



LIETUVOS MUZIKOS IR TEATRO AKADEMIJA
TEATRO IR KINO FAKULTETAS
MENO VADYBOS SKYRIUS

MENO VADYBOS MAGISTRANTŪROS PROGRAMA

DEIVIDAS DUBINOVAS
MAGISTRO BAIGIAMASIS RAŠTO DARBAS

ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS LIETUVOS KULTŪROS CENTRUOSE	MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN LITHUANIAN CULTURAL CENTERS
---	---

Studentas 
(parašas)


Darbo vadovas _____
(parašas)
Doc. dr. Andrius Juškys
(darbo vadovo vardas, pavardė)

Vilnius,
2022

BAIGIAMOJO DARBO
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2022 m. sausio 5 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas „Organizacinių pokyčių valdymas Lietuvos kultūros centruose“ yra parengtas savarankiškai.

1. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota, tyrimų duomenys yra autentiški ir nesuklastoti.
2. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių ir/ar autorių citatos ir/ar kita medžiaga pažymėta literatūros nuorodose arba įvardinta kitais būdais.
3. Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra.
4. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).
5. Su pasekmėmis, nustačius plagijavimo ar duomenų klastojimo atvejus, esu susipažinęs(-usi) ir joms neprieštarauju.



(Parašas)

Deividas Dubinovas

(Vardas, pavardė)

SANTRAUKA

Lietuvos muzikos ir teatro akademijos
Teatro ir kino fakulteto
Meno vadybos skyrius

Baigiamasis darbas: Organizacinių pokyčių valdymas Lietuvos kultūros centruose
Autorius: Deividas Dubinovas

Pagrindinės sąvokos: pokyčiai, valdymas, rėmimas, organizavimas, kultūra, menas, LEAN sistema, kultūros centras.

Temos aktualumas. Krizių valdymo ir pokyčių valdymo sąvokos buvo plačiai nagrinėjamos prieš daugiau nei dešimtmetį įvykusios finansų rinkų krizės akivaizdoje. Šios sąvokos taip pat tapo naujų diskusijų ir mokslininkų tyrinėjimų objektu pasaulinės COVID-19 pandemijos sukeltos pasaulinės krizės akivaizdoje. Organizacijos bando išsivaduoti iš krizės, keisdamos vadovybę arba įvaizdį, tačiau COVID-19 pandemijos sukelta krizė, kuri visiškai paralyžavo kultūros organizacijų veiklą parodė, kad būtina ieškoti naujų, inovatyvių būdų, kaip valdyti pokyčius, siekiant užtikrinti organizacijų veiklos tęstinumą ir plėtrą.

Temos naujumas. Pokyčių valdymas nėra nauja tema vadybos teorijoje. Ją plačiai savo moksliniuose veikaluose nagrinėjo J.Bersėnaitė, G.Šaparnis, D.Šaparnienė, J.W.Moran, B.K.Brightman, B.J.Hurn ir kt. Šiuose moksliniuose darbuose išsamiai atskleista pokyčių svarba organizacijai, ryšys su aplinkos iššūkiais, pokyčių suvokimas, pokyčių modeliai, įgyvendinimo sėkmės veiksniai, būdingi skirtingoms organizacijoms. Vis tik šiame magistro baigiamajame darbe keliamais klausimais apie pokyčių valdymo sėkmės veiksnius Lietuvos kultūros centruose, mokslinių tyrimų iki šiol Lietuvoje nebuvo atlikta, todėl šio darbo išvados ir padarytos įžvalgos galėtų būti naudingos tęsiant tyrimus pokyčių valdymo kultūros organizacijose tematika.

Problema: Kokiomis priemonėmis Lietuvos kultūros centrai vykdo organizacinių pokyčių valdymą?

Objektas: Organizacinių pokyčių valdymo ypatumai Lietuvos kultūros centruose.

Tikslas: Atskleisti Lietuvos kultūros centrų organizacinių pokyčių valdymo ypatumus.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti pokyčių valdymo sampratą ir pokyčių valdymo priemones organizacijoje.
2. Išanalizuoti kultūros centrų veiklos teisinės, politinės prielaidas išorinių veiklos pokyčių kontekste.
3. Atlikus kokybinį tyrimą, įvertinti pokyčių valdymo sėkmės veiksnius Lietuvos kultūros centruose.

Išvados.

1. Pokyčiai – vienas iš svarbiausių organizacijos veiklos išteklių, siekiant sėkmingai konkuruoti ir pasiekti maksimalų rezultatą. Organizacija turi gebėti kurti, įgyti ir pritaikyti žinias bei keisti veiklą, įvertinant besikeičiančias veiklos sąlygas.
2. Vadybos teorijoje išskiriama: pokyčių numatymas, pokyčių įvertinimas, pasiruošimas pokyčiams priimti, organizacijos gebėjimas juos valdyti. Sėkmingas pokyčių valdymas yra susijęs su renginių organizatorių nuostatomis į pokyčius. Kuo labiau organizacijos darbuotojams būdingos teigiamos nuostatos į pokyčius, tuo sėkmingesnė pokyčių vadyba (LEAN sistemos taikymas).
3. Lietuvos kultūros centrų veikla apima ne vieną sritį – visuomenės švietimą kultūra, rekreaciją, saviraiškos būdus. Kultūros centrų organizuojami renginiai – sėkmingos savo unikalumu šventės, kurios ne tik formuoja miesto įvaizdį, parodo tautų nacionalinį ir tarptautinį išskirtinumą, bet ir sudaro sąlygas naujai marketingo strategijai.
4. Organizacinių ir kultūrinių pokyčių valdymas vyksta pagal dvi skirtingas pokyčių valdymo strategijas. Pirmoji – nukreipta į ekonominių rodiklių gerinimą. Antroji – nukreipta į organizacinės struktūros pokyčius.
5. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai Lietuvos kultūros centruose siejami su pasitikėjimu komanda – bendradarbiavimu, konkrečiu pokyčių valdymo plano sudarymu, suvokimu, kad pokyčiai yra reikalingi ir neišvengiami, kliūčių, trukdančių atlikti pokyčius, nustatymu, vadovo vaidmeniu, kuris siejamas su komandos telkimu, pokyčių valdymo išmanymu, bendradarbiavimu su kitomis įstaigomis.

SUMMARY

Lithuanian Academy of Music and
Theatre
Faculty of Theatre and Cinema
Arts Management Department

Final Thesis: Management of Organizational Change in Lithuanian Cultural Centers

Author: Deividas Dubinovas

Summary

Keywords: change, management, support, organization, culture, art, LEAN system, cultural center.

Relevance of the topic. The concepts of crisis management and change management have been widely explored in the face of the financial market crisis of more than a decade ago. These concepts have also become the subject of new debate and research by scientists in the face of the global crisis caused by the global COVID-19 pandemic. Organizations are trying to emerge from the crisis by changing leadership or image but the crisis caused by the COVID-19 pandemic, which has completely paralyzed cultural organizations, has highlighted the need to find new, innovative ways to manage change to ensure business continuity and growth.

Novelty of the topic. Change management is not a new topic in management theory. J.Bersénaitė, G.Šaparnis, D.Šaparnienė, J.W.Moran, B.K.Brightman, B.J.Hurn and others have studied it extensively in their scientific works. This research reveals in detail the importance of change for the organization, the relationship with environmental challenges, change perceptions, change patterns, implementation success factors specific to different organizations. Nevertheless, no research has been done on the issues raised in this master's thesis about the success factors of change management in Lithuanian cultural centers, therefore the conclusions and insights of this work could be useful in continuing research on change management in cultural organizations.

Problem: By what means do Lithuanian cultural centers manage organizational change?

Object: Peculiarities of organizational change management in Lithuanian cultural centers.

Aim: To reveal the peculiarities of organizational change management in Lithuanian cultural centers.

Tasks:

1. Define the concept of change management and change management tools in the organization.
2. To analyze the legal and political preconditions of the activity of cultural centers in the context of external changes in activity.
3. After conducting a qualitative research, evaluate the success factors of change management in Lithuanian cultural centers.

Conclusions.

1. Change is one of the most important resources for an organization to compete successfully and achieve maximum results. The organization must be able to create, acquire and apply knowledge and change activities in response to changing operating conditions.
2. Management theory distinguishes: anticipation of change, evaluation of change, preparation for change, the ability of an organization to manage it. Successful change management depends on the attitudes of event organizers towards change. The more positive the attitude of the employees of the organization towards change, the more successful the change management (application of the LEAN system).
3. The activities of Lithuanian cultural centers cover more than one area - public education, culture, recreation, and ways of self-expression. The events organized by the cultural centers are successful celebrations with their uniqueness, which not only shape the image of the city, show the national and international uniqueness of the nations but also create conditions for a new marketing strategy.
4. Organizational and cultural change management takes place according to two different change management strategies. The first is aimed at improving economic performance. The second is aimed at changes in the organizational structure.
5. Factors of change management success in Lithuanian cultural centers are associated with cooperation in the team - specific change management plan, perception that change is necessary and inevitable, identification of barriers to change, the role of the leader in team mobilization, change management knowledge, cooperation with other institutions.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. POKYČIŲ SĄVOKOS TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Pokyčių valdymo samprata	11
1.2. Pokyčiams organizacijoje įtaką darantys veiksniai.....	12
1.3. Organizacinių pokyčių valdymas skirtingose fazėse	15
1.4. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai.....	17
2. POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTAI KULTŪROS CENTRUOSE	21
2.1. Lietuvos kultūros centrų veiklos teisinės prielaidos	21
2.2. Kultūros centrų akreditavimas Lietuvoje	22
2.3. Kultūros centrų finansavimas ir veiklos valstybinis valdymas	24
2.4. Kultūrinių renginių ir pokyčių valdymo sąsajos	26
2.5. Kultūrinio renginio SSGG analizė, pokyčiams įtaką darantys veiksniai	28
3. POKYČIŲ VALDYMO SĖKMĖS VEIKSNIAI LIETUVOS KULTŪROS CENTRUOSE.....	32
3.1. Tyrimo metodika	32
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	33
IŠVADOS	58
REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	60
PRIEDAI	62

IVADAS

Temos aktualumas. Krizių valdymo ir pokyčių valdymo sąvokos buvo plačiai nagrinėjamos prieš daugiau nei dešimtmetį įvykusios finansų rinkų krizės akivaizdoje. Šios sąvokos taip pat tapo naujų diskusijų ir mokslininkų tyrinėjimų objektu pasaulinės COVID-19 pandemijos sukeltos pasaulinės krizės akivaizdoje. Organizacijos bando išsivaduoti iš krizės, keisdamos vadovybę arba įvaizdį, tačiau COVID-19 pandemijos sukelta krizė, kuri visiškai paralyžavo kultūros organizacijų veiklą parodė, kad būtina ieškoti naujų, inovatyvių būdų, kaip valdyti pokyčius, siekiant užtikrinti organizacijų veiklos tęstinumą ir plėtrą. Kultūros organizacijų veiklos specifika pokyčių valdymo kontekste kelia daug klausimų, kurie vadybos moksle nėra išsamiai atskleisti ir į juos atsakymų ieškoma šiame magistro baigiamajame darbe: kokios pokyčių valdymo priemonės turėtų būti taikomos kultūros įstaigose, ypač kultūros centruose, kurių veikla ypač svarbi užtikrinant kultūros prieinamumą ir kultūrinę edukaciją regionuose? Ar pokyčių valdymas apskritai yra kultūros centrų veiklos iššūkis, ir jei taip, kaip šie iššūkiai yra sprendžiami?

Teorinių ir taikomojo pobūdžio kultūros centrų veiklos vadybos tyrimų Lietuvoje yra mažai, o jau esamų tyrimų išvadas pasaulinė COVID-19 pandemija privertė iš naujo persvarstyti ir įvertinti kultūros organizacijų veiklos ir vadybos modelius ir jų efektyvumą. Kultūros centrai, skirtingai negu verslo subjektai, turi specifinę misiją, tikslus ir finansavimo modelį, todėl verslo vadybos modeliai, įskaitant pokyčių valdymo modelius, kurie sėkmingai gali veikti verslo organizacijose, ne visada gali būti sėkmingai perkelti į šias organizacijas. Todėl šiame magistro baigiamajame darbe ne tik atskleidžiama pokyčių valdymo sąvoka ir skirtingi teoriniai pokyčių valdymo modeliai, tačiau ir detalios analizuojami kultūros centrų pokyčių valdymo sėkmės veiksniai, kliūtys, įvertinant galimas perspektyvas ir teikiant pasiūlymus.

Pokyčių valdymas yra aktualus, nes aplinkoje, kuri supa organizacijas, bendruomenes, galima pastebėti nuolatinius pokyčius, darančius įtaką organizacijų veiklai, todėl verčia reaguoti nedelsiant. Tie pasikeitimai yra susiję su ekonominiais, socialiniais, ekologiniais, politiniais bei kitais veiksniais. Pokyčių valdymą gali vykdyti vadovai, kiti atitinkamas kompetencijas turintys asmenys, kurie, norėdami efektyviai realizuoti pokyčių valdymo idėjas, turi pasitelkti ir organizacijos komandos narius. Svarbu, kad organizacijos reguliariai vertintų ne tik organizacijos išorinę, bet ir vidinę aplinką, o reikalui esant, priimtų sprendimus dėl reorganizacijos ar restruktūrizacijos atlikimo.

Lietuvos kultūros centruose pokyčių valdymas tampa vis svarbesnis, nes laikui bėgant keičiasi tiek darbuotojų, tiek vartotojų požiūris į šių organizacijų įgyvendinamus projektus, rengiamas šventes, tiek ir jų misija. Ir ne tik. Kinta ir kultūros centrų veiklos vidinė ir išorinė aplinkos. Todėl svarbu tinkamai įvertinti, kokie vadybos bei vadovavimo ypatumai vyrauja kultūros centruose, kiek savarankiškumo jie turi, kokiais būdais sprendžiami jų veiklos plėtros klausimai.

Pokyčių valdymas – reagavimas į skirtingus vidaus bei išorės pasikeitimus – aktualus procesas Lietuvos kultūros centrų veikloje, siekiant tinkamai reaguoti į susidariusias aplinkybes ir žinant, kiek kultūros centras yra pajėgus pokyčius inicijuoti pats, o kuriose situacijose reikalingas bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis.

Temos naujumas. Pokyčių valdymas nėra nauja tema vadybos teorijoje. Ją plačiai savo moksliniuose veikaluose nagrinėjo J.Bersėnaitė, G.Šaparnis, D.Šaparnienė, J.W.Moran, B.K.Brightman, B.J.Hurn ir kt. Šiuose moksliniuose darbuose išsamiai atskleista pokyčių svarba organizacijai, ryšys su aplinkos iššūkiais, pokyčių suvokimas, pokyčių modeliai, įgyvendinimo sėkmės veiksniai, būdingi skirtingoms organizacijoms. Vis tik šiame magistro baigiamajame darbe keliamais klausimais apie pokyčių valdymo sėkmės veiksnius Lietuvos kultūros centruose, mokslinių tyrimų iki šiol Lietuvoje nebuvo atlikta, todėl šio darbo išvados ir padarytos išvalgos galėtų būti naudingos tęsiant tyrimus pokyčių valdymo kultūros organizacijose tematika.

Problema: Kokiomis priemonėmis Lietuvos kultūros centrai vykdo organizacinių pokyčių valdymą?

Objektas: Organizacinių pokyčių valdymo ypatumai Lietuvos kultūros centruose.

Tikslas: Atskleisti Lietuvos kultūros centrų organizacinių pokyčių valdymo ypatumus.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti pokyčių valdymo sampratą ir pokyčių valdymo priemones organizacijoje.
2. Išanalizuoti kultūros centrų veiklos teisinės, politinės prielaidas išorinių veiklos pokyčių kontekste.
3. Atlikus kokybinį tyrimą, įvertinti pokyčių valdymo sėkmės veiksnius Lietuvos kultūros centruose.

Metodai: Mokslinės literatūros analizė taikyta, siekiant atskleisti skirtingų autorių nuomonę apie analizuojamą reiškinių turinį. Lyginamoji analizė taikyta, siekiant palyginti skirtingų autorių nuomonę apie pokyčių valdymą ir vadybos teorijoje vyraujančius pokyčių valdymo modelius. Magistro baigiamajame darbe taip pat naudoti pusiau struktūruoto interviu ir turinio (kontent) analizės metodai, atskleidžiant pokyčių valdymo kultūros centruose sėkmės veiksnius ir apibendrinant gautus empirinio tyrimo duomenis.

1. POKYČIŲ SĄVOKOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Pokyčių valdymo samprata

Organizacijoms vykdančioms veiklą ir atliekančioms išsikeltus veiklos uždavinius, numatytus tikslus, svarbu suprasti, kad pokyčiai ir jų poveikis organizacijai yra neišvengiami. Tiek išorinės aplinkos veiksniai, tiek organizacijos vidaus aplinka gali kisti ir daryti poveikį vykdomai veiklai.

„Teorijoje pokyčių valdymas apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes. Be to, sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis įvairiapusiškų žinių, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis“ (Videikienė ir Šimanskienė, 2013, p. 345).

Pokyčių valdymas teorijoje taip pat apibrėžiamas, kaip itin svarbus procesas. Pavyzdžiui, J.W. Moran, B.K.Brightman (2001), B.J.Hurn (2012) teigia, kad pokyčiai ir jų valdymas – tam tikras procesas, kuomet svarbu prisitaikyti prie aplinkos keliamų iššūkių, juos tinkamai suvaldyti ar net pasinaudoti keliamomis galimybėmis, kylančiomis iš aplinkos. Nagrinėjant pokyčius ir jų valdymą, pastebima, kad tai taip pat yra ir vienas iš būdų siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių. Teorijoje taip pabrėžiama, kad pokyčiai – tai galimybė efektyviai siekti organizacijos užsibrėžtos vizijos (D. Bersėnaitė, S. Šaparnis, D. Šaparnienė, 2006). Dažnai pokyčių valdymas taip pat yra suvokiamas, kaip žmogiškojo veiksnio valdymas. Pokyčių valdymas pirmiausia yra nukreiptas į tai, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti (T. Creasey, 2009, E.Laumenskaitė, A.Vasiliauskas, 2006).

Pokyčiai – galimybė spręsti iškilusias problemas, įgyvendinti naujas. Organizacijos problemos gali būti sprendžiamos veiksmingai tik tuomet, kai yra vykdomas tinkamas pokyčių valdymas. Tai yra aktualu ir vykdančioms naujų idėjų realizavimą organizacijoje, nes nuo to priklauso ateities darbų kokybė, organizacijos pasiekimai – tolimesnės veiklos rezultatai.

Vykdančioms pokyčių valdymą svarbu žinoti, kaip numatyti pokyčius, tinkamai juos įvertinti, pasiruošti juos priimti, parengti organizaciją tinkamam pokyčių valdymui. Tokių reformų vykdymas turi būti patikėtas tiems žmonėms, kurie yra ne tik atsakingi, pasiryžę imtis šios veiklos, bet ir užimančios pareigas, leidžiančias atlikti tam tikrus pokyčius.

Suprantama, kad vykdančioms pokyčių valdymą yra itin svarbi žmonių patirtis šioje veikloje, gebėjimai vertinti, motyvuoti, tirti, įgyvendinti pokyčius. Nemažas vaidmuo atitenka organizacijos vadovui.

„Pagrindinė strategija – skatinti atvirą ir skaidrią komunikaciją. Kovojančys su pasipriešinimu jį tik stiprina. Vadovai, turintys dirbti tokiomis sąlygomis, turėtų ugdyti įgūdžius, kurie leistų pasipriešinimą atpažinti, į jį žvelgti, kaip į natūralų procesą, padėti konstruktyviai išreikšti pasipriešinimą bei nepriimti jo asmeniškai“ (<https://www.ism.lt/pokycio-valdymas-organizacijoje-kodel-priesinasi-darbuotojai-ir-kaip-suvaldyti-gresmes/?cn-reloaded=1>).

Vadovo vaidmuo pokyčių valdymo procese apima ne tik aktualius vadovaujančio žmogaus sprendimus, nurodymus darbuotojams, pataisas organizacijos veiklos aspektuose, bet ir aiškiai išskiria atsakomybės svarbą, kad vykstančios reformos būtų įvykdytos ne tik teisingai, bet ir atitiktų moralės normas. Organizacijos vadovui yra itin svarbu pokyčių etapus derinti su kitais darbuotojais, atsižvelgiant į kolegų lūkesčius, įsitikimus, patirtį darbinėje veikloje.

1.2. Pokyčiams organizacijoje įtaką darantys veiksniai

Pokyčiai – pataisos, nauji sprendimai organizacijoje yra neišvengiami. Kiekvienai organizacijai, siekiančiai veiklos tęstinumo ir plėtros yra būtina išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia tuos pokyčius, iš kur atsiranda būtinybė reaguoti į tam tikras situacijas ir vykdyti pakeitimus. Pokyčiai yra natūrali organizacijos veiklos dalis, kurie ne tik padeda atliepti vartotojų poreikius ir lūkesčius, tačiau ir skatina organizacijas tobulėti. Jeigu organizacijos nesugeba prisitaikyti prie pokyčių ir tinkamai jų valdyti, tuomet pokyčiai valdo organizaciją, kas ilgalaikėje perspektyvoje lemia organizacijos veiklos pabaigą.

Pokyčių valdymas turi būti individualizuotas ir pritaikytas kiekvienai organizacijai, reikalaujantis planavimo, vykdymo, ataskaitų rengimo ir tikrinimo, todėl pokyčių įgyvendinimo procesas turi būti adaptuotas ir pritaikytas konkrečiai organizacijai.

Veiksniai, darantys įtaką pokyčiams, siejasi su organizacijos veikla, kai yra reaguojama į būtinas reformas, jų vykdymą ir tikslingą veikimą sprendžiant iškilusias problemas.

R. Kennedis teigia, kad pokyčių valdymo principai yra taisyklių ir politikos rinkinys, padedantis valdyti pokyčius kaip procesą ir jais rūpintis. Šie tyrimai paskatino atskleisti keletą taisyklių, reglamentuojančių organizacinius pokyčius.

a) Žmogiškieji ištekliai: žmonės yra svarbus turtas, realizuojant organizacijos tikslą. Žmogiškieji ištekliai turi polinkį atsispirti pokyčiams, kurie neatneša teigiamos naudos. Norint tai suvaldyti, svarbu atkreipti dėmesį į kelis aspektus: informacijos rinkimą, surinktos informacijos patikrinimą, planavimą ir galiausiai įgyvendinimą.

b) Pokyčiai ir motyvacija: kai organizacijoje atsiranda problemų, visas dėmesys ir atsakomybė nukreipiamas į aukščiausią vadovybę, kuri už tai atsako ir privalo pateikti paaiškinimus iškilusiems klausimais. Teigiamas pokytis vadovybėje yra pavaldinių motyvacija.

c) Pokyčių kreivė: asmuo, užimantis aukščiausią vietą organizacijos valdymo struktūroje, ne visuomet yra pajėgus vienas išspręsti visas problemas, iškilusias organizacijoje. Vadovai, sprenddami pokyčių valdymo klausimus, turi bendradarbiauti su savo komanda. Šiam procesui gali padėti apmokyti lyderiai, besispecializuojantys įvairiose srityse, pavyzdžiui, įgyvendinant įmonės viziją.

d) Susipažinimas su realybe: įprastas bruožas, būdingas žmonėms, kurie su pokyčiais, kuriuos reikia suvaldyti. Žmonėms neretai sudėtinga išeiti iš komforto zonos. Esant tokiai situacijai, kai verslas neveikia taip, kaip numatyta, vadovybė turi nebijoti koreguoti veiklos planus, numatytus tikslus. Tai reiškia, kad jie turi priimti pokyčių poreikį, kad viskas veiktų.

e) Atsakomybės ugdymas: kad efektyvus pokyčių procesas prasidėtų, lyderiai turi aukoti asmeninius interesus ir teikti pirmenybę verslo interesams. Kiekvienas narys ar organizacija turi traktuoti verslą kaip savo mėgstamą veiklą, skirdama laiką, sąmojų ir išteklius. Šis bruožas turi būti plačiai paplitęs versle.

f) Tinkama komunikacija: verslo planai turi būti perduoti toms komandoms, kurios turi žinių komunikacijos srityje. Komunikacijos srautas turėtų būti sklandus ir kiekvienai informacijai turi būti taikomas vienodas svoris. Bendraujant taip pat turi būti laikomasi asmeninio įsipareigojimo ir nuoseklumo jausmo.

g) Kultūros supratimas: įmonės vadovybė privalo aiškiai suprasti įmonės viziją. Verslo kultūros supratimas lemia tinkamą etišką elgesį. Etiškas elgesys yra motyvacijos ir atlygio objektas.

h) Kultūrinio kraštovaizdžio įvertinimas: posakyje teigiama – „jei nepavyks pasiruošti, ruoškis nesėkmei“ (Markas Spitzas). Tinkamas pasiruošimas įmonės veiklai, numatytiems uždaviniams – būdas tinkamai valdyti pokyčius ir juos stebėti.

i) Pasirengimas viskam: nei vienas projektas negali būti sėkmingas šimtu procentų. Svarbu riboti drastiškus padarinius. Organizacijos turi nuolat vertinti, prisitaikyti ir keistis prie naujų situacijų. Tai padeda išlaikyti pagreitį, nepamirštant numatyto rezultato.

j) Asmeninis ir institucinis bendravimas: šie du požymiai sudaro pagrindą skatinant pokyčių procesą. Tai apima pareigas, kurias turi atlikti darbuotojai, išsiaiškinant, kokios pasekmės gali kilti dėl jų nesėkmės. Apdovanojimai ir įvertinimai yra įprastos neverbalinės komunikacijos formos, nukreipiančios link pasitenkinimo pastangomis, įdėtomis atliekant užduotį.

Veiksniai, darantys įtaką pokyčiams, siejasi su organizacijos veikla, kai yra reaguojama į būtinas reformas, jų vykdymą ir tikslingą veikimą sprendžiant iškilusias problemas.

„Išorinė aplinka: visi elementai už organizacijos ribų svarbūs jos veiklai; įeina tiesioginio bei netiesioginio poveikio elementai. Tiesioginio poveikio elementai: aplinkos elementai, darantys tiesioginę įtaką organizacijos veiklai. Netiesioginio poveikio elementai: išorinės aplinkos elementai, darantys poveikį klimatui, kuriame veikia organizacijos; tiesioginio poveikio organizacijai jie nedaro“ (Šeibokienė, 2002, p. 10).

Konkurencinė aplinka taip pat daro įtaką organizacijos veiklai. Turbūt tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje nėra tokios organizacijos, kuri neturėtų konkurentų. Stebint kitą organizaciją, užsiimančią panašia veikla, analizuojant jos veiklos kaitą, pasiūlos naujoves, būdus, kaip pritraukti kuo daugiau klientų, kyla siekis pirmauti. Vienas iš būdų šiai veiklai – inicijuoti pokyčius, galinčius pagerinti organizacijos įvaizdį, padidinti paklausos rodiklius, visuomenės dėmesį į siūlomas prekes ar paslaugas.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad pokyčiai organizacijoje gali kilti iš vidaus bei išorės, – globalių veiksmų. Pavyzdžiui, išoriniai veiksniai yra sietini su politika, technologijomis, ekonomika ir socialiniais aspektais. Dažniausiai organizacijai yra privalu reaguoti į politinius sprendimus, savo šalies politinę padėtį. Svarbu tinkamai įvertinti ateities veiklos perspektyvas ir galimybes, kurios siejasi su įvairiais politiniais sprendimais, realizuojamais įstatymais ir poįstatyminiais aktais. Naujos technologijos ir su jomis susiję sprendimai jau ne vienerius metus įpareigoja organizacijas ne tik pervertinti savo darbo veiklos metodikas, inovacijų taikymą, jų integravimą dėka tikslesnio, greitesnio darbo ir rezultatų. Ekonominė padėtis tam tikroje šalyje ir pasaulyje priverčia organizaciją prisitaikyti prie esamos ekonominės padėties, – atsakingai imtis pokyčių veiklos siekiant subalansuoti biudžetą, išvengti skolų, minusinio balanso. Socialiniai aspektai gali būti sietini su demografiniais aspektais, pavyzdžiui, nulemtais visuomenės

senėjimo. O tai turi įtakos organizacijos veiklai, nes klientai formuoja organizacijos paslaugų spektrą, turintį poveikį ir vidinei organizacijos aplinkai.

Vidiniai veiksniai gali būti sietini su krize organizacijoje, reikalaujančia ištaisyti situaciją, atlikti reikiamus pakeitimus ir tam tikros įstaigos dalies veiklos pasikeitimais, taip pat įpareigojančiais imtis naujovių. Detali analizė, skirta darbo pasidalijimui, koordinacijai, vidaus taisyklėms, organizacijos politikai, komunikacijai, darbo kultūrai, neretai įpareigoja iš naujo peržvelgti šiuos aspektus, vykdant naujovių integravimą, darbo veiklos korekcijas.

Pokyčių valdymas organizacijoje yra svarbi organizacijos veiklos dalis, kurios dienotvarkę nustato aplinkos, išorės veiksniai. Suprantama, kad teorinės informacijos apie veiksmus, darančius įtaką pokyčiams organizacijoje yra pakankamai, tačiau be teorinės medžiagos tam, kad būtų galima priimti efektyvius sprendimus yra svarbu turėti ir aktualią, tyrimais pagrįstą informaciją apie tai, kas vyksta organizacijos viduje bei kaip jos veiklą veikia išorinės aplinkos pokyčiai.

1.3. Organizacinių pokyčių valdymas skirtingose fazėse

Organizacijų tobulėjimo procese nuo jaunos iki brandžios, organizacija patiria šias stadijas: kūrybos, vadovavimo, delegavimo, koordinavimo ir bendradarbiavimo. Organizacijos pokyčiai siejasi ne tik su reagavimu į išorės veiksmus, tinkamai koreguojant veiklos aspektus, bet ir su vidiniais organizacijos iššūkiais, kurių dėka įmonė tobulėja. Tai aspektai, apibūdinantys lyderio reikšmę organizacijoje, vadybininkų savarankiškumą, organizacijos veiklos kontrolę, strateginius veiksmus, jų kontroliavimą bei kitus faktus. Taip pat ir neigiamus aspektus – iššūkius, pavyzdžiui, lyderio veiklos apribojimus, organizacijos veiklos kontrolės trūkumus, valdžios kontrolės instrumentų praradimus ir kitus terminus, kuriuos galima įvardinti, kaip krizes, dėka kurių organizacija vystosi, tinkamai valdydama esminius pokyčius.

Kūrybos stadija	Kūrybos stadijoje naujoje organizacijoje visa vadyba yra įkėrto (lyderio) rankose. Tačiau organizacijai augant lyderis nebegali apimti visų vadybos aspektų. Įvyksta „lyderio krizė“ ir vadyba struktūrinuojasi, biurokrateja, profesionalėja.	Delegavimo stadija	Delegavimo stadijoje, kai funkcijos decentralizuotos, gana dažnai neįmanoma normalios veiklos kontrolė. Organizacijos vadovybė lyg ir praranda bendrosios kontrolės instrumentus, o tokia atveju ir optimalaus valdymo galimybes. Įvyksta „kontrolės krizė“.
Vadovavimo stadija	Vadovavimo stadijoje, kaip taisyklė, visa vadyba koncentruojasi aukščiausios vadovybės rankose. Organizacijai išaugus, susiformavus hierarchinėms struktūroms, joje atsiranda ir vidurinis bei žemutinis vadybos sluoksnis.	Koordinavimas ir bendradarbiavimas	Ilgamam strateginių ir taktinių-operatyvinių funkcijų atirbojimas, gana dažnai tampa aukščiausios vadovybės atirbojimu tuo žemesniųjų pavaldinių. Įvyksta „atirbojimo krizė“, kurios įveikimas galimas tik iš esmės pakeitus visų vadovavimo lygių tarpusavio santykius. Šie santykiai iš atirbojimo būsenos keičiami į bendradarbiavimo, komandinius santykius ir organizacijos vadyba pereina į bendradarbiavimo stadiją.

1 pav. Organizacijų vystymasis organizacinių krizių fone.

Sudaryta autoriaus. Šaltinis: Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose, S. Videikienė ir L. Šimanskienė, 2013.

Organizacijų pokyčių valdymas teorijoje nėra vienareikšmiškai suvokiamas. Šį procesą apima skirtingi etapai – fazės, pradedant nuo pokyčių būtinumo ar net neišvengiamumo, baigiant nuolatiniu prisitaikymu ir veiksmingu reagavimu į aplinkos veiksnius.

„Organizacijose vykstančių ir sąmoningai vykdomų pokyčių įtaka jų veiklos efektyvumui nuolat didėja ir akivaizdu, kad ateityje tik didės, todėl organizacijos kasdien privalo skirti vis didesnę dėmesį pokyčių valdymo mechanizmams, būdams ir priemonėms“ (<http://www.pokyciuvaldymas.lt/apie-pokycius/>).

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į pokyčių vizijos numatymą, kuomet svarbiausios organizacijos sritys turi būti aiškiai apibrėžtos ir suprantamos, siekiant įgyvendinti misiją ir pagrindinius įmonės tikslus, uždavinius. Reikalinga paminėti ir komandos kūrimą, kuomet šiuo procesu svarbu aiškiai apibrėžti kiekvieno pokyčių valdymo komandos nario veiklos aspektus, atsakomybę, auditoriją bei partnerius su kuriais jis bendraus sprendžiant svarbius klausimus.

Inicijavimo etapas	Pokyčio būtinumo/neišvengiamumo poreikio sukėlimas. Vidinės ir išorinės aplinkos analizė, galimų problemų nustatymas. Idėjų paieška, radimas, siūlymas, pasirinkimas. Vizijos ir tikslų nustatymas, pokyčio diegimo plano sudarymas, motyvacijos ir vertinimo kriterijų nustatymas. Komunikacijos koncepcijos nustatymas. Komandos kūrimas.	Igyvendinimo etapas	Pokyčio diegimo plano įgyvendinimas. Komunikacija su organizacijos nariais. Pokyčio idėjos demonstravimas. Mokymai. Darbuotojų įtraukimo į pokyčio diegimą lygio nustatymas. Pokyčio diegimo barjerų nustatymas ir mažinimas. Nuolatinis monitoringas.
		Institucionalizavimo etapas	Nuolatinis pokyčio teigiamų pusių ryškėjimas. Tęstinis vertinimas. Nuolatinio palaikymo užtikrinimas. Nuolatinės adaptacijos įgūdžių ugdymas.

2 pav. Organizacinių pokyčių valdymas skirtinguose etapuose.

Sudaryta autoriaus. Šaltinis: Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose, S. Videikienė ir L. Šimanskienė, 2013.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų veikloje iškilusios problemos – krizinės situacijos ir jų valdymas – tai įmonių vystymosi proceso dalis, kuomet aiškiai įsivertinus svarbiausias problemos ašis, organizacijos planingai įgyvendina pokyčių valdymo veiklą. Skirtingos pokyčių valdymo fazės – aiškūs etapai, kuomet į juos įsigilinus, galima greičiau ir efektyviau pasiekti teigiamų rezultatų pokyčių valdymo srityje, išvengiant esminių klaidų ir suprantant pokyčių būtinumo/neišvengiamumo poreikį tam tikrose organizacijų veiklos aspektuose.

1.4. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Nagrinėjant pokyčių valdymo ir įgyvendinimo sėkmės veiksnius, pravartu suprasti, kad šis procesas reikalauja tiek žinių, tiek koncentruotų sprendimų, identifikuojant, kodėl pravartu imtis pokyčių, nusprendžiant, kokiais būdais vyks pokyčių valdymo procesas, koks yra numatomas pokyčių rezultatas. Svarbu įsigilinti, kokie sėkmės veiksniai daro įtaką konkrečiam, koncentruotam, aiškų bei naudingą rezultatą suteikiančiam pokyčių valdymui ir įgyvendinimui.

Teorijoje teigiama, kad pokyčių įgyvendinimo procese yra susiduriama su kliūtimis, kurios siejamos su darbuotojų pasipriešinimu, finansiniais sunkumais, nenoru keisti įprastą tvarką ir pan. Svarbu analizuoti pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius (Videikienė ir Šimanskienė, 2013).

Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai yra siejami su vadovo vaidmeniu ir kompetencija, gebėjimu tinkamai pastebėti pokyčių svarbą ir atlikti kokybišką jų valdymą kartu su kolektyvu. Teorijoje vyrauja skirtingi požiūriai dėl vadovo vaidmens pokyčių valdymo procese. S. Videikienė ir L. Šimanskienė nurodo, kad šiame procese itin svarbi vadovo kompetencija, komunikacija su organizacijos nariais. Tuo tarpu P. Manikandan akcentuoja vadovo mokymąsi iš praeities, tikslų išskėlimą ateičiai, reakciją į aplinkos veiksnius (pavyzdžiui, rinką). Šių autorių požiūris į vadovo vaidmenį organizacijoje siejasi paminėtomis vadovo savybėmis ir gebėjimais (pavyzdžiui, pasitikėjimu savo jėgomis).

„Vienas iš dažniausiai akcentuojamų sėkmingų pokyčių veiksmų yra vadovo vaidmuo: jo asmeniniai sugebėjimai, pasirengimas, žinios bei patirtis. Vadovas privalo informuoti ir įtikinti darbuotojus bei visas suinteresuotąsias šalis dėl pokyčių neišvengiamumo, identifikuoti bei sugebėti prisiimti reikiamo laipsnio riziką, įvertinti jos įveikimo būdus ir priemones bei sugebėti prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Siekdamas sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, organizacijos vadovas turi išsiugdyti gebėjimą matyti keletą pokyčių įgyvendinimo krypčių vienu metu“ (Videikienė ir Šimanskienė, 2013, p. 342).

P. Manikandan įvardija keturis vadovo žingsnius, padedančius vadovui susikonscentruoti ties tikslingu ir produktyviu pokyčių valdymu. Tai apima darbinės patirties svarbą, tikslingą organizacijos veikimą, asmeninių savybių įprasminimą ir svarbą.

1) Žvilgsnis atgal – padeda mokytis iš patirties.
2) Žvilgsnis į priekį – numato organizacijos viziją ir kryptį.
3) Žvilgsnis į save – asmeninės vadovo savybės, gebėjimai, pasitikėjimas savimi.
4) Žvilgsnis aplink – padeda vadovui suvokti situaciją, rinką.

3 pav. *Vadovų žvilgsniai pokyčių valdymo ir įgyvendinimo procese.*

Sudaryta autoriaus. *Šaltinis:* P. Manikandan, 2010.

Svarbu, kad pokyčių valdymas sietųsi su organizacijos narių asmenine iniciatyva, žinant, kad organizaciniai pokyčiai turi didelį asmeninės dimensijos aspektą. Svarbu, kad žmonės drąsiai integruotų pokyčius į asmeninį lygį, įgyvendinant juos organizaciniame lygmenyje.

Connor (Managing at the Speed of Change, 1993) pateikia priežastis, kodėl žmonės neretai priešinasi pokyčiams, pradedant pasitikėjimu trūkumu, baigiant grėsme vertybėms ir idealams. Taip pat dėmesys atkreipiamas į netikėjimą, kad pokyčiai reikalingi, asmeninės nesėkmės baimę. Žmonės, kurie mažai pasitiki savimi, gali bijoti, kad nesugebės prisitaikyti prie pokyčių ir nesugebės prisitaikyti bei išmokyti naujų darbo atlikimo būdų. Teorijoje minimas galios ir statuso praradimas. Kai organizacijoje imamas naujų strategijų, kurioms reikės naujos organizacijos darbuotojų patirties.

Pokyčių įgyvendinimo procese organizacijoje yra itin svarbi komunikacija tarp darbuotojų, kuomet įmonės vadovui derėtų į šį procesą įtraukti visą komandą – darbuotojus, jiems padedant suvokti pokyčių poreikių ir naudą tiek organizacijai, tiek paties darbuotojams. Tuomet mažėja rizika dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčių procesui, žinių trūkumo dėl būsimų pokyčių svarbos ir būtinybės. Taip užtikrinamas aktyvus darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymo procesą.

„Apskritai darbuotojų įtraukimas į organizacinių sprendimų rengimą ir priėmimą, įgaliojimų delegavimas pavaldiniams, darbuotojų dalyvavimas planuojant ir vykdam organizacijų pokyčius laikomas vienu svarbiausių vadovo uždavinių bei viena esminių prielaidų, tikintis optimalių pokyčių rezultatų. Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo vadovai susiduria ir su tam tikrų prieštaraimų derinimu. Iš vienos pusės, vadovai turi nukreipti organizaciją, jos veiklą prie nuolat kintančios aplinkos, iš kitos pusės, privalo stengtis užtikrinti darbuotojų saugumo ir stabilumo poreikius“ (Videikienė ir Šimanskienė, 2013, p. 343).

Norint detaliai atskleisti pokyčių valdymo turinį, yra pravartu apžvelgti skirtingų autorių vadybos teorijoje identifikuojamus pokyčių įgyvendinimo etapus. Nors skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus etapus, tačiau galima identifikuoti bendras tendencijas dėl šio svarbaus organizacijos veiklos proceso valdymo ypatumų. Iš pateikto paveikslėlio galima matyti, kad daugiausiai autorių pabrėžia lyderio vaidmenį, viziją ir strategiją, komunikaciją, žmonių įtraukimą, kliūčių, įgyvendinant pokyčius, pašalinimą, smulkių pergalių, rezultatų akcentavimą, pokyčių diegimo puoselėjimą ir plėtojimą.

Kriterijai	Autoriai
Įkvėpimas	J.Kotter
Lyderio vaidmuo	R.Luecke, M.Kanter
Vizija ir strategija	J.Kotter, P.Manikandah, R.Luecke, R.M.Kanter, M.Stanleigh
Komunikacija, žmonių įtraukimas	J.Kotter, P.Manikandah, R.M.Kanter, M.Stanleigh, M.Higgs, D.Rowland
Kliūčių, įgyvendinant pokyčius, pašalinimas	J.Kotter, M.Stanleigh
Smulkių pergalių, rezultatų akcentavimas	J.Kotter, P.Manikandah, R.Luecke, M.Stanleigh
Pokyčių diegimo puoselėjimas, plėtojimas	J.Kotter, P.Manikandah, M.Stanleigh, M.Higgs, D.Rowland
Pokyčių integravimas į organizacijos veiklą bei kultūrą	J.Kotte

4 pav. Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo etapai.

Sudaryta autoriaus. Šaltinis: Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose, S. Videikienė ir L. Šimanskienė, 2013.

Pokyčių valdymo procese ypač svarbu suderinti darbuotojų tikslus su organizacijos siekiais, įtraukiant visus organizacijos narius į pokyčių įgyvendinimo procesą. Komandoje svarbu vieningai pasirinkti vieną ar keletą organizacijai tinkamiausių pokyčių įgyvendinimo modelių.

Čia pabrėžiamos vadovo žinios ir kompetencija, gebėjimas bendradarbiauti ir spręsti problemas – valdyti pokyčius kartu su įmonės darbuotojais. Antroje pastraipoje labiau akcentuojama konkurencija tarp organizacijų, kuomet yra itin svarbi naujų idėjų ir pasiūlymų organizacijos veiklai paieška. Taip pabrėžiama būtinybė išsiskirti tarp kitų organizacijų savo tobulėjančia veikla, inovatyvumu.

Atliekant pokyčių valdymą svarbu ne tik aiškiai ir detaliai laikytis konkretaus plano, bet ir nepriimti skubotų sprendimų, nepasirengus atlikti tam tikrų veiksmų. Čia aktualu paminėti

K. Lewino modelį, kuriame sėkmingas pokyčių valdymas apibūdinamas trimis pagrindiniais etapais.

1)	Atšildymas:	apklausa,	diagnozė,	svarstymas,	psichologinio	suderinimo	sesijos,
		vaidmenų analizė					
2)	Judėjimas	(įsikišimas):	mokymas,	darbo	grupių	sudarymas,	problemų
		sprendimas, sprendimų įgyvendinimas					
3)	Užšaldymas:	visiškas	padarinių		suvokimas,		veiklos
		procesų įteisinimas, visuotinis mokymas, skatinimo sistemos.					

5 pav. *Trys sėkmingi pokyčių projekto žingsniai*

Sudaryta autoriaus. *Šaltinis:* Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose, S. Videikienė ir L. Šimanskienė, 2013.

Apibendrinant galima teigti, kad nagrinėjant sėkmės veiksnius, kurie lemia produktyvų pokyčių valdymą organizacijoje, galima pastebėti ne vieną sąvoką, kuri, anot autorių, yra aktuali šiame procese. Itin svarbus tampa vadovo vaidmuo, jo kompetencija, išvalgumas ir gebėjimas dirbti su komandos noriais siekiant bendrų tikslų organizacijoje. Svarbu mokėti išgirsti ir tinkamai reaguoti į komandos narių pasiūlymus. Aktualu nepamiršti inovatyvumo, naujų idėjų generavimo ir įgyvendinimo konkurencinėje aplinkoje tarp kitų organizacijų.

2. POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTAI KULTŪROS CENTRUOSE

2.1. Lietuvos kultūros centrų veiklos teisinės prielaidos

Nagrinėjant kultūros centrų veiklos teisinės prielaidas, svarbu dėmesį atkreipti į Lietuvos kultūros politikos strategiją (2019). Strategijoje iškeliamos aktualios mūsų šalies kultūros sektoriaus problemos, iššūkiai, užduotys. Dokumente minimi pokyčiai iki 2030 metų siekiant, kad su kultūros pagalba būtų prisidedama prie darnios visuomenės. Siekiant užtikrinti Lietuvos kultūros bei kultūros politikos vystymąsi, skatinti piliečių bei šalies svečių domėjimąsi mūsų šalies kultūra, yra rengiami įvairūs projektai, kurių dėka visuomenė gali būti informuota apie pokyčius ir vizijas, kurios siejasi su kultūra, įvertinti valdžios atstovų požiūrį į kultūrą ir gebėjimą ne tik orientuotis, bet ir tinkamai veikti kultūros politikos srityje. Lietuvos kultūros politikos strategija nubrėžia tris kryptis: pirma, subalansuota ir integrali kultūros politika, antra, kūrybinga asmenybė ir stiprios tapatybės visuomenė ir, trečia, vertę kurianti kultūra. Šio dokumento rengimas atspindi svarbius pokyčius Lietuvos ilgalaikės raidos planavimo procesuose. Mūsų šalyje kultūros politika nuolat siejama su technologinėmis naujovėmis, naujais kultūros vartojimo būdais, potencialių kūrėjų skaičiaus didėjimu, kultūros paslaugomis, kurių daugelio kainos, metams bėgant, didėja.

Kultūros centrai Lietuvoje, vadovaudamiesi, jų veiklą reglamentuojančiais įstatymais ir poįstatyminiais aktais, vykdo kultūros plėtrą. Kultūrinio palikimo, esminių tautos tradicijų puoselėjimas, kultūrinių renginių organizavimas, užtikrinant mėgėjų meno vystymąsi, tenkinant visuomenės kultūros poreikius, užtikrinant profesionalaus meno prieinamumą, – tai Lietuvos kultūros centrų pagrindiniai tikslai, tenkinant visuomenės poreikius ir užtikrinant bendruomenių, miestų ir mūsų šalies tradicijų ir kultūros tęstinumą.

Kultūros centrų įstatymas kultūros centrus skirsto į grupes: valstybės kultūros centrus, savivaldybių kultūros centrus bei kitus kultūros centrus: valstybės kultūros centrai – tai kultūros centrai, kurių teisinės formos yra biudžetinė įstaiga ar viešoji įstaiga ir kurių steigėjas yra ministerija, apskrities viršininkas; savivaldybių kultūros centrai – tai kultūros centrai, kurių teisinė forma yra biudžetinė įstaiga ar viešoji įstaiga ir kurių steigėjas yra savivaldybės taryba; kiti kultūros centrai – tai kultūros centrai, kurie yra viešieji arba privatūs juridiniai asmenys (Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas, 2004).

LR kultūros centrų įstatymas aiškiai išskiria ir kultūros centrų funkcijas: sudaryti sąlygas etninės kultūros sklaidai, populiarinti senąsias kultūros tradicijas, papročius, laiduoti etninės kultūros perimamumą; organizuoti mėgėjų meno kolektyvų, studijų, būrelių veiklą;

rūpintis mėgėjų meno kolektyvų parengimu ir dalyvavimu Dainų šventėse, vietiniuose, regioniniuose, respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose; organizuoti pramoginius, edukacinius ir kitus renginius; organizuoti valstybinių švenčių, atmintinų datų, kalendorinių švenčių paminėjimą; rūpintis vaikų ir jaunimo užimtumu, meniniu ugdymu; kurti ir įprasinti šiuolaikines modernias meno veiklos formas; organizuoti etninę kultūrą, mėgėjų meną populiarinančius renginius, tenkinti kitus bendruomenės kultūrinius poreikius; sudaryti sąlygas profesionalaus meno sklaidai; tenkinti sociokultūrinius bendruomenės poreikius (Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas, 2004).

Akivaizdu, kad kultūros centrams Lietuvoje tenka svarbus vaidmuo užtikrinant kultūros prieinamumą, kultūros plėtrą regionuose ir kultūrinę edukaciją. Visa tai įvertinus tenka dar kartą atkreipti dėmesį į kultūros sektorių mūsų valstybėje, peržvelgti investicijų, finansavimo sistemas, teisinį reglamentavimą. Kultūros politika turi apimti ne tik kultūrą ir politiką, bet ir sietis su aplinkosauga, švietimu ir kitomis sritimis. Suprantama, kad bėgant laikui, keičiasi ir visuomenės požiūris į kultūrą ir kultūros politikos aspektus ir į tuos pokyčius turi reaguoti ne tik viešosios politikos formuotojai, tačiau ir patys kultūros centrai.

2.2. Kultūros centrų akreditavimas Lietuvoje

Nagrinėjant pokyčių valdymą Lietuvos kultūros centruose, yra aktualu peržvelgti kultūros centrų akreditavimo tvarkos gaires, nustatant būtinų pokyčių būtinybę, reaguojant į organizacijos veiklos kompetencijos, techninius ir kitus poreikius. Situacija, kuomet organizacija turi akreditacijos statusą, reiškia, kad nacionalinės akreditacijos įstaigoms objektyviai ir nepriklausomai įvertinus įstaigos veiklos kompetenciją bei vykdomą veiklą, ji atitinka organizacijai taikomus reikalavimus.

„Akreditacija yra nepriklausomas atitikties įvertinimo įstaigų (bandymų, kalibravimo ir medicinos laboratorijų, kontrolės bei sertifikavimo įstaigų) įvertinimas pagal jų veiklai taikomus pripažintus standartus, kurio metu įsitikinama atitikties įvertinimo įstaigų kompetencija, nešališkumu ir veiklos vientisumu. Tinkamas pripažintų nacionalinių ar tarptautinių standartų taikymas sudaro prielaidas valdžios institucijoms, verslui ir plačiajai visuomenei pasitikėti bandymų, kalibravimo, kontrolės ar sertifikavimo rezultatais“ (<https://nab.lrv.lt/lt/apie-akreditacija>).

Kuria visuomenės pasitikėjimą	Akreditacija padeda užtikrinti, kad būtų tinkamai taikomi pažangiausių standartų reikalavimai rinkai teikiamiems produktams ar paslaugoms.
Teikia teigiamą naudą valdžios institucijoms	Akreditavimas pripažintas tinkamu techniniu įrankiu, siekiant užtikrinti ir stiprinti visuomenės interesų apsaugą, susijusią su tokiomis sritimis, kaip sveikata, darbo sauga, saugumas ir aplinkosauga.

6 pav. *Akreditacijos naudos pavyzdžiai.*

Sudaryta autoriaus. *Šaltinis:* <https://nab.lrv.lt/lt/apie-akreditacija>

Ne paslaptis, kad Lietuvos kultūros centrų akreditacijos tvarką ir esminius reikalavimus nusako kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašas. „Kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas) nustato kultūros centro akreditavimo reikalavimus, akreditavimo dokumentus, akreditacijos komisijos įgaliojimus ir darbo organizavimą, akreditavimo tvarką. Akreditacija – pripažinimas, kad juridinis asmuo atitinka kultūros centrui nustatytus reikalavimus. Juridinį asmenį pripažįsta kultūros centru (akredituoja) steigėjas, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymu, šiuo aprašu ir kitais teisės aktais (Įsakymas dėl kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2004).

Kaip ir kiekvienai įstaigai Lietuvoje, taip ir kultūroms centrams, yra iškelti aiškūs reikalavimai, kuriuos Lietuvos kultūros centrai turi atitikti, prieš gaunant akreditaciją patvirtinantį statusą. Mūsų šalyje akreditacijos reikalavimus apibrėžia įsakymas „Dėl kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

Juridinis asmuo, siekiantis pripažinimo kultūros centru, turi atlikti ne mažiau kaip dvi iš šių funkcijų: sudaryti sąlygas etninės kultūros sklaidai, populiarinti senąsias kultūros tradicijas, papročius, laiduoti etninės kultūros perimamumą; organizuoti mėgėjų meno kolektyvų, studijų, būrelių veiklą; rūpintis mėgėjų meno kolektyvų parengimu ir dalyvavimu Dainų šventėse, vietiniuose, regioniniuose, respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose; organizuoti pramoginius, edukacinius ir kitus renginius; organizuoti valstybinių švenčių, atmintinų datų, kalendorinių švenčių paminėjimą; rūpintis vaikų ir jaunimo užimtumu, meniniu ugdymu (Įsakymas dėl kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2004).

Be reikalavimų, įsakyme taip pat minimi būtini akreditavimo dokumentai. Reikalaujamus dokumentus organizacija, siekdama pripažinimo kultūros centru, turi pateikti steigėjui.

Juridinis asmuo, siekdamas būti pripažintas kultūros centru, steigėjui kartu su prašymu pateikia šiuos dokumentus: juridinio asmens steigimo dokumentų nuorašus; dokumentų nuorašus apie vykdomą ir numatomą vykdyti veiklą, turimą ir planuojamą metų veiklos programą; studijų, būrelių, mėgėjų meno kolektyvų, veikiančių kultūros centre, sąrašą; kultūros ir meno darbuotojų sąrašą ir dokumentų nuorašus, patvirtinančius jų išsimokslinimą ir atitinkamą kvalifikaciją; dokumentų nuorašus, įrodančius veiklai tinkamų patalpų nuosavybės, patikėjimo teise ar nuomos, panaudos sutarčių pagrindu valdymą ir informaciją apie steigėjo patvirtintą etatų struktūrą“ (Įsakymas dėl kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2004).

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašo dokumente pateiktą priedą, kuriame yra išdėstyta informacija apie kategorijų suteikimo kultūros centrams vertinimo kriterijus. Vertinimo kriterijai yra siejami su kultūros centrų materialine baze, priemonėmis veiklai, informacija apie kultūros ir meno darbuotojus, kultūros centrų veikla.

Aukščiausioji kategorija suteikiama kultūros centrui, kurio veikla įvertinama 1400 ir daugiau balų. Pirmoji kategorija suteikiama kultūros centrui, kurio veikla įvertinama nuo 1000 iki 1400 balų. Antroji kategorija suteikiama kultūros centrui, kurio veikla įvertinama nuo 400 iki 1000 balų. Trečioji kategorija suteikiama kultūros centrui, kurio veikla įvertinama nuo 100 iki 400 balų (Įsakymas dėl kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2004).

Įstaigos akreditacija – svarbus veiklos kokybės užtikrinimo aspektas, reiškiantis veiklos, techninių, organizacinių aspektų atitikimą nustatytiems kriterijams. Tuo pačiu tai ir pripažinimas, kad juridinis asmuo oficialiai gali vadintis kultūros centru.

2.3. Kultūros centrų finansavimas ir veiklos valstybinis valdymas

Nagrinėjant Lietuvos kultūros centrų finansavimą, pravartu dėmesį atkreipti į Lietuvos Respublikos Seimo Lietuvos kultūros centrų įstatymą. Įstatymas aiškiai apibrėžia, kokiais būdais yra finansuojami kultūros centrai. Taip pat įstatyme minima, kokiomis priemonėmis Lietuvos kultūros centrai savo veiklai gali gauti lėšų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų asignavimų, kada centrai gali gauti papildomų lėšų.

Valstybės ir savivaldybių kultūros centrai finansuojami atitinkamai iš valstybės ar savivaldybių biudžetų. Kiti kultūros centrai finansuojami iš steigėjo lėšų. Kultūros centrai gali gauti valstybės ir savivaldybių biudžetų asignavimų, teisės aktų nustatyta tvarka dalyvaudami Kultūros ministerijos, apskričių, savivaldybių tarybų skelbiamuose konkursuose atitinkamoms kultūrinės veiklos programoms, finansuojamoms iš valstybės arba savivaldybių biudžetų, vykdyti. Valstybė ir savivaldybės iš savo biudžeto lėšų gali papildomai finansuoti

kultūros centrų veiklą organizuojant valstybines šventes. Kultūros centrų lėšų šaltiniai gali būti ir kitos kultūros centrų steigėjų nustatyta tvarka įgytos ir naudojamos nebiudžetinės lėšos (Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas, 2004).

Kultūros centrų finansavimas yra ypač aktualus nagrinėjant organizacinių pokyčių temą Lietuvos kultūros centruose. Ne paslaptis, kad finansavimas – vienas svarbiausių aspektų, leidžiantis kultūros centrams aktyviai vykdyti savo veiklą, įgyvendinti numatytus tikslus. Finansavimo klausimas siejasi su organizaciniais pokyčiais, kuomet kintant skiriamų lėšų skaičiui, Lietuvos kultūros centrai turi operatyviai reaguoti ir prisitaikyti prie esamos situacijos koreguojant išlaidas, rengiamų kultūrinių renginių, projektų skaičių ir ypatumus (projektinė veikla – galimybė gauti papildomų lėšų, kuomet projektas yra finansuojamas), kaupiant techninę bazę.

Nagrinėjant Lietuvos kultūros centrų veiklos valstybinį valdymą, svarbu paminėti, kad valstybės politiką mūsų šalies kultūros centrų veiklos srityje (reglamentavimo) koordinuoja bei įgyvendina Lietuvos Kultūros ministerija. Taip pat įgaliojimai reglamentavimo srityje kultūros centrams atitenka iš kitų ministerijų, apskrities viršininko, savivaldybės tarybos bei kultūros centrų tarybos.

Kultūros ministerija atlieka šias funkcijas: 1) steigia, reorganizuoja ir likviduoja kultūros įstaigas, teikiančias metodinę pagalbą kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojams, padedančias įgyvendinti kultūros darbuotojų tobulinimosi programas; 2) nustato kultūros centrų plėtotės strategiją, finansuoja Lietuvos kultūrai svarbias kultūros centrų kultūrinės veiklos programas ir projektus; 3) rengia kultūros centrų veiklą reglamentuojančių teisės aktų projektus ir nustatyta tvarka juos tvirtina; 4) tvirtina kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų pareigybių sąrašą. Kitos ministerijos ir apskrities viršininkas: 1) įstatymų nustatyta tvarka steigia, reorganizuoja ir likviduoja valstybės kultūros centrus; 2) analizuoja ir kontroliuoja valstybės kultūros centrų veiklą; 3) organizuoja valstybės kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir atestavimą; 4) teikia pasiūlymus Vyriausybei ir kitoms valstybės valdymo institucijoms valstybės kultūros centrų veiklos klausimais; 5) suteikia valstybės kultūros centrams kategorijas. Savivaldybės taryba: 1) įstatymų nustatyta tvarka steigia, reorganizuoja ir likviduoja savivaldybės kultūros centrus; 2) analizuoja ir kontroliuoja savivaldybės kultūros centrų veiklą; 3) nustato savivaldybės kultūros centrų plėtotės strategiją.

Lietuvos Kultūros centrai papildomų finansų gali gauti vykdant projektinę veiklą, kuomet tikslūs ir reikalavimus atitinkantys projektai, kuomet jie yra patvirtinami, gali suteikti papildomų lėšų kultūros centrų veiklai. Taip pat įstatymuose galime rasti informacijos apie Lietuvos kultūros centrų veiklos valstybinį valdymą – valstybės politiką Lietuvos kultūros centrų

reglamentavimo srityje, kuri siejasi su Lietuvos Kultūros ministerijos koordinavimu bei kitų institucijų įgaliojimais kultūros centrams.

2.4. Kultūrinių renginių ir pokyčių valdymo sąsajos

Organizuojant kultūrinį renginį (dažniausiai tęstinį) pravartu įvertinti praėjusių renginių rezultatus. Įvertinus teigiamus ir neigiamus pokyčius, šis procesas tampa pagalba organizuojant kitą renginį, papildant jį naujomis idėjomis, stengiantis išvengti klaidų. Todėl pokyčių valdymas tampa toks aktualus. Tai ne tik galimybė pastebėti svarbias detales, bet ir pareiga valdyti, tinkamai įgyvendinti pasikeitimus.

Renginiui vykstant ne vienerius metus ir stebint jo pasikeitimus atsiranda galimybė susidaryti pokyčių eigą ir matyti, kaip ta šventė tobulėja. Dėka šventės vadovų ir kitų organizatorių vykdomo pokyčių valdymo proceso, kinta bendras organizuojamo renginio įvaizdis. Tačiau tai nėra paprasta įgyvendinti. Pirmiausia, pokyčiai bei jų aspektai turi atitikti žmonių, organizuojančių šventę, moralines vertybes, įsitikinimus, požiūrį į žmones – kolegas, renginio dalyvius, žiūrovus. Rengiant kultūrinę šventę pokyčių samprata gali įgauti ne vieną reikšmę. Pirmiausia, tai gali būti nuo aplinkos nepriklausantis procesas arba reagavimas į vidaus bei išorės veiksnus, darančius įtaką renginio organizavimo vyksmui (vidaus veiksniai – dažniausiai kylantys organizacijos viduje, išorės veiksniai – kylantys iš aplinkos). Kalbant apie pokyčių valdymą kultūriniame renginyje pravartu yra paminėti Lean sistemą.

„Lean sistema yra procesų valdymo pasauliniame lygyje metodinis pagrindas. Didelė dalis geriausių pasaulio kompanijų Lean metodikos pagrindu jau daug metų kuria ir tobulina savo vadybos praktikas. Svarbiausia organizacijų paskirtis yra suteikti savo vartotojams aukštą pridėtinę vertę ir pastoviai ją gerinti nuolat besikeičiančioje aplinkoje“ („Lean sistema“, 2019).

Organizacijoms, norinčioms įgyvendinti Lean sistemą pravartu žinoti, kokie yra pagrindiniai šios sistemos etapai, juos detalai išnagrinėti. Svarbu atkreipti dėmesį į sistemos diegimo galimybes, trikdžių šalinimą, esamos situacijos stebėseną.

Etapai	Apibūdinimas
1 etapas	Nustatyti ir įvertinti „Lean“ sistemos diegimo galimybes pagal svarbą klientams ar įmonei.
2 etapas	Projekto pasirinkimas ir apimčių nustatymas.
3 etapas	Esamos situacijos matavimas ir dokumentavimas.
4 etapas	Procesų šiukšlių identifikavimas ir šalinimas.
5 etapas	Trukdžių šalinimas ir srauto optimizavimas.
6 etapas	Tobulinimo planų įgyvendinimas ir įtvirtinimas.
7 etapas	Matavimas ir palaikymas (įmonės procesų schema).
8 etapas	Gerosios praktikos sklaida įmonėje.

7 pav. *Lean sistemos etapai.*

Sudaryta autoriaus. *Šaltinis:* <https://www.leanprojektai.lt/lean-terminu-zodynas/>

„Bet kuri organizacija veikia nuolat kintančioje aplinkoje. Vienų organizacijų aplinka yra stabilesnė (pvz. valstybės sektoriaus įstaiga), kitų kinta labai greitai (pvz. interneto paslaugų kompanija), tačiau net ir monopolinėms organizacijoms tenka patirti aplinkos pokyčių pasekmes. Mąstymas, kad kurioje nors srityje įmanoma išlaikyti „status quo“ yra iliuzija“ (<https://www.leanprojektai.lt/lean-sistema/>).

Organizacijos veikla yra neatsiejama nuo kintančios aplinkos ir yra jos veikiamą. Tai ypač aktualu kultūrinių švenčių rengimo organizacijoms, kurios nuolat turi stebėti tai, kas vyksta aplinkoje, tinkamai į ją reaguoti, diegti naujoves, – publikai demonstruoti vis naujas renginių idėjas.

„<...> Lean sistemos tikslas yra kiek įmanoma daugiau sumažinti darbo, kuris traktuojamas kaip nuostoliai, apimtis ir padidinti vertę kuriančio darbo apimtis“ (Statkus, 2018, p. 13).

Taigi, kultūriniai renginiai bei jų organizavimo procesas siejasi su pokyčių valdymo aspektais. Siekiant naujovių ir itin detalaus darbo, organizacijoms derėtų pasidomėti Lean sistema. Dėka pokyčių ir tinkamo jų valdymo kultūrinės šventės tobulėja, kasmet keičiasi, tampa patrauklesnės ir vis labiau pastebimos plačiajai visuomenei. Tai organizatoriams suteikia galimybę tobulėti, o žiūrovams dalyvauti įvairioje kultūrinėje veikloje. Taigi, kultūrinėje veikloje svarbus akcentas – pokyčių valdymas, nes kultūriniuose renginiuose pokyčiai – nuolatiniai.

2.5. Kultūrinio renginio SSGG analizė, pokyčiams įtaką darantys veiksniai

Organizuojant kultūrinius renginius dažnai yra svarbu atlikti stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizę. Tai padeda ne tik paprasčiau, bet ir greičiau įvertinti pokyčius bei juos tinkamai valdyti.

„SSGG - tai planavimo įrankis, naudojamas identifikuoti ir plėtoti konkurencinį pranašumą. Naudojama renginių planavimui, SSGG analizė padeda pastebėti silpnąsias vietas, kurių rizikas galima sumažinti iš anksto pasiruošus nenumatytiems atvejams, kad renginys praeitų kuo sklandžiau. SSGG analizė papildo galimybių studiją, bei yra patogus ir paprastas įrankis“ (Česnulaitė, Juodokaitė, 2016, p. 11).

SSGG analizė – galimybė dar kartą įsivertinti organizacijos ar bendruomenės, organizuojančios šventę, stiprybes – jas aiškiai suvokti, įtvirtinti. Taip pat silpnybes, kurios kultūrinio renginio rengimo veikloje gali pakenkti šventės organizavimo veiklos etapams bei pačiam renginiui. Galimybes, kurios dažniausiai siejamos su šventės vieta, aplinka, kuri supa kultūrinį renginį. Grėsmes, kurias laiku pastebėjus ir įvertinus, galima spėti panaikinti tai, kas gali trukdyti kultūrinio renginio organizavimui bei vyksmui ateityje.

STIPRYBĖS Kokios vertybės skatina organizuoti renginį? Kokie turimi ištekliai? Kas yra daroma geriau nei konkurentų veikloje? Darbuotojų pranašumai.	SILPNYBĖS Ko trūksta? Kokias veiklos sritis reikėtų tobulinti? Ką konkurentai atlieka geriau? Kokie personalo trūkumai?
GALIMYBĖS Ar palankūs ekonominiai/politiniai veiksniai? Išorinių veiksmų nauda. Rinkos svyravimų nauda. Ar galimybės ilgalaikės?	GRĖSMĖS Kas yra veiklos konkurentai? Pavojingiausios rinkos sritys. Tendencijos ar veiksmai, darantys neigiamą įtaką.

8 pav. SSGG analizės pavyzdys.

Sudaryta autoriaus. Šaltinis: <https://www.google.com/search?q=ssgg+analize&client=firefox-b-d&sxsrf=AOaemvJu6>

„Nepaisant savo populiarumo ir pateiktų pranašumų, SSGG analizė turi keletą trūkumų. Keletas jų apima: prastos kokybės duomenų, įskaitant anekdotus, pateikimą, ir veiksmų, išreikštų apibendrinimais, naudojimą. Taip pat atsiranda galimybė nekreipti dėmesio į pagrindinius lūkesčius, dėl kurių veiksniai yra priskiriami netinkamai analizės sričiai ir dėl to strategija tampa netinkama“ (Sarsby, 2016, p. 14).

SSGG analizė turi tiek pranašumų, tiek trūkumų, įvertinant jos patogumą bei paprastumą sudaro galimybę valdyti veiklos procesus, pasiruošti netikėtiems atvejams, įsivertinti pasiekimus bei veiklos trūkumus. Ir ne tik. Sudarant SSGG analizę gali kilti rizika pateikti nereikšmingus, nesuprantamus, prastos kokybės duomenis, nekreipti dėmesio į esmines detales.

Renginio tikslų įgyvendinimas – dar viena aktuali kultūrinio renginio organizavimo veiklos dalis, kuri daro įtaką aiškesniam suvokimui apie tam tikrą kultūrinį renginį bei jo pokyčių valdymą. Ar renginio tikslai pasiekti svarbu sužinoti ne tik jį organizavusiems, bet ir susirinkusiems stebėti šventės. Ar renginio tikslai pasiekti, yra nesunku patikrinti aiškiai išsikėlus tuos tikslus, o greta jų veiklos rodiklius, kurie būtų pagrįsti siekimais (vizijomis) ir realiais rezultatais. Taip pat svarbu atsižvelgti, koku būdu ar keliais būdais bus renkama, tikslinama informacija apie renginio tikslų pasiekimus.

Tam tikro kultūrinio renginio įvaizdis turi tendenciją keistis. Dažniausiai šis apibūdinimas tinka tęstiniams – vykstantiems kelerius metus, renginiams. Tuomet kinta valdymo, – organizavimo ypatumai, suvokimas apie šventės koncepciją, atrandami nauji uždaviniai bei tikslai.

Kultūrinio renginio valdymo, – organizavimo procesas yra sudėtingas, apimantis ne vieną sritį. Organizuojant šventę nesunku pastebėti, kad ir vidiniai organizacijos reiškiniai, ir aplinka įpareigoja imtis tam tikrų kultūrinio renginio pokyčių valdymo aspektų.

Svarbu atsižvelgti ir į tai, kad kultūrinio renginio pokyčiai yra susiję ne tik su organizacijos, rengiančios šventę, naujais darbuotojų siūlymais, apibūdinančiais šventės valdymą, naujų idėjų svarbą, uždavinius, tikslus, bet ir su pačios organizacijos kaita. Tai apibūdina sąvokos – reorganizacija ir restruktūrizacija, turinčios reikšmę organizacijos veiklai, kuri pastebima ne tik organizacijos veikloje, bet ir kultūriniame renginyje, nagrinėjant jo pokyčių valdymą.

Sąvoka – reiškinys	Sąvokos – reiškinio paaiškinimas
Reorganizacija	Įvairių priežasčių bei susiklosčiusių aplinkybių paskatintas procesas, vykdomas siekiant sumažinti verslo kaštus, sukurti efektyvesnės valdymo bei verslo plėtros sąlygas, padalinti skirtingų veiklos sričių riziką, atskirti įmonės vykdomas skirtingas veiklas ar atsiskirti įmonių savininkams.
Restruktūrizacija	Teisės aktais reglamentuotos procedūros, kuriomis siekiama laikinų finansinių sunkumų turinčiai arba jų artimiausiu metu galinčiai turėti įmonei padėti išsaugoti ir plėtoti įmonės veiklą, sumokėti skolas, atkurti mokumą ir išvengti bankroto. Įmonės restruktūrizavimo metu yra ribojamos galimybės areštuoti turtą, iškelti bankroto bylą, įstatymų nustatyta tvarka sustabdomas netesybų ir palūkanų skaičiavimas.

9 pav. *Sąvokų – reiškinių reorganizacija ir restruktūrizacija paaiškinimas.*

Sudaryta autoriaus. Šaltinis: <https://xlaw.lt/veiklos-sritys>.

Kultūrinio renginio pokyčiai dažnai priklauso ne tik nuo vidinių, bet ir nuo išorinių – globalių jėgų – tai politinės, ekonominės, socialinės ir technologinės jėgos. Jos daro įtaką kultūrinės šventės organizavimo procesui, kuomet svarbu atsižvelgti į tai, kas vyksta aplinkoje, kokie keliama nauji reikalavimai renginio organizatoriams, į ką privalu atkreipti dėmesį, norint pritraukti kuo daugiau žiūrovų, pasikviesti pageidaujamų atlikėjų, nepažeisti įstatymų, tinkamai atlikti sklaidos darbus.

Visi politiniai neramumai, terorizmo įvykiai bei grėsmė, šalyse vykstantys streikai, maištai, keliama agresija, nepasitenkinimas valdžia, politiniais sprendimais daro įtaką ir verčia renginių organizatorius užtikrinti saugumą visiems renginio dalyviams, žiūrovams. Būtina užtikrinti saugią renginio aplinką.

Ekonominiai sprendimai, šalyse esanti ekonominė situacija (globali recesija, infliacija ar defliacija), masinės epidemijos, reikalaujančios nemažų išlaidų pasaulio šalių biudžetuose, daro įtaką organizuojamiems renginiams. Nuo to priklauso parama kultūrinių švenčių rengėjams vykdamas renginių organizavimo, sklaidos, atlikėjų užsakymų darbus. Esant nepalankiai ekonominei situacijai neretai tenka apsiriboti daugiau vietiniais atlikėjais ir pamiršti kviestinius svečius iš užsienio šalių. Tam įtaką daro konkuruojančios kainos (užsienio atlikėjų koncertai kainuoja brangiau, nei vietinių).

Socialiniame aspekte galima išskirti žmonių senėjimo tendencijas (mažesniuose miestuose, kaimo bendruomenėse galima pastebėti jaunų žmonių skaičiaus mažėjimą. Suprantama, kad renginių organizatoriai turėtų koreguoti švenčių programas, jas pritaikyti esamai publikai, pritraukti pagyvenusio amžiaus žmones aktyviai dalyvauti kultūrinėje veikloje), socialiniai remtino sluoksnio žmonėms organizuojamų švenčių poreikį (įvairios akcijos, nemokami renginiai), neįgaliesiems asmenims suteikiamą galimybę ne tik stebėti renginius, bet ir juose pasirodyti kaip artistams.

Kalbant apie technologinius aspektus, tikslinga paminėti naujų įrenginių, technologinių naujovių svarbą ir daromą įtaką kultūriniam renginiams. Galima būtų išskirti ne tik tas technologines naujoves, be kurių paprastai neįvyksta kultūriniai renginiai. Svarbu paminėti, kad atsižvelgiant į susidariusias aplinkybes (pandemijos, karantinai), technologijos – pagalba kultūriniam gyvavimui. Tai galimybė kurti, organizuoti, – žiūrovui pateikti kultūrinį produktą virtualiu būdu ir kiek įmanoma išlaikyti kultūrinį gyvavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatos vykdant bei sekant kultūrinio renginio organizavimo tikslus, galima pastebėti renginio pokyčius, kurie priklauso nuo valdymo, tikslų aiškumo bei įgyvendinimo. Visa tai suteikia svarų, nuolatos kintantį, kokybišką produktą.

SSGG analizė – svarbus planavimo įrankis, nepaisant kai kurių jo sudarymo trūkumų, padedantis dar labiau įsigilinti į kultūrinio renginio organizavimo aspektus, įvertinant stiprybes, silpnybes, galimybes bei grėsmes. Atliekant analizę, pasitelkus SSGG principą, galima nesunkiai nuspręsti, kokie pokyčiai yra svarbūs ateityje organizuojant kultūrinį renginį, ko derėtų vengti. Tiek aplinka, tiek vidiniai organizacijos, rengiančios kultūrinę šventę, pokyčiai daro įtaką šventės valdymui. Taip pat yra svarbu atsižvelgti ir reaguoti į globalias jėgas, kurios aktualios ne tik šventės rengėjams, tinkamam renginio vyksmo procesui, bet ir žmonėms, kurie stebi kultūrinę šventę, dalijasi nuomone ir įžvalgomis apie renginį.

3. POKYČIŲ VALDYMO SĖKMĖS VEIKSNIAI LIETUVOS KULTŪROS CENTRUOSE

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo problema. Nepakankamai išsamiai išanalizuoti sėkmės veiksniai, valdant pokyčius Lietuvos kultūros centruose.

Tyrimo objektas. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai.

Tyrimo tikslas. Išnagrinėti pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius Lietuvos kultūros centruose.

Ekspertų pasirinkimo kriterijai:

- Ekspertai turi daugiau nei trijų metų vadovavimo patirtį kultūros srityje.
- Ekspertai Lietuvoje veikiančiuose kultūros centruose užima aukščiausios grandies vadovaujančias pareigas (direktoriai, pavaduotojai).
- Skirtingų regionų atstovavimas.

Tyrimo būdas. Interviu. Tai pokalbis tarp dviejų ar daugiau žmonių, esant pagrindiniam interviu vedėjui, užduodančiam klausimus pašnekovams. Šio pokalbio patrauklumas ir gyvumas priklauso ne tik nuo pašnekovų dėmesio, gebėjimo tinkamai atsakyti į klausimus, noro diskutuoti, bet ir nuo vedėjo gebėjimo pateikti aiškius ir tikslus klausimus, reakcijos į pašnekovų mintis.

Interviu būdas pasirenkamas pagal galimybę lanksčiai rinkti duomenis. Tipai gali būti pasirenkami pagal tyrimo tikslus, uždavinius ir hipotezę. Interviu skirstomas pagal techniką, formą, apklausiamųjų subjektų pasirinkimo kriterijais.

Šiame interviu buvo parengti klausimai, pagal darbo tiriamosios dalies temą. Pokalbio metu buvo užduodami ir papildomi klausimai pašnekovams, siekiant tiksliau išsiaiškinti esminių temų svarbą, susijusių su interviu tema.

Ekspertai galėjo plačiai dėstyti mintis, pagrįsti savo nuomonę. Gyvo pokalbio metu buvo gauti išsamūs atsakymai su aiškiais patarimais kultūros organizacijoms Lietuvoje.

Interviu buvo vykdomas ir informacija renkama 2021 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais, pokalbio metu nuotolinio ryšio priemonėmis arba „gyvo“ pokalbio metu. Kai kuriems ekspertams buvo sudaryta galimybė į pateiktus klausimus atsakyti elektroniniu būdu.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo klausimais pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti pokyčių valdymo sėkmės kriterijus Lietuvos kultūros centruose. Papildomai buvo siekiama išsiaiškinti Lietuvos miestų kultūros centrų veiklos aspektus, pokyčių valdymo ypatybes, vadovų požiūrį į pokyčių svarbą. Interviu metu buvo apžvelgti išoriniai veiksniai, darę didžiausią įtaką mūsų šalies kultūros centrų veiklai, strateginiams planams, misijai bei vizijai. Taip pat buvo aptartas vadovų vaidmuo organizacijoje, darbuotojų motyvavimo priemonės. Apklaustieji ekspertai pasidalino pasiūlymais, susijusiais su pokyčiais ir efektyviu jų valdymu, Lietuvos kultūros įstaigoms.

Pirmuoju klausimu – kaip kultūros centrams praėjo 2021 metai, – buvo siekiama išsiaiškinti, kaip kultūros centrai vertina praėjusius metus, kokius svarbiausius pasiekimus išvelgia vadovaujamuose kultūros centruose, su kokiais sunkumais susidūrė.

Kategorija	Subkategorija	Atsakymas
2021 metų Lietuvos kultūros centrų veiklos aspektai	COVID-19 pandemijos iššūkiai	„Kaip ir daugeliui Lietuvos kultūros įstaigų, taip ir kultūros centrui teko susidurti su COVID – 19 pandemija, jos iškeltais iššūkiais, atsiradusia įtampa, neramumais, nežinomybe. 2021 metų pradžia nebuvo itin lengva, nes dėl karantino dar negalėjo gyvai vykti renginiai. Prireikė nemažai kūrybiškų pastangų, kad būtų įgyvendinti numatyti renginiai. Tačiau renginiams persikėlus į nuotolinę erdvę, problemos buvo dalinai išspręstos, toks kultūrinių renginių pateikimas tam tikrais atvejais sulaukė žymiai daugiau žmonių dėmesio, ypač jaunimo, negu įprastiniai renginiai su koncertais prieš karantino paskelbimą“ (Ekspertas Nr. 1).

		„Kultūros centras turėjo laikinai pristabdyti arba atrasti naujas įgyvendinimo formas toms veikloms, kurios buvo suplanuotos 2021 metams, pavyzdžiui, tradiciniai renginiai ar nauji projektai, užsiėmimai vaikams ir jaunimui, mėgėjų meno kolektyvų veikla. Įstaiga turėjo dalį veiklų perkelti į internetinę erdvę. Nepaisant to, galima džiaugtis, kad tai, kas buvo suplanuota, didžiąja dalimi buvo įvykdyta. Ne paslaptis, kad žiūrovams ir atlikėjams, kultūra yra itin svarbi, todėl šiuolaikinių technologijų laikais įvairios virtualios bendravimo programos tapo išeitimi organizuoti įvairius projektus – koncertus, būrelius, parodas“ (Ekspertas Nr. 2). „Laisvėjant karantino ribojimams, kultūros centras pradėjo ruošti gyviems susitikimams su žiūrovais. Žinoma, kilo dvejonių, ar žiūrovai bus išsiilgę ne nuotolinių renginių. Organizuojant „gyvus“ renginius kultūros centras sulaukė itin didelio skaičiaus žiūrovų, kuriems buvo kultūriškai svarbu sugrįžti į miestų koncertų sales ar parkus, kur po ilgai laiko tarpo vėl atsirado galimybė matyti atlikėjų pasirodymus iš arti, ne virtualiai. Mėgėjų meno kolektyvai, įvairių būrelių nariai noriai sugrįžo į gyvus susitikimus ir repeticijas, kuomet teko pasivyti praleistas pamokas, prisiminti išmokus šokius, spektaklius, dainas, nes kompiuterio ekranas negalėjo atstoti gyvų susitikimų. Taigi, poreikis matyti, bendrauti, pažinti išliko tiek žiūrovams, tiek mėgėjų meno kolektyvams“ (Ekspertas Nr. 3).
--	--	--

		„Šiandien dažnai mus išblaško televizijoje skelbiamos keistos naujienos, internete skleidžiamas .melas ir siejama neapykanta. Jei ne kokybiški, su aiškia žinute žiūrovui, ir atsakymu į klausimą „kodėl?“ kultūriniai renginiai, nežinia, apie ką kalbėtų ir bendrautų ne tik didžiųjų miestų, bet ir provincijos regionų gyventojai. Lietuva ir kultūriniai renginiai nuo senų laikų yra siejami. Galbūt senais laikais maži žmonių susibūrimai, dainuojamos liaudies dainos, giedamos sutartinės, pasakojamos legendos ir išugdė mumyse tai, kas aktualu iki dabar. Tai yra svarbu norint suprasti, kuo gyvenome seniau, praeityje, kuo kvėpuojame dabar. Kultūriniai renginiai – galimybė nuspėti, kaip gyvensime ir ateityje. Tai šiomis dienomis aktualu ugdant jaunąją kartą, prisimenant garbaus amžiaus žmones“ (Ekspertas Nr. 4) „Visuomenė be kultūrinių renginių, tai visuomenė be dvasinių vertybių. Žmonės kultūriniuose renginiuose išreiškia savo idėjas, ugdo talentą, organizacinius gebėjimus. Galime tai daryti ir virtualiai, svarbu tinkamai prisitaikyti prie išorinės aplinkos ir tęsti svarbius darbus kultūros srityje. Taigi, galima džiaugtis kultūros centre įvykusiais tradiciniais renginiais, kurie, kad ir nuotoliniu būdu, bet sulaukė itin gausaus publikos skaičiaus. Svarbu akcentuoti ir naujus projektus – įvairius konkursus (pavyzdžiui, dainavimo, dailės, šokio), parodas, filmų peržiūras“ (Ekspertas Nr. 5) „Smagu, kad kultūros centrui buvo suteiktas projektinis finansavimas (rašant projektus), – Lietuvos kultūros tarybos, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos ir kitų organizacijų. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad kultūros centrui, į
--	--	---

		kurį nėra itin dažnai kviečiami atlikėjai iš užsienio, tam tikromis aplinkybėmis, atsiradusi pandemija šiek tiek švelniau paveikė kultūrinės veikos aspektus“ (Ekspertas Nr. 6).
	Kultūros centrų bendradarbiavimas	„Svarbu paminėti, kad kultūros centras tiesiogiai prisidėjo kovojant su pandemija. Kultūros centro patalpos buvo naudojamos, kaip vakcinacijos centras. Žinoma, tai vienas iš išorinių veiksmų ir pokyčių, prie kurių teko prisitaikyti, bet tai yra didelis indėlis kovojant prieš pandemiją. Šis pavyzdys parodė kelių institucijų glaudų bendradarbiavimą (kultūros centrai, poliklinikos, miestų savivaldybės, seniūnijos). Kultūros centro darbuotojai tuo metu geranoriškai savanoriavo – matavo asmenų kūno temperatūrą, atliko registracijos darbus. Kultūros centras mielai priima ir Nacionalinio Kraujo Centro darbuotojus, vykdančius akciją, taip prisidedant prie kraujo donorystės gelbstint žmonių gyvybes“ (Ekspertas Nr. 7).

Pirmuoju klausimu buvo išsiaiškinta, kad 2021 metų Lietuvos kultūros centrų veiklos aspektai labiausiai siejasi pandemijos (COVID-19) iškeltais iššūkiais, kuomet teko pergalvoti kultūros centrų veiklos prioritetus, atrasti naujus bendradarbiavimo, komunikacijos būdus, išmokti naujų technologijų subtilybes. Nepaisant to, laisvėjant pandemijos ribojimams, atsirado galimybė ir vėl dirbti įprastu būdu, organizuoti renginius, mėgėjų meno veiklą ne nuotoliniu būdu.

Kultūros centrai glaudžiai bendradarbiauja su sveikatos įstaigomis, siekiant prisidėti prie visuomenės sveikatos gerinimo. Galima pastebėti, kad kultūros centrų kolektyvams itin aktualu pagelbėti toms sveikatos institucijoms, kurioms šiuo metu, reikia pagalbos vykdam atsakingą veiklą, susijusia su žmonių sveikata ir netgi gyvybe.

Antruoju klausimu – kokie išoriniai veiksniai darė didžiausią įtaką kultūros centrų veiklai 2020-2021 metais?, – buvo siekiama išsiaiškinti, ne tik kokie išoriniai veiksniai labiausia paveikė mūsų šalies kultūros centrus, bet ir kokia nauda bei teigiama patirtis buvo įžvelgiama stengiantis tinkamai reaguoti į tuos veiksnius.

Kategorija	Subkategorija	Atsakymas
Išoriniai veiksniai, darę didžiausią įtaką kultūros centrų veiklai 2020 – 2021 m.	COVID-19 pandemijos sukelti iššūkiai ir politiniai veiksniai	„Kalbant apie išorinius veiksnius, padariusius didžiausią įtaką kultūros centro veiklai, galima drąsiai minėti COVID – 19 pandemiją, jos padarinius“ (Ekspertas Nr. 1) „Didelę įtaką kultūros centro veiklai darė ir tam tikri politiniai sprendimai, susiję su pandemija – draudimas organizuoti renginius, judėjimo, kontaktavimo ribojai (atstumo laikymasis, ribotas žiūrovų skaičius, privaloma visų renginio dalyvių registracija)“ (Ekspertas Nr. 2).
	Išorinių veiksnių nauda	„Besitęsiantis karantinas pakoregavo kultūros centro veiklos planus, suteikdamas ne tik naujas komunikavimo, pažinimo, kūrybos ir bendradarbiavimo galimybes, bet ir keldamas naujus iššūkius“ (Ekspertas Nr. 3). „Ši situacija pakeitė organizacijos darbo aplinką, meno kolektyvų repeticijų procesus, renginių koncepcijas, bet tuo pačiu suteikė galimybes kurti ir stiprinti virtualius bendradarbiavimo tinklus, vaizdo konferencijų pagalba kelti kvalifikaciją, dalintis žiniomis“ (Ekspertas Nr. 4). „Galima pasidžiaugti, kad itin sunkiu pandemijos laikotarpiu, darbuotojams atsirado galimybė detaliau susipažinti su informacinėmis galimybėmis ir naujovėmis,

		kuomet dirbant įprastai, nevaržant COVID – 19 pandemijos padariniams, žinių apie virtualius renginius, kolektyvų susirinkimus buvo itin nedaug. Taigi, jei organizacija ir jos nariai siekė gyvuoti toliau, buvo privalu susirasti kitą erdvę darbams, koncertams, mėgėjų meno veiklos organizavimui“ (Ekspertas Nr. 5). „Išoriniai veiksniai gali ne tik kelti rimtus iššūkius, verčiančius reaguoti, bet ir atnešti naudos. Informacinių technologijų raštingumo žinios, komunikacija nuotoliniu būdu, netradiciniai renginiai ar repeticijos – iššūkiais ir tuo pačiu nauji tikslai atnešantys naudos“ (Ekspertas Nr. 6). „Sunkiu pandemijos (COVID-19) laikotarpiu dėmesys buvo skiriamas ne tik naujiems iššūkiams „pavyzdžiui, darbui nuotoliniu būdu. Buvo pastebėta, kad organizacijos nariai kitaip pradėjo vertinti ne tik save, bet ir kitus komandos narius. Atsirado didesnė pagarba, pakantumo jausmas, supratimas, kad gyvybė ir sveikata – svarbiausia“ (Ekspertas Nr. 7).
--	--	--

Apibendrinant antrojo klausimo ekspertų atsakymus, galima teigti, kad išoriniai veiksniai, darę didžiausią įtaką kultūros centrų veiklai, yra siejami su pandemija (COVID-19) ir jos padariniais. Taip pat didelę įtaką turėjo ir tam tikri politiniai ribojimai, siekiant saugoti visuomenės sveikatą, bet ir tuo pačiu pristabdant kultūrinę veiklą – koncertus, spektaklius, repeticijas, susitikimus, kultūros centrų darbuotojų darbą kolektyve.

Nepaisant sunkių išbandymų, buvo įžvelgta ir teigiamų aspektų. Jie siejami su naujų technologijų žinių tobulinimu, kitokio, kiek neįprasto, renginių formato panaudojimu.

Trečiuoju klausimu – kaip Jūsų organizacijoje yra reaguojama į pokyčius, kaip suprantate jų svarbą šiuolaikinėje organizacijoje? Kokiomis priemonėmis vyksta jų valdymas? Ar keitėte organizacijos strateginius planus? Ar pokyčių valdymo priemonės atsiliepė organizacijos misijai, vizijai? Kokią įtaką tai turėjo operatyviniams (kasdieniams/trumpalaikiams) veiklos planams?, – buvo siekiama išsiaiškinti kultūros centrų vadovų ir jų kolektyvų požiūrį į pokyčius organizacijoje. Svarbu buvo sužinoti, kokios priemonės, anot apklaustųjų, yra efektyviausios pokyčių valdymo procese. Aktualu buvo aptarti kultūros centrų strateginių planų, operatyvinių planų, misijos bei vizijos koregavimo poreikį pokyčių metu.

Kategorija	Subkategorija	Atsakymas
Pokyčių valdymas kultūros centruose	Pokyčių svarba	„Atsakant į šį klausimą svarbu pabrėžti pokyčių svarbą organizacijoms, kadangi tai yra galimybė tobulėti, teisingai reaguojant į aplinkos veiksnius, prisitaikant prie tam tikrų ribojimų ar reikalavimų, sprendžiant iškilusius klausimus, lemiančius įstaigos ateities gyvavimo sėkmę. Šiuolaikinis pasaulis – besikeičiantis pasaulis, todėl yra itin svarbu tinkamai reaguoti į aplinką norint būti įdomiems, patraukliems, matomiems. Pokyčiai yra reikalingi nuolat, nepaisant to, ar juos sukelia atsiradusios pandemijos padariniai, ar būtinybė keistis, reaguojat į kitus aplinkos veiksnius. Priemonės pokyčių valdymui – įvairios, pavyzdžiui, seminarų, susirinkimų organizavimas kultūros centrų kolektyvams, bendradarbiavimas su kitomis institucijomis (savivaldybėmis, švietimo įstaigomis, kitais kultūros centrais), naujų projektų kūrimas. Aktualiaame pokyčių valdymo procese

		svarbu darbuotojus paruošti būsimiems pokyčiams, numatyti aiškų pokyčių valdymo planą, leisti dalintis idėjomis. Ir svarbiausia – įtraukti darbuotojus aktyviai ir drąsiai dalyvauti tame procese – nuo pokyčių valdymo plano parengimo iki įgyvendinimo“ (Ekspertas Nr. 1). „Norint tinkamai suvokti pokyčius, jų reikšmę ir juos būtent tinkamai panaudoti organizacijoje, turėtume pokyčių sąvoką išskaidyti į kelias dalis. Pirmiausia, – tai suvokimą, kas yra tie pokyčiai. Pokyčiai – tai, kas turi ypatybę keistis. Valdymas – būdas pakreipti, kontroliuoti veiklą. Dažniausiai šią funkciją atlieka asmenys ar jų grupės, turintys vadovavimo ypatumus, užimantys vadovų pareigas kartu su organizacijos nariais“ (Ekspertas Nr. 2). „Pokyčių valdymas – svarbi sąvoka kiekvienai organizacijai, siekiančiai išlikti kuo ilgiau ir būti pastebėti. Ir išorinė, ir vidinė organizacijos aplinkos keičiasi, darydamos įtaką įmonės veiklai. Nepastebėjus, neįvertinus ir nesuvaldžius pokyčių galima pridaryti nemažai žalos įmonei ir jos atliekamai veiklai. O kartais atsitinka taip, kad nesureagavus į aplinkos pokyčius bei jų nesuvaldžius, galima užsitraukti ir teisinių nemalonumų“ (Ekspertas Nr. 3). „Tai yra gana plati sąvoka ir tikriausiai dar ne iki galo tinkamai suvokiama ir praktiškai panaudojama
--	--	---

		organizacijose. Jos reikšmė yra susijusi su įmonės veiklos aspektais, kuriems yra daroma tam tikrų jėga įtaka. Pavyzdžiui, išorės įtaka, į kurią yra svarbu atsižvelgti ir imtis tam tikrų pokyčių valdymo aspektų, yra susijusi su technologiniais, socialiniais, aplinkos veiksniais. Žinoma, svarbi yra ir kintanti įmonės vidaus veikla (darbuotų, administracijos, vadovybės, darbo taisyklių kaita). Nuo kiekvieno įmonės vadovo ir jo komandos priklauso, kaip bus reaguota į tam tikrus pokyčius, – kaip jie bus valdomi“ (Ekspertas Nr. 4). „Šiais laikais pokyčių valdymas įgauna vis didesnę reikšmę. Svarbu, kad organizacijos pastebėtų ir suprastų, kad kiekviena jų darbo diena yra pilna iššūkių, kurie pareikalauja imtis tam tikrų pokyčių. Tai yra procesas su labai aiškia struktūra, turintis ir pradžią, ir pabaigą. Pokyčių valdyme naudojamos įvairios metodikos ir taktikos, kurios padeda maksimaliai greitai ir su minimaliais nuostoliais pereiti nuo vienos situacijos į kitą. Skirtingose srityse yra akcentuojami skirtingi pokyčių aspektai. Pokyčių valdymas – procesai, kuriuos siekiama valdyti, keisti siekiant užsibrėžtų tikslų, geresnių rezultatų. Tai geriausia pagrindžia LEAN sistema“ (Ekspertas Nr. 5). „Galima teigti, kad tai yra itin aktualus procesas. Pokyčių valdymas – naujoviškų idėjų įgyvendinimas, kuomet svarbu suteikti organizacijai galimybes
--	--	---

		susipažinti su galimais pokyčiais, jų numatomais padariniais. Reikėtų užtikrinti, kad komandoje būtų juntamas stabilumas, nes tik tuomet jos nariai drąsiai imsis pokyčių įgyvendinimo ir valdymo proceso. Svarbu judėti į priekį. Pokyčių valdymas priklauso nuo organizacijos vadovų, narių sugebėjimų, partnerių pagalbos. Pats procesas yra postūmis stiprėti ekonomiškai, tinkamai įveikti konkurenciją. Šiais laikais aktualu į šį procesą įtraukti visą organizaciją, t.y. kiekvieną jos narį. Tuomet atsiranda galimybė optimaliems pokyčiams“ (Ekspertas Nr. 6).
	Strateginiai planai, misija ir vizija	„Kultūros centras yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, todėl rengiant organizacijų 3 metų strateginį planą yra privalu vadovautis miesto savivaldybės strateginiu planu, jame įvardintais tiksliais ir uždaviniais. Todėl metų bėgyje strateginis planas nėra keičiamas. Įgyvendinant pokyčius, daug dėmesio yra skiriama komunikacijos gerinimui organizacijos viduje ir išorėje bei darbuotojų motyvacijai. Sėkmė lydi tada, kai visi darbuotojai supranta bendrus organizacijos tikslus, yra įsitraukę į sprendimų rengimą ir dalyvauja planuojant veiklą ir renginių turinį“ (Ekspertas Nr. 7) „Kultūros centro organizacijų strateginis planas nebuvo keičiamas, buvo koreguojamos priemonės jį įgyvendinant. Nebuvo keičiama misija ir vizija. Svarbu

		mokėti prisitaikyti prie aplinkybių, iššūkių išsaugant pagrindines vertybes ir tikslus“ (Ekspertas Nr. 3).
--	--	--

Šiuo klausimu buvo išsiaiškinta, kad pokyčių valdymas yra itin aktualus kultūros centrų veikloje. Tai galimybė tobulėti, judėti į priekį. Norint, kad kultūros centras savo veikla būtų patrauklus ir inovatyvus, nuolatiniai pokyčiai ir tinkamas jų valdymas – neišvengiami.

Pastebėta, kad kultūros centrai vykdydami pokyčius nekoregavo strateginių planų. Korekcijos nebuvo atliekamos misijai bei vizijai. Svarbu buvo prisitaikyti prie tam tikrų situacijų, laiku imtis teisingų pokyčių ir tinkamai juos įgyvendinti.

Kitu klausimu – kaip Jūs pats/pati, kaip vadovas/-ė reagujete į pokyčius darančius įtaką organizacijos veiklai? Kaip darbuotojai įtraukiami į pokyčių valdymą? Kaip jie motyvuojami? Gal galėtumėt įvardinti darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymo procesus sėkmingus pavyzdžius? Kaip manote, kokie buvo pagrindiniai sėkmės veiksniai?, – buvo siekiama išsiaiškinti, kultūros centrų vadovų požiūrį į pokyčius, jų valdymą, ar aktualus darbuotojų įtraukimas į šį procesą.

Kategorija	Subkategorija	Atsakymas
Pokyčių svarba ir vadovų vaidmuo	Pokyčiai ir komunikacija su darbuotojais	„Pokyčiai itin svarbūs norint tobulinti organizacijos veiklą, vidinę aplinką. Svarbu įtraukti visus darbuotojus sprendžiant iškilusias problemas – valdant pokyčius, siekiant organizacijos vystymosi. Svarbu nepamiršti ir darbuotojų kaitos, kuri kartais tiek vadovui, tiek kolektyvui gali tapti stresine situacija, tačiau kiekvienas atsiradęs pokytis inicijuoja naujas idėjas, tikslus bei uždavinius, kuriuos įgyvendinant gilinama darbo patirtis“ (Ekspertas Nr. 1). „Visuomet svarbu į pokyčius reaguoti teigiamai, nes pokyčiai skatina mokytis, prisitaikyti ir tobulėti. Be abejonės, jie daro įtaką organizacijos veiklai. Organizacijų vadovų nuolatinė pareiga yra sudaryti sąlygas darbuotojams mokytis bei tobulėti“ (Ekspertas Nr. 2). „Galima džiaugtis, kad kultūros centre darbuotojai įgijo ar įgis magistro laipsnius kultūros ir meno, socialinių mokslų srityse. Tai yra sėkmės veiksnys, nes organizacijos darbuotojai yra motyvuoti, jiems yra sudarytos sąlygos dirbti ir augti bei tapti savo srities profesionalais“ (Ekspertas Nr. 3). „Svarbu, kad darbuotojai taptų pokyčių valdymo dalimi. Jie yra motyvuojami, pirmiausia, galimybe prisidėti prie organizacijos ateities vystymo, darnios, pažangios ir pavyzdingos aplinkos kūrimo, įnešant savo svarų indėlį ir drąsiai pateikiant kilusias idėjas, problemų sprendimo būdus, naujus tikslus bei uždavinius. Taip pat svarbu akcentuoti ir kolektyvo narių

		tarpusavio supratimą, palaikymą, pagarbą, kurią, didžiaja dalimi, turi užtikrinti vadovas, vienijant kolektyvą, įtraukiant jo narius bendrai veiklai, įrodant, kad kiekvieno darbuotojo idėjos ir situacijų sprendimo būdai yra svarbūs ir svarstyliniai“ (Ekspertas Nr. 4). „Itin svarbi kryptinga darbuotojų motyvacija viso organizacijos kolektyvo nuveiktiems darbams ir numatytiems būsimiems projektams. Norint organizacijos darbuotojus įtraukti į pokyčių valdymo veiklą, svarbu darbuotojams įrodyti, kad kiekvienas iš jų yra svarbus ir reikalingas. Darbuotojų įvertinimas ir nuolatinis skatinimas už tinkamai ir pavyzdingai atliktus darbus, parodo vadovo pasitikėjimą ir suteikia noro tobulėti ir patikti naujas idėjas ateities darbams ir numatomiems pokyčiams“ (Ekspertas Nr. 5).
	Vadovų vaidmuo COVID-19 pandemijos fone	„Džiugu, kad net ir sudėtingomis pandemijos sąlygomis, pavyko kiekvieną dieną bendrauti ir dirbti su savo komandos nariais (pavyzdžiui, virtualiu būdu), taip užtikrinant stabilias pajamas darbuotojams sudėtingu laikotarpiu“ (Ekspertas Nr. 6). „Svarbu kartu įveikti sunkumus kartu, o susitikus gyvai pasidalinti patirtimi ir tęsti veiklą. Tik motyvuoti darbuotojai drąsiai siūlo idėjas, nebijoti klysti, drąsiai imasi naujos veiklos. Jie patys siūlo idėjas ir ieško sprendimo būtų pokyčiams suvaldyti. Pagrindiniai sėkmės veiksniai – komandinis darbas, garsiai sprendžiant problemas, ieškant sprendimo būdų“ (Ekspertas Nr. 7)

Apibendrinant ekspertų atsakymus galima teigti, kad kultūros centrų vadovai itin daug dėmesio skiria pokyčių valdymui, suprasdami, kad tai galimybė imtis naujovių, atrasti tokių sprendimų, kurie dar nebuvo panaudoti organizacijos veikloje. Itin svarbus ir darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymo procesą, parodant, kad kiekvieno kolektyvo nario idėjos ir mintys turi būti išgirstos ir tinkamai įvertintos.

Penktuoju klausimu – kokius organizacinius pokyčius Jūsų kultūros centras inicijuoja savarankiškai, o kuriuos klausimus sprendžiant turi bendradarbiauti su kitomis institucijomis? Kaip vyksta tas bendradarbiavimas? Gal galėtumėt įvardinti sėkmės pavyzdžius? Kokius įvardintumėt tokio bendradarbiavimo sėkmės kriterijus?, – buvo siekiama išsiaiškinti kultūros centrų savarankiškumo ir bendradarbiavimo galimybės pokyčių valdymo procese. Buvo itin svarbu išskirti ir sėkmės elementus pokyčių procese.

Kultūros centrų bendradarbiavimas su kitomis institucijomis pokyčių valdymo procesuose	Savarankiškas sprendimų priėmimas. Sprendimai, kurie priimami bendradarbiaujant su kitomis institucijomis	„Bendradarbiavimas su savivaldybe (administraciniais klausimais) persikėlė į skaitmeninę erdvę. Visa įstaigų informacija ir dokumentai yra pateikiami vienoje sistemoje, siekiant greitai ir saugiai reaguoti į naujai pateiktą informaciją, siųsti dokumentus. Taigi, kultūros centro administraciniai sprendimai yra priimami ir koreguojami bendradarbiaujant su miesto savivaldybe. Kultūriniai sprendimai ir pokyčiai yra inicijuojami savarankiškai paties kultūros centro arba bendradarbiaujant su švietimo įstaigomis, kitais Lietuvos kultūros centrais siekiant skatinti ir garsinti kultūrinę veiklą savo mieste, įprasminant miestų autentiškumą, tradicijas bei papročius, siekiant pritraukti naujų partnerių, rėmėjų, žiūrovų įvairiems projektams. Taip pat yra svarbu keistis rezultatais ir žiniomis apie pokyčių valdymą kultūros srityje“ (Ekspertas Nr. 1).
--	---	--

		„Kultūros centras veiktas, kurios yra susijusios su naujų renginių formatu, renginių ciklą įvedimu, inovatyvių priemonių panaudojimo pokyčiais, inicijuoja savarankiškai, o sprendžiant finansavimo, teisinius klausimus turi bendradarbiauti su savivaldybių administracija, kultūros skyriais“ (Ekspertas Nr. 2).
	Bendradarbiavimo sėkmės pavyzdžiai ir kriterijai	Tai bendradarbiavimas, kuris kultūros srityje dažniausiai yra veiksmingas ir naudingas tiek kultūros centrų nariams, tiek lankytojams – žiūrovams“ (Ekspertas Nr. 3). „Organizuojant renginius yra itin pravartu bendradarbiauti su įvairiais partneriais, kurie turi tendenciją keistis. Kultūros centre neretai renginiai tampa savotišku atskirų naujų projektų ar jau net žinomų renginių susivienijimu. Taigi, itin svarbu, kad organizuojant kultūrinius renginius būtų įtraukiami nauji projektai ir už juos atsakingi asmenys“ (Ekspertas Nr. 4). „Sėkmės kriterijai – atvirumas, noras bendradarbiauti, dalintis ir gauti“ (Ekspertas Nr. 5). „Sėkmės veiksniai yra siejami su naujovėmis ir noru domėtis skirtingomis kultūromis bei papročiais. Smagu, kai atsiranda galimybė kultūros centro kolektyvų nariams išvykti koncertuoti į kitus kultūros centrus. Itin svarbus ir naujų atlikėjų, iš kaimyninių ar tolimesnių Lietuvos miestų, pritraukimas (Ekspertas Nr. 6).

		„Svarbu pabrėžti, kad organizacija yra biudžetinė įstaiga, kurios steigėja – miesto savivaldybė, todėl tam tikrų pokyčių iniciavimas ir vykdymas vyksta bendradarbiaujant su savivaldybe“ (Ekspertas Nr. 7).
--	--	--

Apibendrinant gautus atsakymus galima teigti, kad mūsų šalies kultūros centrai savarankiškai inicijuoja tuos pokyčius, kurie siejami su kultūriniais klausimais, meno formatais, renginių idėjomis. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis yra aktualus sprendžiant administracinius klausimus.

Bendradarbiavimo sėkmės pavyzdžiai siejami ne tik naujovėmis, bet ir su tradicijų išsaugojimu. Viešnagės skirtinguose Lietuvos kultūros centruose, kolektyvams ir jų nariams leidžia ne tik pažinti skirtingas tautas bei jų tradicijas, bet ir susipažinti su skirtingų kraštų kultūrine patirtimi ir meniniu lygiu.

Šeštoju klausimu – kokias svarbiausias kliūtis galėtumėte įžvelgti pokyčių valdyme Jūsų organizacijoje (finansinius, darbuotojų trūkumo, technologinius...)? Kaip juos sprendžiate?, – buvo itin svarbu išsiaiškinti kultūros centrų pokyčių valdymo galimybes, kurias riboja įvairios kliūtys. Buvo aktualu išsiaiškinti, kokias kliūtis įžvelgia apklaustųjų kultūros centrų vadovai.

Pokyčių valdymo kliūtys kultūros centrų veikloje	COVID-19 pandemijos kliūtys	„Galima pateikti su COVID – 19 pandemija iškilusias kliūtis, pavyzdžiui, žinių stygių, ypač pandemijos pradžioje, koku būdu dirbti – organizuoti įvairius renginius ar tiesiog dirbti kultūros centre, esant griežtiems pandemijos COVID – 19 ribojimams. Tai buvo sprendžiama bendradarbiaujant su vietos savivaldybėmis, kitais kultūros centrais, organizuojant komandų susirinkimus, ieškant naujų idėjų, išsikeliant naujus tikslus ir uždavinius“ (Ekspertas Nr. 1).
---	------------------------------------	--

		„Kultūros centro valdymo procese ypatingai didelis dėmesys yra skiriamas gero mikroklimate organizacijos viduje palaikymui, planavimui ir finansų valdymui, todėl didelius sunkumus organizacija patiria retai (kalbant apie ketverių metų laikotarpį), o atsiradus nenumatytoms kliūtims visada padeda organizacijos steigėjas – miesto savivaldybė“ (Ekspertas Nr. 2).
	Technologinės kliūtys	„Galima išskirti technologijų trūkumą, ypač, garso ir vaizdo aparatūros. Ne paslaptis, kad kasmet atlikėjai pateikia vis aukštesnio lygio reikalavimus jų koncertams, spektakliams. Nepaisant to, kad kultūros centras yra pilnai renovuotas, visgi pasigendama profesionalios garso aparatūros ar apšvietimo. Išėjis – bendradarbiavimas su kitais, ypač tame pačiame rajone esančiais, kultūros centrais. Visuomet yra galimybė skolintis papildomos technikos. Kita išėjis – aparatūros nuoma iš šių paslaugų teikiančių įstaigų. Taip pat yra galimybė naujus poreikius įtraukti į kitų metų biudžetą, įrodant organizacijos veiklos svarbą ir pasiektų rezultatų reikšmę bendruomenėje“ (Ekspertas Nr. 3).
	Finansinės kliūtys	„Finansinės kliūtys visada įpareigoja ieškoti naujų finansavimo šaltinių, pritraukiant naujų renginių rėmėjų, kuriant ir teikiant naujus projektus (pavyzdžiui, Lietuvos Kultūros Tarybai arba kitoms institucijoms)“ (Ekspertas Nr. 4).
	Socialinės kliūtys	„Pastebėta, kad kiekvienais metais kyla vis rimtesnių iššūkių siekiant pritraukti jaunų, motyvuotų, išsilavinusių darbuotojų, kurie būtų pasirengę organizuoti renginius, dirbti su naujomis technologijomis, rašyti kultūrinius

		projektus, dirbti savaitgaliais ar švenčių dienomis. Priežastis – itin mažas Lietuvos kultūros centrų darbuotojų atlygis, o atsakomybė – itin didelė, pradedant naujų mėgėjų meno kolektyvų narių pritraukimu, rėmėjų paieška, žiūrovų pritraukimu, baigiant projektų kūrimu ir rašymu“ (Ekspertas Nr. 5). „Dažnai jauni ir perspektyvūs žmonės neturi potencialo ateiti dirbti į kultūros centrus. Nepakankamas atlyginimas, atsakomybė, pandemija (COVID-19) – tik keli veiksniai, priverčiantys abejoti rinktis tokį darbą“. (Ekspertas Nr. 6). „Mažuose miesteliuose darbuotojams tenka itin didelis iššūkis organizuoti renginius „iš nieko“. Artistų, norinčių pasirodyti scenoje, talentingo jaunimo trūkumas stabdo ir užkerta kelią profesionaliai atlikti šį darbą“ (Ekspertas Nr. 7).
--	--	---

Šiuo klausimu buvo išsiaiškinta, kad tiek pandemijos (COVID-19) sukeltos kliūtys, tiek kiti, kiekvienai organizacijai būdingi trikdžiai, trukdo efektyviai ir pilnavertiškai dirbti kultūros centrų darbuotojams. Žinoma, išeitys visuomet atsiranda. Čia pastebima bendradarbiavimo, komunikacijos, pastangų tobulėti svarba kiekvienoje organizacijoje.

Paskutiniuoju klausimu – kokios geriausios priemonės, anot jūsų, leidžia efektyviai atlikti pokyčių valdymą? Kokie būtų Jūsų pasiūlymai kultūrinėms organizacijoms, kurios susiduria su tokiais iššūkiais?, – itin svarbu buvo sužinoti, kokie pasiūlymai gali būti aktualūs kultūros įstaigoms, kurios susiduria su pokyčiais ir bando tinkamai juos įgyvendinti.

Priemonės, leidžiančios efektyviai atlikti pokyčių valdymą	Darbuotojų kolektyvo mikroklimatas	„Viena iš geriausių priemonių, leidžiančių efektyviai atlikti pokyčių valdymą – žmogiškieji ištekliai, tai yra, darbuotojų žinios ir patirtis, kaip tinkamai ir efektyviai atlikti pokyčių valdymą. Svarbu suprasti, kad komanda ir tinkamas formavimas – svarbus žingsnis besirengiant vykdyti pokyčius ir juos įgyvendinant“ (Ekspertas Nr. 1). „Pokyčiai organizacijoje turi vykti nuosekliai, negalima daryti staigių sprendimų, kurie kelia darbuotojams stresą. Itin svarbus yra organizacijos vadovo vaidmuo, jo kompetencijos, patirtis, lyderystė, lojalumas darbuotojams, gera komunikacija. Kiekviena kultūrinė organizacija turi nuolat analizuoti savo veiklos procesus, identifikuoti problemas, kurios trukdo efektyviai dirbti, tačiau skatina procesų atsinaujinimą. Geriausia tai daryti mokymų pagalba. Mokymuose, kurių tikslas analizuoti organizacijos veiklą, turi dalyvauti visi darbuotojai – vadovas, kūrybinis ir administracinis personalas. Tokiu būdu darbuotojai geriau supranta, kodėl pokyčiai yra būtini, kas pasikeis organizacijos valdyme ir kokią įtaką šie procesai padarys kiekvienam darbuotojui, kas pasikeis jų darbinėje veikloje“ (Ekspertas Nr. 2).
		„Vienas iš pasiūlymų – kiekvienais metais, organizuojant tradicinius renginius, sukurti naujus šūkius ir visos šventės metu laikytis jų pagrindinių idėjų, koreguojant veiklą, jos ypatumus, vykdant reklamos sklaidą, kuriant programą bei scenarijų, atliekant rėmėjų paiešką. Itin svarbu skatinti ir plėsti kultūrų dialogą, plėsti tarptautinius mainus, pristatyti tiek savo, tiek kitų

		šalių nacionalinę kultūrą. Svarbu, kad organizuojamos šventės formuotų patrauklų miesto įvaizdį, renginiai populiarintų nacionalinį palikimą“ (Ekspertas Nr. 3). „Svarbu atkreipti dėmesį į nuolatos kintantį finansavimą įvairiems kultūriniais renginiams. Galima teigti, kad finansavimas daro didžiausią įtaką renginio kokybei (kinta užsakomų atlikėjų skaičius, maitinimo galimybės, užmokestis organizatoriams, tiekėjams, partneriams ir kt.). Organizuojant renginius yra svarbu iš naujo perskaiciuoti ir peržvelgti biudžetą, atsižvelgti į turimas pajamas ir numatomas išlaidas“ (Ekspertas Nr. 4). „Kas metai kinta ir nežymiai daugėja šventės programos naujovių, suprantama, ir atlikėjų. Šiuo atveju yra svarbu skirti dėmesį kiekvienam šventės dalyviui, atsakyti į jo rūpimus klausimus renginio metu ir iki jo (ypač šiuo pandemijos laikotarpiu). Įvairūs nelaimingi įvykiai pasaulyje, nusinešę ne vieną žmonių gyvybę, priverčia stiprinti kultūrinių renginių saugumą. Tenka dar kartą bendrauti su saugumo ir pagalbos tarnybomis bei joms priminti, kad žmonių saugumas – svarbiausias“ (Ekspertas Nr. 5). „Nepaisant įvairių pastangų, nuosmukis bus išvelgiamas ekonomikos srityje, o kultūra didžiąja dalimi yra priklausoma nuo šio faktoriaus. Taigi, galima teigti, kad 2022 metais teks pamiršti dalį renginių, kadangi miestų savivaldybėms teks turimas lėšas skirstyti pagal prioritetus svarbiausioms sritims (atsižvelgiant į numatomas 2022 metų pandemijos grėsmes).
--	--	--

Nauji tikslai, dėmesys finansams, partneriai

		Kultūra – svarbi sritis, bet šiuo atveju kyla svarbiausias ir elementariausias klausimas – kaip išgyventi. Finansinę krizę pajus verslininkai, valstybės tarnautojai, mokytojai, dėstytojai, Lietuvoje gyvenančios šeimos. Žinoma, ir kultūros atstovai. Nepaisant to, visgi atsiras galimybių organizuoti kultūrinius renginius. Tiesa, 2022 metais jie bus kardinaliai keičiami dėl koronaviruso (COVID – 19) pasekmių. Teks pamiršti brangiai kainuojančias kviestines žvaigždes, svečius – atlikėjus iš užsienio šalių, brangų apšvietimą ir kitus techninius aspektus“ (Ekspertas Nr. 5). „Kaip ir visas kultūrinis sektorius, taip ir Lietuvos kultūros centrai nėra pilnai pasiruošę šios epidemijos padariniams. Tai koreguoja ne tik finansinius aspektus, paramos galimybes, bet ir darbo veiklą, organizatorių bendravimo galimybes – neįmanoma užtikrinti saugumo reikalavimo laikymosi galimybių pagal rekomendacijas ir įstatymus (atstumas tarp žmonių, bendravimo ribojimas). Tos pačios kliūtys liečia ir žiūrovus, lankytojus. Čia susiduriama problema su svečių srautu, atstumu tarp žiūrovų, prekyautojų. Norint, kad kultūriniai renginiai įvyktų kuo sklandžiau, organizatoriai privalo imtis svarių ir itin atsakingų pokyčių. Galbūt kultūrinės šventės organizuoti kitu formatu (atsižvelgiant į būsimą situaciją), o gal atidėti ateičiai. Nepaisant to, dėka mokslininkų, politikų, medicinos atstovų pastangų vis dar išlieka viltis sulaukti renginių būtent tradiciniu formatu“ (Ekspertas Nr. 6). „Remiantis tyrimais, pokyčių
--	--	--

		valdymas versle yra šešis kartus efektyvesnis, nei kitur. Neretai renginiuose dalyvauja verslo ir kultūros atstovai, todėl pokyčiai kultūrinės šventės valdyme yra būtini. Tuo labiau, kad tiek verslininkai, tiek kultūros žmonės kiekvienais metais keičiasi, reiškia, kad komandos nariai kiekvienais metais turi dirbti kitaip. Pagal tai, kad tiek organizatoriai, tiek dalyviai greitai įsisavina naują renginių formatą, pokyčių valdymas vyksta. Yra dvi skirtingos pokyčių valdymo strategijos: nukreipta į ekonominių rodiklių gerinimą ir nukreipta į organizacinės struktūros pokyčius. Renginio organizatoriai ir turėtų jomis vadovautis. Svarbu nepaminti, kad pokyčių kultūros srityje apima kelis etapus: pokyčių numatymą, pokyčių įvertinimą, pasiruošimą juos priimti, organizacijos gebėjimą pokyčius valdyti. Itin aktuali pokyčių svarba pritraukiant naujų partnerių į kultūrinės šventės. Išanalizavus įvykusių renginių rezultatus, organizatoriai jau turi pradėti galvoti apie kitų renginių tikslus. Pavyzdžiui, labiau susikoncentruoti į rezultatą, išsiaiškinti ar prioritetą bus kultūra, ar tarptautiškumas, ar komercija, paruošti pokyčių planą (numatyti naujas kultūrinės erdves, veiklas ir t.t.), įvertinti ir išanalizuoti komandos narių veiklą, būti pasiruošusiems pandemijos keliamiems iššūkiams. Renginio organizatoriai turi suformuluoti teigiamas nuostatas į būsimus pokyčius šventėse. Teigiamos nuostatos padės lengviau priimti naujus įsipareigojimus bei vadybinius sprendimus. Pandemijos (COVID – 19) pasekmės, kaip ir mūsų šalyje, taip ir visame
--	--	---

		pasaulyje 2022 metais neigiamai palies ne tik žmonių sveikatą, bet ir ekonominį, socialinį ir kultūrinį gyvenimą. Nuosmukis bus išvelgiamas ekonomikos srityje, o kultūra didžiąja dalimi yra priklausoma nuo šio faktoriaus. Neatmetama galimybė, kad greitu metu ir vėl dirbti virtualiu būdu, todėl nuolatinis informacinių įgūdžių tobulinimas yra itin aktualus. Pokyčių valdymą efektyviai leidžia atlikti visas paketas iniciatyvų. Taigi, kiekvienos organizacijos nariai turi suprasti, kad vienas iš įstaigos veiklos prioritetų turėtų būti pokyčiai ir drąsa imtis naujovių, siekiant, kad organizacija būtų matoma ir išskirtinė, nuolatos tobulėtų. Tik nuolatiniai pokyčiai leidžia tobulėti, tinkamai formuoti komandą, siekti naujovių, nebijant iššūkių, pasikeitimų, klaidų ar netikėtų sprendimų. Svarbu, kad kultūros centras būtų daugiavysčių kultūros įstaiga, kuri įgyvendina įvairaus pobūdžio meno ir kultūros projektus: festivalius, koncertinius renginius, organizuoja valstybinių švenčių minėjimus, parodas ir socialines akcijas. Svarbu, kad darbuotojų kolektyvas nuolatos ieškotų patrauklių ir įtaigių bendravimo su visuomene formų bei realizuotų originalias, kūrybiškas ir inovatyvias idėjas, kurios prisideda prie visuomenės kultūrinių poreikių bei meninio skonio formavimo, tarpkultūrinio dialogo skatinimo, tarpinstitucinio ir tarptautinio bendradarbiavimo, o taip pat miesto įvaizdžio formavimo bei pristatymo Lietuvoje ir užsienyje. Svarbu, kad kultūros centrai skatintų kultūros plėtrą, užimtumą, socialinę integraciją per neformalųjį švietimą, jaunimo ir vyresnio
--	--	--

		amžiaus asmenų dalyvavimą darbo rinkoje ir jų integravimą į visuomeninį gyvenimą, vystytų savanorišką veiklą. Kultūros centrų prioritetai turi užtikrinti žmogaus ir vaiko teises, moterų ir vyrų lygias galimybes, skatinti šeimos gerovę, socialinių grupių bei socialinę atskirtį patiriančių asmenų socialinę integraciją, prisidėti prie darnaus vystymosi ir aplinkosauginio švietimo skatinimo, skatinti pagarbą kultūrinei įvairovei“ Nemaža dalis rajonų kultūros centrų jau turi erdves renovuotas patalpas, kuriose yra organizuojami renginiai, veikia meno kolektyvai. Todėl esant puikioms darbo sąlygoms, kultūros centrai turi ir toliau puoselėti etninę kultūrą, skatinti meno mėgėjų, tautodailės, meno kolektyvų veiklą ir gyvybingumą, kurti menines programas, plėtoti švietėjišką, pramoginę veiklą, organizuoti profesionalaus meno sklaidą, rengti kultūrinių programų projektus ir rūpintis jų įgyvendinimu. Kultūros centrų kolektyvai turi atsižvelgti į savo ilgametę darbo patirtį ir toliau pateikti originalių idėjų, aktyviai puoselėti ne tik savo miesto, bet ir viso rajono kultūrinį gyvenimą. Visa tai garantuoja įdomų, kokybišką, smagų, turiningą ir naudingą visuomenės laisvalaikį. Svarbu, kad kultūros centras būtų atviras visiems. Daugelis kultūros centrų teikiamų kultūros paslaugų turėtų būti nemokamos. Lankytojų perkamoji galia šiandieną yra vienas iš veiksnių, lemiančių jo galimybes naudotis kultūros paslaugomis. Atsižvelgiant į tai, turi būti sudarytos sąlygos mažas pajamas gaunantiems gyventojams lankyti nemokamus renginius, išreikšti save meninėje veikloje. Kiekvienas
--	--	---

		kultūros centras turi siekti tapti moderniu kultūros centru, kuriame atsivertų galimybės aukštą meninį lygį pasiekusiems meno mėgėjų kolektyvams dirbti šiuolaikinėmis sąlygomis, organizuoti ne tik vietinius, bet ir rajoninius, respublikinius bei tarptautinius renginius. Pasitelkę etnokultūrą, kultūros centrai turėtų išsaugoti vertingą liaudiškų švenčių palikimą, tuo sudominti žmones, o ypač jaunąją kartą. Tai garantuotų visuomenės dvasinių poreikių tenkinimą, etninių tradicijų skleidimą ir padėtų mums išsaugoti pasaulinio paveldo šedevrą – mūsų tautos etninę kultūrą“ (Ekspertas Nr. 7).
--	--	---

Apibendrinant atsakymus galima teigti, kad šiuo klausimu ekspertai vieningai tvirtino pasiruošimo pokyčiams būtinybę. Aktualus ir bendradarbiavimas tarp organizacijų, komandos formavimas įstaigos viduje. Būtina įsiklausyti ir atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo pasiūlymus ir požiūrį į pokyčius valdymo galimybes bei veiksmus.

IŠVADOS

1. Pokyčiai – vienas iš svarbiausių organizacijos veiklos išteklių, siekiant sėkmingai konkuruoti ir pasiekti maksimalų rezultatą. Organizacija turi gebėti kurti, įgyti ir pritaikyti žinias bei keisti veiklą, įvertinant besikeičiančias veiklos sąlygas.

2. Vadybos teorijoje išskiriama: pokyčių numatymas, pokyčių įvertinimas, pasiruošimas pokyčiams priimti, organizacijos gebėjimas juos valdyti. Sėkmingas pokyčių valdymas yra susijęs su renginių organizatorių nuostatomis į pokyčius. Kuo labiau organizacijos darbuotojams būdingos teigiamos nuostatos į pokyčius, tuo sėkmingesnė pokyčių vadyba (LEAN sistemos taikymas).

3. Lietuvos kultūros centrų veikla apima ne vieną sritį – visuomenės švietimą kultūra, rekreaciją, saviraiškos būdus. Kultūros centrų organizuojami renginiai – sėkmingos savo unikalumu šventės, kurios ne tik formuoja miesto įvaizdį, parodo tautų nacionalinį ir tarptautinį išskirtinumą, bet ir sudaro sąlygas naujai marketingo strategijai.

4. Organizacinių ir kultūrinių pokyčių valdymas vyksta pagal dvi skirtingas pokyčių valdymo strategijas. Pirmoji – nukreipta į ekonominių rodiklių gerinimą. Antroji – nukreipta į organizacinės struktūros pokyčius.

5. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai Lietuvos kultūros centruose siejami su pasitikėjimu komanda – bendradarbiavimu, konkrečiu pokyčių valdymo plano sudarymu, suvokimu, kad pokyčiai yra reikalingi ir neišvengiami, kliūčių, trukdančių atlikti pokyčius, nustatymu, vadovo vaidmeniu, kuris siejamas su komandos telkimu, pokyčių valdymo išmanymu, bendradarbiavimu su kitomis įstaigomis.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant tinkamai prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, Lietuvos kultūros centrai turi ieškoti naujų pokyčių valdymo strategijų. Todėl Kultūros centrams prieš priimant sprendimus dėl strateginio planavimo įrankių ir jų įgyvendinimo tokie sprendimai turi būti pagrįsti, įvertinus organizacijos veiklos socialinę (sveikatos), ekonominę, politinę aplinką ir jų poveikį organizacijai.

2. Pokyčių valdymo procese itin svarbi komunikacija organizacijos viduje (tarp vadovų ir darbuotojų, organizacijų), todėl kultūros centrų vadovai, atlikdami pokyčių valdymą, turi aktyviai bendradarbiauti su savo organizacijos darbuotojais, komunikuoti su kitais kultūros centrais, švietimo įstaigomis, sprendžiant administracinius klausimus – su įstaigos steigėjais – savivaldybėmis.

3. Reaguojant į išorinės aplinkos pokyčius, būtina reguliariai vykdyti vietos gyventojų kultūrinių poreikius ir dalyvavo kultūros reginiuose monitoringą. Siekiant identifikuoti gerosios praktikos pavyzdžius ir skatinti gerosios patirties sklaidą, būtina sudaryti tinkamas sąlygas kultūros centrų ir kitų kultūros organizacijų bendradarbiavimui ir patirties sklaidai. Šiuo metu veikiantis regionų plėtros finansavimo modelis nėra efektyvus ne tik atliepiant tikruosius vietos gyventojų kultūrinius poreikius, bet ir skatinant organizacijų bendradarbiavimą. Todėl Lietuvos kultūros taryba, vykdydama kultūrinių poreikių monitoringą, turėtų aiškiai identifikuoti vietos gyventojų kultūrinius poreikius ir nustatyti atitinkamus finansavimo prioritetus.

4. COVID-19 nulemti pokyčiai parodė, kad Lietuvos kultūros centrų darbuotojams būtina sparčiau vykdyti veiklos skaitmenizaciją ir darbuotojų skaitmeninio raštingumo įgūdžių plėtrą. Todėl kultūros centruose turėtų būti parengta veiklos skaitmenizacijos ir darbuotojų skaitmeninių įgūdžių plėtros strategija. Įvertinus šių veiklų ir įgūdžių plėtrai būtinų finansinių išteklių poreikį, tikslinga atlikti šių priemonių įgyvendinimą ne tik vietiniu, bet ir nacionaliniu lygmeniu, skatinimo priemonės numatant per vietos savivaldos ir Lietuvos kultūros tarybos administruojamas priemones.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Apie akreditaciją (2021). Prieiga per Internetą: <https://nab.lrv.lt/lt/apie-akreditacija> (žiūrėta 2021 10 03).
2. Brebbia, C. (2016). Tarpkultūrinė komunikacija. Prieiga per Internetą: https://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/III_tarpkulturine-komunikacija.pdf (žiūrėta 2021 09 02).
3. Česnulaitytė, I. ir Juodokaitė, G. (2016). Viešojo sektoriaus renginių vertinimas. Renginių vertinimo įrankiai. Prieiga per internetą <http://kurk.lt/wp-content/uploads/2016/10/Vie%C5%Alojo-sektoriaus-rengini%C5%B3-vertinimo-%C4%AFrankiai.pdf> (žiūrėta 2021 08 01).
4. Foley, M. McGillivray, D. & Pherson G. (2012). Event Policy. Anglija: Routledge.
5. Feng, P. (2017). Change Management - New Ways of Working. Švedija: Royal Institute of Technology.
6. Įsakymas dėl kultūros centrų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo (2004). Prieiga per Internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.249010/asr>. (žiūrėta 2021 10 03).
7. Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas (2004). Prieiga per Internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238644> (žiūrėta 2021 10 03).
8. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Prieiga per Internetą: <https://lrkm.lrv.lt/lt/naujienos/patvirtinta-liuvos-kulturos-politikos-strategija> (žiūrėta 2021 10 03).
9. Naujos kartos mokslo ir verslo klasteris (2008). Apklausa interviu būdu (struktūruotas ir nestruktūruotas interviu). Prieiga per Internetą: <http://www.mokslomedis.lt/strukturuotas-ir-nestrukturuotas-interviu/> (žiūrėta 2021 09 05).
10. Okemba, S. (2018). The Impact of Change Management on Organizational Success. Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciencies.
11. Petružis, H. (2019). Lean sistema. Prieiga per Internetą: <https://www.leanprojektai.lt/lean-sistema/> (žiūrėta 2021 06 03).
12. Sarsby, A. (2016). Swot Analysis. Anglija: The Leadership Library.
13. Statkus, J. (2018). „Lean“ gamybos vadybos koncepcija ir vertės kūrimo sistema. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/23747-Article%20Text-45489-1-10-20210402.pdf>. (žiūrėta 2021 06 02).

14. Šeibokienė, A. (2002). Vadybos pagrindai. Prieiga per Internetą: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Vadybos-pagrindai.pdf (žiūrėta 2021 07 03).
15. Šimanskienė, L., Videikienė, S. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose.
16. X Law Group (2017). Įmonių reorganizavimas. Įmonių restruktūrizavimas. Prieiga per Internetą: <https://xlaw.lt/imoniu-reorganizavimas-restrukturizavimas> (žiūrėta 2021 08 01).

PRIEDAI

1 priedas. Klausimai tyrimo dalyviams.

1. Kaip jums praėjo 2021 m.? Kokie sėkmingiausi projektai buvo įvykdyti tais metais?
2. Kokie išoriniai veiksniai darė didžiausią įtaką kultūros centro veiklai 2020-2021 m.?
3. Kaip Jūsų organizacijoje yra reaguojama į pokyčius? Kokiomis priemonėmis vyksta jų valdymas? Ar keitėte organizacijos strateginius planus? Ar pokyčių valdymo priemonės atsiliepė organizacijos misiją, viziją? Kokią įtaką tai turėjo operatyviniams (kasdieniams/trumpalaikiams) veiklos planams?
4. Kaip Jūs pats/pati, kaip vadovas/-ė reaguojate į pokyčius darančius įtaką organizacijos veiklai? Kaip darbuotojai įtraukiami į pokyčių valdymą? Kaip jie motyvuojami? Gal galėtumėt įvardinti darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymo procesus sėkmingus pavyzdžius? Kaip manote, kokie buvo pagrindiniai sėkmės veiksniai?
5. Kokius organizacinius pokyčius Jūsų kultūros centras inicijuoja savarankiškai, o kuriuos klausimus sprendžiant turi bendradarbiauti su kitomis institucijomis? Kaip vyksta tas bendradarbiavimas? Gal galėtumėt įvardinti sėkmės pavyzdžius? Kokius įvardintumėt tokio bendradarbiavimo sėkmės kriterijus?
6. Kokias svarbiausias kliūtis galėtumėte įžvelgti pokyčių valdyme Jūsų organizacijoje (finansinius, darbuotojų trūkumo, technologinius...)? Kaip juos sprendžiate?
7. Kokios geriausios priemonės, anot jūsų, leidžia efektyviai atlikti pokyčių valdymą? Kokie būtų Jūsų pasiūlymai kultūrinėms organizacijoms, kurios susiduria su tokiais iššūkiais?