukimas į mokymosi procesą pokyčio įgyvendinimo metu? Kodėl?	PR7	Darbo laiko sutaupymas		
	PR2	<p>Kaip naudą žmogui tai sudėtinga kitą kartą pristatyti. Organizacijai taip. Bet, kad žmogui to sąrašo reiktų tai faktas, nes tai duoda aiškumą. Kaip surasti tą motyvatorių. Kas man iš to, reikšminis klausimas. Tai per tai ir motyvaciją žmogaus ateina. Ir aiškumas.</p>	Atmokimo nauda	
	PR1	<p>Iš praktinės pusės žiūriu. Dalinamės funkcijomis, atsiskyrinėjame, išsigrininame funkcijas, ko žmonėms pirmiausia kyla klausimas, kai pasakai, paduodi sąrašą, kad nereikės to ir to daryti, o tai kas darys, jei ne aš. Jei pasakai kad nereikės to ir to daryti, funkcija parduota tam ir tam, tam parduota. Jie tada jau irgi tas aiškumas apie kurį kalbame, kad jiems darbuotojams reikia žinoti. Tai mažiau sukelia klausimų. Vadinasi funkcija bus padaryta. Iš senų laikų jie rūpinasi, kad ji būtų atlikta. Net iki šios dienos. Yra tam tikrų funkcijų, kurias kaip ir atidavėme, bet kaip ir darome. Va tas yra dalykas. Žmonės išmokę rūpintis. Ir kai pasakai, kad tai nereikės bendrauti su klientais, o tai kas tada tą darys. Nes atėjo klientas ir jis nori jį aptarnauti. Va tada tokio aiškumo reikia. Jei tada nedarome, kas tada darys.</p>	Atmokimo nauda	

		dažnai padeda, paaiškinimas ir bendro nupiešimas paveikslo, jiems tada kalbi apie konkrečias užduotis, tą daryk, to nedarys. Iš tikrųjų natūraliai kyla klausimų tai kur, kaip, kas, ką. Tiesiog reikia tą bendrą platesnį kontekstą įvesti. Kaip viskas bus, ką jis konkrečiai turi daryti, kad suprasti. Nes kai pradėdi nuo tam tikrų detalių, galiu pamesti bendrą vaizdą.	Atmokimo nauda	
	PR2	Sulaukiam skambučių iš stočių kažką konsultuojamės, tada žmogus sako, tai jūs jau darote, tai ką aš darysiu. Išgąstis ateina dažnai girdimas. Jei jūs jau tai darote ir norite žinoti kaip tai daryti, tai ką aš darysiu.	Pasipriešinimo priešastys	
	PR7	Reikia pateikti abi puses. Negali pateikti tik sąrašo ko nedarysi.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR5	Reikia pasakyti kas tada tu tuo momentu tą darysi ir darysi dar greičiau, nes nereikia žurnalų. Žmonės turi tokių šiek tiek baimių, nes jei jūs aiškinatės funkciją, kurią mes atliekame, tai aš dabar nereikalingas. Reikia pasakyti, kad kažką atimame ir kažką paliekame, kažką kito darys, kad netaps nereikalingu. Tai irgi svarbus aspektas.	Pasipriešinimo priešastys	atmokimo nauda
	PR9	nerašinėti senuoju būdu	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR8	Manau labai greitai pasikeistų jei sutartumėme su tais pačiais sponsoriais, vadovais, kad į email atsakytų tik extra atvejais, o visa kita komunikacija vyktų tik per teams'us. Manau labai greita nusileistų bendravimas per teams'us. Geraisiais pavyzdžiais, kai tiesiog, kad bendrauja visi per įrankį, o tu vienas siuntinėji email. Ir jei vieną ar kitą kartą neatsakyti į laiškus.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR10	Skatinimas darbuotojų pripažinimu.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR8	Rašytinės instrukcijos yra, bet natūraliai, žmogus pamato daug teksto. Stengiamės, kad pateikti informaciją vizualiai. Scenarijų ir komunikacija bus pagrinde vask per teams. Kai užsimeni apie funkciją, jos galimybes, o tada žmonės susiranda kaip naudotis. Bus videa reportažai apie tinkamą elgesį teamsuose. Parodant, kad yra galimybės, tai žmonės dažniausiai susiranda kaip tą galimybę pačia.	Atmokimo priemonių identifikavimas	

		PR10	Galėtų būti naudos akcentavimas, kodėl tam vartotojui tai apsimoka daryti.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
		PR8	Taip. Kad tu naudodamas įrankį, kad galėsi sutaupyti laiko. Pavyzdžiui, kad esant virusui, kad galėsi dirbti iš namų. Kitu atveju, gal dėl vaiko ligos turėsi likti namie, o tu turi svarbų susitikimą ir tu sutaupai laiką dalyvaudamas susitikime nuotoliniu būdu. Tai nauda ne tik įmonei, bet ir darbuotojui.		
		PR9	Viskam pritariu. Galvoju, čia labai padėtų, kad visokios reklaminės priemonės. Projekte, mes kalbame ne apie mokymą, o apie Desire sukūrimą, kad noriu, nežinau kodėl noriu. Ir visam tai padeda reklaminiai įrankiai.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
12. Vykstant pokyčiams galimas žinių praradimas dėl darbuotojų kaitos, baimės dalintis žiniomis. Kokias priemones pasiūlytumėte, kad vertingos žinios nebūtų prarandamos?		PR4	Čia nebent taip būtų, jei žmonės nuspręstų išeiti iš organizacijos dėl pokyčių vykdymo, tai tada būtų praradimas. Gali ne tik tie darbuotojai išeiti, kurie ne tokie vertingi bet ir vertingi, net ir tie universalūs, kokių mes norime. Nes dalis darbuotojų yra universalūs, kurie moka atlikti visas funkcijas. Tokiu atveju būtų praradimas.	Žinių praradimas	
		PR6	Projekto apimtyje pradėjome skatinti darbuotojų universalumą, atitinkamai mokymai buvo vykdomi pačių darbuotojų apmokant kitus kolegas. Šiuo atveju žinios buvo perduodamos vieni kitiems papildant kitus kolegas.		
		PR7	Turėjome situaciją, kai gal atsisveikiname su darbuotoju, kiek žinių su juo prarandam, mes nevertinam.	Žinių praradimas	
		PR4	Bet jeigu išeitų daugiau darbuotojų, tokiu atveju būtų problema.		
		PR1	Mokinimas tarkim, ką griebsi projektų vadovai, grupių vadovai, t.y. Imti informaciją iš tų žmonių, kur vadinkim nemažos stotys, iš jų imti informaciją į centrus. T.y. Pamažu imti aptarnauti nuotoliniu būdu, tai jau mokymasis. Kažkokias funkcijas po truputi traukti į centrą. Tai va būtent yra tas laikotarpis, kai mes turime tą bagažą pasiimti.	Žinių praradimas	
		PR2	Čia greičiausia tokią situaciją gelbėja tai, kad yra didelis darbuotojų skaičius, tai nėra keleto žmonių klausimas, kad ta rizika būtų pakankamai aukšta. Per tuos keletą šimtų darbuotojų tos žinios taip lengvai nedingsta.	Žinių praradimas	
		PR4	Jeigu ir dingtų, tai yra kam mokinti.		

			Didelė imtis žmonių, kurie daro tą darbą, tai tiesiog ta rizika, kaip ir savaime eliminuojasi per darbuotojų skaičių.		
		PR1	Tai gal yra laiko klausimas. Kaip greitai išmoksi. Jei pavyzdžiui paimti naują žmogų, tai užtruks ilgiau, jei paimti kažkiek žinantį žmogų, tarkim turime pora mėnesių laikotarpį, kur aš galiu kažką pasiorganizuoti, kad tas žinias kokybiškai perduoti į centrą. O jeigu staigiai nėra žmogaus, tai laiko klausimas, per kiek laiko pasiimsi žinias.		
		PR8	Manau, tai ką atmoksim, tai bus teisingai. Bet tai kad visai nepamiršime.		
		PR9	čia kaip ir neprarandame šiame projekte.	Žinių praradimas	
		PR10	įpročius prarandame. Bet kaip organizacija tam tikro gebėjimo, žinių, ar veikimo mechanizmo nepraranda. Tai nesusiję su žmonių išėjimu, kurie išsineštų žinias.	Žinių praradimas	
Pokyčių įtvirtinimo stadija	13. Kaip vertinate, laiko tarpas, kurį buvo taikomos tam tikros žinios arba veikiamą pagal nustatytus veikimo metodus, kaip įtakoja atkomo procesą, jo trukmę ir mokimosi kokybę?	PR7	Tiesiogiai. Kuo ilgiau tai darei, tuo ilgiau reikės atmokti	Atmokimo laikas	
		PR2	nuo senų įpročių natūraliai, kuo ilgiau turi tą įprotį, ar mokėjimą vadinkim susiformavusi, natūralu nuo kad nuo jo nuėjus, atvirkščiai proporcingas gautųsi.		
		PR7	Jei 30 metų žurnalą naudojo, tai minimum 3 metus dar bandys jį naudoti.	Atmokimo laikas	
		PR6	Senesnius įpročius pakeisti sunkiau negu naujus. Atitinkamai mokinimasis sudėtingesnis, kadangi kaip ir minėjau išmokyti naują dalyką lengviau negu pakeisti senus įpročius. Konkretumas visada padeda aiškiau suprasti siekiamą tikslą.	Atmokimo laikas	
		PR8	kuo daugiau laiko naudojome seną įprotį, įrankį turi tiesioginę įtaką atkomo laiko. Atmokimas greičiau galėtų vykti per tas pačias naudas.	Atmokimo laikas	
		PR9	Per priežastingumą, per priežasčių ir pasekmių ryšį. Kad tai neišvengiama.		
		PR8	Šiame projekte stengiamasi neakcentuoti išėjusių iš darbo. Kad išeidamas iš darbo ir ieškodamas kito, tai tavo kaip kompetencija, tu vertingesnis mokėdamas naudotis teams. Tai ne tik organizacijai, bet ir nauda darbuotojui, jei išėisi į kitą organizaciją, kur visi naudoja teams ir tu iš karto gali prisijungti. Pačiam žmogui yra nauda.		

14. Kaip vertinate, kaip aiškus įvardinimas dalykų (žinių ar veikimo metodų) kurių daugiau nenaudosime, galėtų pagelbėti atmokimo procese ir tuo pačiu suvaldant, kad darbuotojai negrįžtu prie ankstesnių įpročių?

PR2	Tai padėtų žmonėms greičiau suprasti pokytį ir padėtų susiorientuoti kas ir kaip keičiasi. Kas dabar jam priklauso daryti.	Atmokimo nauda	
PR4	Taip pas pagelbėtų suprantant ko jam nereikia daryti. Kokios funkcijos daugiau jam nepriklauso.	Atmokimo nauda	
PR9	Apie tai iš vis beveik nereikia kalbėti	Atmokimo priemonių identifikavimas	
PR10	Aš kaip tik galvoju atvirkščiai. Nuo šiol tam tikri veiksmai "draudžiami"	Atmokimo priemonių identifikavimas	
PR8	Taip žmogus supranta, kad greičiau reikia pereiti ir perprasti naujų dalykų. Tačiau šiame projekte, mes visiškai neatsisakome ankstesnių veikimo priemonių, outlook. Juolabiau, kad mngracija darbuotojų į teams vyksta palaipsniui, todėl su dalimi darbuotojų galima bedrauti tik senais kanalais. Tai keisis kai visi naudos teams.		
PR9	Aš galvoju, kad tas kai įvardini ko nedaryti, visi galvos ko nereikia daryti ir vis tiek prisimins. Gal geriau ta prasme eterį skirti ateičiai.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
PR10	Aš kitaip. Tarkim dokumentų keitimasis per dokumentų valdymo sistemą, įmonės viduje tarp skyrių, informacijos dalinimasis. Laiko švaistymas. Tai jeigu tokie dalykai aiškiai iškomunikuojami, kad nuo šiandien taip daugiau nebebus, tai atitinkamai žmonės daugiau žinos apie lūkesčius jų atžvilgiu, kaip jie turi dirbti ir atitinkamai bus didesnis toksai sėkmės tikimybė, šansas. Žmonėms aiškiau.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
PR8	Blogai, kad negali visiems taikyti, kol nesi perkėlęs visų darbuotojų į teams.		
PR10	Manau tai turėtų teigiamą įtaką sėkmei.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
PR8	Pasakymas būtų visos sąlygos, jei galėtumėm pasakyti kad po mėn. Pradės veikti nauja sistema	Atmokimo priemonių identifikavimas	
PR9	Aš balsuočiau, kad kuo mažiau kalbėti apie tai ko nereikia, o daugiau apie tai ko reikia ateičiai.		
PR8	Tam tikru momentu, kai išeina žinutė, pasakoma ko nenaudosime. Bet toliau akcentuojamės į ateitį.	Atmokimo priemonių identifikavimas	

	15. Kokie organizacijos veiksmai galėtų pagelbėti darbuotojams negrįžti prie ankstesnių veikimo metodų?	<p>PR2</p> <p>Aš tai manau, kad kartojimas. Ne tik kad kartojimas, bet gal priminimas to nueito kelio šiuo atveju labiau padėtų. Pavyzdžiui prieš metus turėjome tiek žurnalų, šiaudien tiek. Toks priminimas, paaiškinimas. Nes atrodo, kad kai kiekvieną dieną dirbi, tai kaip ir savaime suprantama. Bet tokių tarpų suradimas ir pasižiūrėjimas atgal, išsivardinimu kaip buvo ir kur esam šiaudieną yra pakankamai stipriai paveikti bet kurį žmogų.</p>	<p>Negrįžimas prie ankstesnio</p>	
<p>PR4</p> <p>Šio projekto atveju, tarkim ne tik žurnalus, o pačio darbo organizavimo ir tą patį darbą už kitas stotis nebus šanso grįžti. Mažosiose stotyse nebėra žmonių tai reikės už jas dirbti. Tai ten terminalai stovi ir niekas jų nepasiims. Reikės susitaikyti ir bus tie vyresnieji operatoriai, jie skirstysis darbus visus, ne kažkokioms dalims, o visus. Ir darbuotojams reikės visiems išmokyti papildomų funkcijų. šiuo atveju nebus kito pasirinkimo.</p>		<p>Negrįžimas prie ankstesnio</p>		
<p>PR7</p> <p>Galima sakyti, kad Onutė vis tiek dirbs už tą mažą stotelę.</p>				
<p>PR4</p> <p>Nu taip. Bet tai priklausys nuo vadovo, kaip norės keisti darbo organizavimą.</p>		<p>Negrįžimas prie ankstesnio</p>		
<p>PR6</p> <p>Pastovi komunikacija dėl naudos pasiektos taikant naujus metodus</p>		<p>Negrįžimas prie ankstesnio</p>		
<p>PR7</p> <p>Mano nuomone, kontrolės priemonė, Tai aišku efektyviausia kai tai daro komandoje, kai darydavo komandoje, vienas kito. T.y. Mes paskiriame per savaitę vieną dieną, kai aš nedirbu savo funkciją, o einu pasižiūrėti ką man prieš tai savaitę padarė mano kolega. Tas veikia. Kai kontrolė yra iš viršaus, tai priešiščiau priimta. Tai gal kaip kraštutinė priemonė, kai matoma, kad niekas kitas neveikia. Bet tas komandoje vienas kitą, be rašto, be įsakymo, bet tiesiog tai ką aš pamačiau. Metodas, kažkoks, kaip stebėjimas procesų kaip jie vyksta darbo vietoje. Pasitikrinimas ar darom taip kaip susitarėme.</p>		<p>Negrįžimas prie ankstesnio</p>		
<p>PR2</p> <p>Gal net skirtingose stotyse iš vis idealu, nes gaunasi, kad vieni vienaip, kiti kitaip daro. Tai galima būtų po vieną pamašyti per stotis.</p>				

		Tai čia taip pat kaip su vyresniaisiais operatoriais. Dažnai pas mus yra kad į pamainą reikia 5 žmonių. 4 turi savo pamainas, o 5 tas kaip nurašytas, pakaitinis. Tam kad šiandien vyresnieji operatoriais nebūtų nurašyti, tai 5 operatorius reikalingas kaip sugertukas iš visų pamainų. jis eis per visas pamainas, tai kažkas panašaus. Tai tas 5 matys visų pamainų darbą ir jis galės iškelti į paviršių toj pamainoj taip, toj taip. Ką darom, ką keičiam. Tas 5 labai svarbus.		
	PR1			
	PR7	Gal visi galėtų paroduoti.	Negrįžimas prie ankstesnio	
	PR2	Kad neužsiciklinti. Vėl gi, grįžtant kad kas pamainom įpratę. Bet gal tai pokytis žmogui. Tai priemonių jį skatinti, galvojant , kada pasižiūrėti kas kaip dirba.		
	PR8	Tęstinis darbas. Yra pavyzdžių su tais pačiais teams, kai projektas baigėsi, įgyvendinimo fazė ir nustojo dirbti. Tai yra pastovus procesas. Nustojo žiūrėti statistiką, nustojo skatinti naudoti. Juos paliko be priežiūros. Tai reikalingas pastovus ir nuolatinis darbas.	Negrįžti prie tęstinio	
	PR9	Yra ta rizika, pabaigus projektą, skiriamas dėmesys, kai nėra palaikymo. Veikla nebepasiima tos savininkystės ir nueina fokusas į kitas veiklas ir tada paskęsta.		
	PR8	Su teams į outlook labai negrįžtų, bet labiau naudotų kaip chat'ą, kaip lengviausią kelią kurį visi žino. Čia padėtų pastovus darbas.		
	PR9	Nuolatinis stebėjimas. Nusistatai rodiklius, juos seki. Kai kažkas prisiima atsakomybę už jų buvimą ar nebuvimą.	Negrįžti prie tęstinio	
	PR8	Taip pat tai turi būti svarbu organizacijai, kad žmonės dalintųsi informacija. Kad vyktų stebėseną, kad naudotų teams galimybes. Taip pat pačios įmonės poreikis išsaugoti informaciją, kad ji būtų prieinama ir nenugultų kieno nors asmeniniuose kompiuteriuose.	Negrįžti prie tęstinio	
16. ADKAR turi 5 (penkis) individualaus pokyčių priėmimo etapus, per kuriuos būtina praeiti visiems darbuotojams	PR7	Troškimas	ADKAR Etapas	
	PR2	Troškimas. Jie visi pakankamai svarbūs, todėl išskirti kaip vieną. Man vis tiek be troškimo nieko neįvyks. Jei nebus troškimo, gali dalyti ką nori. Bet taip pat įtvirtinimo fazė yra labai svarbi, nes ji parodo kur eini tolyn.		
	PR7	Iš tikrųjų ir organizacijos įtvirtinimo fazėje organizacija turėtų duoti sistemines		

		priemonės. Šiandien matosi, kad ta informacija yra pasklidusi.		
	PR2	Be noro niekas nevyks irgi.		
	PR7	o Kaip pasakyti, kažkokios priemonės, kur jis visada galėtų grįžti pasižiūrėti, pasiklausti ir kitų kažkokio rotavimo. Sisteminiomis priemonėmis, kurios padėtų įtvirtinti žinias sukūrimas. Labai svarbu. Nes kitaip vėl grįžtama prie seno.		
	PR5	Instrukcijų sudarymas. Naujam žmogui paaiškinti. Instrukcijos, kad būtų patogų naujam žmogui, kad jis galėtų pradėti bandyti daryti. Kad nereikėtų vien tik klausyti.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	PR9	Noras, troškimas. Nes jis sunkiausiai įgyvendinamas.	ADKAR Etapas	
	PR10	Desire/suvokimas	ADKAR Etapas	
	PR9	Ability / gebėjimas dar svarbu.	ADKAR Etapas	
	PR8	Desire taip pa manau.	ADKAR Etapas	
17. Kurioje pokyčio įgyvendinimo stadijoje (iniciavimo, planavimo, įgyvendinimo ar įtvirtinimo) didesni vaidmenį atlieka TOP vadovo ir kurioje tiesioginio vadovo dalyvavimas/įsitraukimas? Kodėl taip manote?	PR7	TOP-Iniciavimo planavimo turi būti tvirtas palaikymas ir pasakymas, kad mes šia kryptimi eisime. Iš TOP vadovo nebūtų mėtymosi, kad darykite kaip jums patogų iš esmės. Žmonės turi jausti, kad tai jo prioritetas ir pasirinkimas.	Vadovų įtaka	
	PR2	Dar šioje vietoje dar susvarbinčiau tą teikimo, kur darbuotojoms teikiame, kad matytų tą svarbią žinutę. Nes planavime, jeigu turime palaikymą, taip išvalgos visada vertingos, bet sakyčiau toje stadijoje kai liečia didesni skaičių žmonių reikia ir užtikrinimo, mano vertinimu TOP svarbesnė rolė. Nes taip lengviau patikėti ir priimti.	Vadovų įtaka	
	PR4	Planavimo etapo darbuotojai nežino.	Elgsenos pasikeitimo planavimo nauda	
	PR7	Gal čia bėda ir yra.	Elgsenos pasikeitimo planavimo nauda	

		<p>Iš veiklos tie žmonės, kuriuos tiesiogiai liečia pokytis, tie žmonės nežino. Veikla visada turi žinoti. Tiesioginis, skyriaus vadovas, darbuotojų vadovas kuriuos liečia, visada turi žinoti apie pokyčius, bet tų darbuotojų kuriuos liečia pokytis jie nežinos planavimo ir iniciavimo etape. ypatingai tokiuose projektuose, kai numatomas ir ne tik mažinimas darbuotojų, bet TOP vadovas turi žinoti apie projektą ir sekt jį kažkuriuose etapuose, vis išitraukti, priimant sprendimus, o tiesioginis vadovas turi nuolatos dalyvauti, o TOP vadovas pokyčių pristatyme turi būtinai dalyvauti tam kad darbuotojai patiktų, kad viskas tvarkoje, ir turi įtikinti TOP kad šie pokyčiai yra privalomi organizacijai. Ir be jų negalime judėti į priekį.</p>		
	PR4		Vadovų įtaka	
	PR2	<p>Sakyčiau TOP ne tik dėl įtikinimo, bet iš principo parodant projekto svarbą. Kas vyksta, kodėl taip yra, kad tai rūpi net ir aukščiausio lygio vadovams. Tiesioginio vadovo, tai bet kurioje stadijoje turi žinoti, turi būti išitraukęs, nes vis tik tai jį palies. Jis turi suprasti, žinoti, tikėti ir matyti naudą. Kitaip nevažiuos.</p>	Vadovų įtaka	
	PR7	<p>Įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapuose kas daroma iš esmės jis turi nuraminti, išsklaidyti abejones, baimes, išsakyti detalią informaciją, nes ir iš mūsų pavyzdžio, kai nuvažiavome pristatyti projektą labai bendrai, koncepciškai. Kas jiems rūpi, tai detalės. Tai reiškiasi kad mes iš esmės pavėlavome su pristatymu koncepcijos. Jį reikėjo pristatyti anksčiau. Mes jau turime įgyvendinant pristatyti su detalėmis, su realiais dalykais.</p>	Vadovų įtaka	
	PR4	<p>Nesutikčiau. Kaip buvo šito projekto metu, darbuotojams pristatymas buvo labai laiku, bet buvo viskas išsiaiškinta iki detalių ir mes galėjome praktiškai atsakyti į visus klausimus. Tuo tarpu jei būtumėm iškomunikavę anksčiau mes negalėtume iki detalių jiems iškomunikuoti.</p>		komunikacija, nerimo mažinimas

		Gal pradinėje fazėje to ir nereikia. Aš esu tos nuomonės, kad reikia jiems duoti info. Jie tą informaciją jei negauna iš tų žmonių kurie įgyvendina projektą, jie gauna iš kitų arba susigalvoja patys. Abu variantai blogiau negu kažkokia dozuota informacija, kiek mes tame etape galime pasakyti. Mano supratimu, naudinga pasidalinti. Taip, tai įneš papildomo kalbėjimo, diskusijų tarp žmonių, Bet taip pat įneša kai kiti žmonės sužino kitais kanalais. Mes bijome nes norime juos apsaugoti, bet žmonės nenori būti apsaugoti nuo informacijos dažnu atveju.	Vadovų įtaka, Elgsenos pasikeitimo planavimo nauda	
PR7				
		Geriau duoti tiek informacijos kiek reikia. Tada mes galime ir mes patys ruošti tiems pokyčiams, įtraukti žmones, mąstyti kokie galėtų būti susiklostyti situacija. Žmonės gavę informaciją, kad centralizuosis, nebus stočių, staigiai, per pristatymą. Ir ką daryti. Jie neturės darbo. Jie bus centralizuoti. tai vėlgi, tas paruošimas žmogaus be psichologinio smurto, be įtampos.	Elgsenos pasikeitimo planavimo nauda	
PR1				
		Atsiranda kitos rizikos, kurias reikia sverti. Reikia įvertinti kiek mes galime dalintis.		
PR4				
		Tiesioginis vadovas įgyvendinimo procese, o TOP vadovas turėtų būti planavimo procese, nes bus daug klausimų, o geležinkeliuose yra tam tikra specifika. Planavimo etape reikalingas TOP vadovo dalyvavimas, kuris imtųsi rizikas ir priiminėtų sprendimus, kuriuos vienareikšmiško atsakymo nėra. O tiesioginis vadovas įgyvendinimo procese.	vadovo įtaka	
PR3				
		Iniciavimo ir įgyvendinimo tiesioginis vadovas – paprastesnė komunikacija tarp darbuotojų ir vadovo dėl galimų pokyčių, rizikų valdymo, pasiūlymų. TOP vadovai dėl planavimo ir įtvirtinimo – papildomas užmotyvavimas darbuotojų dėl pokyčių	vadovo įtaka	
PR6				
		TOP vadovų yra AwerNESS ir dalis desire, o tiesioginio vadovo yra desire ir visi kiti. Reinforcement dar TOP vadovo, bet labiau tiesioginio vadovo.	Vadovų įtaka	
PR9				
		Reinforcement vis tik labiau tiesioginis vadovas.	Vadovų įtaka	
PR8				
		Taip, bet jeigu tau reikia dar kartą kaip nuo pradžių, jei užgeso pokytis, tai tada įsijungia Top ir tada įsijungia tiesioginis.	Vadovų įtaka	
PR9				
		Žiūrint iš organizacijos pokyčio dalies, TOP vadovas Vertinime ir planavime, įgyvendinime tiesioginis įgyvendinimo.	Vadovų įtaka	
PR8				

		PR9	TOP pirmas -Pokyčio vertinime, o visose kitose dalyse tiesioginis, o dar TOP įtvirtinime	Vadovų įtaka	
		PR10	Manau TOP pradžioje svarbus, o toliau jau vykdyti gali tiesioginis vadovas.	Vadovų įtaka	
		PR8	Manau turi būti pastovus stebėjimas ir jei reikia pranešti, kad organizacija krypsta į šoną, kad TOP vadovas praneštų ir grąžintų į pokytį, jo vykdymą.	Vadovų įtaka	

ADKAR etapas	Klausimas	Šifras	Atsakymas	Kodas	Papildomas kodas
Suvokimo etapas	1. Kaip vertinate savo santykį su vykstančiais pokyčiais, labiau juos palaikote ar priešinate jiems. Kodėl?	DG2	Priimtinas. Pirmiausias ir elementariausias yra Chat'tas, labai patogus kai gali greitai pasakyti. Ir taip pat dokumentų kažkokius failus prisega ir visi iš karto galime dirbti ir ten išlieka informacija. Nereikia jo saugoti. Yra laiko taupymas. Kaip nepriimsi sau patogumo.	Santykis su pokyčiais	
		DG4	Dėl teams'ų. Dažnai būna vaizdu mes susisiekiame. Tai daug patogiau nei skambiname. Galime daryti posėdžius per atstumą . Failais patogus dalintis. Ne tik kad dirbti vienu metu, bet ir didesnės apimties persiųsti. Didžiausias patogumas teams. Labai patogus ir lengvas.	Santykis su pokyčiais	
		DG7	Aš irgi pritarčiau. Santykis yra visiškai tiesioginis, labai intensyviai ir kiekvieną dieną naudojamas kasdienėje veikloje. Aš gal tik sakyčiau, kad kaip jį traktuojame. Aš nelaikau labai didele inovacija. Man tai daugiau asocijuojasi su šiuolaikine versle higiena, tais būtinaisiais faktoriais, kad tokie įrankiai turi būti mobiliame, greitame versle, kur reikia greitų sprendimų, greito kontaktų. Tempas didelis. Ir net keista, kad prieš metus apskritai buvo galima be to gyventi. Pokytis didelis.	Santykis su pokyčiais	
		DG6	realiai čia jokia naujovė. Gal geležinkeliuose.	Santykis su pokyčiais	
		DG2	Gal tai iš jūsų pozicijų. Bet geležinkeliuose yra labai didelė dalis gamybininkų. Tai jiems yra pokytis ir jie jį įvertins, kai padirbės. Jiems tikrai nėra savaime suprantama.	Santykis su pokyčiais	
		DG7	Didelėje bendrovėje yra didelė įvairovė. Skirtingos patirtys. Natūralu, kad tos žirkles nuo to kad taip turi būti iki to ką tai yra ir ką su tuo daryti, žirkles yra labai didelės.	Santykis su pokyčiais	
		DG2	Bet administracija turi kompiuterizuotas darbo vietas ir dirba kiekviena dieną ir yra padalinių gamyboje kurie dirba mažiau ir jiems yra didesnis iššūkis.	Santykis su pokyčiais	
		DG8	Prieštaraujančių nebuvo versle, kad ne tas įrankis, kad ne tas produktas, kurio dėka	Santykis su pokyčiais	

		būtų kažkokie tai mažinimų nebuvo, todėl niekas nebijojo pokyčio. Tai įrankis patobulinantis mūsų darbą, todėl neteko girdėti mano aplinkoje, kad nereikalinga, kad pinigai į balą ir pan. Pokyčio priėmimas buvo.		
	DG5	Kadangi aš ne iš jaunimo grupės, tai man akys biškį didelės buvo. Bet turiu kolegą, kuris mane labai įvedė į visą šitą reikalą. Nerimas buvo kaip ir kiekvienam naujam dalykui. Aišku, kalbos klausimas yra, bet viskas išmokstama. Yra niuansų, kuriuos reikia žinoti, tai aš manau viskas išmokstama.	santykis su pokyčiu	Amžiaus kriterijus
	DG3	Iš mūsų veiklos, tai žymiai paprastesnis dokumentų administravimas. Nes mes anksčiau visus šablonus, instrukcijas saugodavome serveryje. Ir ten sudėtinga, jei nori naujam vartotojui suteikti, turi praeiti derinimo procedūrą, iad ITC suteiktą prieigą. Dabar jau patys galime. Įtraukti į tam tikras grupes, susikurti ir daug paprasčiau, greičiau vyksta.		
	DG15	Visi pokyčiai reikalingi, nes einam į priekį, bet pagal mane, nereikia tokių skubių išvadų. Reikia pabandyti. Labai mažina žmonių, ir jei pastatys Cargomata, bet tie automatai nepakeis darbo žmogaus. Visur reikalingos darbo rankos. Pokyčiai gerai. Mes bijojom ir kompiuterinių tų visokių. Palengvina darbą, nes reikėdavo po 30 vagonų forminti rankomis, tai dabar nepalyginsi. Teisingai suvesti duomenys ir skaičiuoja. Bet nežinau iki galo koks čia bus pokytis, apie ką eina kalba.	Santykis su pokyčiu	
	DG9	Aš manau, kad žmonės pokyčių TDS skyriuje labiausia bijo dėl to, kad jie masto kaip čia bus. Kaip čia bus su manim, ar aš priimsiu tą pokitį, ar aš galėsiu pritapti, ar sugebėsiu. Ar aš nepasimesiu ir tapsiu nereikalingu. O kadangi pokyčių nebuvo praktiškai, nes ta sistema buvo sukurta ir nebuvo keičiama. Tai byloja procesai kurie buvo sukurti ir nesikeitė, tos pareigos kurių dabar nėra, ir turėjo tokį savo mechanizmą. Ir darbuotojai pas mus turi tokią darbo patirtį, kuri yra 20-30 metų, ir jis žino, kad dirbo tose pareigose ir niekas nesikeitė. Dabar žmonės bijo to pasimetimo ir būti nereikalingu. O paskui galvoja ar jis sugebės.	Santykis su pokyčiu	

		<p>Darbo krūvis didės. Dabar uždarinės stotis, ir ką daro 20 žmonių, darys mažiau. Darbo krūvis bus didelis. O naujų funkcijų nebaisu, nes mokytis visada reikia. Man klientas kaip draugas. Aš žinau beveik viską apie savo klientą. O dabar kai bus Cargomatai, paims dokumentus, padės, paskambins, kas jis toks?</p>	Santykis su pokyčiu	
	DG14	<p>Tie darbuotojai nerimauja, nes mes nežinome iki galo kaip viskas atrodys, kaip viskas vyks. Taip viskas prisitaikys, keistis visada gerai, bet darbuotojai bijo kaip reikės su tuo Cargomatu dirbti, nerimauja, nes tai atsakingas darbas. Kad dokumentai patektų ten kur reikia, kad tas klientas įdėtų, tai yra viskas nauja. Žinojome, kad iš popierinio dokumento pereiname prie elektroninio, tai taip prisitaikome. O dabar gaunasi, kad keičiasi visas procesas. Nebus žmogaus, nežinia, kaip tas dokumentas sudės, ar suveiks Cargomatas ar ne. Dabar mes galvojame, kaip čia veiks, kad darbas nesustotų, nes vagonai turi išvykti. Keistis tai norisi, tik ta nežinia. Gal kai pradėsime testuoti, tai gal ir nusiraminsime.</p>	Santykis su pokyčiu	
	DG10	<p>Mintys pokyčių yra geros, rezultatas planuojamas yra argumentuotas, bet kai pradėdame testuoti, trūksta 100 proc. prisijungimo to skyriaus, kuris tą organizuoja ir yra atsakingas. Idėja aiški, projektas aiškus, atsakingas asmuo yra aiškus, bet kai reikia tą mechanizmą paleisti, viskas suverčiama tam darbuotojui -vykdančiajam. Kuris turi bandyti, nors nėra numatyta kaip buvo taško A iki taško Z, kad visi tie punktai bus padaryti. Jis susiduria su tokiu stresu, kad yra priverstas bandyti tai ir nėra, kad šalia jo būtų ta grupė kuri atsakinga. tegul ji būna dieną - naktį su tuo darbuotoju, ir būna atsakinga 100 proc. už vykdymą. O ne kažkaip aprašytas procesas, darbuotojui yra duotas, ir jis priverstas nes neturi kur dėtis, jį vykdyti ir bandyti. Reikia kad būtų grupė žmonių, kurie stebės kaip tas pavyzdžiui įspėjamas lapelis keliaus, nuo to darbuotojo, kuris sudaro tą lapelį, kaip jis išsiunčia mūsų darbuotojui, kaip jis patenka pas konduktorių, mašinistą, ir tegul jie prižiūri tą procesą savaitę laiko. Pakol bus numatytos visos probleminės</p>	Santykis su pokyčiu	Atmokimo priemonių identifikavimas
	DG9			

		vietos. Neužtenka tik atvažiuoti, pasižiūrėti iš šono ir savaitgaliui palikti darbuotoją vieną. Taip reikia užtikrinti IT problemų sprendimą ištisą parą ir visą savaitgalį. Tai palengvintų darbuotojams darbą, bei operatyviau išspręstų.		
	DG10	Neišdirbti procesai, nėra aišku kaip spręsti kai iškyla tam tikrų problemų.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	DG9	Taip pat neaišku, kai atsiskyrė struktūros, ir procesai sudėlioti taip, kad kiekvienas dirba už save. Yra pamirštama, kad mes esame viena įmonių grupė. Dabar jei LGI procesuose nenumatyta teikti mums pagalbą, nutarta, kad jie nedalyvauja mūsų procese, o darbuotojui nepaaiškinta kaip bus dabar. Anksčiau buvo kad dokumentai nešami pas budėtoją, budėtojas atiduoda konduktoriui. Dabar nutarta, kad jie procese nedalyvauja, o darbuotojai nežino, kaip bus dabar. Dabar LGI darbuotojai atsisako atspausdinti nuotolinėje stotyje vagonlapį, o nėra kaip paduoti vagonlapį, nes mes dirbame iki 8 val. vakaro, o vagonlapį reiks paduoti 9 val. vakaro. <i>Procese to nėra iki galo numatyta. Vadovų lygyje tai turėtų būti sprendžiama.</i>	Santykis su pokyčiu	Atmokimo priemonių identifikavimas
2. Kaip Jums pagelbėtų iš anksto žinant, dar prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius, koks numatytas mokymo planas?	DG3	Gal pačiai pradžia būtų tikrai pravartu tokį kaip pristatymą, kas tai yra ir kokios galimybės.	Pokyčio palengvinimas	
	DG8	<i>Kur naudojama, kaip pritaikyti.</i>	Pokyčio palengvinimas	
	DG3	Nes dabar kaip faktą įdiegė o tada atsirado teamsuose mokymai.	Pokyčio palengvinimas	
	DG2	O man užteko. Buvau rami, buvo savaime aišku, kad įdiegs ir bus mini instrukcija, kad kitaip negali būti. Jau tada aš žinojau, kad taip ir bus. Nes įdiegė, prisijungiau ir paklausai tą kas prie ko. Nebuvo nepatogu.	Pokyčio palengvinimas	Mokymų planavimas
	DG8	Nemanau. Įdiegė ir matai visai kitą vaizdą ekrane. Turi priprasti prie ikonėlių ir taip toliau. Buvo, visokių nesklandumų. <i>Mokymo reikėjo</i> , o pačios programos aišku dar reikia. Labai faina, kai kolegos naudojasi ir tada įtraukia ir kai neaišku tobulėji. Čia didžiausia vertė. Nes eiti ē mokymus, parodys, paaiškins ir pamirši.	Pokyčio palengvinimas	Mokymų planavimas
	DG7	Aš kaip galvoju, kad pats įrankis yra labai modernus, galingas, ir galvoju ar čia apskritai įmanoma įvadinį mokymą	Pokyčio palengvinimas	Mokymų planavimas

	parengti, kad galėtumėm sakyti, kad va jau išmokinome. Tu gali suteikti tik kažkokius principus, papasakoti apie principus naudojimo, kokiose situacijose galimai tavo darbe galėtum naudoti. ne nuo to momento prasideda laisva kūryba, ir čia toks kaip agile metodas, imi vieną, paskui išgirsti kažką, o geras, kad taip daro ir taip ta kompetencija, bazė žinių plečiasi.		
DG5	Aš tai naudoju tiek kiek man reikia. Kai prireiks, tada kitą sužinosiu ir nereikia čia kažko stresuoti.		
DG3	Manau kai atsiranda poreikis, tada išsiaiškiname. Filmuotos pamokėlės labai greitai atsiranda pagal poreikį. Kai buvo susirinkimas per teams, kai prisijungia dalyviai, buvo foninis triukšmas ir greitai atsirado pamokėlė kaip atsijungti. Operatyviai reaguota.	Mokymų planavimas	
DG2	Manau tose pamokėlėse, kurios nufilmuoto, jose galima atrasti ko reikia.	Pokyčio palengvinimas	Mokymų planavimas
DG8	Faina, kad kažkas iš kolegų skatina sistemą.	Pokyčio palengvinimas	Mokymų planavimas
DG10	Kuo daugiau informacijos, su nauju procesu, ar naujomis funkcijų pasikeitimu ir iš karto duodi mokymo planą, ką aš konkrečiai turėsiu atlikti, manau labai palengvintų.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
DG16	Pas mus jei kas nors keičiasi, tai keičiasi tą pačią dieną. Iš anksto labai nedažnai būna. Jei keičiasi, tai tą dieną gauname kad taip, taip, taip reikia daryti. Reikia anksčiau, kad mums pasiruošti. Labai per vėlai ateina visos naujienos.		
DG11	Jei žmogus žinotų, ką turi padaryti, kad susipažinti su besikeičiančiomis funkcijomis. Taip pat mūsų darbas priklauso nuo kitos pusės. Kliento. Ar jis teisingai supildys. Todėl reikia kad visi "susirištume", kad tas vagonas išvažiuotų. Viskas priklauso ne nuo mūsų vienų. Aš turiu galvoti ir verstis iš padėties, kadangi nuo manęs priklauso kito darbas. Aš savo darbą turiu padaryti dabar ir greitai. Tas yra darbuotojams sunku, kai nėra komandos pagalbos, sąryšio ir gaunasi kad vieni liekame.	Santykis su pokyčiu	Atmokimo priemonių identifikavimas
DG14	Taip gaunasi, kad ar paskambinau į Vaidotus, Vaidotai į Panerius, ir kažkaip vis tiek sutvarkysim. Klientas paskambins ir bus tvarka.		

	DG12	Mokomės vienas iš kito, ir pagalba ir patarimais.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	DG10	TDS tikrai ras pagalbą. Bet tai priklauso ir nuo LGI, kaip surišti ir su planuotojais, kad nebūtumėm abejingi.		
	DG9	Pokyčiai prasidėjo nuo to kai buvo išgrynintos TDS funkcijos. Prieš tai TDS operatorius ruošė ir sutartis, turėjo numatyti sąlygas. Dabar perduota Klientų aptarnavimo skyriui ir vis bandoma daugiau atiduoti šiam skyriui. Nauji darbuotojai Klientų aptarnavimo skyriuje, bet reikia pripažinti, kad dalis tų darbuotojų yra neparuošti tam darbui, nes jis nežino dalies kas jam priklauso, vadovaujantis ta sutartim, kaip konsultuoti klientą, tai kaip jis paima tą funkciją. Jei TDS operatorius turi atlikti veiksmus pagal sutartį, įforminti važtaraščius, pasirūpinti, kad krovinyms nuvažiuotų, dokumentai būtų kompetentingai įforminti, bet TDS operatorius neturi užsiimti sutartimi, neturi konsultuoti kliento dėl sutarties sąlygų, kokių sutarčių papildomų jam reikia, bet kodėl tada Klientų aptarnavimo skyrius neatlieka tos funkcijos iki galo. Žmonės atėję dirbti turėjo būti supažindinti su geležinkelių specifiška ir jie turi būti paruošti. Specialistas skambina į stotį ir klausinėja elementarių dalykų. Todėl jis turėtų būti tinkamai apmintas šiam darbui.	Santykis su pokyčiu	Atmokimo priemonių identifikavimas
	DG16	Tai kad jis sudaro sutartį, tai nereiškia, kad tai jau viskas. Reikia įtraukti į sistemą, į STOKIS. Nes kai mums reikia dirbti, mes nerandame sistemoje sutarčių. Tada mes turime skambinti ir ieškoti, kas padės "varnelę" sistemoje, kad galima būtų baigti darbą. Kol tai nepadaryta, mes negalime iki galo padaryti savo darbo, užpildyti važtaraščio, nes nėra sutarčių, mes negalime paduoti šito vagono, jis stovi. Klientas atvažiavo aš negaliu paduoti dokumentų.		
	DG15	Sutartyje numatytas sandėliavimas, o nenumatytas iškrovimas. Kaip galima taip sudaryti sutartį- sandėliavimas be iškrovimo. Arba paduoti vagoną dengtą grūdams krauti. Taip negalima.		

		<p>Anksčiau mes gaudavome pagalbą iš konkrečių skyrių, nurodymus, rekomendacijas, pvz, kaip paskaičiuoti tarifus, kaip bendrauti su klientais, dėl taisyklių ir pan. Dabar yra daug skyrių, kurie mūsų darbuotojams yra neaiškūs, jie nežino darbo proceso mūsų TDS'o, ir jie nenumato dalykų kurie reikalingi TDS darbuotojams. Klientų aptarnavimo skyrius sudaro sutartį, numato vagono keliavimą tarp stočių, tačiau nenumato kaip tuščias vagonas grįš. Vagonai atvažiuoja savaitgalį, pasitarti nėra su kuo, procesas nutrūksta. Ir tai nėra vienetiniai atvejai. Mes deklaruojame, kad dirbame klientui, turime lanksčiai reaguoti, bet TDS darbo taisyklės kuriomis vadovaujames to nenumato. PVZ. Vykdyti tam tikrus veiksmus pateikia elektroniniu laišku, o TDS taisyklėse nurodyta, kad galima vykdyti tik gavus oficialų prašymą su parašu ir spaudu. Tam, kad lanksčiai aptarnauti klientą, nes turime pakeisti ir taisykles. Dabar tai nėra numatyta iki galo.</p>	Santykis su pokyčiu	Atmokimo priemonių identifikavimas
<p>3. Kaip vertinate, pokyčio suvokimui, o vėliau ir priėmimui kokią įtaką daro TOP vadovai ir tiesioginis vadovas?</p>	DG2	<p>Kaip ir visur, labai didelę. Tai kaip elgesį vadovas, ar jis rašo ir jus stebiu, kad niekas nesinaudojate. Kaip vadovas skatina, arba kaip vadovas kritikuoja. Tiesioginis turbūt kadangi jis atsakingas.</p>	Vadovo įtaka	
	DG6	<p>TOP vadovas nemanau, kad jo pasakymas yra svarbus. Jei dokumentus ir toliau nukreipinėja darbuotojai per DVS, tai mažai naudos. Bet jei būtų tvarkos, kad reikia naudoti taip ir taip, tada būtų daugiau naudos.</p>	Vadovo įtaka	
	DG7	<p>Manau TOP vadovų užduotis būtų daugiau kalbėti apie aukštesnius dalykus nei apie įrankio naudojimą. Apie tai kad organizacija modernėja, kad keičiasi technologijos, kad svarbu keisti savo įgūdžius adaptuoti prie šiuolaikinio tempo. Bet iki tokių detalių, kad kelkime excel, tai ne TOP vadovo. O dėl tiesioginio vadovo mano galva yra dvejopa situacija. Nes kiekvienam pokyčiui reikalingas motyvatorius. tie motyvatoriai yra dvejopi. Vienu atveju motyvatoriai gali būti visiniai, reiškia yra žmonės kurie iš savęs motyvuoti ir vadovo rolė yra tiesiog netrukdyti. Geras dirigentas yra tas kuris bent jau netrukdo orkestrui groti. Tai vadovas palaikyti, sakyti, kad jūs čia gerai darote ir iš jūsų</p>	Vadovo įtaka	

		pasimokysiu. O kitas jei kolektyvas žiūri didelėmis akimis ir tu nori padaryti realų pokytį elgsenoje, tai tiesioginio vadovo rolė yra labai svarbi.		
DG8		Kad vadovai neturėtų atsilikti nuo šių įrankių. Jei tavo visa komanda dirbs per teams, o tu naudosiesi senais būdais, DVS ar dar kažką, tai vadovas neturėtų būti stabdis. Jis turi prisitaikyti prie pokyčių.	Vadovo įtaka	
DG7		Čia ta grandinė visada veikia, kad kiekvienas vadovas turi savo vadovą, tai čia nesibaigia, ir ta grandinė visada veikia vienodai.		
DG6		Bet ne visada iš apačios į viršų, Gali ir iš viršaus į apačią. Tai jeigu sutartį pasirašinėja vadovas ir netinktu per technologijas, o prašo popierinės tai viena. Bet jei nuo viršaus važiuoja ir pasako, kad daryti taip ir taip viskas gražiai susiveda.	Vadovo įtaka	
DG7		Tas judėjimas turi būti abipusis, ar iš viršaus į apačią ar iš apačios į viršų. Čia labai kažkaip sušaržuoja. Aš neįsivačiu kažkokios problemos, kad ir aukštesniam vadovui nueiti ir pasakyti, kad tu gali padaryti paprasčiau naudojant įrankį.	Vadovo įtaka	
DG8		Faina, kad bendrovėje jaučiasi, kad tie procesų savininkai valdo situaciją. Kad padalinys kuris diegia sistemą ir jis yra atsakingas, kad taip formacija pasiekia vienoda.		
DG7		Reikia įdiegti pokytį kad juo naudotųsi 30 proc. Organizacijos ir visi kiti pradeda eiti iš paskos, nes jau nesmagu pasidaro. Atsiranda kultūrinis spaudimas ir nori nenori pradėti adaptuotis ir keisti savo elgseną. Tokiu keliu mes ir einame. Yra kritinė masė, kuri jau važiuoja natūraliai su tais teams ir jau pamiršę tuos mokymus. Ir jau pradėti domėtis teams funkcijomis, nes nejaukiai jaustis.		
DG14		man atrodo, kad TOP vadovai nėra svarbu.	Vadovo įtaka	
DG15		Mums svarbu, kad dalyvautų mūsų tiesioginis vadovas , mus kuruojantis specialistas, į kurį mes visada galime kreiptis ar nakties matu ar savaitgalį. O TOP vadovas nelabai aktualu.	Vadovo įtaka	
DG12		Svarbiau, kad pokytį pristatytų tiesioginis vadovas , kuris išmano darbą. TOP, nemanau kad tai veiksminga.	Vadovo įtaka	

			Svarbu, kad pristatytų tie, kad atsakingi už pokytį. PVZ. Pokyčiai tarifų skaičiavime, tai tarifų specialistai ir pristato pokytį, ir dirba ir aiškina kas kaip keičiasi. Ir tada jie jausis atsakingi už tai ką paaiškino. Ar tai pavojingi kroviniai, nes mūsų tiesioginis vadovas gali bendrus įmonės pokyčius pristatyti, ne tai kas tiesiogiai su mūsų darbu.		
		DG13		Vadovo įtaka	
Troškimo etapas	4. Kas pagelbėtų, kokios priemonės, suvokti pačius vykdomus pokyčius ir siekti labiau prisidėti prie jų sėkmės?	DG8	Praktinės. Tos pačios užduotys, susirašinėjimai, per šitą kanalą. Informacija, failai tiesiog nurodant linką. Kai pačiupinėji ir pamatai, kad ne taip baisu.	Atmokimo priemonių identifikavimas	Gebėjimai
		DG1	Turbūt pačiai pradžia yra nuostabu, kad tau žmogus parodo . Kai tu gauni instrukciją ar video mokymus, bet kai ateina ir parodo , Kad gali tą pamatyti, tą rasti, tą pamatyti. Atsiranda bendras vaizdas, ką čia paspausti, padaryti. O tada jau pagal poreikį gali pasižiūrėti videa, instrukciją, tada dar gali pasiklausti. Bet tų pirminių, bazinių dalykų efektyviausia būtų, kad kas nors ateitų pakuruoti ir pakonsultuoti.	Atmokimo priemonių identifikavimas	Gebėjimai
		DG8	manau, nereikia nusibrėžti, kad nuo rytojaus pradėdau 100 proc. Pradedu naudoti įrankį ir jo funkcionalumą. Dabar visas pamokas pražiūrėsiu, su kolegomis. Čia stebuklų nebūna. Taip rekomenduojama, kad nedaryti pokyčio kaip nukirsta. Pamažu pradėti naudoti pagal galimybes . Bet pradėti būtina reikia.	Atmokimo priemonių identifikavimas	Gebėjimai
		DG7	Sunku pasakyti. Kiekvienas iš įrankio turi pasiimti tą dalį, kuri jam kuria vertę. Nėra tikslo naudoti vardan naudojimo. Geriausiai paskatina tų pačių procesų pakeitimai . Pavyzdžiui, turėdavome savaitinius susitikimus, susibėgdavome kabinete ir nuo kitos savaitės taupome kabinetą. Ir viskas tai realus pokytis. Tiesiog įdedi kvietimą, kur visi susijungia iš savo darbo vietos. Ir prasideda naudojimas. Jei gi siūsdavai kažkokią ataskaitą kažkam email. Gali sakyti, kad nuo kitos savaitės yra teams ir mūsų ataskaitos yra čia ir čia galime nusiimti duomenis. Per realų kasdienį procesą.		
		DG6	Darbas nuotoliniu būdu . Labai lengvai būtų iš karto paskatinimas, nes tada jau gaunasi, kad nėra tau kaip kitaip dirbti.		

		Susirinkime dalyvautumėm per konferencinį kanalą.		
	DG3	Gal dar parodant tuos plusus, privalumus tų teams'ų . Palygini su elektroniniu paštu, kokie privalumai, per sudominimą, kad daug patogiau yra dirbti taip, nei tais elektroniniais laiškais siuntinėjiesi.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	DG4	Pas mus konkrečiai, kai dirbame su kelių remontais, sukūrė teams'us su meistras. Tai iš jų jau sulaukėm, kad labai gerai, nes mes žinome kas vyksta. Nes dažnai būna, kad vadovai nusprendžia, o mes dažnai nieko nežinome. Dabar jie dalyvauja ir viską mato, visus failus. Iš praktinės pusės jie mato labai didelę naudą		Gebėjimai
	DG11	Užtikrinti pagalbinį personalą , kad jei stringa programos, aš galėčiau bet kada kreiptis. Man būtų ramu tada. Programų yra daug, naujovių daug, o mes paprasti žmonės. Programos ir "Krovinyš" ir "Stokis", jas nuolat reikia tobulinti. O pagalbos kritiniu metu nesulauksi. Elektroninis parašas, jau 2 sav. neveikia, ir niekaip IT neišsprendžia. Ir su tais Cargomatais, jei nebus specialisto čia vietoj, kuris moka ir gali juos aptarnauti ir po darbo, tai tikrai bus problema.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	DG15	Reikalingas specialistas, kad iš pradžių mūsų darbuotojus apmokintų, aptartų, o tada mūsų darbuotojai apmokintų kitus darbuotojus. O žmogus pripras prie pasikeitimų. Svarbu, kad būtų apmokintas ir būtų kam apmokinti.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	DG13	Svarbu, kad atsakomybė būtų tiesioginė kas yra atsakingas už projektą . Nes vienas dalykas jei aš ateisiu į pristatymą projekto, taip tai gerai. Bet pirmą laiką turi būti tas žmogus, kuris atsakingas, pirmą savaitę. Tegul jis mato visas problemines vietas ir stebi. O ne tai, kad aš ateisiu pirmą dieną į testavimą, ir būsiu ir pirmą ir antrą savaitę, bet paskui liksiu vieną. Todėl svarbu, kad pirmą savaitę būtų atsakingas asmuo.	Mokymų planavimas	Gebėjimai
	DG9	Kad nebūtų taip, kad atėjus į darbą po savaitgalio pusę dienos aprašinėju dėl tų probleminių vietų, kai tas žmogus kuris atsakingas gali iš karto jas spręsti.		
	DG15	Kad nebūtų taip, kad projektas padarytas, pinigai sumokėti, o tu dirbk kaip išeina.		

		<p>Kaip ir Klientų aptarnavimo centro kūrimas. Tai didžiulis pokytis mūsų skyriuje, vienas ko gero didžiausias. Bet darbuotojus gąsdina tai, kad jie nežino galutinio rezultato. Žinoma numatyti galutinį rezultatą labai sudėtinga, nes nežinia kaip viskas veiks. Bet per daug nežinomybės yra. Nes darbuotojai blaškomi iš vietos į vietą, turi turėti bent jau kažkokią bendrą viziją. Nes pasakyti, kad mažos stotys uždaromos, o pas Vaidotuose kuriamas centras, darbuotojui tada klausimas, mes šiandien komplekte 35 žmonės, mums atiduodama 12 stočių, kas dirbs, o kas mus paruoš. Cargomatai, tai maža dalis projekto. O kaip fiziškai mes aptarnausime stotis. Kai dabar vieną ruožą aptarnauja 5 žmonės, ir kaip dabar mes turėsime žmonių aptarnauti, kaip vyks aptarnavimas. Niekas apie tai nešneka. Ir tai gąsdina darbuotojus. Nes pokytis didžiulis, o pristatymas labai, labai bendras. Jei po trijų mėnesių vienas žmogus dirbs su 12 stočių. neruošiamas jo apmokymas, fizinis supažindinimas su tomis stotimis.</p>		
	DG9		Mokymų planavimas	Atmokimo priemonių identifikavimas
	DG12	<p>Paaiškinti, kaip bus organizuojamas darbas. Kad bus paruoštos atmintinės. Kad dvi savaites būsime kartu su jumis, nepaliksime, bus pajungta IT grupė, Jei įvyks sistemos gedimai, Jūs tikrai nebūsate už tai atsakingi. Reikalinga koncentruota informacija apie kiekvieną stotį, apie visus klientus, Kad gausite atmintines, kad susigaudyti stotyje. Turėsite kuratorių. Bet dabar taip neatrodo. Mes nuolat registruojame IT užklausas, bet IT centras taip užkrautas darbu, kad iki mūsų atvykti tikrai neturi kada. Panašu, kad darbuotojai testavimui bus palikti vieni, normaliai tam neparuošti.</p>	Mokymų planavimas	Atmokimo priemonių identifikavimas
	DG13	<p>daug kalbama gražiai bendrai, kaip sutelksime jėgas, kaip mes čia esame komanda, bet komandai trūksta konkrečių žinių kaip dirbsime šiame centre. Instrukcijų, procesų, pagalbos kontaktų, sistemos apmokymo instrukcijų. Idėja gera, bet kaip jie dirbs.</p>	Mokymų planavimas	Atmokimo priemonių identifikavimas

		Gal galima centralizuoti palaipsniui , gal iš pradžių vienas ruožas, o vėliau kitus prijungiant. Kaip mes spėsime. Čia mums baisu. Kaip užtikrinsime pakrovą. Beveik visi klientai krauna apie 16 -17 val. Dokumentai yra, bet mums reikia patikrinti per visas stotas, sistemoje atidaryti, sistema dirba labai lėtai, kol aš 10 klientų peržiūrėsiu. Mums reikia pažiūrėti kiek šiandien galiu pakrauti. labai nepatogi sistema , nes reikia atidarinti kiekvieną stotį po vieną ir tikrinti. Ir reikia tikrinti per skirtingas sistemas.	Mokymų planavimas	
	DG16			
	DG9	Darbo vietos parengimas . Sąlygos yra buitiškai nesudarytos. Kaip kuriamas centras, nesukūrus fizinių darbo vietų, kompiuteriai neparuošti . Kalbama apie modernizavimą, bet pradama nuo administracijos. Bet tie kas pririšti nuo darbo vietos, jos neatnaujinamos.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
<i>5. Kaip keistųsi Jūsų santykis su planuojamais ar pradėtais įgyvendinti pokyčiais, jei tiksliai žinotumėte kokius žinių ir įpročių jums daugiau nereikės ir kokiais juos turėsite keisti?</i>	DG2	Jei tai būtų pateikta, tada prisitaikytume. Ir tai padėtų greičiau perprasti.		
	DG7	Kiek esu susidūręs tai ne. Tas sąrašo padarymas savaime yra teorinis, o pokyčio įgyvendinimui reikia padaryti daugiau pastangų . Nes tai būtų labai paprasta, jei žmonės taip sureaguotų į tokį sąrašą. Man atrodo jau ne vieną kartą tų sąrašų buvo padaryta. Manu tai reikia spręsti per darbinių procesų pakeitimus, tada tas įgūdis formuojasi . Realus toks buvo pavyzdys, kad buvo keičiami šablonai, spalvos, šriftas ir pan. bet žmonės pagal įpratimą pristatymus rengė ant seno šablono, kol nepasakė, kad su senu šablonu daugiau nepriimame. Tas pakeitė, o ne komunikacija ir instrukcijos.	Atmokimo priemonių identifikavimas	Atmokimo nauda
	DG2	Je žinotum plačias galimybes tada pasižiūrėtum kad tau aktualu ir taikytum	Atmokimo priemonių identifikavimas	Atmokimo nauda
	DG8	Bet gal nereikia užsikasti ta informacija, kurios tiesiog nereikia. Tad dėl instrukcijų ne visai sutikčiau .	Atmokimo priemonių identifikavimas	
	DG7	Dažnai pasitaiko tokios galimybės, kad pirma įdiegiamas įrankis, o tada pradame galvoti, ką toliau darome. Tada prasideda brainstorm'ai, pagalvokim kaip pritaikyti, nes nupirkom žiauriai gerą įrankį. Mano galva turėtų būti daroma atvirkščiai. Reikia pirma aiškiai įvardinti kažkokią problematiką,		

		<p>siekiamybę, ką norime įtakoti, kokių žmonių darbą jis turi pakeisti. Tada stebime, ar atitiko tą lūkestį, pasiteisino, nepasiteisino.</p>		
		<p>Dar ir nuo situacijos priklauso, tarkim, jei dokumentais dalinamės per teams, tai viskas ok tas griežtas pasakymas, tas atskaitos taškas, kad nuo balandžio 1 d. Tik per teams dalinamės dokumentais. O tas susirinkimus organizuokit visi tik per teams, irgi, kartais norisi tokio asmeniško kontakto. Ir gal net efektyviau tas darbas vyksta, kai tu su žmonėmis akis į akį, o ne su monitoriumi kalbi.</p>	Atmokimo nauda	Atmokimo priemonių įvardinimas
		<p>DG13 tikrai palengvintų.</p>		
		<p>DG12 Bet kaip tada su klientu. Jei jis skambins, aš vis tiek turėsiu jam padėti., paaiškinti, nes klientai dar iš įpročio tai daro, taip pripratę. Ir mes turime tai padėti.</p>		
		<p>DG11 Tai reikės ir klientui paaiškinti, iškomunikuoti. O jei paskambins turėsime pasakyti, kad skambintų į klientų aptarnavimo centrą. Bet ar ten gerai pakonsultuos, mums dėl to neramu.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	
		<p>DG14 turi būti sudėliotas procesas ir pasakyta kaip keičiasi mūsų darbas, pasakyti ko mums nereikės daryti.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	
		<p>DG10 jei tai turėtumėm tą sąrašą, tada darbuotojas nesijaustų kaltas nukreipdamas klientą. Nes pagal mano funkciją tai nepriklauso.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	mokymų planas
		<p>DG9 Jei perima funkciją, tada turi tinkamai iškomunikuoti, kad jie dabar atsakingi. O ne stočiai pasakyti kad jūs dabar iškomunikuokite klientams apie pasikeitimus. Kad perimam funkciją ir patys iškomunikuojam, kad mes tai atliekame.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	
Žinių etapas	6. Kokie organizacijos veiksmai, pasiūlytos priemonės, būdai pagelbėtų darbuotojams greičiau atmokti ir išmokti nauju žinių ir išsiviešinti naujus	<p>DG1 Kaip ir minėta, jei galime aiškiai išvardinti vietas kur galime keisti procesą ir sakyti, kad viskas, nuo šitos vietos, išvertinus visas rizikas jei viską darysime ne per DVS o per čia, teams, ir tam tikros vietos kur tu turi leisti pasirinkti. Gal pateikti pavyzdžius, kad tu galėtum šito atsisakyti ir naudoti tą, jeigu tau patogiu, jei visoms šalims tinka. Išvertinti, ką tikrai jau galime, kad visa organizacija jau gali pakeisti, išvertinti kas yra rekomendacinis pobūdis, tada pabrėžti privalumus. Bet nedaryti to, kad dabar reikalauju, nes vistiek visi darys taip kaip darė.</p>	Atmokimo priemonių identifikavimas	Atmokimo nauda

		<p>Aš visada lieku prie tų Hard'inių pokyčių priemonių, nes tas soft'as, edukacija... Kol neatjungi senos programos, tol pokytis neįvyksta. Kai atimi programos, visos problemos dingta. Nes yra 1000 priežasčių, kodėl su senąja sistema dirbti patogiau. Nes reikia įdėti pastangų, o senojoje viskas veikia automatiškai, nes 15 metų tą patį per tą patį darau. Kai tik seną išjungi, 1000 problemų dinga. Vadinasi yra žmogiškasis faktorius, kuris vat taip neleidžia vyksti pokyčiui.</p>		
DG7				
DG8		Žmonės kaip ir linkę naudotis, bet turi tą lengvesnį pasirinkimą.		
DG5		Dabar aš ir galvoju, kad aš neimsiu tos naujos, kadangi aš dirbsiu šioje senojoje, nes man darbo prikrauta va tiek, ir aš neturiu laiko ten praktikuotis. Tai kai mane ten jau visai užlaužia, ir tada jau nėra kur ir vadinasi sustoja tas darbas kol visi apsimokina.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
DG7		Tada įdedame tą papildomą kiekį pastangų ir pokytis įvyksta.		
DG6		Jeį ypač dar sėdi prieš tave klientas, tai nenorėčiau pabandyti dar mokintis, tada irgi turbūt sena sistema naudočiausi.		
DG7		Čia toks filosofinis klausimas. Kodėl vienam kolegai sėdinčiam už 2 metrų pavyksta, o kitam ne.		
DG5		Na tarkim, Norėčiau tą procesą paimti ir pavartyti. Tada pati pabandysiu. Tada ir viskas eis tolyn. O kai viską nutraukia, tada viską mesi ir imsies mokintis. Stresas aišku.	Atmokimo priemonių identifikavimas	
DG7		Mes kalbame apie civilizuotą perėjimą, visas palaikymas, tiek kompetencinis, tiek iš mokymų pusės, tiek iš funkcionalumo pusės, jis visas yra duodamas, nėra taip, kad žiūrėkit čia paleidom, ir tvarkykitės ten kaip norit. Faktas, kad kai žmogui duodi viską, ir tą padarės ir tą padarėm, ir pasipraktikavome ir auditorijoje ir tęstinėje savaitę turėjome, kur aptarnavai 100 klientų, , bet kai turi galimybę grįžti, tai dalis žmonių ir grįžta. Man atrodo, tos edukacinės priemonės yra fainai, bet jos visada turi eiti šalia, ir būti kaip papildomos, bet ne kaip pagrindinės užtikrinančios pokytį. O pagrindinės būtų, procesų pakeitimas, hard'inės priemonės, procesų, procedūrų, darbo organizavimo, kurie tave priverčia padaryti pokytį.	Atmokimo priemonių identifikavimas	

		DG10	Atmintinė, proceso pavidalu. Kad atvažiuotų, parodytų. Darbuotojui pristatymas	Mokymų planavimas	Atmokimo priemonių identifikavimas
		DG9	Svarbu tas aiškumas kam tai daroma. Jei darbuotojui pasakoma, kad elektroninis dokumentas palengvina aptarnavimą klientų, jei visa atsakomybę prisiima už užpildytus duomenis, jis supranta. Nes anksčiau pildžiau ranka ir buvau atsakingas už visus duomenis.	atmokimo nauda	
		DG14	Man iki šiol nėra aišku mano atsakomybė. Ar aš privalau kai ką daryti ar neprivalau. Man neaiškūs procesai. Mes per sistemą matysime, kad klientas atsiuntė važtaraštį, bet nematysime ar pridėjo visus reikiamus dokumentus. Vadinasi atvažiavus vagonui TDS operatorė vis tiek tikrins ar pridėti visi reikalingi dokumentai. Vėl laiko sąnaudos. O jei netvarkingi, tai sulaikysime centre tą vagoną? vėl grįžtame, kad neaišku kaip viskas veiks.		
	7. Kokias pasiūlytumėte priemones vykstant pokyčiams neprarasti vertingų organizacijos žinių?	DG6	Ne, nėra šiame projekte prarandamų žinių.	Žinių praradimas	
		DG10	Kiekvieno darbuotojo išėjimas yra tam tikras žinių praradimas. Kai turi tam tikrą patirtį, ir pasikartoja panaši situacija ir žinau kaip spręsti. Jam išėjus tų žinių netenkama.	Žinių praradimas	
		DG9	šime pokytyje trūksta tam tikros darbuotojų motyvacijos. Be šių darbuotojų, jų žinių, mes to pokyčio niekada nepadarytumėme. Pokytis reikalingas, bet tam darbuotojui reikia pripažinti, kad su naujais darbuotojais tokie pokyčiai neįvyktų. D109 Neužtenka pristatyti, kad vyksta centralizacija. Darbuotojų pripažinimas padėtų sėkmingiau įgyvendinti pokyčius.	Žinių praradimas	pasipriešinimo priežastys
Gebėjimo etapas	8. Tuo atveju, kai jau turime pakankamai žinių, kokios priemonės padėtų suformuoti	DG3	Čia priklauso nuo tų vartotojų. Nuo pamatymo tų plusų. Kaip mes savo veikloje turime regionuose darbuotojus. Būdavo tie bendri mūsų susirinkimai, kai mes skambindavome per konferencinį skambutį, o dabar mes jau per teams. Matome tas mergaites. Ir joms smagiau, ne į telefono ragelį kalba. Per gerasias patirtis.	Atmokimo priemonių identifikavimas	Įgūdžių formavimas

	DG8	Padedant vieni kitiems. Patarti, operatyvusis reagavimas, patarimais dalinimasis.		Atmokimo priemonių identifikavimas	
	DG1	Kuo daugiau naudotojų, atsiranda tas jausmas, kad ir man reikia ten eiti ir bandyti. Kuo daugiau vartotojų ir kuo daugiau jie ten yra, ir tą skatina naudojimą. Ir taip pat vadovo įtaka yra. Nes jei jau jis tau deda darbus ten ir tavo projektai ten, arba mūsų visi dokumentai ten, tai tu ir negali ten vienas sau sėdėti.			vadovo įtaka
	DG8	Įtraukti per įvairias veiklas, projektus.		Atmokimo priemonių identifikavimas	
	DG4	Žmonės patys randa plusus, mato, kad patogiau. Taip pat procesų pakeitimas.			
	DG16	Savitarpio pagalba.		Negrižti prie ankstesnio	
	DG10	Aiškūs veikimo mechanizmai, ką daryti jei... Jei neveikia sistema, jei netvarkingi dokumentai, kaip rasti klientą, kas ir kaip jį informuoja. Jei nėra dokumentų, ką darome. Turi būti instrukcija. Kieno atsakomybė, kieno funkcijos.		Negrižti prie ankstesnio	
	DG9	Turi būti tinkamai pratestuota, tinkamai sutvarkytas procesas. Kad gausime pagalbą nedelsiant.		Negrižti prie ankstesnio	
<i>9. Kaip vertinate vadovo įtaką atmokimo procese, tuo pačiu ir pokyčių įgyvendinimo sekmei? Ką vadovas turi padaryti?</i>	DG7	Visada yra rolė, funkcija ir atsakomybės. Rolė turėtų būti pokyčio ambasadorius, kiekvienas vadovas turi ambasadoriauti ir nešti žinią dėl ko čia mums naudinga. Tam kad žmogui susiformuotų įgūdis reikia 21 dienos, tai būtų funkcija. O atsakomybė, kad pažiūrėti, kad kiekvienas naudotų. o tada perinama į automatizmą.			Vadovo įtaka
	DG2	Vadovas turi asmeniniu pavyzdžiu.			Vadovo įtaka

		tenka pripažinti, kad mūsų komandos labai skiriasi ir amžiumi ir vadovai yra žymiai vyresni, ir jiems tomis technologijomis yra ženkliai sunkiau naudotis, tau šiuo atveju vadovas iš IT pusės nebus tuo pavyzdžiu. Bet čia svarbu, kad tas vadovas leistų komandai naudotis ir leistųsi pamokomas, o nepriimtų skeptiškai, netrukdytų, pats mokytųsi, prašytų pagalbos.			Vadovo įtaka
		DG8	Vadovas turi mokėti pripažinti, kad jis ne viską žino. Bet turi eiti koja kojon su pokyčiu, su technologijomis. Ir dirbtinai stabdyti organizacijos pokyčius dėl savo asmeninių kažkokių priežasčių, čia yra problema.		Vadovo įtaka
		DG15	Mūsų vadovas svarbiausias. Visas pokytis turi būti daromas su mūsų vadovais. Nes ji geriausi žino mūsų veiklą ir gali labai daug pasakyti ko reikia ir kaip reikia, kad viskas veiktų.		Vadovo įtaka
		DG9	Dar labai gera idėja dėl ambasadorių . Kad jie tam tikrose stotyse išmoksta dirbti ir tada atvyksta pristato, parodo, pamokina . Jei yra paštomatų paleidimas, o projekto vadovas negalės sudalyvauti visuose taškuose, tada turėtų būti apmokinti darbuotojai, kurie viską žino, o tada iškomunikuoja visiems . Mūsų vadovai tikrai negalės visur sudalyvauti.		Atmokimo priemonių identifikavimas
		DG15	Galima apmokinti porą darbuotojų, kurie gerai išmano darbą ir kad vėliau apmokintų kitus.		Atmokimo priemonių identifikavimas
		DG13	Jis žino mūsų poreikius ir turi nueiti į projektus ir jiems pasakyti, kad būtų atsižvelgta. Jei jis žinos realiai tuos poreikius, apie pasiruošimą, jis tada tinkamai komunikuos su projektais. Jis turi suprasti kas vyksta.		
Išvirtinimo etapas	10. Kokie organizacijos veiksmams galėtų pagelbėti darbuotojams negrįžti prie ankstesnių veikimo modelių?	DG1	neduoti pasirinkimo grįžti.		
		DG3	Atjungti senas priemones . Tai represinė priemonė, bet ji būtų efektyvi. Taip pat asmens savikontrolė, sąmoningumas ir sau priminimas apie naujo įrankio naudas .		Atmokimo priemonių identifikavimas
		DG6	Pakoreguoti, pakeisti procesai neeis grįžti prie ankstesnių veikimo modelių.		Atmokimo priemonių identifikavimas
		DG14	Tam tikri kursai, mokymai, palaikymas iš vadovo .	Mokymų planavimas	vadovo įtaka

		<p>Jeji aiškiai sudėliotas procesas, paskirstytos atsakomybės ir man ramu, kad jei procesas neveikia ne dėl mano klaidos, aš ramiai laikiu kol išsispres ir nesiverčiu per galvą atlikdama kitų ne savo funkcijų, nes esu rami, kad niekas man dėl to nepriekaištaus. Nes darbuotojas pas mus turi atmokti būti atsakingas už viską, t.y. už savo žingsnius, už tuos kas sukūrė ta projektą, nes jis yra verčiamas būti atsakingu už tuos visus momentus. Turi atrasti nuo galvojimo už kitus. Daryti savo darbą. Neturi prisiimti atsakomybės už kitus.</p>		
	DG9		Negrižti prie ankstesnio	
	DG14	Praktinės išvykos į realias stotis, įvertinti kaip realiai veikia procesai.	Negrižti prie ankstesnio	Atmokimo priemonių identifikavimas
<p>11. Kaip vertinate, atkomo procese, o tuo pačiu ir pokyčių įgyvendinime, kuomet siekiama negrižti prie ankstesnių ipročių, didesnę įtaką turi TOP vadovų įsitraukimas, ar struktūrinio padalinio (tiesioginis) vadovas? Pagriskite savo nuomone.</p>	DG7	Aš nemanau. Sakome, kad pokytis jau įvykęs, kad kritinė masė žmonių jau yra, tam tikras panaudojamumo lygis jau yra, ir tam tikrą laiką tai vyksta, tai trys parametrai kurie parodo, kad pokytis jau įvyko, ir projektą galime uždaryti. Ir tada jau kažkoko centralizuoto valdymo, palaikymo šiuo atveju nereikia. Tada tas asmeninė atsakomybė. D120		
	DG3	Jeji pokytis jau įgyvendintas, elgsena susiformavusi, tai ir toliau savaime važiuoja.		
	DG9	Tiesioginis vadovas turi sudėlioti aiškius veiksmus, veiksmų planą, ir užtikrinti pagalbą.		
	DG11	TOP vadovas nežinau. Mums svarbu tiesioginis vadovas.		
	DG9	TOP vadovai turi įvertinti pokyčius įgyvendinančių darbuotojų indėli, jų žinias, patirtį, gebėjimus spręsti nestandartines situacijas.		
	DG16	Nuvertina mūsų darbą, kad tai nesudėtingas darbas. Neįvertina visų mūsų atliekamų funkcijų. Nes tai nėra automatinis darbas.		