

ORGANIZACIJŲ PASIRENGIMO POKYČIŲ VALDYMUI DEKOMPOZICIJA

Alvydas Raipa

Mykolo Romerio universitetas
Valakupių g. 5, LT-10101, Lietuva

doi:10.13165/VPA-13-12-4-01

***Anotacija.** Straipsnyje analizuojamas viešųjų organizacijų veiklos tobulinimas XXI a. pradžioje yra tiesiogiai sietinas su valdymo kompleksiskumo įtvirtinimu valstybės institucinių sistemų funkcionavime. Itin svarbią vietą viešojo valdymo kompleksiskumo struktūroje užima institucinių, technologinių ir socialinių pokyčių valdymas, reikalaujantis iš viešojo sektoriaus organizacijų pasirengimo keisti tradicines viešojo valdymo vertybes, nusistovėjusias tradicijas, veiklos struktūrines-funkcines dimensijas. Globalios aplinkos sąlygos iš viešojo valdymo institucijų reikalauja radikalių organizacinių struktūrų transformacijos, itin plataus viešojo valdymo lygių ir rūšių lauko reformų. Straipsnyje, naudojant kompleksinio požiūrio į pokyčių valdymą instrumentines galimybes, taikant metaanalizės, sinektinį, teorinio modeliavimo, lyginamosios analizės, klasifikavimo, interpretacinius metodus, siekiama atskleisti strateginio valdymo, organizacinės kultūros, valdymo procesų kaitos modeliavimo lygmens reikšmę viešųjų organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui elementams. Autoriaus pastangos yra sufokusuotos į viešųjų organizacijų veiklos kokybinių charakteristikų išskyrimą. Dominuojantis analizės vektorius yra vidinės ir išorinės organizacijų aplinkos skenavimo būtinumo išskyrimas, siekiant aiškiau identifikuoti veiksnius ir faktorius, nuo kurių priklauso organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui kokybė, ir determinuojant indikatorius, būtinus vertinant pasirengimo pokyčių valdymui strategijas, programas, organizacinių sprendimų lygmenį bei organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui modeliavimo kokybinius parametrus.*

Raktažodžiai: viešosios organizacijos, pasirengimas pokyčiams, strateginis valdymas, pokyčių valdymo modeliavimas, organizacinė kultūra.

Keywords: public organizations, preparing to accept change, strategic governance, modeling of changes governance, organizational culture.

Įvadas

Šiandieninėje globalioje, sunkiai prognozuojamoje visų rūšių organizacijų valdymo sferoje nebeužtenka tradicinio XX a. antros pusės patyrimo pokyčių valdymo, orientuoto į inkrementinį valdymo kaitos evoliucionavimą, patyrimo. Politinis, ekonominis-finansinis valstybių nestabilumas chaotiškoje globalių procesų erdvėje, išryškėjusios visuomenės socialinės stratifikacijos neigiamos pasekmės reikalauja radikalių pokyčių valdymo proceso transformacijų, naujos organizacinių pokyčių valdymo vizijos suvokimo. Viešojo valdymo pokyčių studijos determinuoja naujų organizacinių procesų ir organizacinių išteklių, ekologinių problemų sprendimų strategijų institucionalizavimo kryptis, formas ir metodus. Organizacijų veiklos arsenale atsiranda institucinės tinklaveikos, tarpsektorinės integracijos, naujos organizacijų socialinės korporatyvinės atsakomybės formos, reikalaujančios iš viešojo sektoriaus organizacijų, jų lyderių žymiai daugiau pastangų, t. y. aukštesnio lygmens pasirengimo pokyčių valdymui parametrų. Todėl šiuolaikinis viešųjų organizacijų pasirengimas pokyčių valdymui reikalauja formuoti naujas metodologines prieigas viešojo valdymo (t. y. ir pokyčių valdymo) teorinėms ir praktinėms problemoms spręsti, rekomenduoti potencialias viešojo valdymo pertvarkos sistemines, struktūrines, procesines pokyčių valdymo dimensijas bei tobulinti tradicinius pokyčių valdymo pokyčius, jų interpretacijas strateginio valdymo organizacinės kultūros kaitos, žinių valdymo, intelektualinio kapitalo kūrimo sferose. Itin svarbiais komponentais viešųjų organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui procese tampa į rezultatus orientuotos elgsenos įtvirtinimas bendroje organizacinės kultūros erdvėje, valdymo orientacijos tendencijos iš linijinių modelių į matricines struktūras ir horizontalų valdymą, institucinio žinojimo prioritetų išryškinimą, naujų integracinės sąveikos principų įvaldymą. Įvardinti pasirengimo pokyčiams komponentai nėra mechanistiškai suvokiamas priemonių ir instrumentų bei veiklos krypčių rinkinys. Tai itin sudėtingas, reikalaujantis iš organizacijų lyderių, vadybininkų naujos organizacinės kultūros kaip naujos vertybių sistemos, inovacinės reformų ideologijos reikšmės suvokimo, gebėjimų formuoti pozityvų organizacinį klimatą, telkti organizacinius junginius, tobulinti analitinę-ekspertinę veiklą identifikuojant pasirengimo pokyčių valdymui problemas, trukdžius ir jų išeliminavimo galimybes.

Šiuolaikinių pokyčių charakteristika ir viešųjų organizacijų uždaviniai

Visuose Vakarų civilizacijos regionuose valstybė ir viešojo sektorius organizacijos visais laikais išlaikė svarbiausias pozicijas teikiant viešąjį produktą ir viešąsias paslaugas. Tai buvo užtikrinama vystant viešųjų struktūrų biurokratinį valdymą ir valstybės sistemų funkcionavimo kokybinius parametrus. Modernios šiuolaikinės valstybės kompleksinė plėtra nesuvokiama be viešojo sektoriaus ir viešųjų paslaugų valdymo sistemų veiklos efektyvumo. Todėl XX–XXI a. sankirtoje valstybės institucijų veiklos profesionalizacijos, tarnautojų kompetencijų vystymas tampa esminiu faktoriumi tobulinant organizacinių

pokyčių valdymą, keičiantis ir transformuojantis nusistovėjusioms administravimo tradicijoms, pasitinkant globalizacijos iššūkius, suponuotus korporatyvinio kapitalizmo vystymosi transnacionalinėje erdvėje, kultūrinės konvergencijos, besiremiančios instrumentinėmis racionalistinių filosofinių koncepcijų argumentacijomis, reikalaujančiomis valdymo reformavimo, organizacinių veiklos procesų reinžinerijos, struktūrinių reformų, viešojo ir privataus sektorių sąveikos dizaino konfigūracijos pokyčių ir esminių kokybinių administracinės-politinės sistemos pokyčių siekiant aukšto veiklos efektyvumo ir demokratinio valdymo procesų plėtros. Tai reikalauja iš viešojo valdymo struktūrų rimto požiūrio ir kompleksinio pasirengimo pokyčių valdymo procesų visumai [3, p. 127–143].

Šiuolaikinio modernaus viešojo valdymo reformų ideologija ir praktika skirtinguose regionuose priklauso nuo daugelio faktorių: konstitucijų lyderių pasirengimo ir jų gebėjimo sutelkti organizacijų personalą priimant naujas vertybines orientacijas; politikos formuotojų ir administratorių strateginio valdymo gebėjimų išnaudoti naujų, tobulesnių viešojo valdymo formų galimybes. Todėl reikia konstatuoti, kad skirtinguose regionuose pasirengimas pokyčių valdymui įgauna tam tikrus specifinius bruožus globaliame viešojo valdymo reformų kontekste. Naujojo viešojo valdymo specifika pasitinkant pokyčius ir jų suponuotas reformas yra nulemta esminių naujojo viešojo valdymo indikatorių, t. y. kokybiškai naujų ideologinių nuostatų ir valdymo praktikos kaitos viešosios politikos formavime, strateginio valdymo procesuose, tarpsektorinės partnerystės evoliucijoje į kompleksinę tarpsektorinę integraciją. Pasirengimas visuomenės raidos ir viešojo sektoriaus pokyčiams yra nulemtas ne tik naujosios viešosios vadybos tradicijų išskirtinumu vienoje ar kitoje šalyje, bet ir evoliucijos į naująjį viešąjį valdymą dinamiškumo lygmens, jungiančio viešojo valdymo institucinės sąrangos įvairovę, valdžios ir piliečių sąveiką, demokratinio valdymo lygį ir kt. [4, p. 111–119].

Itin svarbiais faktoriais, veikiančiais organizacijų pasirengimą pokyčių valdymui, šiandien tampa viešojo sektoriaus pokyčių, inovatyvių technologijų, veiklos reformavimo ir modernizavimo tyrinėtojų pastangos tobulinant šiuolaikinio viešojo valdymo pažinimo analizės galimybes. Teoretikai pateikia gausią teorinio modeliavimo, metaanalizės priemonių rinkinį, kurį galima įvardinti kaip kompleksinę teorijos vietos viešojo valdymo ideologijoje sampratų, požiūrių ir interpretacijų įvairovę. Teorijos paskirtis organizacijų pasirengimo viešojo valdymo pokyčiams etape priklauso nuo valstybės viešųjų institucijų strateginių tikslų, uždavinių formavimo kokybinių ir kiekybinių parametrų, t. y. programų specifikos, racionalaus institucijų lyderių personalo mąstymo ir konstruktyvios veiklos.

Svarbiausia teorijos paskirtis organizacijų pasirengimo pokyčiams etape – formuoti mokslinio pažinimo sferos tyrimo (šiuo atveju – viešojo sektoriaus inovacinės aplinkos kūrimo, inovacijų vaidmens vertinimo) metodologinį instrumentarijų, galintį padėti tobulinti sisteminių-procesinių veiklų dedamųjų analizę, išplėsti ekstrapoliacinio modeliavimo galimybes, išvengti strateginės inovacinės praktikos klaidų, išeliminuoti galimus politinius, ekonominius, socialinius trukdžius ir rizikos faktorius [5, p. 3].

Organizacijų pasirengimas pokyčių valdymui jungia iššūkius instituciniams, socialiniams ir technologiniams pokyčiams. Technologinių pokyčių samprata plačiaja prasme yra itin daugiaplanė, apimanti technologines sistemas, sudarytas iš įvairių lygių subsistemų, susietų technologinių mechanizmų, bei technologinių komponentų. Reikia pažymėti, kad technologiniai komponentai ir sistemos ne visada yra tame pačiame technologiniame cikle, kaip ir sistemos. Teoretikai dažnai teigia, kad technologiniai pokyčiai organizacijose ir pasirengimas jiems yra tiesiogiai siejamas su antreprenerystės lygmenimis. Technologinių pokyčių lauke šiandien itin išskiriamas interorganizacinis laukas, t. y. tarpsektorinės integracijos, tinklaveikos atitikmuo socialinio proceso pokyčiuose.

Kartu galima teigti, kad socialinių pokyčių modeliavime dažniausiai siekiama išgryninti organizacines pasirengimo pokyčiams problemas, o technologinių pokyčių modeliotojai determinuoja ne tik pokyčių konstruktus, bet ir jų įgyvendintojus, t. y. pokyčių konstravimo ir įgyvendinimo procesus arba visą spektrą institucinės infrastruktūros – inovacines pastangas, antreprenerišką veiklą, e. valdžią, ugdant darbuotojų kompetencijas, technines specializacijas, akumuliuojant bazines žinių, technikos ir gerosios praktikos pasiekimus [17, p. 284–287].

Šiuolaikinio viešojo valdymo technologinių pokyčių spektre greta žinių ekonomikos, aukštųjų technologijų esminė dedamoji yra informacinės technologijos, kurios XXI a. pradžioje vaidina itin svarbų vaidmenį modernizuojant viešąjį valdymą ir viešųjų paslaugų teikimo procesų demokratizavimą, įtvirtinat viešumo ir skaidrumo principus e. valdyme. Šiuolaikinė e. plėtros samprata jungia informacijos katalogavimą, informacinę sklaidą tiek horizontaliame, tiek vertikaliame lygmenyse. 2008 m. Jungtinių Tautų e. valdymo studijoje parengtas modelis išskiria penkias informacinių technologijų plėtros fazes atspindinčius indeksus:

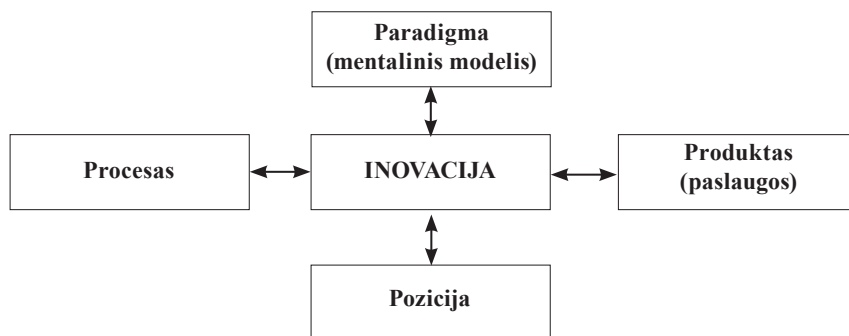
- Apjungiantis,
- Suderinantis,
- Interaktyvus,
- Didinantis,
- Šiuolaikiškai besiformuojantis.

Pirmoje fazėje yra galimybė kaupti informaciją apie organizacijų pasirengimą pokyčių valdymui. Antroje fazėje informacijos lygis leidžia geriau analizuoti politikos ir administravimo sąveiką. Trečioje fazėje informacijos sklaida įvairiose organizacijos struktūrų pasirengimo pokyčiams lygmenyse. Ketvirtas informacijos valdymo lygis leidžia sėkmingiau derinti valdžios ir visuomenės sąveiką pasitinkant pokyčius. Penktame lygyje siekiama užtikrinti įvairių valdymo institucijų valdymo integraciją, t. y. e. valdymo galimybių infrastruktūros funkcionavimą [18, p. 5–7].

Bandant determinuoti šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčius, teoretikai naudoja įvairias jų tipologizavimo galimybes, išskirdami struktūrinius dekompozicinius elementus, apibrėždami pokyčių pobūdį, ypatybes ir kitas charakteristikas, identifikuoti pokyčius

kaip procesus, jungiančius organizacijų išteklius, ekonomines, socialines, organizacines, kultūrinės reikšmes.

Bene dažniausiai pokyčiai mokslinėje valdymo literatūroje tipologizuojami organizacijų valdymo kontekste kaip instituciniai, socialiniai, technologiniai pokyčiai. Organizacijų struktūros, jų veiklos, organizacinės elgsenos bruožai yra esminės dimensijos, išreiškiančios valdymo pokyčių vidinėje ir išorinėje organizacinėje aplinkoje kontekstualumą. Pokyčiai yra objektyvus bendrųjų visuomenės egzistencijos procesų padarinys, kadangi organizacijų, individų veiklos vystymosi tendencijos reiškia įvairias ir skirtingas elgsenos struktūrinės kaitos reikšmes. Pokyčiai reikalauja atsisakyti inertiško požiūrio ir įtvirtinti inovatyvius siekius keisti nusistovėjusius tradicinius valdymo, veiklos determinantus. Metodologiškai vertingas pokyčių kaip inovacinio proceso erdvės suvokimas galėtų būti išskirtas keliomis esminėmis dimensijomis:



1 pav. Pokyčių proceso erdvės suvokimas

Šaltinis: [8, p. 55–56]

- Paradigma – esminių mentalinių organizacijų veiklos modelių pokyčiai;
- Produktas ar paslaugos – organizacijų veiklos rezultatų pokyčiai;
- Pozicija – pokyčių kontekstas, kur paslaugos yra pristatomos;
- Procesas – veiklos proceso pokyčiai teikiant paslaugas.

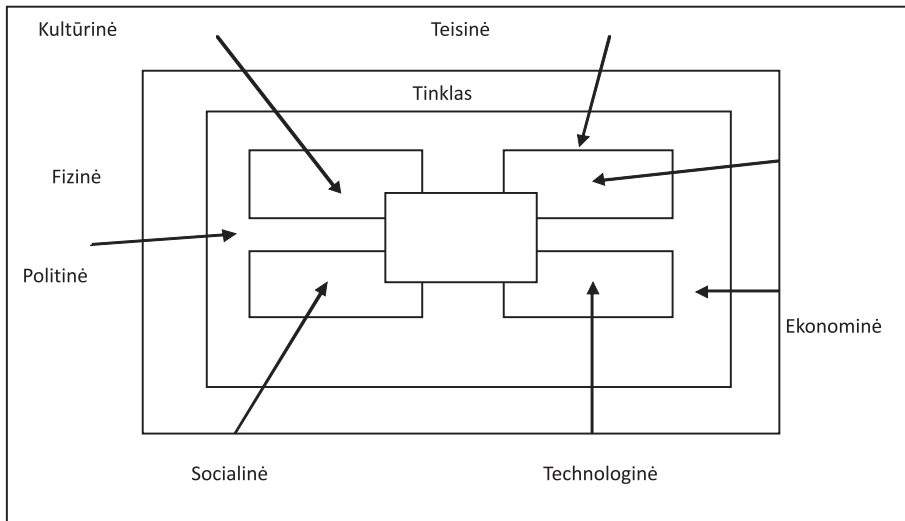
Praplėsdami organizacinių pokyčių sampratą teoretikai akcentuoja organizacijos veiklos krypčių, tikslų, rezultatų ir perspektyvų trajektorijas, organizacijos sprendimų strateginių krypčių rengimą ir įgyvendinimą, išteklių valdymo pokyčių kiekybinius ir kokybinius parametrus, organizacinės elgsenos bei organizacinės kultūros vertybių skales, epizodinių ar permanentinių pokyčių pobūdžius [17, p. 6–7].

Apibendrinami organizacijų pasiruošimą pokyčių valdymui teoretikai šiandien skiria ir klasifikuoja aplinkos faktorius, veikiančius pokyčių kompleksiskumą globalioje aplinkoje.

1 lentelė. Aplinkos faktoriai, darantys įtaką globalių pokyčių kompleksiskumui [6, p. 76]

Sektorius	Faktoriai
Technologinis	Asmeniniai kompiuteriai, internetas ir WIFI, skaitmeninės kameros ir HDTV, išmanieji telefonai, palydovinis ryšys, greitieji traukiniai, daugkartinio naudojimo erdvėlaiviai, supertankeriai
Ekonomikos	Globali pasaulinė rinka, technologijų pasikeitimas, pasaulinės prekybos tinklas, transnacionalinės korporacijos, tarptautinės ekonominės institucijos
Politinis-teisinis	Nacionalinės valstybės galių silpnėjimas, teritorinių sienų erozija, globalaus valdymo institucijų vaidmens augimas
Socialinis-kultūrinis	Globali media, populiarė kultūra (slengas, mados, prekės ženklai, muzika), anglų kalba kaip globalios visuomenės kalba (mokslas, politika, verslas, internetas), materializmas ir vartojimas, turizmas, multikultūralizmas
Fizinis	Gyventojų skaičiaus augimas, atliekų ir industrinės veiklos pasekmių pavojus, pasauliniai klimato pokyčiai, maisto aprūpinimo problemos ir nesaugus maistas, genetiškai modifikuoti produktai

Analizuodami aplinkos faktorius, turinčius įtakos organizacijų pasirengimui pokyčių valdymui, teoretikai remiasi pokyčių kompleksiniu pobūdžiu. Pateikiamame paveiksle analizuojama, kaip generalinė aplinka įsiskverbia ir veikia organizacinių tinklų sistemas pasirengimo pokyčių valdymui procese.



2 pav. Kaip generalinė aplinka įsiskverbia į organizacijų ir organizacinių tinklų sistemas

Šaltinis: [6, p. 77]

Sektorių generalinės aplinkos sąlygos, kaip matome, veikia ir įsiskverbia į interorganizacinių tinklų sistemas, o organizacijos, kaip organizacijų tinklai, suformuoja naujas aplinkas ir sąlygas bei nustato veikos kryptis.

Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymo procese teoretikai ir praktikai privalo suvokti, kad itin svarbiu faktoriumi tampa sąveika tarp pačios pasirengimo priimti pokyčius politikos ir politikų. Ryšiai tarp šių dimensijų dažniausiai įvardijami kaip tiesioginiai arba atsitiktiniai, tačiau esmė yra ta, kaip pabrėžia A. Lowi, kad „politikai determinuoja politiką“, tačiau kartu jis argumentuoja, kad politika kaip pasirengimo pokyčiams strategijos, programos ir kt. savo ruožtu determinuoja politikus, t. y. veikia jų pozicijas, pažiūras, riboja arba plėtoja jų galimybes, veiklas kaip politikų savirealizacijos formas [21, p. 37].

Suprantant naujojo viešojo valdymo kontekstą, kaip pasirengimo pokyčiams lauko kontekstą, būtina neužmiršti klasikinės politikos-administravimo dichotomijos, kaip doktrinos, išreiškiančios santykinai atskirtų ir tuo pačiu metu glaudžiai sąveikaujančių viešojo valdymo elementų. Šiandieninė politikos ir administravimo dichotomijos samprata dažniausiai įvardijama kaip valdžios lygių, biurokratinio ir demokratinio valdymo sąveikos forma, kaip tam tikra dilema, kuri gali tiek pozityviai veikti pasirengimą pokyčių valdymui, tiek suponuoti įvairiausio lygio struktūrinius-sisteminius konfliktus, ardančius konstitucinę sąrangą, įnešančius disharmoniją tarp įvairių valdžių rūšių ir lygių santykių. Antruju atveju, kai politikos-administravimo dichotomija kaip tipiškas valdžių atskyrimo demokratinis pradas dažniausiai nėra sėkmingas valstybės sąrange, kur yra polinkis į autoritarinį valdymą, kai tarpinstitucinė integracija dėl subjektyvių ir objektyvių veiksmų nėra užtikrinama, kai tarpsektorinė sąveika įgauna korumpuotus bruožus, nepotizmo elementus ir kt. Tokiu atveju pasirengimas pokyčių valdymui ir pats procesas yra iš anksto deformuotas pagal formą ir pagal turinį. Tokios situacijos itin būdingos pokomunistinės erdvės valstybinio valdymo šiuolaikinėms trajektorijoms [13, p. 178–181].

Strateginio valdymo tobulinimas organizacijų pasirengimo pokyčiams struktūroje

Organizacijų veiklos praktikoje valdymo pokyčių instaliavimo negalima suprasti kaip greito, momentinio proceso. Pasirengimas pokyčių valdymui – tai greičiau nuolatinės organizacijų pastangos, tikslinga veikla ir racionaliais sprendimais bei šiuolaikine inovacine pokyčių valdymo ideologija paremtas organizacinių strateginių tikslų formavimas ir įgyvendinimo galimybių kūrimas, reikalaujantis itin kruopštaus veiklos procesų derinimo, visų organizacijų išteklių mobilizavimo, gebėjimo efektyviai vertinti ir lanksčiai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių globalios visuomenės kaitos tendencijų.

Pasirengimą pokyčių valdymui viešosiose organizacijose šiandien dažniausiai identifikuoja pasirengimo strategijų partnerystės programų ir integracinių projektų kokybinės charakteristikos. Todėl, jas vertinant, galima išskirti daugelį kriterijų:

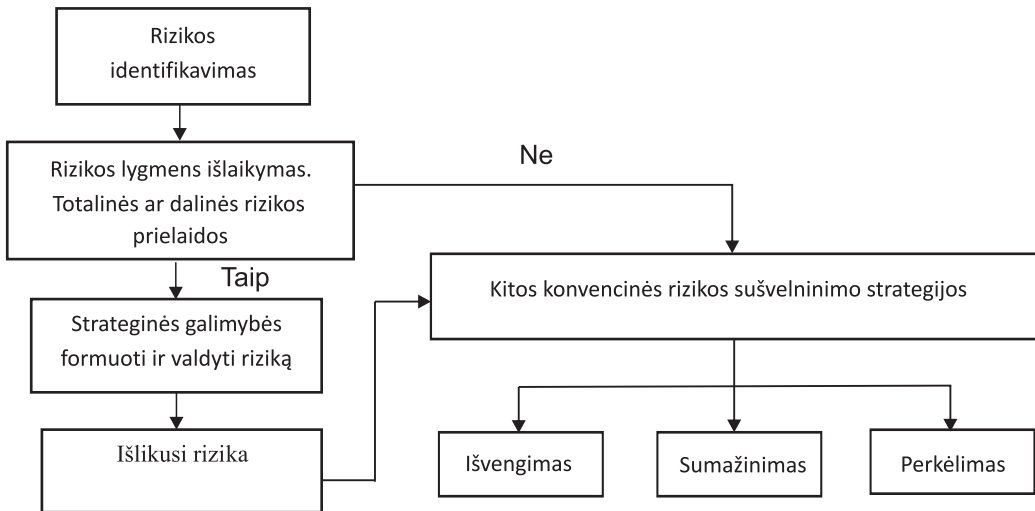
- Politikos tikslų aiškumas,
- Partnerystės struktūros elementų išryškkinimas,
- Projektų sferos, aplinkos suvokimas,
- Rinkos išdėstymo konstrukcija,
- Operatyvinės rizikos veiksnių numatymas,
- Finansinių galimybių pagrįstumo vaidmuo,

- Instituciniai ekonominiai pajėgumai,
- Investicijų pritraukimo strateginės galimybės [15, p. 365].

Užsienio šalių praktikoje organizacijų pasirengimo pokyčiams strategijoje itin svarbi vieta strateginėje vadyboje priklauso programų ir projektų valdymui, kur viena iš svarbiausių dedamųjų yra rizikos valdymas. Tradiciškai rizikos valdymas strateginio valdymo kontekste turi tris fazes:

- Rizikos identifikavimas,
- Rizikos analizė,
- Rizikos vertinimas ir rizikos amortizacija.

Rizikos amortizacija (sušvelninimas) suprantamas kaip rizikos išvengimas, rizikos sumažinimas, rizikos perkėlimas ar transformavimas, žemo rizikos lygmens išlaikymas, todėl šios strateginės kryptys gali suteikti galimybę organizacijų vadovams, vadybininkams geriau prognozuoti, numatyti galimas grėsmes. Kartu rizikos galimybių egzistavimo pripažinimas organizacijų strateginio valdymo kontekste gali sukelti tam tikras abejones, baimes, kontrapreneriškas nuostatas, strateginių programų ir projektų įgyvendinimo vertės augimo problemas. Todėl rizikos valdyme, organizacijų strateginiame arsenale itin svarbiais elementais šiandien tampa vadybininkų veiklos lankstumo tobulinimas, esamų išteklių ir galimybių sumanus panaudojimas, t. y. išmintingas rizikos procesų valdymas. Tai galima pateikti grafiškai:



3 pav. Rizikos valdymas infrastruktūriniuose (PPP) projektuose

Šaltinis: [15, p. 244]

Organizacijų pasirengimas pokyčių valdymui gali būti sėkmingas ir efektyvus, jei organizacijos pasirengimą koordinuoja organizacijų vadovai, lyderiai, aukščiausio lygmens vadybininkai, galintys užtikrinti organizacijose jų tikslų, misijos, organizacijos vertybių vienovę, išskirti esminius organizacijų poreikius ir prioritetus, aiškiai apibrėžti atsako-

mybės ir atskaitomybės parametrus bei teisingai koordinuoti efektyvaus įgyvendinimo strateginio plano rengimą bei patį įgyvendinimo procesą. Todėl efektyvus ir veiksmingas viešojo valdymo organizacijų pasirengimas pokyčiams gali būti užtikrinamas, kai:

- Atsakomybės ribos yra aiškiai apibrėžtos.
- Atskaitomybės metodai organizacijoje yra realiai įtvirtinti.
- Įdiegtos tinkamos pasirengimo pokyčiams procedūros, įgyvendinant programas ir projektus.
- Užtikrinamas visų rūšių išteklių racionalaus panaudojimo koordinavimas.
- Atsakomybė už pasirengimą pokyčiams yra aiškiai suprasta visose organizacijos grandyse, panaudojant vidines ir išorines komunikacijos galimybes [20, p. 156–157].

Organizacijų veikloje pasirengiant pokyčiams itin svarbus yra valdymo ekspertų, kaip aukščiausio lygmens specialistų, įtraukimas į strateginių prioritetų nustatymo, sprendimų bei programų ir projektų rengimo procesą identifikuojant esamas ar potencialias problemas, organizuojant problemų mokslinės analizės studijas, rengiant interesų grupių, politinių partijų diskusijas. Visa tai yra tam tikras viešojo valdymo tobulinimo pagrindas teisiniais, politiniais ar ekonominiais aspektais, t. y. siekiama pokyčių valdymo procesui suteikti normatyvines, teisines, ekonominio racionalumo dimensijas. Mokslinis požiūris į ekspertų sistemų vietą ir galimybes organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui etape leidžia išvengti vadinamos „gaisrų gesinimo“ procedūrinės mišrainės, kartu pasirengimas reformoms, pokyčių valdymui įgauna tam tikrą intelektualinį pagrindą, suteikia galimybę pakylėti sprendimų priėmimo kultūrą nuo „parapijinio“ lygmens į ekspertinį, mokslinių diskusijų ir argumentų pagrindu priimamų sprendimų, alternatyvų analizės ir pasirinkimo lygmenį [19, p. 105–108].

Pasirengimą pokyčių valdymui organizacijose identifikuoja pasirengimo projektų, partnerystės programų kokybinės dimensijos. Todėl jas vertinant galima išskirti pasirengimo pokyčių valdymui projektų vertinimo kriterijus:

- Politikos tikslų aiškumas.
- Partnerystės struktūra.
- Projektų sfera.
- Aplinkos faktorių aiškumas.
- Rizikos išdėstymo konstrukcija.
- Finansinės galimybės ir ekonominiai pajėgumai bei finansų pritraukimas [15, p. 365].

Organizacinės kultūros vaidmuo pasirengime pokyčių valdymui

Viena iš esminių žymaus metodologo G. Hofstede'o nuostatų yra idėja, kad organizacijos yra didelės kultūros sistemos subkultūra arba subsystema. E. Sheino organizacinės kultūros teorija remiasi prielaida, kad kultūros proceso aplinkos dalyviai įsitikinę jų adoruojamų kultūros vertybių realybe, kur esminės subkultūros dedamosios yra kultūros prielaidos, kultūros vertybės, kultūrinių vertybių formos ir jų įsitvirtinimas. Normos, vertybės

ir organizacinė veikla sudaro vadinamąjį kultūros artifaiktą, išreiškiantį tam tikrą kultūros požiūrį, manifestą, t. y. kultūros esmę, kuri savi ruožtu produkuoja naujas kultūros normas ir vertybes, kurios remiasi esminėmis tradicinėmis kultūros dimensijomis, tačiau kartu atsiranda naujas interpretacinis turinys organizacijų veikloje, garantuojantis naujų bruožų ir vertybių formavimą [6, p. 181–188].

Organizacijų šiuolaikinė charakteristika negalima be naujo požiūrio į organizacinės etikos standartų, naujos elgsenos ugdymo ir įtvirtinimo jų veikloje. Organizacijų vadovai ir vadybininkai antrepreneriškoje pokyčių valdymo aplinkoje turi suprasti, kad atsakomybė, skaidrumas ir viešumas nėra tik etiniai imperatyvai, bet ir veiklos kokybės kategorijos. Todėl šiuolaikinių organizacijų lyderiai turi būti pasirengę pokyčiams, siekiant organizacijų veiklos kompleksinio modernizavimo [7, p. 219–220].

XX–XXI a. sandūroje itin išplinta korporatyvinės elgsenos kodeksai ir standartai, kurių iniciatoriais tampa pasaulinės organizacijos. Mūsų nagrinėjamų organizacijų pasirengimui pokyčių valdymui aspektu svarbiais problemineis klausimais tampa korporatyvinės organizacijos aplinkos ir socialinės atsakomybės kaip korporatyvinių principų įtvirtinimo lygmens įvertinimas. Todėl pasaulinių organizacijų išgryninti korporatyvinės aplinkos konceptai ir socialinės organizacijų atsakomybės kriterijai, apimantys universalių standartų kūrimą konfliktų ir interesų reguliavimui, korupcijos ir diskriminacijos žmogaus teisių srityje nustatymui, įsipareigojimų bendruomenei ir visuomenei apskritai realizavimo užtikrinimui yra itin svarbūs organizacinės kultūros elementai. XXI a. pradžioje išaugo atsakomybė už žmogaus teisių režimo įgyvendinimą, visuotinių šiuolaikinių darbo santykių ir visuomenės darnios plėtros strategijų įtvirtinimą. Piliečių korporatyvinė atsakomybė, kaip organizacijos narių veikla, išsiplečia nuo piliečių dalyvavimo toleravimo, t. y. paprasto supratimo apie teisinius valdymo reguliavimo įsipareigojimus į organizacijų ir individų etinių ir moralinių vertybių skalės išplėtimą, finansinių įsipareigojimų ir atsakomybės visuomenei užtikrinimą. Minėti naujos organizacinės kultūros elementai ir jų įtvirtinimas kasdienėje viešųjų struktūrų veikloje yra esminė sąlyga organizacijų sėkmingam pasirengimui pokyčių valdymui užtikrinti [20, p. 21–22].

Pasirengimo pokyčių valdymui procese šiandien itin svarbiu aspektu tampa administracinis kūrybingumas kaip inovacinių pokyčių valdymo aplinkos faktorius. Organizacinis kūrybingumas jungia organizacijos vadovų ir darbuotojų išmintingumą, pasitikėjimą, imlumą naujovėms, gebėjimą keistis. Kartais tokios viešojo sektoriaus darbuotojų savybės nėra aktyviai išreikštos ypač pasirengimo pokyčių valdymui etape, kai organizacijų aplinka yra nepakankamai antrepreneriška. Todėl kartais galima susidaryti įspūdį apie organizacijų, struktūrų, jų darbuotojų nepakankamą imlumą, gebėjimą mokytis ir keistis. Tačiau dar 1949 m. žymus valdymo tyrinėtojas J. Dewey teigė, kad nepakankamai išreikštas imlumas nereiškia organizacijos ar individo tiesioginio pasyvumo. Jis teigė, kad reikalingi tam tikri faktoriai, priartinantys pasyvumo fazės pabaigą ir perėjimą į organizacinės veiklos aktyvumo (pokyčių, modernizavimo, reformų, transformacijų) fazę. Tačiau tai būtų tik mechanistinis perėjimo iš vienos organizacinės kultūros fazės į kitą suvokimas, jei nesuvoktume, kad ir pasyvumo fazėje, t. y. organizacinėje terpėje, nebrestų ir nebūtų brandinamos pokyčių užuomazgos, t. y. inovatyvios ideologijos, naujų technologinių

galimybių įsisavinimo pasirengimas, darbuotojų lavinimo būtinumo ir žinių visuomenės kūrimo suvokimas. Todėl nemažai pasyvios organizacinės aplinkos ir veiklos fazės elementų yra pozityviai vertinami ir dažnai „perkeliami“ organizacijai transformuojantis į kūrybingos (aktyviai pokyčius valdančios, diegiančios inovacijas) organizacinės veiklos fazę [11, p. 8–11].

Naujos organizacinės kultūros, administracinio kultūringumo ugdymas tiesiogiai siejamas su besimokančios organizacijos paradigma, kuri gali būti suvokiama analizuojant tris esmines dimensijas: socialinę, struktūrinę ir technologinę, kurių vienovė stimuliuoja veiklos optimizavimą šiuolaikinėje organizacinių pokyčių būsenoje. Socialinės dimensijos dedamosios yra lyderystė, viešasis dalyvavimas, strateginio valdymo reinžinerija, organizacijos darbuotojų teisių valdyme išplėtimas. Struktūrinė dimensija suteikia valdymo procesams horizontalios integracijos – tinklų plėtrą ir organizacinių struktūrų sąrangos kaitą. Technologinė dimensija reiškia technologijų panaudojimą ir galimybę konkretizuoti organizacijų prisitaikymą ir pasirengimą pokyčiams. Besimokančios organizacijos, kaip naujos organizacinės kultūros siekiančios struktūros, naudoja šias tris dimensijas tobulindamos valdymo kontrolę nuolat kintančioje aplinkoje, daugiausia dėmesio skirdamos žinių, informacijos valdymui, intelektinio organizacijų kapitalo formavimui, informacijos sklaidos plėtojimui [2, p. 30–42].

Besimokančios organizacijos paradigma pasirošimo pokyčių valdymui kontekste neatsiejama nuo žinių ekonomikos, žinių valdymo ir informacinės visuomenės kūrimo. Žiniomis grįstos organizacijos veikla XXI a. tiesiogiai siejama su inovacinių idėjų paieška, inovatyvumo plėtra, mokslinių tyrimų taikymu viešųjų organizacijų veikloje. Rinkos ekonomikos sąlygomis tai įmanoma ne tik skatinant investicijas, bet ir komercializuojant mokslinių tyrimų sferą. Mokslo komercializacija kaip patentinė veikla, smulkaus verslo inovacijų plėtra, licencijavimo pokyčiai šiandien plėtoja žinių gamybos funkcionalumą, kūrybingą institucinę aplinką. Visa tai naujojo viešojo valdymo sąlygomis, kur vienas iš esminių indikatorių yra tarpsektorinė integracija ir įvairios tinklaveikos formos, yra itin svarbu tobulinant organizacijų pasirengimą globaliems pokyčiams, jų suponuotoms reformoms, inovacijų diegimo valdymui [1, p. 176–187].

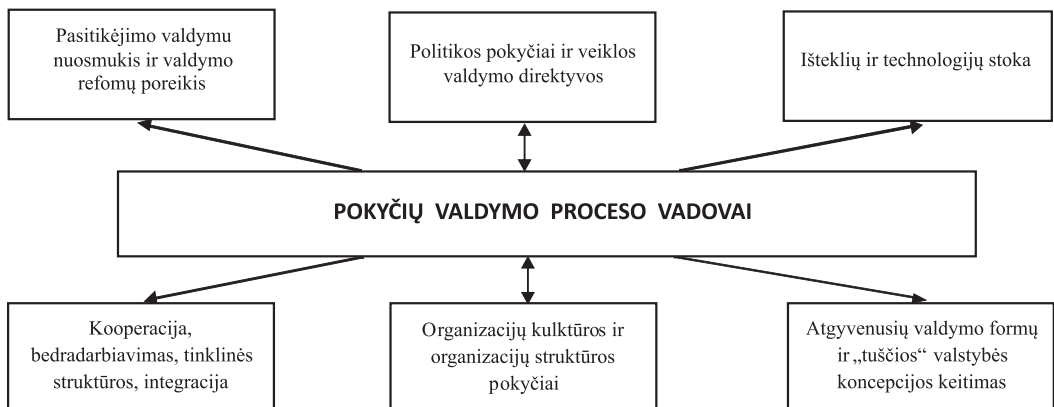
Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui etape dominuojanti viešojo valdymo dėdamosi yra viešoji politika, kaip esminis fundamentas formuojant pokyčių valdymo strategijas, programas, rengiant projektus bei būsimus sprendimus. Todėl itin reikšmingą vietą visuminėje tinklaveikos struktūroje užima politikos tinklai, XXI a. pradžioje įgaunantys „antrąjį“ kvėpavimą ir ženkliai veikiantys tarpsektorinės integracijos, viešojo valdymo tinklaveikos kontekstą, kaip strateginių, analitinių viešųjų struktūrų, valdymo subjektų pastangų ir veiklos galimybių visumą. Tokie žinomi politikos tinklų modeliai, kaip „geležinio trikampio“, „problemų tinklų“, „politikos bendruomenių“, „politikos preferencijų gynimo“ ir kiti, moderniose organizacijose yra natūralios valdymo priemonės organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui kontekste [10, p. 17–26].

Viešųjų organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui modeliavimas

Organizacijų pasirengimo pokyčiams kokybė priklauso nuo analitinių organizacijų pastangų, mišrios analitinės sintezės (kaip problemų identifikavimo, problemų filtravimo, prognozavimo, galimybių analizės, vertinimo, stebėsenos metodų ir procedūrų visumos) metodologijos teikiamų galimybių įvaldymo, nustatant realias organizacijos pokyčių kryptis ir identifikuojant esamą organizacijos potencialą, modeliuojant pokyčių strategines kryptis ir jų įgyvendinimo mechanizmus. Tai reikalauja iš viešųjų struktūrų užtikrinti būtiną ryšį tarp analizės ir pokyčių valdymo planavimo, pokyčių valdymo programinių nuostatų įtvirtinimo, organizacinės elgsenos transformavimo į naujojo viešojo valdymo doktrinos organizacinės elgsenos dimensijas atitinkančią organizacinę kultūrą.

Modeliuojant organizacijų pasirengimą pokyčių valdymui būtina identifikuoti pasirengimo pokyčių valdymui proceso elementus, jų tinkamumą ir sąveiką. Tai reikalauja iš organizacijos vadovų, ekspertų sisteminės pasirengimo procesų kokybės analizės. Tokie organizacijų pasirengimą pokyčių valdymui analizuojantys tyrimai, vertinimas reikalauja kūrybiškumo, įžvalgumo, netgi tam tikros intuícijos. Todėl organizacijose atliekami tyrimai, savianalizė, vertinimai leidžia geriau suprasti pokyčių valdymo esmines sąlygas, faktorius, išskirti komunikavimo vaidmenį. Tai ir yra organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui sėkmės esminės prielaidos.

Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui procese būtina identifikuoti pokyčių valdymo varomąsias jėgas, t. y. atlikti vidinės ir išorinės pokyčių valdymo aplinkos veiksmų, faktorių, priemonių ir kitų dedamųjų determinavimą.



4 pav. Pokyčių valdymo proceso aplinkos varomosios jėgos

Šaltinis: [9, p. 35]

Pasirengimas pokyčių valdymo analizei iš organizacijų vadovų, vadybininkų, viešųjų institucijų steigėjų reikalauja tam tikros sekos. Tokia organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui modeliavimo seka apima daugelį etapų:

1. Idėjas, kaip žinių, tikėjimų, vizijų apie pokyčius visumą.

2. Gilesnės sąveikos paieškas, į analitinį modeliavimą įtraukiant esamas teorijas, konceptus, jau patikrintus pokyčių valdymo modelius. Didžiausia vertybe tampa kritinis požiūris debatuose, diskusijose.

3. Esamų egzistuojančių žinių, modelių analizę, galimybę taikyti analogų (sinectinį) metodą, esamų dokumentų, šaltinių, antrinių duomenų analizės atvejus, taip prognozuojant galimą organizacijų pasirengimo pokyčiams modelį.

4. Organizacijos modelio parengimą, pilotinį testavimą, modelio struktūros reinventorizavimą ir galutinį pritaikymą specifinėms organizacijos reikmėms [12, p. 7–13].

Pokyčių valdymui gali būti tinkamai pasirengta, jei organizacijų vadovai geba atlikti daugybę pasirengimo užduočių ne kaip atskirų, vienas nuo kito mažai priklausomų veiksmų, bet užtikrinti kompleksinį veiklos pobūdį. Ch. Pollitt išskiria kompleksinio požiūrio į valdymo conceptualius elementus, nuo kurių priklauso visa apimanti organizacijų pasirengimo pokyčiams erdvė, faktoriai, indikatoriai ir kt.:

1. Laiko (trukmės) konceptas. Paprastai tai reiškia, kokie terminai reikalingi organizacijos pasirengimui pokyčių valdymo, veiklos procesų reformoms, inovatyvios ideologijos įtvirtinimui organizacijos kultūroje.

2. Krypties (kelio trajektorijos) konceptas, kuris grindžiamas esmine idėja apie pasirinktos krypties rezultatų, galimybių tendencijų potencialumą.

3. „Galimybių langas“ konceptas. Jis reikalauja protingos antrepreneriškos veiklos, kai reikia radikaliai keisti sprendimus, susijusius su staigiais pokyčiais, keičiančiais organizacijų veiklos pobūdį ir kryptį. Tokie pokyčiai gali būti iš anksto prognozuojami, numatomi, jiems rengiamasi iš anksto, kompleksiskai išnaudojant „galimybių langą“ pokyčių instaliavimo sprendimams priimti.

4. Ciklų konceptas, reiškiantis, kad pasirengimas pokyčiams gali (ir turi būti) gerai struktūruotas, evoliucinis procesas, kiekviename cikle sprendžiantis tam tikrus organizacijų pasirengimo pokyčiams socialinius, ekonominius, finansinius uždavinius.

5. Priežastingumo mechanizmo konceptas, įgalinantis detalai paaiškinti įvairias aplinkybes, kodėl tam tikri procesai, įvykiai, veiksmai susiklosto, atsiranda, formuojasi ar išnyksta bendrame aplinkybių kontekste.

6. Mišrus laiko konceptas, kuris yra tam tikras metakonceptas, apimantis anksčiau pateiktus conceptualius kompleksinio pažinimo elementus, t. y. pripažįstama objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai, jų poveikis, cikliškumas, laiko faktorius konstruojant organizacijos pasirengimo pokyčiams struktūrą, numatant perspektyvias veiklos kryptis [16, p. 143–145].

Pokyčių valdymo pasirengimui šiandien pakankamai tinkamu galima laikyti J. Q. Wilsono išskirtą keturių politikos rengimo stilių modelį, kuris remiasi kaštų ir pajamų analizės metodologinių sampratų įvairove.

2 lentelė. Politikos rengimo stilių modelis [19, p. 109]

Eil. Nr.	Stiliaus pavadinimas	Būdingi stiliaus požymiai
1.	Mažoritarinės politikos	Charakterizuoja problemas, susijusias su kaštų ir pajamų distribuciniais mechanizmais
2.	Klientų politikos	Charakterizuojamos problemos, susijusios su kaštų distribucija ir pajamų koncentracija
3.	Antrapreneriškos politikos	Charakterizuojamos politikos, susijusios su kaštų koncentracija ir pajamų distribucija
4.	Interesų grupių politikos	Charakterizuojamos problemos, susijusios su kaštų ir pajamų koncentracija

Dar XX a. pabaigoje teoretikai „išgrynino“ vadinamąjį „nereguliuojamo valdymo“ modelį, kuris tapo viena iš kertinių naujosios viešosios vadybos metodologinių konstrukcijų. Šio modelio principinės nuostatos skelbė, kad viešojo valdymo struktūrų nepasirengimą, nefunkcionalumą, organizacijų veiklos disfunkcijas dažnai lemia organizacijų vadovų, lyderių nekompetencija organizuojant institucijų veiklą valdant išteklius, užtikrinant tarporganizacinę sąveiką, vidinius struktūros ryšius, rengiant organizacijos strategines užduotis, nustatant prioritetus, veiklos taisykles, t. y. identifikuojant svarbiausius organizacinės veiklos standartus, tarp jų ir pasirengimą pokyčių valdymui. Toks kompleksinis organizacinės aplinkos vertinimo modeliavimas gali būti itin svarbus analizuojant tiek pasirengimo pokyčių valdymui trukdžius, tiek institucinės rizikos bendrąsias formas, tiek inovatyvumo plėtrą. Antra vertus, modelio hipertrofuotas vertinimas ir pernelyg didelis susižavėjimas jo galimybėmis teikiant viešąsias paslaugas išimtinai pagal rinkos modelio konstrukcijas, suponavo naujosios viešosios vadybos schematišką, kartais dogmatišką taikymą, kas neišvengiamai vedė prie disfunkcinių padarinių ir veiksmių tarpsektorinio bendradarbiavimo valdymo demokratizavimo sferose [14, p. 345–346].

Išvados

1. Šiuolaikinis viešojo valdymo etapas yra determinuotas globalių pokyčių, reikalaujančių radikalių politinių, socialinių, ekonominių reformų. Jų įgyvendinimas moderniose valstybėse vyksta keičiantis ir transformuojantis tradicinėms viešojo valdymo vertybėms, taikant sisteminį-struktūrinį metodą turint esminį tikslą modernizuoti valdymą, būtiną siekiant valdymo efektyvumo ir veiksmingumo, aukštesnio viešojo valdymo procesų demokratizavimo lygmens. Viešojo valdymo pokyčiai reikalauja iš valstybės institucijų sisteminio kompleksinio pasirengimo pokyčių valdymui, kuris įvairiuose regionuose ir valstybėse greta universalių elementų turi ir specifinius bruožus. Tai pasakytina ir apie pasirengimo pokyčių valdymui struktūrą, kurios elementai, tokie kaip strateginių krypčių

projektavimas, analitinės-ekspertinės veiklos lygmuo, organizacinės kultūros struktūra bei gebėjimai modeliuoti ir įdiegti patikrintus pokyčių valdymo modelius, šalyse yra gana skirtingi.

2. Pasirengimo pokyčių valdymui struktūroje išskirtinę vietą užima strateginio valdymo metodologijų taikymas. Itin svarbiais akcentais tampa strateginių organizacijos tikslų ir priemonių pasirengiant pokyčių valdymui numatymas, gebėjimas panaudoti Vakarų šalių patirtį, geriausią viešojo sektoriaus praktiką formuojant organizacijų strateginius tikslus ir uždavinius, identifikuojant rizikos faktorius, skenuojant vidines ir išorines organizacijų galimybes, mobilizuojant organizacinius visų rūšių išteklius. Svarbiausia organizacijos pasirengimo pokyčių valdymui potencialo dedamąja tampa subjektyvus faktorius, t. y. organizacijų vadovų ir personalo, ekspertų pastangos, gebėjimai, motyvaciniai elementai, įgalinantys pozityviai veikti pasirengimo pokyčių valdymui procesų kokybinius parametrus.

3. Praktikuojant pasirengimą pokyčių valdymui kaip bendros organizacinės veiklos dalį, itin svarbi dedamoji yra organizacinės kultūros, kaip vertybių, tradicijų, veiklos standartų pokyčių, atnešančių naują turinį ir naujas formas ir į vadybinę veiklą, vaidmuo. Išskirtinis teoretikų dėmesys šiandien skirtas viešųjų organizacijų korporatyvinės elgsenos standartų ir kodeksų teoriniam pagrindimui. Šioje veikloje rimtą postūmį dažnai suteikia pasaulinės organizacijos, turinčios įvairių regionų korporatyvinės organizacijų aplinkos kūrimo ir socialinės korporatyvinės organizacijų atsakomybės ugdymo vertinimo, lyginamosios analizės patirtį ir universalių standartų bei kriterijų rekomendavimo galimybes.

4. Modeliuojant viešųjų organizacijų pasirengimą pokyčių valdymui išskirtinis vaidmuo tenka organizacijos valdymo kokybinėms dimensijoms, kaip tam tikrai indikatorių visumai, iš kurios galima spręsti, kiek organizacijos potencialas leidžia kokybiškai atlikti problemų, susijusių su pasirengimo pokyčių valdymo proceso modeliavimui, t. y. kokio lygmens organizacijos analitinis potencialas, kiek ir kokio lygmens ekspertų sistemų ir ekspertizių būtina siekiant tinkamai pasirengti pokyčių valdymui. Itin svarbu analitinės veiklos procese identifikuoti pokyčių valdymo strategines, programines kryptis, pačią pasirengimo pokyčių valdymui struktūrą suvokti kaip tam tikrą veiklos valdymo proceso struktūrinių elementų seką, t. y. modelį, kaip dirbtinės realybės rekonstrukciją, susidedančią iš daugelio žingsnių, kurių kiekvienas turi savo faktorius, indikatorius, stilius ir kitas matavimo bei vertinimo dimensijas.

Literatūra

1. Acs, Z., Andretsch, D., Strom, R. *Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. Cambridge: University Press, 2009.
2. Brown, H., Brudney, J. *Learning Organizations in the Public Sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge*. *Public Administration Review*, 2003, 63 (1), 30–42.

3. Farazmand, A. Administrative Ethics and Professional Competence. *International Review of Administrative Sciences*, 2002, 68(1), 127–143.
4. Lynn, L. Endures? Public Governance and the Cycle of Reform. – *The New Public Governance*. Ed. St. Osborne. London: Routledge, 2010.
5. Fredericson, G. *The Public Administration Theory Primer*. Pitsburg: Westview Press, 2003.
6. Hatch, J., Cunliffe, A. *Organization Theory*. Oxford: University Press, 2006.
7. Herington, J. *Players in the Public Policy Process*. New York: Palgrave Mc Millan, 2005.
8. Isaksen, S., Tidd, J. *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*. Chichester: John Wiley & Sons, 2006.
9. McNabb, D. *The New Face of Government*. New York: CRC Press, 2009.
10. Mikkelsen, M. Policy Network Analysis as a Strategic Tool for the Voluntary Sector. *Policy Studies*, 27(1), 17–26.
11. Ortega, K., Eizaquire, A., Wenca, M. Can Leisure Studies Enlighten the Development of Cultural Audiences? *Journal of Cultural Management and Policy*, 2012, 2(2), 8–11.
12. O Sullivan, E., Rassel, G., Berner, M. *Research Methods for Public Administration*. New York: Longman Publishers, 2010.
13. Overem, P. *The Politics – Administration Dichotomy*. New York: CRC Press, 2012.
14. Peters, B. Guy. *Biurokratijos politika*. Vilnius: Algarvė, 2003.
15. *Policy, Finance, & Management for Public – Private Partnership*. Ed. Akintoje, A., Beck, M. Oxford: Blackwell Publishers, 2009.
16. Pollitt, Ch. *Time, Policy, Management*. Oxford: University Press, 2008.
17. Poole, M., Van de Ven, A. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: University Press, 2004.
18. Reddick, Ch. *Comparative E- Government*. Heidelberg: Springer, 2010.
19. Rich, A. *Think Tanks, Public Policy and the Politc of Expertise*. Cambridge: University Press, 2004.
20. Silverman, M. *Compliance Management for Public, Private, or Nonprofit Organizations*. New York: Mc Graw – Hill, 2008.
21. Smith, K., Larimer, Ch. *The Public Policy Theory Primer*. New York: Westview Press, 2009.

Alvydas Raipa

Decomposition of Preparing Public Organization for Governance Change

Abstract

The purpose of this article is to analyse theoretical-methodological aspects of preparing public organization for the implementation of transformational changes and improvement of organizational performance, establishing the preparing complexity in organization strategy directions. The process of preparing public organization for accepting a change includes many elements: analysis of internal and external environment, identification of different theoretic attitudes for improving organizational performance methodology, typology of changes and best modern governance practice cases.

The main tasks of the study are to accentuate the impact features of global changes to public sector organization development and to identify the role of organizational culture and successful leadership ensuring the implementation of strategy tasks. The essential ingredients of preparing public organization to accept a change are the following: quality of global change analysis,

identification of the need for modernization, reform and innovation, creation capabilities to improve performance management in all kinds and levels of governance structures. Additionally, preparing to accept a change requires development of new forms and levels of organizational leadership regulatory responsibilities, creation of new governance strategies and implementation of modern control methods. Public sector organizations in achieving the goals use network based strategies as a modern sophisticated form of strategic governance.

The article describes preparing public organization to accept the change partly as the product of innovation installing in public governance. To understand the change typology and decomposition and its role in public governance modernization, from staff and all level organization managers requires to improve administration creativity, getting the abilities to install radical changes, avoiding risk and preparing new models for recovering change governance process.

Alvydas Raipa – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos Fakulteto Viešojo administravimo instituto profesorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: alvydasraipa@mruni.eu

Alvydas Raipa, Dr. habil. of Social Sciences, Mykolas Romeris University, Faculty of Social Sciences, Institute of Public Administration, Professor.

E-mail: alvydasraipa@mruni.eu

Straipsnis įteiktas redakcijai 2013 m. rugsėjo 21 d.; recenzuotas; parengtas spaudai 2013 m. spalio mėn.