

# ORGANIZACIJŲ POKYČIAI

2022 m. / Rudens semestras

## Modulio anotacija

Pastaruoju metu organizacijose pokyčiai tampa tiek įprasti, kad neturi pradžios ir pabaigos. Tai nebe projektai su aiškiu apibrėžtumu ir terminais, o įprastinė būseną, kai sprendžiamos problemos, greitai reaguojama į besikeičiančią aplinką, ieškoma inovatyvių idėjų ir vystoma organizacija. Vis dėlto, daug pokyčių vyksta nesklandžiai, ne taip, kaip tikėtasi, neapibrėžtai ilgai bei nekryptingai ar netgi skausmingai.

To priežastys – neteisingai nustatomos problemos, standartiniai ir siaurai taikomi metodai („kai turi plaktuką, viskas aplink atrodo kaip vinys“), nurodomasis vadovavimas, o ne įtraukiantis sprendimų priėmimas, menkas suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir darbuotojų nuosavybės jausmas priimtiems sprendimams.

Gero pokyčių valdymo pradžia – teisingas ir įtraukiantis sprendimas. Tam vadovas turi gebėti atsitraukti nuo savo išankstinio žinojimo ir sprendimo „nuleidimo žemyn“. Gera praktika – praeiti sprendimo paieškos procesą taip, tarsi tai darytų išorinis konsultantas:

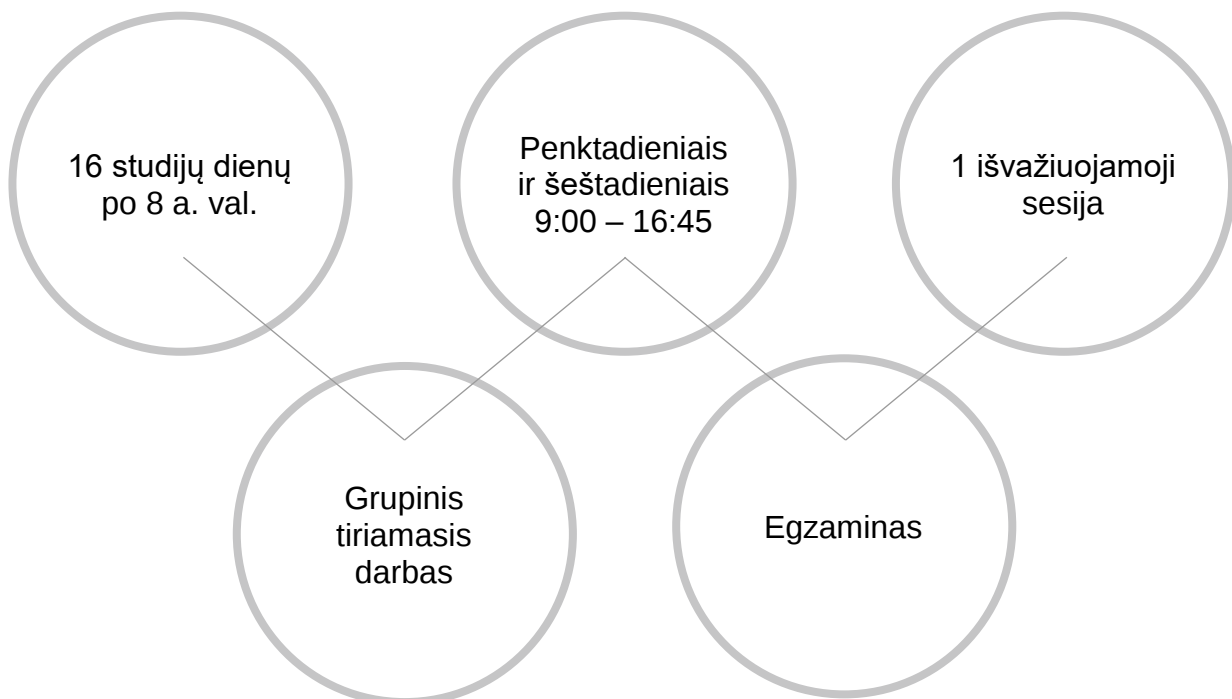
- Atsikratyti savo šališkumo pradėdant rinkti duomenis „nuo balto lapo“ ir užtikrinti, kad bus išklaustos visos suinteresuotosios šalys
- Elgtis su suinteresuotosiomis šalimis tarsi su klientais – jų nuomonė ir nuosavybės jausmas itin svarbūs, nes šiame etape suburiame pokyčio agentus ir įgyvendintojus
- Įsitikinti, ar sprendžiama tikrai ta problema, nustatyti tikrąją problemą
- Parinkti praktinius įrankius, padedančius problemai ir jos sprendimui suteikti struktūrą, naudoti inovatyvius metodus idėjoms rasti
- Taikyti technikas, įtraukiančias ir ugdančias komandas, kad šios pasiruoštų pokyčiui psichologiškai, laikytų jį „mūsų“, o ne „tų iš viršaus“, būtų atsakingi už įgyvendinimą ilguoju laikotarpiu
- Struktūriškai paruošti organizacijas pokyčiui
- Pažvelgti į pasirengimą pokyčiui per projekto prizmę – apibrėžtumas laike ir konkretūs veiksmai leidžia išvengti metų metus besitęsiančių ir/ar pasikartojančių problemų aptarinėjimo, nepriimant ir/ar nesiimant sprendimų

**Baigę modulį** būsite pasirengę ugdyti organizacijas, priimti pokyčius, kaip natūralią būseną, kuri vyksta sistemingai, įtraukiančiai ir kryptingai, nebijoti situacijos neapibrėžtumo, nes daugybė šiame modulyje įsisavintų modelių, įrankių ir technikų padės suteikti užtikrintumo sprendimams.

Organizacijai suteiksite vertę gebėdami:

- Analizuoti pokytį organizacijoje holistiškai, integruodami skirtingų suinteresuotųjų šalių (klientų, darbuotojų ir akcininkų) perspektyvas
- Efektyviau siekti organizacijos tikslų ir produktyviau įgyvendinti jos planus
- Taikliau ir tiksliau identifikuoti aktualią vadybos problemą ir/ar galimybę organizacijoje
- Patarti, kaip įgyvendinti vertingą ir ilgalaikį pokytį organizacijose

**Modulio vadovė** - dr. Olga Štangej, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto docentė, Vadovų magistrantūros programos vadovė. Daugiau kaip 10 metų lygiagrečiai dirba versle, vykdo verslo konsultavimo ir akademinę praktiką Lietuvoje ir užsienio šalyse (Šveicarijoje, Vokietijoje). Specializuojasi lyderystės, antreprenerystės, šeimos verslo srityse. Vykdo mokslinius ir taikomuosius tyrimus, kurių rezultatai publikuojami akademinuose žurnaluose ir knygose, pristatomi tarptautiniuose moksliniuose ir praktiniuose renginiuose.



## Pagrindinės modulio temos

- Pokyčio lyderio vaidmuo organizacijoje
- Pokyčio apimties ir kliento pritraukimo susitarimai
- Kompleksinis problemų sprendimas
- Pokyčio iniciatoriaus ir vidinio kliento santykis
- Projektų valdymo kompetencijų poreikis pokyčių lyderių veikloje
- Informacijos problemai spręsti rinkimas ir analizė
- Pokyčio komunikacija koučingo pagalba organizacijose
- Organizacinės problemos diagnozė/atradimas
- Organizacijos dizainas (angl. „Organization Design“)
- Inovatyvūs iššūkių sprendimo metodai
- Suinteresuotų šalių įtraukimas į pokyčio procesą
- Pasipriešinimas pokyčiams
- Vadovavimo strategijos įmonėje sudarymas
- Pokyčio sėkmės rodikliai

# 2022 m. rudens semestro kalendorius

| Rugsėjis / 2022 |    |    |    |    |    |
|-----------------|----|----|----|----|----|
| P               | A  | T  | K  | P  | Š  |
|                 |    |    | 1  | 2  | 3  |
| 5               | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| 12              | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 19              | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 26              | 27 | 28 | 29 |    |    |

| Spalis / 2022 |    |    |    |    |    |
|---------------|----|----|----|----|----|
| P             | A  | T  | K  | P  | Š  |
|               |    |    |    |    | 1  |
| 3             | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  |
| 10            | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 17            | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| 24            | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| 31            |    |    |    |    |    |

| Lapkritis / 2022 |    |    |    |    |    |
|------------------|----|----|----|----|----|
| P                | A  | T  | K  | P  | Š  |
|                  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 7                | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |
| 14               | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 21               | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| 28               | 29 | 30 |    |    |    |

| Gruodis / 2022 |    |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|----|----|
| P              | A  | T  | K  | P  | Š  |
|                |    |    | 1  | 2  | 3  |
| 5              | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| 12             | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 19             | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 26             | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |

| Sausis / 2023 |    |    |    |    |    |
|---------------|----|----|----|----|----|
| P             | A  | T  | K  | P  | Š  |
| 2             | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| 9             | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 16            | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 23            | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| 30            | 31 |    |    |    |    |

## Kalendoriaus žymėjimų reikšmės:

- Modulo užsiėmimai;  
8 akademinės valandos per dieną.
- Įvadinis finansų seminaras  
(vakarais; pasirenkama veikla studentams, kurie  
prieš bet kurio moduli studijas nori susipažinti su  
finansų pagrindais)
- Įvadas į studijas studijuojantiems ISM pirmąjį  
semestrą (vakare; pasirenkama veikla)
- Socialinių tyrimų metodų seminaras  
(vyksta tik tam tikruose moduluose)
- Modulo baigiamieji atsiskaitymai: egzaminas ir  
tiriamųjų darbų pristatymai
- Modulo baigimo pažymėjimų įteikimas

## Modulio dėstytojai



### Doc. dr. Olga Štangej

- Modulio vadovė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto docentė, Vadovų magistrantūros programos vadovė
- Daugiau kaip 10 metų lygiagrečiai dirba versle, vykdo verslo konsultavimo ir akademinę praktiką Lietuvoje ir užsienio šalyse (Šveicarijoje, Vokietijoje)
- Specializuojasi lyderystės, antreprenerystės, šeimos verslo srityse
- Vykdo mokslinius ir taikomuosius tyrimus, kurių rezultatai publikuojami akademiniuose žurnaluose ir knygose, pristatomi tarptautiniuose moksliniuose ir praktiniuose renginiuose



### Doc. dr. Dalius Misiūnas

- ISM Vadybos ir Ekonomikos universiteto rektorius, sukaupęs ilgametę vadovavimo praktiką ir valdysenos patirtį, aktyviai dalyvauja švietimo veikloje
- Elektros ir elektronikos inžinerijos mokslų daktaras (Lundo Universitetas, Švedija)



### Dr. Rasa Katilienė

- Socialinių mokslų (vadybos) daktarė, mokslinių publikacijų ir konferencijų pranešimų autorė, ISM Executive School „Organizacijų pokyčiai“ modulio vadovė ir lektorė. Tyrimų ir profesinių interesų sritis – organizacijos kultūra, lyderystė
- ICF (tarptautinės koučingo federacijos) akredituota ACC ir sertifikuota Integralaus ICC IPC™ koučingo specialistė-praktikė bei ICF narė
- Pokyčių ekspertė, kvalifikuota organizacijų ir vadovų konsultantė: sertifikuota Spiralinės dinamikos teorijos (SDi) taikymo praktikė; Deep Change SQ21 (Spiritual Intelligence) lyderių ugdymo praktikė
- Sertifikuota tarptautinės KORU Mindfulness mokyklos dėmesingo įsisąmoninimo trenerė
- Ilgametė patirtis, projektų valdymo, pardavimo, klientų aptarnavimo ir vadovavimo srityse sukaupta dirbant tarptautinėje telekomunikacijų bendrovėje



## Doc. dr. Lineta Ramonienė

- ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto docentė
- ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Tarptautinės rinkodaros ir vadybos magistrantūros programos direktorė
- Specializuojasi strateginio valdymo, rinkodaros ir pokyčių valdymo srityse bei daugiau nei 15 metų dėsto, kuria ir plėtoja verslo programas
- Aktyviai konsultuoja įmones strateginio valdymo ir rinkodaros srityse
- Šiuo metu ji yra Amerikos rinkodaros asociacijos (angl. American Marketing Association, AMA) narė. Pastaraisiais metais stažavosi IESE verslo mokykloje Ispanijoje (angl. IESE Business School), Čikagos universiteto Booth mokykloje Amerikoje (angl. University of Chicago Booth School), Pietų Floridos universitete JAV (angl. University of South Florida), Leveno universitete Belgijoje (angl. University of Leuven) ir Twente universitete Nyderlanduose (angl. University of Twente)



## Doc. dr. Alfredas Chmieliauskas

- Vienas iš Lietuvos projektų vadybos asociacijos įkūrėjų ir prezidentas (2004 - 2015)
- Vienas iš ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto įkūrėjų ir rektorius (2014 - 2018)
- Konsultacinės įmonės "Chmieliauskas ir partneriai", kuri specializuojasi organizacijų projektinės veiklos tobulinime, vadovas
- Tarptautinės projektų valdymo asociacijos (IPMA) įgaliotas nacionalinis atestuotojas
- Dėsto portfelių, programų ir projektų valdymo dalykus Lietuvos ir užsienio universitetuose



## Prof. dr. Nicolay Worren

- Norwegian University of Life Sciences lyderystės ir organizacijų dizaino dėstytojas, tiriantis efektyviausius organizacijų modelius
- Knygos „Organization Design: Simplifying Complex Systems“ autorius
- Tinklaraščio [www.organizationdesign.net](http://www.organizationdesign.net) autorius, konferencijų pranešėjas, užsienio universitetų dėstytojas



## Dr. Mantas Tvarijonavičius

- Vadovavimo, asmeninio efektyvumo ir personalo valdymo konsultantas su 15 metų patirtimi, iš jų 4 metus dirbo personalo vadovu tarptautinėje įmonėje
- Šiuo metu yra Personalo valdymo profesionalų asociacijos (PVPA) valdybos narys, ugdymo kompanijos GoodPeople.lt partneris
- Studijavo organizacinę psichologiją, o 2014 metais Vilniaus universitete apgynė daktaro disertaciją tema „Psichologinis darbuotojų įgalinimas“
- Knygos „Kaip įgalinti“ autorius
- Knygos „301 patarimas“ bendraautorius
- Padeda skleisti gerąsias valdymo praktikas organizacijose: veda seminarus, moderuoja strategines sesijas, renginius, skaito pranešimus



## Dr. Rūta Klimašauskienė

- FITIN personalo verslo partnerė, grupės santykių specialistė, socialinių mokslų daktarė
- Konsultuoja įmones strateginiais žmogiškųjų išteklių klausimais, vadovams padeda sutelkti komandą efektyviam įmonės tikslų siekimui ir rasti atsakymus, kodėl neveikia komandos formavimo renginiai ir kitos dažnai taikomos motyvacinės priemonės
- Atlieka mikroklimato, darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo tyrimus
- Veda vidinius komandų mokymus ir sesijas



## Dr. Šarūnas Nedzinskas

- Verslo praktikas, konsultantas, lektorius. Pagrindinės veiklos sritys: įmonės strategijos kūrimas ir įgyvendinimas, (radikalių) pokyčių inicijavimas ir įgyvendinimas, aktyvūs pardavimai mažmeniniams ir verslo klientams, kredito rizikos valdymas, veiklos vertinimo sistemų kūrimas ir įgyvendinimas, lyderystės, vertybių ir pardavimų mokymai darbuotojams
- Daugiau nei 20 metų verslo patirtis dirbdant vadovaujantį darbą bendrovėse *SEB bankas*, *Švyturys-Utenos alus*, *Lietuvos draudimas*, *DNB bankas*, *Intrum*
- Daugiau nei 10 metų pedagoginės praktikos universitetuose (Vilniaus Universitetas, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas)
- 2013 m. ISM Vadybos ir ekonomikos universitete apginta socialinių mokslų daktaro disertacija dinaminių gebėjimų srityje (trečioji strateginio valdymo teorija). Taip pat Baltijos vadybos instituto (BMI) ir Vilniaus Universiteto absolventas



## Dr. Giedrė Vasiliauskaitė

- Roterdamo verslo mokyklos docentė, dirbanti kritinio mąstymo, lyderystės ir tarpkultūrinės komunikacijos įgūdžių formavimo srityje
- Filosofijos mokslo daktarė, akademinių straipsnių autorė ir konferencijų dalyvė, daugiau nei du dešimtmečius dirbanti tarptautiniuose moksliniuose ir ugdomuosiuose projektuose, Švedijoje, Suomijoje, Indonezijoje ir Nyderlanduose
- ISM vadybos ir ekonomikos universiteto vizituojanti lektorė
- ICC (Tarptautinės koučingo federacijos) akredituota ACC ir sertifikuota koaktyvaus koučingo bei Pozityvaus intelekto koučingo specialistė-praktikė



## Justina Klyvienė

- „Future Leadership“ inovacijų laboratorijos įkūrėja ir vadovaujanti partnerė, inovacijų ekspertė, pirmojo Lietuvoje moterų inovacijų sprinto ir „Alter State“ programos autorė ir organizatorė
- Aktyviai siekia savo veikla paskatinti inovacijų kūrimo imtis kuo daugiau įmonių, savo ekspertinėmis įžvalgomis dalinasi konferencijose ir žiniasklaidoje
- Kasmet skiria šimtus valandų konsultacijoms ir inovacijų kūrimo laboratorijoms, organizuoja inovacijų akademijas, renginius bei dizaino sprintus
- Sertifikuota IDEO, Royal College of Art, DT Academy, Insead, Massachusetts Institute of Technology praktikė
- Bendradarbiavo su Bloomberg Philanthropies ir buvo jų Mayor Challenge inovacijų eksperte, kuriame projektas laimėjo 1 mln. dol. idėjos įgyvendinimui. Jos klientai - nuo startuolių iki vyriausybių



## Eglė Daunienė

- Sociokratijos fasilitatorė ir konsultantė, partnerystėje su „Sociocratis H Centrum“ Olandijoje. Ji taip pat yra Focusing'o metodologijos praktikė bei sertifikuota mokytoja partnerystėje su Focusing Resources, JAV
- Konsultavimo įmonės savininkė. Prieš pradėdama nepriklausomą profesinę ugdymo veiklą, Eglė sukaupė didelę praktinę patirtį finansų audito ir organizacijų vystymo srityje, dirbdama tarptautinėje kompanijoje „Ernst&Young“. Vėliau vadovaujamąjį darbą dirbo stambiose verslo organizacijose („Vilniaus prekyba“, „Euroapotheca“ bei „LEO LT“), kur vadovavo strategijos valdymo, holdingo valdymo, organizacijos kūrimo ir vystymo projektų kūrimui ir įgyvendinimui



## Romanas Gaidukas

- Organizacijų valdymo konsultantas, daugelio autorinių programų vadovams autorius, profesionalus koučingo specialistas, sertifikuotas koučerių supervizorius, sertifikuotas Adizes ir pokyčių valdymo konsultantas
- Jau dešimt metų aktyviai konsultuoja įmonių vadovus bei savininkus verslo plėtros, vadovavimo ir asmeninio efektyvumo didinimo klausimais, vadovauja įmonės kultūros pokyčių projektams, kuria bei diegia mentoringo ir koučingo sistemas įmonėse, diegia „Solution Gear“ sistemą
- Verslo administravimo magistro laipsnį įgijo JAV, o koučingo specialisto kvalifikaciją įgijo Sankt Peterburgo koučingo institute. Koučingo supervizoriaus kvalifikacija buvo suteikta Britų kompanijos „Coaching Development“



## Diana Palivonienė

- Turi 18 metų patirtį organizacijų konsultavimo ir mokymų srityje ir yra „OVC Consulting“ partnerė
- Diana yra sertifikuota vadybos konsultantė ir EFQM modelio vertinimo ekspertė
- Lietuvos Vadybos konsultantų asociacijos valdybos narė
- Paskutiniaisiais metais buvo Organizacijos vystymo programos dalyvė (NTL Institute) ir baigė mokymosi veikiant kursą (Action Learning, WIAL)



## Egidijus Skrodenis

- Verslo vadybos ir civilinės inžinerijos išsilavinimas, įgytas Vokietijoje ir Švedijoje
- Daugiau kaip 7 metus yra Europos komisijos TAIEKX ekspertas, dalyvavęs misijose Šiaurės Makedonijoje, Ukrainoje ir Izraelyje. Per pastaruosius keletą metų įgyvendino įvairios apimties konsultacinius projektus Ukrainoje, Baltarusijoje, Belgijoje, Lietuvoje, Latvijoje, Rumunijoje, Sakartvele, Bosnijoje ir Hercegovinoje, Serbijoje, Uzbekistane ir kt.
- Yra sukaupęs ilgametę patirtį įgyvendinant didelės apimties VPSP projektus. 10 metų patirtis įgyvendinant Pasaulio Banko, EBRD, EIB, EuropeAid, USAID ir kitų finansinių donorų projektus



## Dr. Jolanta Jaškienė

- ISM Alumnė, socialinių mokslų (vadybos krypties) daktarė, akademinių straipsnių autorė ir konferencijų dalyvė
- Mokslinių tyrimų interesai – aukštojo mokslo institucijų tyrėjų mokslinių pasiekimų gerinimas; žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos aukštojo mokslo kontekste, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir pasiekimų ryšys, darbuotojų motyvacija
- Vadybos akademijos - vadybos ir organizacijų mokslininkų asociacijos (angl. *Academy of Management*) – narė, dalyvavo tarptautinėse mokslinėse stažuotėse Airijoje (Maynooth University School of Business), savo mokslinius tyrimus pristatė tarptautinėse konferencijose: *European Academy of Management (EURAM)*, *Conference of the Dutch HRM Network*, *European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium* ir kt.
- Daugiau kaip 15 metų patirtis švietimo sektoriuje: įvairios administracinės pareigos, stažuotė Norvegijoje (BI Norwegian Business School), darbas ISM mokslinių tyrimų padalinyje

## Temų eiga

| Numatoma data                   | Tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Akademinių valandų skaičius | Dėstytojas                |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Rugsėjo 16 d.<br>(penktadienis) | <b>Pasiruošimas moduliui</b> , mokymosi proceso susitarimai, tiriamųjų darbų atvejų pristatymas. Modulo dalyvių ir dėstytojų prisistatymai. Tiriamųjų darbų grupių formavimas, atvejų pristatymas ir priskyrimas.<br><b>Įvadas į organizacijų pokyčius.</b> Pokyčio iniciatoriaus apibrėžimas ir vaidmuo organizacijoje. Vidinio kliento organizacijoje apibrėžimas. Vadovui reikalingos kompetencijos ir įgūdžiai pokyčių inicijavimui bei sprendimų paieškai.                                                                                                                                                                             | 8 ak. val.                  | Doc. dr. Olga Štangej     |
| Rugsėjo 17 d.<br>(šeštadienis)  | <b>Pokyčio apimties ir kliento pritraukimo susitarimai.</b> Pagrindiniai pokyčių organizacijoje principai. Ankstyvasis pokyčio projekto rėmų ir konteksto apibrėžimas ir nusistatymas. Suinteresuotųjų pusių ir veikiančiųjų asmenų analizė. Formalaus susitarimo tarp konsultanto ir klientų parengimas ir užtikrinimas. Privalomi tokio formalaus susitarimo etapai ir struktūra.                                                                                                                                                                                                                                                         | 8 ak. val.                  | Doc. dr. Lineta Ramonienė |
| Rugsėjo 23 d.<br>(penktadienis) | <b>Informacijos problemai spęsti rinkimas ir analizė.</b> Pasiruošimas rinkti duomenis. Diagnostikos modeliai: įvairovė, panaudojimo galimybės, tinkamas pasirinkimas. Duomenų rinkimo planavimas. Kokybinių duomenų rinkimas: interviu, fokus grupės, stebėjimas. Kiekybinių duomenų rinkimas: „vardinės metodikos“ ir savarankiškai paruošti klausimynai: privalumai ir trūkumai. Respondentų atranka ir apklausos organizavimo ypatybės. Duomenų apibendrinimas ir analizė: Ką ir kaip galima „ištraukti“ iš surinktų duomenų. Kaip klientui pateikti tyrimo atradimus, kad informacija būtų lengvai suprantama ir vestų sprendimo link? | 8 ak. val.                  | Diana Palivonienė         |

| Numatoma data                  | Tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Akademinių valandų skaičius | Dėstytojas               |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Rugsėjo 24 d.<br>(šeštadienis) | <b>Pokyčio iniciatorius ir vidinio kliento santykis.</b><br>Darbinių santykių užmezgimo procesas. Darbinio santykio užmezgimo etapai ir lygmenys. Svarbiausios užduotys iki pirmojo susitikimo su suinteresuota šalimi. Pradiniai susitikimai: kas ir kaip turi būti atlikta prieš priimant abipusį sprendimą imtis pokyčio proceso. Svarbiausi iššūkiai ir rizikos pradinių susitikimų metu. Situacijos įvertinimo, siūlomų sprendimų ir darbo principų užtvirtinimas pasiūlyme. Kada kontaktą baigti nepradėjus darbo. | 4 ak. val.                  | Doc. dr. Dalius Misiūnas |
|                                | <b>Organizacijos kultūros pokyčių strateginės kryptys (valdymo sprendimų priėmimo simuliacija).</b><br>Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų parinkimas ir dizainas atsižvelgiant į organizacijos strateginę orientaciją. Žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų priėmimo modeliavimas, praktikų parinkimo prioritetizavimas siekiant organizacijos kultūros pokyčių.                                                                                                                                                      | 4 ak. val.                  | Dr. Jolanta Jaškienė     |
| Spalio 7 d.<br>(penktadienis)  | <b>Pasipriešinimas pokyčiams.</b><br>Kliento emocinis pririšimas prie pokyčio projekto sėkmės. Konfliktai pokyčių metu, jų prigimtis ir valdymo būdai. Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo būdai konsultuojant. Metodų ir technikų praktika.                                                                                                                                                                                                                                                                               | 8 ak. val.                  | Dr. Rūta Klimašauskienė  |
| Spalio 8 d.<br>(šeštadienis)   | <b>Kompleksinis problemų sprendimas</b> naudojant „Bulletproof problem solving“ (angl.) metodą: 7 žingsniai problemų identifikavimui ir sprendimui; vaizdinis problemų skaidymo į dalis principas; šiuolaikinių analitinių priemonių ir metodų panaudojimas problemų sprendimui; nešališkumo ir išankstinio nusistatymo išvengimo principas; problemų sprendimų struktūrizavimas; rezultatų pateikimas.                                                                                                                  | 8 ak. val.                  | Egidijus Skrodenis       |

| Numatoma data                  | Tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Akademinių valandų skaičius | Dėstytojas                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Spalio 14 d.<br>(penktadienis) | <b>Organizacinės problemos diagnozė/atradimas.</b><br>Organizacinių problemų aktualizavimas.<br>Organizacinių problemų dvilypiškumas.<br>Metodai problemos hipotezei atrasti: aktyvus klausymas, kaip kertinis konsultanto gebėjimas, klausymosi metodai diagnozavimui. Sunkiausi dalykai diagnozuojant situaciją. Techniniai ir adaptyvūs problematikos aspektai, pokyčio lyderio „AŠ“ vaidmuo sutariant dėl problemos. Whole system discovery (angl.) metodai, padedantys žmonėms sistemoje patiems atrasti problemas ir sprendimus: Future search (angl.) metodas, Peer-consulting metodas. Darbas su grupe naudojant Whole-system discovery metodus. Fasilitatoriaus vaidmuo, santykis su klientu, techninio ir adaptyvaus konsultavimo proceso skirtumai ir ypatumai. | 16 ak. val.                 | Eglė Daunienė              |
| Spalio 15 d.<br>(šeštadienis)  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                            |
| Spalio 28 d.<br>(penktadienis) | <b>Inovatyvūs iššūkių sprendimo metodai.</b><br>Pokyčio iniciavimas ir inovacijų kūrimas nuo duomenų apie kliento poreikius, rinkos analogus ar ateities signalus surinkimo iki idėjų generavimo ir sprendimų per prototipų kūrimą testavimo ir įgyvendinimo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 8 ak. val.                  | Justina Klyvienė           |
| Spalio 29 d.<br>(šeštadienis)  | <b>Vadovavimo strategijos įmonėje sudarymas.</b><br>Organizacijos augimo kreivė. Vadovų komandos augimo iššūkiai. Vadovavimo strategijos nuotolinio darbo kontekste. Vieningo vadovavimo stiliaus problema. Vadovavimo strategijos integravimas į įmonės pokyčio procesus. Kaip sudaryti vadovavimo strategiją įmonėje neapibrėžtumo sąlygomis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8 ak. val.                  | Dr. Mantas Tvarijonavičius |

| Numatoma data                     | Tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Akademinių valandų skaičius | Dėstytojas             |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Lapkričio 11 d.<br>(penktadienis) | <p><b>Suinteresuotų šalių įtraukimas į pokyčio procesą.</b><br/> Vadovas kaip organizacijos vystymosi proceso fasilitatorius. Fasilitavimo privalumai, trūkumai ir apribojimai. Fasilitatoriaus atsakomybių ribos, laukiamas rezultatas ir darbo kokybės vertinimas. Raktinės fasilitatoriaus kompetencijos. Fasilitavimo technikos ir įrankiai, jų praktinis pritaikymas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8 ak. val.                  | Romanas Gaidukas       |
| Lapkričio 12 d.<br>(šeštadienis)  | <p><b>Pokyčio sėkmės rodikliai.</b><br/> Esminis pokyčio tikslas. Tarpiniai pokyčio tikslai. Pokyčio rezultatų švieslė. Pokyčio atskaitomybės ritmas. John Kotter 8 pokyčių valdymo žingsniai praktikoje. Dinaminiai gebėjimai kaip tvarių pokyčių pagrindas. Įmonės pokyčio procesai. Kaip sudaryti vadovavimo strategiją įmonėje neapibrėžtumo sąlygomis.</p> <p><b>Kritinio ir kūrybinio mąstymo strategijos problemų analizėje.</b><br/> Struktūrizuotas profesionalus požiūris į problemos analizę: trūkumų analizė, konteksto analizė, priežastinio ryšio identifikavimas ir pagrindimas, hipotezės formulavimas ir jos prielaidų įvertinimas. Įrankiai ir metodologijos.</p> | 4 ak. val.                  | Dr. Šarūnas Nedzinskas |
| Lapkričio 25 d.<br>(penktadienis) | <p><b>Pokyčio komunikacija koučingo pagalba organizacijose.</b><br/> Koučingo apibrėžimas ir koučingo taikymo mitai. Koučingo pokalbių modeliai ir procesas. Koučingo palyginimas su kitais ugdymo metodais (konsultavimas bei mentorstė). Koučingo kompetencijos. Santykio tarp pašnekovų dimensijos ir jų svarba. Ekosisteminio koučingo link.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 8 ak. val.                  | Dr. Rasa Katilienė     |

| Numatoma data                    | Tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Akademinių valandų skaičius | Dėstytojas                            |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Lapkričio 26 d.<br>(šeštadienis) | <b>Projektų valdymo kompetencijų poreikis pokyčių lyderių veikloje.</b><br>Konsultavimo užduotis, kaip projektas konsultanto ir užsakovo organizacijose. Du požiūriai į konsultacinių projektų valdymo procesą, jo standartizavimo privalumus, poreikius ir galimybes. Projektų valdymo kompetencijos, būtinos šio proceso palaikymui. Individų ir organizacijų projektų valdymo kompetencijų ypatumai. Kompetencijų poreikis pagal skirtingus konsultacinių projektų vaidmenis ir atsakomybes. | 8 ak. val.                  | Doc. dr.<br>Alfredas<br>Chmieliauskas |
| Gruodžio 9 d.<br>(penktadienis)  | <b>Organization Design.</b><br>Organizational structure selection. Definition of roles and responsibilities. Identification of the best grouping of roles and sub-units. Improvement of interfaces between sub-units. Planning and managing organizational re-design projects.                                                                                                                                                                                                                  | 16 ak. val.                 | Prof. dr. Nicolay<br>Worren           |
| Gruodžio 10 d.<br>(šeštadienis)  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |                                       |
| Gruodžio 16 d.<br>(penktadienis) | <b>Tiriamųjų darbų tarpinis atsiskaitymas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                             |                                       |
| Sausio 14 d.<br>(šeštadienis)    | <b>Modulio egzaminas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |                                       |
| Sausio 21 d.<br>(šeštadienis)    | <b>Galutinis tiriamųjų darbų pristatymo terminas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |                                       |
| Sausio 27 d.<br>(penktadienis)   | <b>Modulio baigimo pažymėjimų teikimas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |                                       |

## Turite klausimų? Susisieikime!



**Larisa Titova**  
Projektų vadovė  
+37061589614  
larisa.titova@ism.lt



**Raimonda Kelbauskienė**  
Projektų vadovė  
+37061607068  
raimonda.kelbauskiene@ism.lt



**Skaidrė Samuilė**  
Projektų vadovė  
+37061149252  
skaidre.samuile@ism.lt