

# Mindaugas MISIŪNAS, Inga STRAVINSKIENĖ

Kauno kolegija • Kaunas College

## KAITA IR KEITIMASIS – EFEKTYVIOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS PAGRINDAS

## CHANGE AND TRANSITION – THE BASIS OF THE EFFECTIVE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

### SANTRAUKA

Straipsnyje pagrindžiamas kaitos ir keitimosi aspektas kokybės vadybos sistemas diegiančiose aukštojo mokslo institucijose. Aptariamas aukštosios mokyklos darbuotojų psichologinis ir elgesio atsakas į diegiamą kokybės vadybos sistemą, pateikiami darbuotojų keitimosi etapai, išryškunami darbuotojų valdymo ypatumai kokybės vadybos sistemas diegiančiose aukštojo mokslo institucijose.

### PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI

- *Visuotinės kokybės vadyba* – tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus.
- *Kokybės vadyba aukštojo mokslo institucijoje* – tai sisteminga bendrosios vadybos dalis, padedanti siekti suformuotos aukštosios mokyklos kokybės politikos įgyvendinimo apimant visas tos institucijos veiklos sritis.
- *Kokybės vadybos sistema* – strategiškai ir sistemingai suformuotų kokybės procesų

### ABSTRACT

The article reasons the aspect of change and transition in higher education institutions implementing quality management systems. Psychological and behavioural responses of high school staff towards quality management system being implemented are discussed; transition phases of the employees are introduced; specific features of staff management in higher education institutions introducing quality management systems are highlighted.

### DEFINITIONS OF KEY WORDS

- *Total Quality management* – the management philosophy and methods initiating continual improvement of the organization by involvement of all staff into improvement activities and by seeking to meet clients' needs through improvement of the product quality and costs reduction.
- *Quality management in a higher education institution* – a systematic part of general management system which is helpful when implementing the formed quality policy of higher education institution by including all activity areas of that institution.

visuma, kuria siekiama nu(si)statyto studijų kokybės lygmens.

- *Kaita* (angl. *change*) – išorinis, asmens požūriū, procesas, vykstantis tam, kad kažkas pasikeistų. Pokyčiai gali būti struktūriniai, ekonominiai, technologiniai ir t. t.
- *Keitimasis* (angl. *transition*) – asmens perėjimas iš vienos būklės į kitą.

## ĮVADAS

Dabartinėje itin sparčiai kintančioje žinių visuomenėje kokybės siekimo klausimas labai svarbus bene kiekvienai organizacijai. Šis siekis aktualus ir aukštojo mokslo institucijose. Aukštajam mokslui tapus masiniu, mokslo ir studijų institucijoms tampa svarbu ne tik užtikrinti kokybę, bet ir gebėti ją pademonstruoti. Aukštosios mokyklos savo veiklos tobulinimą vis dažniau grindžia visuotinės kokybės vadybos principais, tačiau tuo pačiu keliama klausimai, kodėl nepavyksta įgyvendinti tikrai kokybiškai parengtos kokybės gerinimo strategijos. Dar daugiau diskusijų kyla, kai aukštosios mokyklos bendruomenė, siekdama įgyvendinti strateginį visuotinės kokybės vadybos planą, nesutaria, ką gi apskritai pavadinti „studijų kokybe“, kas jų institucijoje yra paslaugų vartotojai ir t. t. Palyginti dažnai svarstoma, kokiais kriterijais remiantis turėtų būti vertinama studijų kokybė. Tačiau net jeigu ir susitariama dėl studijų kokybės vertinimo principų, sėkmingai įdiegti kokybės vadybos sistemą, grindžiamą visuotinės kokybės principais, ne visuomet pavyksta.

Organizacijoms, siekiančioms įdiegti kokybės vadybos sistemą (toliau – KVS), reikia priimti ir atitinkamus sprendimus, aktualizuojančius pokyčių vadybą. Akiivaizdu, kad tokie strateginiai „ėjimai“ grindžiami gana radikaliais pokyčiais. Tačiau

- *Quality management system* – the whole complex of strategically and systematically formed quality processes which is necessary for achieving the established quality level of studies.
- *Change* – an external, from the individual point of view, process that takes place in order to change something. Changes may be structural, economic, technological, etc.
- *Transition* – individual's transition from one state to another.

## INTRODUCTION

In the current rapidly changing knowledge society the question of quality is the most important almost for each organization. This aim is also relevant for higher education institutions. After higher education has become massive, it is important for both scientific and research institutions not only to ensure the quality, but also be able to demonstrate it. Higher education institutions base the improvement of their activities on the total quality management principles, but at the same time there remains the question why the implementation of really high-quality quality improvement strategy is not successful. Even more discussions arise when the community of higher education institution seeking to implement the plan of total quality management cannot agree on what the “quality of studies” is who the consumers of services in their institutions are, etc. The discussion about which criteria should be used for study quality assessment is fairly frequent. However, even if the principles of quality assessment are agreed, the implementation of quality management system based on total quality principles is not always successful.

Organizations seeking to establish a quality management system (hereinafter - QMS) have to make relevant decisions underpinning the change management. It is clear that such strategic “steps” are based on rather dramatic changes. However, introduction of the quality management system does not always lead to a successful

kokybės vadybos sistemos įdiegimas ne visuomet užtikrina sėkmingą keliamų siekinių įgyvendinimą. Kyla klausimas, kodėl KVS, kurios diegimas turėtų būti racionaliai ir tikslingai suplanuotas, taip dažnai neduoda laukiamo rezultato? Šio konteksto situacija suponuoja itin aktualią *problemą*, kurios ignoravimas iš esmės ir „užprogramuoja“ nesėkmes. Pati problema atsiranda dėl to, kad *aukščiausiosios vadovybės dėmesys dažniausiai nukreipiamas į formalius kokybės vadybos sistemos diegimo procesus, pamirštant, kad sėkmingų pokyčių šerdis – žmogiškasis veiksnys, kurio turinio raišką sudaro ženklus atskiro asmens mąstymo, sąlygojančio atitinkamą jo elgseną, pokytis*. Diegiant KVS paprastai sureikšminamas jo poveikis aukštosios mokyklos veiklos rezultatams, pamirštant jo poveikį aukštosios mokyklos darbuotojams. Juolab kad KVS diegimas – neišvengiama intervencija į organizacijos kultūrą. Svarbu pabrėžti dar ir tai, kad formalus kokybės vadybos sistemos įdiegimas apskritai paėmus neduoda laukiamo rezultato. Būtent aukštosios mokyklos kokybės siekinyje ypač didelis dėmesys turėtų būti sutelkiamas į kokybės kultūros ugdymą ir puoselėjimą. Jei kokybės vadybos sistemos diegiamos priverstinai, neįvertinus organizacijos bendruomenės narių nuomonės, visa tai kokybės kultūrai įtakos neturės ir neskatinis jos plėtotės. Tuomet ir nepriekaištingai sukurta kokybės vadybos sistema, grindžiama visuotinės kokybės principais, netaps priemone, užtikrinančia, kad bus efektyviai įgyvendinta suformuota aukštosios mokyklos kokybės politika ir išskelti kokybės tikslai. Neatsitiktinai I. Savickienė ir K. Pukelis (2004, p. 36) pažymi, kad „požiūrį į studijų kokybės būklę turėtų išsakyti įvairios bendruomenės grupės ir, remiantis visų jų nuomone, reikėtų priimti sprendimą dėl pasiekto studijų kokybės lygio“. Taigi aukštosios mokyklos vadovams itin svarbu valdyti pokyčius KVS diegimo

implementation of the foreseen objectives. Willingly or unwillingly, the question arises why the QMS, introduction of which should be rationally and purposefully planned, often does not produce the expected results. The context of the situation presupposes a highly topical *problem*, ignorance of which is essential when talking about “pre-programmed” failures. The problem itself is caused by the fact *that senior managers focus their attention mainly on the formal processes of quality management system introduction, forgetting that the key to successful change is the human factor, the content of which is expressed by the significant change in the individual way of thinking which reasons particular individual behaviour*. Introduction of the QMS usually emphasizes its impact on the results of a high school performance, forgetting its influence on employees of a higher education institution. The latter is very important since the introduction of the QMS is an inevitable intervention into the organizational culture. It is important to stress the fact that introduction of a formal quality management system generally does not give the expected results. Namely, when seeking for quality, a high school should pay particular attention to the formation, development and nurturing of the quality culture. When quality management systems are being implemented by force, not paying attention to the community members’ opinion, all this does not influence the culture of quality and does not encourage its development. Then even a perfect quality management system based on total quality principles will not become a mean to ensure the effective implementation of a higher education institution quality policy as well as to set the aims of quality. Not by coincidence Savickienė and Pukelis (2004, p. 36) note that “different community groups should express their opinion about the quality state of studies and, on the basis of their evaluations the decision on the level of quality of studies should be made”. Thus, it is very important for the managers of a higher education institution to manage change during the introduction of

metu ir įvertinti jų poveikį ne tik organizacijos veiklai, bet ir darbuotojams.

Straipsnio tikslas – teoriškai pagrįsti kaitą ir keitimąsi kokybės vadybos sistemą diegiančioje aukštojo mokslo institucijoje kaip esminę efektyvaus kokybės vadybos sistemos funkcionavimo aukštojo mokslo institucijoje sąlygą.

Rengiant šį straipsnį, buvo išanalizuota mokslinė literatūra aptariama tema.

## 1 KAITA IR KEITIMASIS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMAS DIEGANČIOSE AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOSE: SEMANTINIS ASPEKTAS

Organizacijose vykstantys pokyčiai ir jų valdymas – palyginti dažnas pastarųjų dešimtmečių mokslinių tyrinėjimų objektas. Negalima paneigti, kad šiuolaikinei organizacijai ignoruoti išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius tikintis, kad tai jos veiklai jokios įtakos nepadarys, yra pražūtinga, nes dabartinė išorinė aplinka neatsiejama nuo nuolatinės kaitos – ji itin dinamiška, o kartais net neprognuojama. Šie iššūkiai, aukštajam mokslui tapus masiniu, pasidarė labai aktualūs ir studijų bei mokslo institucijoms. M. Stanleigh (2008) įvardija pagrindines organizacijos pokyčių varomąsias jėgas, pavyzdžiui, inovacijos, technologijos, restruktūrizavimas, globalizacija, ekspansija ir vystymasis, skubos jausmas, kai 75 proc. lyderių yra iš tikrųjų įsitikinę, kad organizacija negali būti tokia, kokia buvo iki šiol ir t. t. Taigi aukštajai mokyklai svarbu valdyti pokyčius, net ir siekiant, kad išliktų toks pats jos veiklos stabilumas.

Aukštosios mokyklos kaitos samprata šiame straipsnyje turėtų būti suvokiama bendrame organizacijų kontekste. Pasak M. McGreevy (2008), organizacijos kaita

the QMS as well as to evaluate the impact of it not only on the organization's activities, but also on employees.

The aim of the article is to provide theoretical reasoning for change and transition as the main precondition of the effective functioning of quality management system in a higher education institution working on introduction of it (quality management system).

When preparing this article, topic related scientific literature was analyzed.

## 1 CHANGE AND TRANSITION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS INTRODUCING QUALITY MANAGE- MENT SYSTEMS: SEMANTIC ASPECT

Changes taking place in the organizations and their management are a relatively common subject of research over the past decades. It is not possible to deny that it is crucial for the modern organization to ignore the impact of external changes on its activities expecting, at the same time, to avoid it just because the present external surrounding is closely related to a constant change – it is very dynamic and sometimes even difficult to be forecasted. After a higher education has become massive, these challenges turned to be very important for both educational and scientific institutions. Stanleigh (2008) identifies the main driving forces behind changes in the organization such as innovation, technology, restructuring, globalization, expansion and development of a sense of urgency, when 75 percent of leaders are indeed convinced that the organization can not be the same as it used to be up till now, and so on. So, for a higher education institution it is important to manage change even in order to maintain the same stability of its activities.

The concept of a high school change in this article should be understood taking into account the overall context of the organizations.

įvairiuose moksliniuose šaltiniuose klasifikuojama nevienodai, pavyzdžiui, ji gali būti skirstoma į *planuotą* ir *netikėtai atsiradusią*, taip pat į *revoliucinę* ir *evoliucinę*, *racionalią* ir *chaotišką*, *nuolatinę* ir *epizodišką* ir t. t. H. J. Walker, A. A. Armenakis ir J. B. Bernerth (2007) išskiria *epizodišką* ir *nuolatinę* organizacijos kaitą. Pastarieji autoriai pažymi, kad epizodinė kaita yra nedarna ir iš anksto apgalvota. Jeigu epizodinė kaita paprastai apima pokyčius organizacijos struktūroje arba valdyme, tai nuolatinė kaita suvokiama kaip nuolat vykstanti ir nuolat besiplėtojanti, pavyzdžiui, darbo praktikos tobulinimas. Anot tyrėjų, kalbant apie organizacijų kaitą, nurodomos tokios dichotomijos: *pirmoji kaitos fazė* ir *antroji kaitos fazė*, *nuolatinė* ir *nenuolatinė* kaita, *laipsniška* ir *kvantinė* kaita. A. Sakalas ir A. Savanevičienė (2003) išskiria *evoliucinę* ir *revoliucinę* organizacijų pertvarką. Pažymėtina, kad kokybės vadybos sistemos diegimu aukštojo mokslo institucijoje fokusuojama į *revoliucinę*, *planuotą*, *racionalią*, *epizodinę* bei *baigtinę* pertvarką. Pasak A. Sakalo ir A. Savanevičienės (2003, p. 155), „revoliuciniai pertvarkymai reikalauja iš esmės keisti darbuotojų elgseną, o tai sukelia jų pasipriešinimą. Tai vienas svarbiausių revoliucinius pertvarkymus neigiančių argumentų“. Kitaip tariant, kalbama ne tik apie „klasikinį“ pasipriešinimą technologinėms naujovėms, bet labiau apie šiuolaikinį pasipriešinimą „organizacinėms“ naujovėms ir daug platesnį kultūrinį pasipriešinimą socialinių normų pokyčiams (Frona, Moriceau, 2008). Taigi aukštosios mokyklos personalas organizacijos pokyčių kontekste labai suaktualinamas. Čia galima pasiremti ir A. Sakalo bei A. Savanevičienės (2003) įžvalga, pažyminčia, kad pagrindinis varomasis organizacijos sandas – personalas, kurio keitimasis daro įtaką ir visos įmonės keitimuisi. Pastarųjų autorių teigimu, viena iš krizių vadybos organizacijoje klaidų – **žmogiškojo veiksnio vaidmens**

According to McGreevy (2008), organizational change in the various scientific sources is classified differently, for example, it can be divided into *planned* and *unexpected*, as well as the *revolutionary* and *evolutionary*, *rational* and *chaotic*, *continuous* and *episodic*, etc. Walker, Armenakis and Bernerth (2007) distinguish between the *episodic* and *permanent* change of the organization. The latter authors stress that the episodic change is not frequent and usually deliberate. If the passing change usually includes the changes taking place within organizational structure and management, permanent change is seen as constantly ongoing and constantly evolving, for example, the improvement of working practices. According to the researchers, in terms of change in organizations, such dichotomies are highlighted: *the first and second phases of change*, *constant and non-permanent change*, *progressive and quantum change*. Sakalas, Savanevičienė (2003) distinguish between *evolutionary* and *revolutionary* change in organizations. It should be noted that the introduction of quality management system at a higher education institution mainly focuses on a revolutionary, planned, rational, episodic and finite transformation. According to Sakalas and Savanevičienė (2003, p. 155), “the revolutionary transition requires to amend the employees’ behaviour, which leads to their resistance. This is one of the most important arguments neglecting revolutionary reorganizations“. In other words, not only the “classical” resistance to technological innovations is being discussed, but also the present resistance towards “organizational” innovations as well as a much broader cultural resistance to change of social norms (Frona, Moriceau, 2008). Thus, the personnel of a higher education institution play a very important role within the context of organizational change. Here one can rely on Sakalas and Savanevičienė (2003) insight emphasising the main driving organizational sand – staff, the change of which influences the change of the whole enterprise. The latter authors claim that one of the mistakes



**neįvertinimas.** Pasak A. Sakalo ir A. Savanevičienės (2003), numatant krizių įveikimo priemones, svarbu jų neatsieti nuo organizacinės elgsenos, kurios apibrėžimą XX a. 6-ojo dešimtmečio pabaigoje – 7-ojo dešimtmečio pradžioje suformulavo W. L. French: „Organizacinė elgsena yra susijusi su plataus masto pastangomis tobulinant organizacijos galimybes spręsti problemas ir jos sugebėjimus reaguoti į pokyčius išorinėje aplinkoje, keičiant jos darbuotojų elgseną“ (Sakalas, Savanevičienė, 2003, p. 155). Kitaip tariant, aukštojo mokslo institucija, diegianti KVS, pakinta tik tuomet, kai pakinta jos darbuotojų elgsena.

Remiantis mokslininkų ir kitų tyrėjų atliktais tyrimais, šiame straipsnyje daroma semantinė takoskyra tarp dviejų aukštosios mokyklos pokyčių traktuočių. Kitaip tariant, skirtingas konotacijas turi šie žodžiai: **kaita** (angl. *change*) ir **perėjimas iš vienos būklės į kitą** (angl. *transition*). Terminas *perėjimas* šiame straipsnyje bus vartojamas kaip žodžio *keitimasis* sinonimas. F. Nortier (1995) pažymi, kad terminai *perėjimas* ir *kaita* yra paralelūs ir rodo dinamiškumą, tačiau jų semantika yra skirtinga. Autorius *kaitą* (angl. *change*) vadina procesu, turinčiu pradžią ir pabaigą, užbaigtu procesu, pavyzdžiui, galimi tokie kaitos pavyzdžiai: etatų mažinimas, organizacijos persikėlimas į kitą vietą, susijungimas su konkurentu, naujo vadovo atėjimas ir t. t. Kitaip tariant, *kaita* bet kuriuo atveju yra išorės (ne asmens vidinis) procesas, kurio tikslas – kažką pakeisti. Tokie pokyčiai gali būti struktūriniai, ekonominiai, technologiniai, politiniai ir t. t. S. A. M. Valle (2002) teigimu, organizacijos *kaita* (angl. *change*) gali būti laikoma naujos organizacinės tvarkos ir praktikos įgyvendinimu. Antra vertus, F. Nortier (1995) kelia klausimą, kaip ši *kaita* (angl. *change*) išgyvenama? Pasak autoriaus, būtent *perėjimas iš vienos būklės į kitą*, arba kitaip *keitimasis* (angl. *transition*), ir atspindi šią trūkstamą

of crisis management at the organization is the **undervaluation of the human factor**. According to Sakalas and Savanevičienė (2003), when foreseeing the means for dealing with crisis, it is very important to link them to organizational behaviour, the definition of which was formulated at the end of 6th – beginning of the 7th decade of the XX century by French: “Organizational behaviour is related to large-scale effort to improve the organization’s ability to solve problems and its ability to respond to changes in the external environment changing the behaviour of its employees” (Sakalas, Savanevičienė, 2003, p. 155). In other words, changes in a higher education institution introducing the QMS are directly linked to the changes in its employees’ behaviour.

Based on research findings from other studies, semantic division between two interpretations of changes taking place in a high school is provided in this article. In other words, the following terms have different connotations: change and transition from one state to another (transition). A term *transformation* in this article will be used as a synonym for the word *transition*. Nortier (1995) notes the synonymic nature of the terms *transition* and *change* which illustrate dynamism, but their semantics is different. The author describes the change as a process which has both the beginning and the end. For example, such changes include redundancy process, moving organization to another place, and a merger with a competitor, a new manager, etc. In other words, the change, in any case, is the external (not the personal) process aiming to change something. Such changes can be structural, economic, technological, political, etc. Valle (2002) argues that change of the organization can be considered as an implementation of a new organizational arrangements and practices. On the other hand, Nortier (1995) raises the question of how this change is being survived. According to the author, it is the shift from one state to another or transition that reflects the missing link between

sąsają tarp to, kaip buvo planuotas pokytis ir to, kaip jis buvo įgyvendintas. Kitaip tariant, tai atskiro asmens perėjimas iš vienos psichologinės būklės į kitą. Šis keitimasis vyksta žmogaus viduje ir tuo skiriasi nuo kaitos sampratos (Nortier, 1995; 1 pav.).

Pasak K. Breu ir M. Benwell (1999), apie perėjimo (keitimosi) perspektyvą pirmą kartą organizaciniame kontekste imta kalbėti 1980 m. tyrėjo Bridges, siekiant suprasti *asmens keitimąsi darbo vietoje. Sėkmingas šio proceso identifikavimas buvo laikomas esminiu dalyku organizacijos išlikimui ir konkurencingumo didinimui šioje greitai kintančioje aplinkoje*. Apskritai paėmus, perėjimas (angl. *transition*), pasak M. L. Marks (2007), yra įvykis, kuris suvokiamas kaip savo ir pasaulio kaitos rezultatas, reikalaujantis atitinkamų permąnų asmens lūkesčiuose, elgesyje ir santykiuose. M. Eriksen (2008) pažymi, kad gebėjimas prisiderinti prie organizacijos kaitos yra labai individualus, unikalus ir iš anksto neprognozuojamas reiškinys, neturintis aiškios pradžios ir pabaigos. Organizacijos nariais tokiais atvejais reikia pakeisti savo požiūrį, vertybes ir elgesį. Kitaip tariant, jiems reikia įsisavinti kaitą savyje. Reikšminga organizacijos pertvarka

a planned change and how it was implemented. In other words, it is a separate individual's transition from one psychological state into another. This transformation takes place within the human which distinguishes it from the concept of change (Nortier, 1995; Fig. 1).

According to Breu and Benwell (1999), the perspective of transition (transformation) within organizational context first was introduced by the researcher Bridges in 1980 with the aim to understand *the individual's transformations at work place. Successful identification of this process was considered to be essential for the survival of the organization as well as for strengthening its competitiveness in this rapidly changing environment*. In general, transition, according to Marks (2007), is an event that is perceived as the result both of personal and world changes, causing corresponding alterations in the individual's expectations, behaviour and relationships (Marks, 2007). Eriksen (2008) notes that ability to adapt to organizational change is very individual, unique and unpredictable phenomenon with no clear beginning and end. The members of the organization in such cases need to change their attitudes, values and behaviour. In other words, the inner personal assimilation of the change is needed. Significant organizational

**Kaita / Change:**

- susitelkiama į laukiamus rezultatus / concentration on the expected results
- išorinis procesas, atskiro asmens požiūriu / external process from the individual point of view
- palyginti greita / comparingly quick
- ribota laike / time restricted

**Keitimasis arba perėjimas / Transition or transformation:**

- tai – psichologija / it is psychology
- susitelkiama į vidinius asmens procesus (jausmus); į tai, ką asmuo išgyvena / concentration on internal personal processes (feelings) as well as personal experiences;
- lėtas ir laipsniškas / slow and gradual
- neribotas laike / non-restricted in time

Ko mes siekiame?

What are our aims?

Kur aš esu?

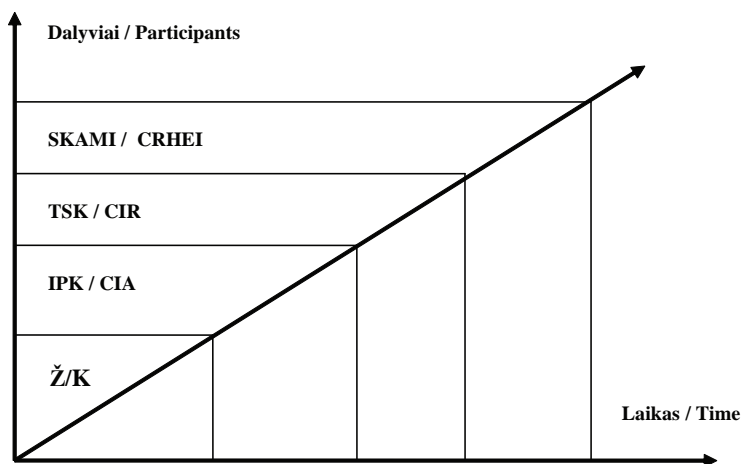
Where am I?

1 pav. Individualaus keitimosi (perėjimo) ir kaitos procesai (Nortier, 1995, p. 34)

Fig. 1. The processes of individual transformation (transition) and change (Nortier, 1995, p. 34)

neįvyksta be atitinkamo pasikeitimo („persitvarkymo“) savyje. Gebėjimas prisitaikyti prie organizacijos kaitos – tai žmogaus pastangų išraiška, o ne mokslinių priemonių ir gebėjimų pritaikymas (Eriksen, 2008). Pasak S. P. Robbins (2007), planingais pokyčiais siekiama dviejų tikslų: pagerinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir pakeisti darbuotojų elgseną. Pastarojo tikslo siekimas – itin sudėtingas uždavinys. Akivaizdu, kad KVS diegimas aukštojo mokslo institucijoje neatsiejamas nuo jos darbuotojų keitimosi perspektyvos. Naujos studijų kokybės siekinys, suprojektavus modernią kokybės vadybos sistemą, gali sulaukti didžiulio aukštosios mokyklos bendruomenės pasipriešinimo ir visišką tų idėjų atmetimo. Šis požiūris keistinas kiekvienam bendruomenės nariui *keičiant* savo nuomonę, nes, anot P. Newby (1999), kokybė gali būti pasiekta tik tuo atveju, kai žmonės *patys* turės aspiracijas siekti naujos kokybės. Tai išsamiai atspindi V. Cepujnoskos (2003) iliustracija (2 pav.).

transformation does not happen without a corresponding change (adjustment) in individual's self. Ability to adapt to the change in the organization is an expression of human efforts, not an application of scientific means and abilities (Eriksen, 2008). According to Robbins (2007), a planned change tries to achieve two aims: to improve the organization's ability to adapt to external changes as well as to change employees' behaviour. The latter aim is a very complex one. It is obvious that implementation of QMS in higher education institutions is inseparable from their staff transformation perspective. Aiming to a new study quality after having developed a modern quality management system may cause a huge resistance or total rejection of those ideas by the high school staff. This approach may change only together with the changes in individual community member's opinions because, according to Newby (1999), the quality can be achieved only when people *themselves* have aspirations to seek for a new quality. This is fully reflected by the Cepujnoska (2003) illustration (Fig. 2).



2 pav. Kokybės kultūros kaitos būdas<sup>1</sup> (Cepujnoska, 2003, p. 27)

Fig. 2. The way to change quality culture<sup>1</sup> (Cepujnoska, 2003, p.27)

<sup>1</sup> Raidžių reikšmės: Ž – žinios, IPK – asmens požiūrio kaita, TSK – tarpusavio santykių kaita, SKAMI – santykių kaita aukštojo mokslo institucijoje.

<sup>1</sup> Abbreviations: K – knowledge, IPK – change of individual approach, CIR – change of interpersonal relationships, CRHEI – change of relationships in higher education institution.



Tam, kad pakistų požiūris asmens lygmenyje, jam būtina suteikti atitinkamų žinių<sup>2</sup> (pavyzdžiui, apie kokybės vadybos sistemos teikiamą naudą), kuriomis remiantis jis priima atitinkamą (pozityvų arba negatyvų) sprendimą. Pakeitus asmens požiūrį, svarbi tarpusavio santykių kaita, kuri sąlygos ir aukštojo mokslo institucijos santykių kaitą, o jos rezultatas – kokybės kultūros aukštojoje mokykloje įsivyravimas. Šiuose procesuose ypatingai aktuali laiko dimensija. Taigi aukštojo mokslo institucijoje, siekiančioje efektyvaus KVS funkcionavimo ir, tuo pačiu patiriančioje kaitą, be galo svarbi darbuotojų keitimosi dimensija. Juolab kad kokybės kultūros šerdis yra atvira, paremta kritiniu mąstymu organizacijos bendruomenės narių tarpusavio komunikacija.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos sistemas diegiančiose aukštojo mokslo institucijose vykstanti kaita ir atskiro darbuotojo psichologijos keitimasis yra neatsiejamai susiję priežastiniu ryšiu: *psichologiškai sėkmingas darbuotojo perėjimas iš vienos būklės į kitą, t. y. sėkmingas jo pasikeitimas, sąlygoja sėkmingą KVS funkcionavimą.*

## 2 AUKŠTOSIOS MOKYKLOS DARBUOTOJŲ PRIŠINIMASIS POKYČIAMS

Kokios priežastys sąlygoja aukštosios mokyklos darbuotojų priešinimąsi pokyčiams? H. H. Jørgensen, L. Owen, A. Neus (2009) atliktų tyrimų metu padarytos išvados taikytinos ir KVS diegiančioms aukštojo mokslo institucijoms. Minėti tyrėjai, 2008 m. apklausę 1532 pokyčių vadovus, nustatė, kad svarbiausi kaitos barjerai yra požiūrio ir nuostatų kaita (58 proc.), organizacijos kultūra (49 proc.), neteisingai įvertintas pokyčių sudėtingumas

<sup>2</sup> Išryškėja bendruomenės mokymo/si svarba.

In order to change attitude at the individual level, it is necessary to provide an individual with appropriate knowledge<sup>2</sup> (e.g., about the benefits of the quality management system) which is the basis for making (positive or negative) decision. Changes in the individual attitudes initiate changes in interpersonal relationships conditioning changes in relationships within higher education institution the result of which is the establishment of the quality culture. Time dimension is particularly important in these processes. Thus, in higher education institutions seeking for effective functioning of the QMS and experiencing change, the dimension of staff transformation is crucial. It becomes even more important knowing that the core of quality culture is open and based on critical thinking as well as on communication between members of the community.

In summary, it is possible to state that there is a causal relationship between the change taking place in higher education institutions introducing quality management systems and the transformations in the psychology of the individual employee: *psychologically successful transition of the employee from one state to another, that is, successful personality change leads to the successful functioning of the QMS.*

## 2 HIGHER EDUCATION INSTITUTION EMPLOYEES' RESISTANCE TO CHANGE

What causes precondition high school employees' resistance to changes? Conclusions drawn from Jørgensen, Owen, Neus (2009) studies can also be applied to higher education institutions implementing the QMS. After having interviewed 1532 change leaders in 2008, these researchers determined that the most important barriers to change are the change of attitudes and opinions (58 %) organizational culture (49 %), incorrectly assessed complexity of

<sup>2</sup> The importance of society teaching/learning is revealed.

(35 proc.). Apklausti pokyčių vadovai nurodė „minkštuosius“ ir „kietuosius“ veiksnius. „Minkštiesiems“ veiksniams priskirta: požiūrio ir nuostatų kaita, organizacijos kultūra, neteisingai įvertintas kaitos sudėtingumas, aukščiausiosios vadovybės išpareigojimų trūkumas (32 proc.), įtrauktų darbuotojų motyvacijos stoka (16 proc.). „Kietieji“ veiksniai – išteklių trūkumas (33 proc.), pokyčių patirties stoka (20 proc.), skaidrumo stoka (informacijos stoka, melaginga informacija) (18 proc.), procesų kaita (15 proc.), informacinių technologijų kaita (12 proc.), technologiniai barjerai (8 proc.). Pokyčių valdymo specialistai teigia, kad minėti „minkštieji“ iššūkiai kelia daug daugiau pavojų nei, pavyzdžiui, išteklių trūkumas (Jørgensen, Owen, Neus, 2009). Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas KVS funkcionavimas aukštojo mokslo institucijoje sąlygojamas **sėkmingos elgsenos ir kultūros kaitos**.

Pasak S. P. Robbins (2007), *organizacijos kultūra* yra sisteminis kintamasis. P. Vanagas (2004), remdamasis Alvesson, organizacijos kultūrą plačiaja prasme laiko priimtų ir išmuktų egzistuojančių vertybių, reikšmių ir suvokimų pasauliu, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas bei perduodamas iš dalies simboline forma. S. L. Stephenson (2004) taip pat pažymi, kad nesant institucinio etoso, persismelkusio individualiu pasididžiavimu ir atsakomybe, net įmantriausios ir idealiai aprūpintos ištekliais kokybės vadybos sistemos pasaulyje neužtikrins kokybės. Pastaruosius teiginius patvirtina ir G. Srikanthan bei J. Dalrymple (2002) teigdami, kad organizacijos kultūrai priklauso svarbiausias vaidmuo siekiant bet kokią strategiją sėkmingai įgyvendinti. Jų teigimu, esamai tipinei švietimo institucijų kultūrai būdingesnis polinkis konfliktuoti nei bendradarbiauti. Gordon (iš Schraeder, Self, 2003) išsakytos mintys tik patvirtina aukščiau aptartus mokslininkų teiginius, pažyminčius, kad **aplinkos pokyčiai reikalauja pokyčių kultūroje**. Vadinasi,

change (35 %). “Soft” and “hard” factors were indicated by the interviewed change leaders. “Soft” factors include: change of attitudes and opinions, organizational culture, incorrectly assessed complexity of change, lack of commitment of senior managers (32 %), lack of motivation of participating employees (16 %). “Hard” factors - lack of resources (33 %), lack of change experience (20 %), lack of transparency (lack of information, false information – 18 %), process change (15 %), change of information technologies (12 %), technological barriers (8 %). Change management experts claim that these “soft” challenges are much more risky compared, for example, to the lack of resources (Jørgensen, Owen, Neus, 2009). In summary, it is possible to claim that successful functioning of the QMS in higher education institution is conditioned by the **successful change of behaviour and culture**.

According to Robbins (2007), *organizational culture* is a systematic variable. In the broad sense Vanagas (2004), on the basis of Alvesson, considers organizational culture as the world of adopted by time and learned existing values as well as meanings and perceptions of the world which inform people and are expressed and transmitted in a partially symbolic way. Stephenson (2004) also notes that with the absence of an institutional ethos, penetrated by individual pride and responsibility, even the most sophisticated and ideally resourced quality management systems will not ensure quality. The last statements are confirmed by Srikanthan and Dalrymple (2002) who point out the key role of organizational culture when seeking for a successful implementation of any strategy. They argue that the most typical feature of the existing standard culture of educational institutions is its tendency to cause conflict rather than cooperation. The ideas expressed by Gordon (from Schraeder, Self, 2003) confirm the above-described scientific claims emphasising the need of changes in culture caused by external changes. Thus, Riad

S. Riad (2007) buvo teisus kultūrą pavadindamas „surišančiais klėjais“. Pasak šio autoriaus, „socialiniai klėjai“ – viena labiausiai žinomų organizacijos kultūros metaforų. Šis požiūris iškelia dalijimosi vertybėmis, nuostatomis, supratimu ir normomis svarbą. Kiekviena organizacijos kultūra yra unikali. Tuo tarpu KVS diegimo metu, kaip jau buvo minėta, neišvengiama intervencija į kultūrą, kuri ir sukelia darbuotojų priešinimą pokyčiams.

Y. Fronda ir J. L. Moriceau (2008) išskiria tris šiuolaikinių darbuotojų priešinimosi pokyčiams formas:

1. **Maištas** – atviro ir aktyvaus pasipriešinimo forma.

2. **Pasišalinimas** – pasyvaus pasipriešinimo forma, pavyzdžiui, prislėgtumo būseną darbe, apimanti psichologinį darbo aplinkos ignoravimą, siekiant sustiprinti save kaip asmenybę privačioje arba kolektyvinėje erdvėje.

3. **Atsargus pasipriešinimas pokyčiams** – tai trečioji pasipriešinimo forma, kuri, pasak autorių, greičiausiai labiausiai šiuo metu paplitusi; šią formą geriausiai iliustruoja klasikinė situacija – sulėtėjęs darbo tempas. Tai nėra atviras pasipriešinimas arba protinis susilaikymas profesinėje veikloje (pavyzdžiui, nusišalinimas), bet forma, kuri neprieštarauja „įstatymo raidei“, bet apdairiai priešinasi jos dvasiai.

Panašias pasipriešinimo pokyčiams formas skiria ir M. Self bei D. R. Schraeder (2009). Remdamiesi įvairių mokslininkų atliktais tyrimais, **pasipriešinimą** jie vadina jėga, kuri lėtina arba visiškai stabdo darbuotojų keitimąsi. Jie taip pat nurodo aktyvų ir pasyvų pasipriešinimą. Aktyvus pasipriešinimas apima šias elgesio raiškas: *viešas kritikas, atrinktų faktų naudojimas, kenkimas ir apkalbos*. Pasyvaus pasipriešinimo išraiška – *viešai deklaruojama parama*, tačiau *pokyčiai neįgyvendinami, atidėliojami; nuslepia informacija arba nesuteikiama parama*. A. Sakalas ir A. Savanevičienė (2003) teigia, kad

(2007) was right having named the culture the “binding glue”. According to this author, the “social glue” is one of the most well-known metaphors describing organizational culture. This approach emphasises the importance of shared values, opinions, understanding as well as standards. Any organizational culture is unique. Meanwhile, during the QMS introduction time, as it was already mentioned, intervention in the culture which leads to staff’s resistance to change is inevitable..

Fronda and Moriceau (2008) distinguish three forms of reaction of today’s employees to change:

1. **Rebellion** – an open and active form of resistance.

2. **Withdrawal** – the form of passive resistance, for example, state of depression at work including psychological ignorance of working environment in order to strengthen yourself as a person in a private or a collective space.

3. **Cautious resistance to change** – the third form of resistance, which, according to the authors, is probably the most popular at present; this form is best illustrated by a classic situation – slower pace of work. It is not an open resistance or a mental abstention from professional activities (e.g., exclusion), but a form which does not oppose to a “letter of the law, but carefully resists against its spirit”.

Similar resistance to change forms are identified by Self and Schraeder (2009). On the basis of various scientific studies, **resistance**, according to them, is the force that slows down or completely stops the employees’ transformation. They also identify active and passive resistance. The active resistance includes following behavioural expressions: *public criticism, the use of selected facts, sabotage and slander*. The passive resistance is expressed in *publicly declared support and changes which are delayed and never happen; information is concealed or support is not being provided*. Sakalas, Savanevičienė (2003) claim that resistance can be displayed *directly* (objections are expressed

pasipriešinimas gali būti rodomas *tiesiogiai* (prieštaravimai išsakomi garsiai; juos lengva pastebėti) ir *netiesiogiai* (tylėjimas; skundimasis, kad rekomendacijoms įgyvendinti neužtenka laiko ir jos yra nepraktiškos, apsimetimas sumišusiu; sutikimas rekomendacijas vykdyti, tačiau iš esmės jų nevykdymas; priminimas, kad ankstesnės analogiškos problemos išnyko savaime ir t. t.).

Anot R. N. Lussier (2008), egzistuoja trys pagrindiniai pasipriešinimo pokyčiams šaltiniai: **faktai** (kurie dažnai iškraipomi; o naudojami teisingai jie padeda įveikti nežinomybės jausmą), **įsitikinimai** (faktai gali būti įrodomi; įsitikinimai – ne, nes jie subjektyvūs); ir **vertybės** (mūsų vertybės atitinka mūsų poreikius ir sąlygoja mūsų elgesį). S. P. Robbins (2000) panašiai nurodo asmens pasipriešinimo kaitai šaltinius – tai atrinktos informacijos apdorojimas (žmonės ugdomi supratimą apie pasaulį per jo suvokimą; jie informaciją girdi ir išsifiltruoja tik tai, ką nori girdėti), nežinomybės baimė, ekonominiai faktoriai (baimė, kad negebės įveikti naujų užduočių, ypač tuomet, kai darbo apmokėjimas susiejamas su produktyvumu), saugumas, įpročiai.

Darbuotojų būsenai KVS diegimo metu apibūdinti tinka J. Frahm ir K. Brown (2007) pasiūlytas terminas – **implumas kaitai** (angl. *change receptivity*), kuris, pasak autorių, yra palyginti naujas, apimantis daugybę reagavimo į kaitą atvejų, paliečiantis tiek neigiamus, tiek teigiamus jausmus. Implumo kaitos poveikiui galima įvertinti, kiek jautriai asmuo, grupė ar organizacija reaguoja į pokyčius. Tai rodo daugybė reagavimo būdų: nusivylimas, nežinomybė, pozityvumas, pasyvus priėmimas, kaitos nepaisymas, ir gali būti apibendrinta kaip daugialypis požiūris į kaitą. Lentelėje pateikiami skirtingos implumo kaitai sritys (1 lentelė).

R. Barner (2008), remdamasis Bridges, Bucholz, Eriksson ir kt., atliktų tyrimų rezultatais, teigia, kad darbuotojai, susiduriantys

loudly; it is easy to observe them) and *indirectly* (silence; complaining that there is not enough time for the implementation of the recommendations and that they are impractical; pretended confusion; agreement to carry out the recommendations, but not doing it; reminding that previous similar problems disappeared spontaneously, and so on).

According to Lussier (2008), there are three main sources of resistance to change: the **facts** (which are often distorted; when used correctly they can help overcome the sense of uncertainty), **beliefs** (facts can be proved; beliefs cannot be proved because they are subjective) and **values** (the values reflect our needs and determine our behaviour). Similarly, Robbins (2000) refers to the individual sources of resistance to change – that is processing of selected information (individuals shape the world through their perceptions; they hear the information and select only what they want to hear), fear of uncertainty, economic factors (fear related to coping with new tasks especially when the payment is directly linked to work performance), feeling of safety, habits.

The term **change receptivity** suggested by Frahm and Brown (2007) which, according to the authors, is relatively new and covers quite a few cases of the response to change, including both negative and positive feelings is suitable to describe the employees' status during the QMS introduction time. Susceptibility to the impact of change can be assessed by the sensitivity level of an individual, group or organization to changes. This is reflected by the large number of responses (frustration, uncertainty, positive approach, passive acceptance, neglect of change) and may be summarized as a multi-faceted approach to change. The following table provides information on different areas of the susceptibility to change (Table 1).

Barner (2008), on the basis of Bridges, Bucholz, Eriksson and others test results

1 lentelė. Reagavimo į imlumą kaitai sritys (Frahm, Brown, 2007, p. 374)

Table 1. The response areas of susceptibility to change (Frahm, Brown, 2007, p. 374)

NEGATYVU / NEGATIVE	NEUTRALU / NEUTRAL	POZITYVU / POSITIVE
Kaitos nepaisymas / Neglect of change	Pasyvus priėmimas / Passive acceptance	Naujovių rėmimas / Support of change
Nusivylimas / Disappointment	Pasirengimas kaitai / Readiness to change	Įsipareigojimas kaitai / Commitment to change
Nuovargis dėl kaitos / Change caused fatigue	Prieštaringi jausmai / Contradictory feelings	Jaudulus / Worry
Baimė / Fear		

su labai sparčiais ir drastiškais organizacijos pokyčiais, dažniausiai patiria didelį pyktį, nerimą, dezorientaciją ir depresiją. Galima teigti, kad nežinomybės baimė, baimė atlikti tam tikrus dalykus kitaip, padaryti klaidų, baimė pasitikėti kitais tampa galingu KVS diegiančios aukštojo mokslo institucijos darbuotojų gynybos ir pasipriešinimo mechanizmu. Siekiant, kad personalas sėkmingai prisitaikytų prie naujų reikalavimų ir pripažintų naująjį *status quo*, labai rizikinga ignoruoti darbuotojų individualų ir psichologinio pobūdžio pasipriešinimą bei jį sukeliančias priežastis, laikyti jas nereikšmingu dalyku.

Tačiau, pasak S. P. Robbins (2007), tam tikra prasme priešinimasis yra teigiamas dalykas, nes jeigu apskritai niekas niekada nesipriešintų, organizacinė elgsena įgautų chaotiško atsitiktinumo bruožų. Tam pritaria ir P. Vanagas (2004) teigdamas, kad priešinimasis pokyčiams yra natūralus reiškinys, nes apskritai paėmus bet kurioje sistemoje siekiama stabilumo ir priešinamasi kaitai. Darbuotojams svarbu matyti naudą, kuri būtų jiems akivaizdžiai parodyta. Atsižvelgiant į tai privalu išvengti kalbėjimo nesuprantama kalba ir deklaratyvaus reklamavimo. Tai gali sąlygoti susidomėjimo praradimą, skepticizmą ir cinizmą.

states that employees who come into contact with very rapid and drastic changes in the organization usually experience a severe anger, anxiety, disorientation and depression. It can be argued that the fear of uncertainty, fear to perform some things differently, to make mistakes, fear to trust others turn into a powerful defence and resistance mechanism of employees of higher education institutions introducing the QMS. When seeking to enable staff to adapt successfully to the new requirements and recognize the new *status quo*, it is very risky to ignore the employees' individual and psychological resistance as well as their causes or to consider them as insignificant.

However, according to Robbins (2007), in some sense, resistance is a good thing because if there was no resistance, organizational behaviour would acquire features of chaotic coincidence. This idea is supported by Vanagas (2004) who insists that resistance to change is a natural phenomenon because, in general, in any system their members seek for stability and resist change. It is important for employees to see clearly shown benefits. In view of this, unclear speaking and declarative advertising must be avoided because they can lead to loss of interest, scepticism and cynicism.



### 3 AUKŠTOSIOS MOKYKLOS DARBUOTOJŲ KEITIMOSI ETAPAI

Kokius etapus pereina asmuo KVS aukštojo mokslo institucijoje diegimo metu? M. Schabracq (2007) teigia, kad pokyčiams prasidėjus, pereinami šie etapai atitinkama tvarka: šokas, neigimas, menkinimas, emocijos, depresija. Pasak autoriaus, neigimo etape dominuoja darbuotojų teiginys: *tai paprasčiausiai neįmanoma*. Menkinimo etape dažniausia frazė: *na ir kas? Tai visiškai nesvarbu*. Anot F. Nortier (1995), įveikiant pirmuosius etapus kiekvienas darbuotojas žino, koks jo vaidmuo, koks jo indėlis, ko iš jo tikimasi; jis turi aiškų organizacijos ateities paveikslą; baigiamaisiais etapais dažniausiai kyla klausimas: *viską darome tokiais pačiais būdais, tai kodėl turėtume tai keisti?* Imama samprotauti, kad jeigu šiandien sekasi gerai, gerai seksis ir rytoj. Depresijos etapu atsiranda labai pavojingas nerimo, jautimosi nelaimingu, nesaugumo, užsisklendimo, stipraus streso ir vienišumo jausmas. Depresijai praėjus, išgyvenamas lūžio taškas – atskyrimas, kurio metu pereinama į tyrinėjimo etapą. Pasibaigus tyrinėjimo etapui einama prie eksperimentavimo, apsisprendimo ir galiausiai integracijos. Integracijos etape (3 pav.) vyksta suvokiamas ir valdomas darbuotojo prisitaikymo procesas, pereinama į naują pasitenkinimo sferą (Schabracq, 2007).

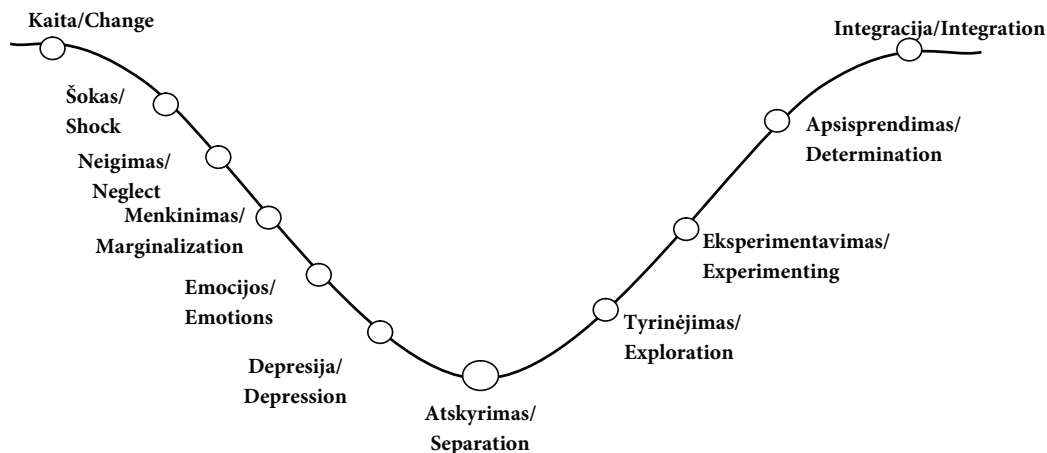
Taigi tam, kad darbuotojai prisiimtų atsakomybę dėl kokybės, turi pasikeisti kiekvieno jų požiūris. Tą pačią idėją išsako H. J. Walker, A. A. Armenakis ir J. B. Bernerth (2007), teigdami, jog kiekviena organizacija susideda iš daugybės žmonių. Šių žmonių skirtumai gali lemti skirtingą reakvimą į pokyčius ir galiausiai išsipareigojimą pokyčiams. Tai patvirtina ir M. L. Marksas (2007) sakydamas, kad darbuotojai, nenorintys paleisti iš savo gniaužtų praeities, negalės progresuoti plėtodami naujoves.

### 3 TRANSFORMATION STAGES OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

What are the stages a person passes during the time of the QMS implementation in a higher education institution? Schabracq (2007) suggests that with the changes having been started the following stages in their corresponding order are passed through: shock, denial, marginalization, emotions, and depression. According to the author, the denial stage is dominated by the employees' claim: *it is simply impossible*. The most common phrase at the marginalization stage is: *So what? It does not matter*. According to Nortier (1995), whilst overcoming the first stages, each employee knows his/her role as well as his/her input, what is expected from him/her; he/she has a clear picture of the future of the organization. During the final stages the most usual question is: *We do everything the same way so why we should change that?* People start making assumptions that if things are going on well today, they will be the same tomorrow. At the depression stage very dangerous feelings of worry, unhappiness, insecurity, reticence, a strong sense of loneliness and stress occur. After depression is over, a turning point - the separation leading to the exploration stage is being experienced. At the end of the exploration stage there is a shift towards experimentation, self-determination and, finally, integration. At the integration stage (Fig. 3) understandable and manageable employee's adjustment process takes place followed by a new sphere of satisfaction (Schabracq, 2007).

Thus, to ensure that employees take responsibility for the quality, their individual approaches must change. The same idea is expressed by Walker, Armenakis and Bernerth (2007), who argue that each organization is composed of many individuals. Differences of these individuals can result in different response and ultimately commitment to changes. This is confirmed by Marks (2007) who says that employees not willing to let





3 pav. Darbuotojų keitimosi kreivė (Schabracq, 2007, p. 187)

Fig. 3. Employees' transformation curve (Schabracq, 2007, p. 187)

Nepaisant to, pasak šio autoriaus, pokyčiai organizacijoje – tai varomoji atsinaujinimo jėga tiek atskiro asmens, tiek organizacijos lygmenyse. Kitaip tariant, KVS diegimo aukštojo mokslo institucijoje gali būti imamasi siekiant atnaujinti pasenusią organizacinę struktūrą, organizacijos kultūrą ir procesus bei atitikti sparčiai kintančios aplinkos sąlygas ir iššūkius. Pokyčiai gali būti stimulas, padedantys žmonėms atsikvilti seno požiūrio, lūkesčių ir elgsenos, o pokyčiams įvykus juos pripažinti ir prisitaikyti prie naujos realybės.

Pasak M. Schabracq (2007), apibrėžiant darbuotojų keitimosi ypatumus, svarbu išsiaiškinti tai, kad kiekvienas jų prisiims skirtingą atsakomybę dėl kokybės. Ne visi įveikia visus etapus. Minėtų etapų įveikimas paprastai užtrunka ilgai. Pažymėtina dar ir tai, kad kiekvienas asmuo minėtus etapus įveikia skirtingu greičiu; o būdamas jau aukštesniame etape, susiklosčius nepalankioms aplinkybėms, gali vėl nukristi žemiau. Šiai nuomonei pritaria ir M. L. Marks (2007), nurodydamas, kad žmonės skirtingu greičiu įveikia keitimosi etapus; kai kurie jų niekada visiškai „neatsikrato

from their grip the past will not be able to progress in developing innovations. Nevertheless, according to this author, changes in the organization are the driving force for renovations both at the individual and organizational levels. In other words, the implementation of the QMS in higher education institutions may be started in order to update the old organizational structure, organizational culture and processes as well as to meet rapidly changing external conditions and challenges. Changes may be a stimulus helping individuals refuse an old approach, expectations and behaviour as well as recognize and adapt to new realities.

According to Schabracq (2007), when defining characteristics of the employees' transformations, it is important to realize that each of them will take on different responsibility for quality. Not all of them overcome all stages. Overcoming these stages usually takes a long time. It should be noted that everyone overcomes these stages at different pace, and even being at a higher stage, if facing unfavourable circumstances, may again fall down. Marks agrees with this opinion (2007), indicating that people overcome transformation stages at different pace; despite all the

tapatinimosi su ankstesniais lūkesčiais arba ankstesnės elgsenos“, nepaisant visų pokyčių, vykstančių aplink. Harvardo verslo mokyklos profesorius J. Kotter, vienas žymiausių lyderystės ir pokyčių valdymo specialistų, yra pasakęs, kad elementariausia patirtis, išmokta iš sėkmės istorijų, būtų ta, jog *pokyčių procesas susideda iš keleto etapų ir jis paprastai reikalauja gana ilgo laiko*. Peršokant etapus, tik sukuriama greičio iliuzija, bet tai niekuomet neduoda trokštamo rezultato. Darant lemiamas klaidas bet kuriame etape formuojamas poveikis, pamažu apimantis ir naikinantis sunykiai pasiektus laimėjimus (Stanleigh, 2008).

Iš teorinių išvagalų galima daryti išvadą, kad sėkmingą KVS funkcionavimą aukštojo mokslo institucijoje lemia *elgsenos ir kultūros kaita*. Tam, kad pakistų visos organizacijos kultūra, kiekvienas jos narys pirmiausia turi pasikeisti pats, t. y. kiekvienas jų turi prisiminti atsakomybę dėl kokybės, siekdamas bendrų aukštosios mokyklos tikslų.

#### 4 DARBUOTOJŲ VALDYMAS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ DIEGIANČIOJE AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOJE

Siekiant efektyvaus KVS funkcionavimo aukštojo mokslo institucijoje, darbuotojų prisitaikymo prie pokyčių procesas neturi būti chaotiškas. Priešingai, jis turi būti valdomas. Nepaneigtina, kad darbuotojų atsakingumo dėl kokybės aspektas neatsiejamas nuo kiekvieno žmogaus psichologinės būsenos. Pastarąją paveikti dažnai organizacijai gana sunku ir reikia nemažai laiko. A. Sakalas ir A. Savanevičienė (2003), kalbėdami apie revoliucinius pokyčius, kelia klausimą: kokios darbuotojų pasipriešinimo priežastys? Ar priešinamasi todėl, kad „žmonės yra konservatyvūs ir linkę priešintis visoms naujovėms? Ar priešinamasi todėl, kad darbuotojai neįtraukiami į pertvarkymo priemonių

changes taking place around, some of them never completely stop “identifying themselves with previous expectations or past behaviour”. Professor of Harvard Business School Kotter, one of the most prominent specialists of leadership and change management, said that the most elementary experience learned from the success stories would be that *the process of changes consists of several stages and it usually requires a relatively long time*. Skipping over some stages only creates the illusion of speed, but never gives the desired result. Critical errors at any stage gradually impact and destroy hardly won achievements (Stanleigh, 2008).

Theoretical insights lead to conclusion that successful functioning of the QMS in a higher education institution depends on *behavioural and cultural change*. In order to change organizational culture, first of all individual changes must take place, i.e. each member of organization must take responsibility for quality when seeking for common high school aims.

#### 4 STAFF MANAGEMENT IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IMPLEMENTING THE QMS

When seeking for the effective functioning of the QMS in a higher education institution, the process of employees' adaptability to changes should not be chaotic. On the contrary, it must be manageable. It is impossible to neglect the fact that the employees' responsibility for quality is inseparable from psychological condition of every single human. The latter is often quite difficult and time consuming to be affected. Sakalas and Savanevičienė (2003), when discussing revolutionary changes, raise the question: what are the reasons for staff resistance? Do people resist because they are “conservative and tend to oppose to all innovations? Can resistance be the result of not involving the employees into preparation of restructuring measures, not understanding them

ruošimą, nesupranta jų, nemotyvuojami jas įgyvendinti?“ (p. 155). Pasak autorių, vis dažniau linkstama manyti, kad tai antroji priežastis.

R. Barner (2008) pažymi, kad siekiant suprasti organizacijos kultūrą ir darbo aplinką, tyrėjai dažniausiai naudoja tokius analitinius metodus kaip apklausos, klausimynai. Pasak pastarojo autoriaus, taikant šiuos organizacinius vertinimus vis dėlto visuomet prarandama galimybė įvertinti organizacijos narių jausmus. Dėl to neatskleidžiama jų psichologinė būseną, o tokiose situacijose be galo svarbu pajusti žmonių emocijas. Tai minčiai taip pat pritaria J. T. Parish, S. Cadwallader ir P. Bush (2008) – jie teigia, kad, kai vadovai daro sprendimus siekdami suvaldyti pokyčius, jie privalo įvertinti ne tik poveikį organizacijos veiklai, bet ir poveikį darbuotojams. Siekdama darbuotojų įsipareigojimų, aukščiausioji vadovybė privalo suprasti, kas sąlygoja tų įsipareigojimų kaitai prisiėmimą. W. Bridges nuomone, „vadovai išmano pokyčių mechanizmus, tačiau lieka visiškai neišmanėliai dėl darbuotojų psichologinių pokyčių. Šis neišmanymas daugelį bandymų sužlugdo“ (iš Nortier, 1995, p. 32).

D. M. Johnson (2004) teigia, kad pokyčių vadyba apima organizacijos poslinkį iš esamos į trokštamą padėtį, ir išskiria keletą sąlygų, svarbių siekiant pokyčių:

- aiškus fokusavimas;
- kontroliavimas iš viršaus;
- lyderiai privalo įsipareigoti sisteminiams pokyčiams;
- darbuotojų įtraukimas;
- pokyčių vadovai, padedantys įveikti kaitos procesą.

M. Stanleigh (2008) teigia, kad dauguma pokyčių būna nesėkmingi, nes vadovai neįtraukia darbuotojų į pokyčių procesą ir neskiria užtektinai laiko šiems pokyčiams įtvirtinti. Kaip jau buvo minėta anksčiau, ypač svarbu pokyčius įgyvendinti tam tikrais etapais įtraukiant darbuotojus ir

as well as the lack of motivation to implement them?“ (p. 155). According to the authors, there is an increasing tendency to believe that this is the second reason.

Barner (2008) notes that in order to understand organizational culture and work environment, researchers most often use such analytical methods as surveys, questionnaires. According to the latter author, use of the following organizational assessment tools, however, leads to the loss of opportunity to assess the feelings of members of the organization. As a result, their psychological state is not revealed, and in such situations it is crucial to feel people's emotions. This idea is also supported by Parish, Cadwallader and Bush (2008). They claim that when leaders make decisions in order to manage change, they must assess their impact not only on organization's activities, but on employees' as well. When seeking for employees' commitment, top management must be aware of what those obligations to change are conditioned by. According to Bridges, "managers are familiar with mechanisms of change, but remain completely ignoramus in relation to the staff psychological changes. This ignorance ruins most of the endeavours" (from Nortier, 1995, p. 32).

Johnson (2004) suggests that change management includes organizational shift from existing to desired position and identifies a number of conditions which are important when seeking for change:

- clear focus;
- controlling from the top;
- commitment of leaders to systemic change;
- involvement of employees;
- change managers who help overcome change process.

Stanleigh (2008) suggests that the majority of changes are not successful because the leaders do not involve employees in the change process and do not provide enough time to consolidate these changes. As it has already been mentioned above, when implementing changes, it is very

suteikiant jiems laiko kiekvienam tų etapų įveikti. Tačiau tai nėra lengvas uždavinys. Žmonės paprastai linkę daryti tik tai, kas tenkina jų interesus. Aukštosios mokyklos vadovai negali pradėti pokyčių programos, kol jie nepalenkė žmonių savo pusėn; jiems svarbu pradėti nuo paprastų dalykų ir įgyti žmonių pasitikėjimą, – svarbu keisti mąstymą, keičiant žmones. Vienaip ar kitaip pokyčiai, kaip jau buvo minėta, yra asmens vidinis procesas, reikalaujantis jautrumo ir atitinkamų gebėjimų. Taigi nors žmonės yra svarbiausias veiksnys KVS diegimo metu, jie taip pat yra tas svarbiausias komponentas, kuriam turi būti skiriamas dėmesys. Žmogiškųjų išteklių valdymas tapo pagrindiniu iššūkiu (Crossan, Berdrow, 2003; Rashid Md, 2003; Cooke, 2008).

S. P. Robbins (2000) pritaria, kad pokyčiams organizacijoje reikia katalizatoriaus. Taigi aukštojo mokslo institucijoms, diegiančioms KVS, reikalingi kompetentingi vadovai-lyderiai. Kompetentingų vadovų poreikio svarbą taip pat pažymi B. M. Bass ir R. E. Riggio (2006), teigdami, kad organizacijos kultūra ir lyderystė veikia viena kitą. Lyderiai kuria ir stiprina kultūros normas bei elgseną. Anot šių autorių, organizacijos kultūra lyderystę veikia taip pat stipriai, kaip lyderystė veikia kultūrą. Pasak M. Watkins (2004), lyderių darbas – „uždegti šviesą tunelio gale“. Pokyčių lyderiai turi charizmą, pasižymi gebėjimu įkvėpti, intelektualiniu skatinimu. Intelektuali skatinimu laikomas toks lyderių elgesys, kuris drąsina darbuotojus mokytis siekti naujovių ir panaudoti įgytas žinias problemų sprendimui (Garcia-Morales, Matias-Reche, Hurtado-Torres, 2008). M. Stanleigh (2008) tarsi apibendrinamas pastarąsias autorių išvalgas, pažymi, kad sėkmingiems pokyčiams reikia *pasiaukojimo* ir *labai kokybiškos lyderystės*. Dėl šios priežasties pastaraisiais dešimtmečiais iškeliama lyderiams būtina savybė – emocišnis kompetentingumas. Pasak D. Goleman,

important to involve employees in certain stages giving them enough time to overcome each of them. But this is not an easy task. People usually tend to do only what meets their interests. Leaders of a higher education institution can not start a change program until they have not won over their employees; it is important for them to start with simple things and gain people's trust - it is important to change thinking by changing people themselves. In one way or another, change, as it has already been mentioned, is the individual's internal process that requires sensitivity and relevant abilities. Thus, although people are the most important factor during the QMS implementation time, they are also that main component requiring special attention. Management of human resources becomes a key challenge (Crossan, Berdrow, 2003; Rashid Md, 2003; Cooke, 2008).

Robbins (2000) agrees that there is a need of a catalyst for changes to happen in the organization. Thus, competent managers-leaders are needed for higher education institutions implementing the QMS. Bass and Riggio (2006) also emphasize the importance of the need of competent managers and insist that the organizational culture and leadership influence each other. Leaders develop and strengthen cultural norms and behaviour. According to these authors, organizational culture influences leadership as strongly as the leadership influences the culture. According to Watkins (2004), the leaders' job is "to put the light at the end of the tunnel". Leaders of change have charisma, ability to inspire as well as motivate intellectually. Intellectual motivation is such behaviour of leaders that encourages employees to learn and seek for innovations as well as to apply acquired knowledge for problem solving (Garcia-Morales, Matias-Reche, Hurtado-Torres, 2008). Stanleigh (2008), as if trying to sum up insights of the recent authors, notes the need of *sacrifice and high quality leadership* for change to be successful. For this reason, in recent decades a necessary characteristic of leaders - emotional competence – is highlighted. According to

R. Boyatzis ir A. McKee (2007), emociniu intelektu pasižymintys vadovai išmano, kaip valdyti neigiamas emocijas, todėl gali tinkamai įvertinti situaciją ir išlaikyti savo dėmesį sutelktą. Jie prisitaiko prie naujų sąlygų ir pokyčius valdo, o ne tik į juos reaguoja. Net vykstant didžiulėms permainoms, jie išvelgia „šviesą tunelio gale“, šia vizija skatina patikėti kitus darbuotojus, sulaukia jų pritarimo ir veda juos tos šviesos link. Darną kuriantys lyderiai atsisako seno (funkcinio) vadovavimo būdo; vis dažniau ir dažniau geri vadovai remiasi ne tik užimamomis pareigomis, bet ir kuria gerus santykius. Svarbiausia – jie sukuria darną: entuziastingai siekia įgyvendinti misiją ir užkrečia tuo entuziazmu kitus. Lyderiai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, geba sukurti tikrą socialinę struktūrą organizacijos viduje ir tarp organizacijų ir tai jiems suteikia daug pranašumų; o lyderiai, pasižymintys žemu emociniu intelektu, savo elgesiu linkę kurti problemas organizacijoje (Mayer, Caruso, 2002).

M. Stanleigh (2008) pabrėžia, kad nėra dviejų tapačių pokyčių procesų. Taigi KVS diegimo metu neįmanoma sukurti vieningos pokyčių vadybos metodikos, pateikiančios vadinamuosius „receptus“. Kiekvienas pokytis yra unikalus, kiekviena aukštoji mokykla yra skirtinga. Be to, vienokia aukštoji mokykla yra dabar, kitokia bus – po penkerių metų, dėl skirtingų aplinkybių suinteresuoti asmenys taip pat nuolat keičiasi. Pastebėta, kad pokyčių įgyvendinimo procesas trunka ilgiau nei aukštosios mokyklos lyderiai dažniausiai iš pradžių planuoja. Pavyzdžiui, daugelis lyderių mano, kad pakeisti žmonių elgseną bus lengva. Deja, kaip jau buvo minėta, didžioji žmonių dalis pokyčiams dažniausiai priešinasi, tad nemažai laiko organizacijoje turėtų būti skirta mokymams, informavimui apie pokyčių priežastis, nuolatinei komunikacijai. Pastarieji autoriai pabrėžia, kad nemažai kliūčių

Goleman, Boyatzis and McKee (2007), emotionally intelligent leaders know how to manage negative emotions, and therefore can properly assess a situation and keep their attention focused. They adapt to new conditions and manage changes instead of only responding to them. Even at times of huge changes, they see “light at the end of the tunnel”, encourage other staff to believe in this vision, get their approval and lead them towards that light. Leaders seeking for coherence refuse the old (functional) management methods; more and more often good managers rely not only on their status, but also develop good relationships. The most important is that they create coherence: are enthusiastic when seeking to implement a mission and spread that enthusiasm on others. The leaders, having high emotional intelligence, are able to create a social structure within the organization and between organizations what gives them a lot of advantages; the leaders, having a low emotional intelligence, tend to create problems in the organization (Mayer, Caruso, 2002).

Stanleigh (2008) notes that there are not two identical change processes. Thus, during the QMS implementation time it is not possible to create a unified change management methodology providing so called “recipes”. Each change is unique; each higher education institution is different. In addition, the present state of a higher education institution will be different from its state after five years; because of different circumstances, the people concerned are also constantly changing. It has been observed that change implementation process usually takes longer than high school leaders initially plan. For example, many leaders think that it will be easy to change people’s behaviour. Unfortunately, as it has already been mentioned, most people usually resist to change, so there should be enough time in the organization foreseen for training, informing about the reasons of change as well as effective communication. The latter authors emphasize that numerous barriers arise because they have not been foreseen in advance. Many



atsiranda iš anksto jų nenumačius. Daug vadovų neįstengia suvokti, kad organizacijos yra sistemos, – keičiant vieną dalį, keičiasi ir kita dalis. Vienas dalykas yra aukštosios mokyklos aukščiausiai vadovybei įsipareigoti, bet visai kas kita, kad šis įsipareigojimas organizacijos būtų pripažintas ir įdiegtas (Rao ir kt., 1996; Ross, 1999). Pasak M. Schabracq (2007), pokyčiai būna ypač drastiški tiems žmonėms, kurie ilgą laiką atliko tą patį darbą tais pačiais būdais.

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingą darbuotojų valdymą KVS diegiančioje aukštojo mokslo institucijoje sąlygoja šie pagrindiniai veiksniai: stiprūs, kompetentingi, gerbiantys darbuotojų emocinius išgyvenimus ir „senąsias“ vertybes lyderiai, efektyvi komunikacija ir nuolat besimokanti aukštosios mokyklos bendruomenė. Be galo svarbu KVS naudingumą suaktualinti iškeliant bendro reikalo svarbą tiek kiekvienam bendruomenės nariui apskritai, tiek visai aukštajai mokyklai.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Kokybės vadybos sistemas diegiančiose aukštojo mokslo institucijose vykstanti kaita ir atskiro darbuotojo psichologijos keitimasis yra neatsiejamai susiję priežastiniu ryšiu: sėkmingas asmens psichologinis perėjimas iš vienos būklės į kitą, t. y. sėkmingas asmens keitimasis, sąlygoja sėkmingą KVS funkcionavimą. KVS diegimo metu būtina intervencija į organizacijos kultūrą, tačiau tai sukelia darbuotojų priešinimąsi pokyčiams. Sėkmingą KVS funkcionavimą aukštojo mokslo institucijoje lemia *elgsenos ir kultūros kaita*. Kad pakistų visos organizacijos kultūra, kiekvienas jos narys pirmiausia turi pasikeisti pats, t. y. kiekvienas iš jų turi prisimti įsipareigojimus dėl kokybės, siekdamas bendrų aukštosios mokyklos tikslų.

managers fail to realize that organizations are systems – changes in one element of them lead to changes in others. One thing for higher education institution top management is to make commitment, but something different is to get approval of this commitment in the organization and implement it. (Rao et al., 1996; Ross, 1999). According to Schabracq (2007), changes are particularly drastic for those people who for a long time have been doing the same job in the same way.

In summary, the successful management of employees in higher education institutions implementing QMS is conditioned by the following key factors: strong, competent, respecting employees' emotional experiences and "old" values leaders, effective communication and continuously learning community of a higher education institution. It is vital to strengthen the usefulness of the QMS by emphasizing importance of the common business both for each individual member of the community and for all higher education institution.

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

1. There is a close causal relationship between changes taking place in higher education institutions implementing quality management systems and the psychological transformation of the individual employee: successful psychological transition of an individual from one state to another, that is, successful transformation of the individual leads to successful functioning of the QMS. During the QMS implementation time intervention into organizational culture which results in employees' resistance to change is necessary. Successful functioning of the QMS in a higher education institution depends on *behavioural and cultural change*. In order to change organizational culture, first of all individual (personal) changes have to take place, i.e. every individual has



2. Sėkmingą darbuotojų valdymą KVS diegiančioje aukštojo mokslo institucijoje sąlygoja šie pagrindiniai veiksniai: stiprūs, kompetentingi, gerbiantys darbuotojų emocinius išgyvenimus ir „senąsias“ vertybes lyderiai, efektyvi komunikacija ir nuolat besimokanti aukštosios mokyklos bendruomenė. Ypač svarbus KVS naudingumo sureikšminimas iškeliant bendrą reikalą tiek kiekvienam bendruomenės nariui atskirai, tiek visai aukštajai mokyklai. Tiksliai ir kryptingai aukštojo mokslo institucijos kokybės siekinio vadybos dimensija, grindžiama pozityviu susitarimu su daugeliu bendruomenės narių ir įgyvendinama tinkamai suplanuota institucijai kokybės vadyba, sąlygos sėkmingą kokybės kultūros ugdymą.

3. Siekiant sėkmingo darbuotojų perėjimo iš vienos būklės į kitą ir naujojo *status quo* pripažinimo, svarbu atsižvelgti į asmens psichologinį atsaką ir elgseną bei tai sukeliančias priežastis. Darbuotojų valdymas KVS diegimo metu turi būti grindžiamas laiko dimensija (atsižvelgiama į keitimosi etapus). Rekomenduotina organizuoti kokybės vadybos mokymus darbuotojams, siekiant sudaryti sąlygas besimokančios organizacijos kūrimui ir vystymuisi. Taip pat tikslinga, kad darbuotojai apie vykstančius pokyčius gautų operatyvią informaciją per grįžtamąjį ryšį. Darbuotojų pasipriešinimą KVS diegimui galima įveikti efektyviai ir tiksliai suplanuota dvikrypte komunikacija. Lyderiai ir vadovai turi bendrauti su darbuotojais, pasitelkdami atitinkamas priemones (neformalių, sklaidos seminarų organizavimas ir t. t.) ir įtraukti juos į KVS diegimo procesą. Svarbu skatinti darbuotojus, akivaizdžiai parodydami jiems būsimą KVS sistemos naudingumą tiek kiekvienam jų atskirai, tiek visos institucijos mastu.

to take responsibility for quality when seeking for common high school aims.

2. Successful management of employees in higher education institutions implementing the QMS is conditioned by the following key factors: strong, competent, respecting employees' emotional experiences and "old" values leaders, effective communication and continuously learning community of a higher education institution. It is essential to strengthen the usefulness of the QMS when emphasizing importance of the common business both for each individual member of the community and for the whole higher education institution. Successful development of quality culture will be preconditioned by accurate and targeted higher education institution's management dimension of quality aim built on positive agreement with the most community members as well as implementation of suitably formulated for the institution quality management.

3. For successful employees' transformation from one state to another, as well as recognition of the new *status quo*, it is important to take into account causes standing behind the individual's psychological response and behaviour. Management of employees during the QMS implementation time must be based on the time dimension (paying attention to transformation phases). It is recommended to organize quality management trainings for employees to facilitate the creation of a learning organization and development. It is also purposeful to provide the staff with information about the ongoing changes through feedback. Effective and precisely planned two-way communication is the way to overcome employees' resistance to implementation of the QMS. Leaders and managers must communicate with employees using appropriate means (informal dissemination seminars, etc.) and incorporate them into the QMS implementation process. It is important to encourage employees by showing them potential usefulness of the QMS both for each of them separately and for the whole institution.

## LITERATŪRA / REFERENCES

- Barner R. (2008). The Dark Tower. Using visual metaphors to facilitate emotional expression during organizational change // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 1, p. 120–137.
- Bass B. M., Riggio R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Elbraum Associates, 282 p.
- Breu K., Benwell M. (1999). Modelling individual transition in the context of organisational transformation // *Journal of Management Development*, Vol. 18, No. 6, p. 496–520.
- Cepujnoska V. (2003). Internal and external quality assurance mechanisms in higher education. *International Seminar on Quality Assurance in higher education*. Internetinis adresas: <http://www.ipp.md/files/Seminare/2003/ro/PrezentareCepujnoskaVioleta.pdf>. Puslapis aplankytas 2008 m. gruodžio 18 d.
- Cooke R. D. (2008). What HR can do give change a chance // *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16, No. 5, p. 3–4.
- Crossan M. M., Berdrow I. (2003). Organizational learning and strategic renewal // *Strategic Management Journal*, 24, p. 1087–1105.
- Eriksen M. (2008). Leading adaptive organizational change: self-reflexivity and self-transformation // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 5, p. 622–640.
- Frahm J., Brown K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 3, p. 370–387.
- Fronza Y., Moriceau J. L. (2008). I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 5, p. 589–609.
- Garcia-Morales W. J., Matias-Reche F., Hurtado-Torres N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 2, p. 188–212.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2007). *Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocijų intelektą*. Kaunas: Smaltija, 288 p.
- Johnson D. M. (2004). Adaptation of organizational change models to the implementation of Quality Standard requirements // *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 2, p. 154–174.
- Jørgensen H. H., Owen L., Neus A. (2009). Stop improvising change management! // *Strategy & Leadership*, Vol. 37, No. 2, p. 38–44.
- Lussier R. N. (2008). *Human Relations in Organizations. Applications and Skill Building*. New York: McGraw-Hill Irwin, 678 p.
- Mayer J. D., Caruso D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence // *Ivey Business Journal*, November/December.
- Marks L. M. (2007). A framework for facilitating adaptation to organizational transition // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 5, p. 721–739.
- McGreevy M. (2008). Adaptive change in an evolving world of work // *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No. 7, p. 355–363.
- Nortier F. (1995). A new angle on coping with change: managing transition! // *Journal of Management Development*, Vol. 14, No. 4, p. 32–46.
- Parish J. T., Cadwallader S., Bush P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 1, p. 32–52.
- Rao A., Carr L., Dambolena I., Kopp R. J., Martin J., Rafi F. P., Schlesinger F. (1996). *Total Quality Management: a Cross-Functional Perspective*. New York: John Wiley & Sons, 630 p.
- Rashid Md Z. A. (2003). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change // *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 2, p. 161–179.
- Riad S. (2007). Of mergers and cultures: What happened to shared values and joint assumptions? // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 1, p. 26–43.
- Robbins S. P. (2000). *Managing today!* Upper Saddle River: Prentice-Hall, 651 p.
- Robbins S. P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 376 p.
- Ross J. E. (1999). *Total Quality Management. Text, cases and readings*. London: St. Lucie Press, 550 p.
- Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Įmonės krizių vadyba*. Kaunas: Technologija, 201 p.
- Savickienė I., Pukelis K. (2004). Institucinis studijų kokybės vertinimas: dimensijos, kriterijai ir rodikliai // *Aukštojo mokslo kokybė*, 1. Kaunas: VDU, p. 26–37.
- Schabracq M. (2007). *Changing Organizational Culture: the Change Agent's Guidebook*. Chichester: John Wiley & Sons, 254 p.
- Schraeder M., Self D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective // *Management Decision*, 41/5, p. 511–522.
- Self M., Schraeder D. R. (2009). Enhancing the success of organizational change: matching readiness strategies with sources of resistance // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 2, p.167–182.
- Srikanthan G., Dalrymple J. (2002). Developing a holistic model for quality in higher education // *Quality in Higher Education*, Vol. 8., No. 3, p. 266–279.
- Stanleigh M. (2008). Effecting successful change management initiatives // *Industrial and commercial training*, Vol. 40, No.1, p. 34–37.

Stephenson S. L. (2004). Saving quality from Quality Assurance // *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 26, p. 62–67.

Valle S. A. M. (2002). The phenomenon of organizational evolution: a model for analysis // *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 4, p. 215–227.

Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 426 p.

Walker H. J., Armenakis A. A., Bernerth J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 6, p. 761–773.

Watkins M. (2004). Strategy for the critical first 90 days of leadership // *Strategy & Leadership*, Vol. 32, No.1, p. 15–20.

Newby P. (1999). Culture and quality in higher education // *Higher Education Policy*, 12 (3), p. 261–275.

*Įteikta 2009 m. liepos mėn.*

*Delivered 2009 July*

#### MINDAUGAS MISIŪNAS

Mokslinių interesų kryptys: aukštojo mokslo institucijų valdymas, aukštojo mokslo kokybė ir jos užtikrinimas, kokybės vadybos sistemos.

Research interests: management of higher education institutions, quality of higher education and its assurance, quality management systems.

Kauno kolegija      Kaunas College  
 Pramonės pr. 20, Kaunas, Lithuania  
 mindaugas.misiunas@fc.kauko.lt

#### INGA STRAVINSKIENĖ

Mokslinių interesų kryptys: aukštojo mokslo kokybė ir jos užtikrinimas, kokybės vadybos sistemos, personalo vadyba.

Research interests: quality of higher education and its assurance, quality management systems, personnel management.

Kauno kolegija      Kaunas College  
 Pramonės pr. 20, Kaunas, Lithuania  
 inga.stravinskiene@fc.kauko.lt