

## PASLAUGŲ VERSLO POKYČIŲ VALDYMO DARNUS VADOVAVIMO PRINCIPAIS MODELIS

Viačeslav VENSKUTONIS\*, Danguolė OŽELIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,  
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*\*El. paštas [viaceslav.venskutonis@stud.vilniustech.lt](mailto:viaceslav.venskutonis@stud.vilniustech.lt)*

**Santrauka.** Šiuolaikinis verslas, ypač paslaugų sektorius, dažnai susiduria su pokyčiais ir jų valdymo klausimais. Straipsnyje analizuojama pokyčių valdymo, taikant darnaus vadovavimo principus, problematika paslaugų versle. Remiantis naujaisiais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais, nagrinėjama verslo pokyčių samprata bei pokyčių valdymo modeliai, identifikuojamos darnaus vadovavimo priemonės. Tyrimo tikslui pasiekti teoriškai pagrįsti ir sukurti paslaugų verslo pokyčių valdymo modelį, taikant darnaus vadovavimo principus, nustatytos ne tik vadovavimo priemonės, bet ir priežastys, skatinančios verslą siekti darnaus vystymosi savo organizacijose. Remiantis naujausių mokslo ir taikomojo pobūdžio darbų analize parengtas teorinis pokyčių valdymo modelis, kuris tyrime pritaikomas paslaugų verslo sektoriaus organizacijoms. Tyrimo metu nustatyta, kad darnus vadovavimas – tai naujas požiūris į vadovavimą organizacijoje, tai pirminė darnaus organizacijų vystymo bendradarbiaujant ir taikant demokratijos principus prielaida.

**Reikšminiai žodžiai:** pokyčiai, pokyčių valdymas, paslaugų verslas, darnus vystymasis, darnus vadovavimas, darnaus vadovavimo principai.

### Įvadas

Šiuolaikinis verslas, ypač paslaugų sektorius, veikia nuolat kintančioje aplinkoje. Pasikeitimai pastaruosiu metu tapo labai dinamiški ir intensyvūs, pokyčių tempas versle yra kur kas didesnis nei kada nors anksčiau. Globalizacija, naujos technologijos, intensyvi konkurencija ir kintantys vartotojų poreikiai skatina verslus atsinaujinti ir keistis taip, kad jie išliktų konkurencingi ir inovatyvūs.

Versle vykstančių pokyčių svarba organizacijos veiklos efektyvumui nuolat didėja ir akivaizdu, kad ateityje tik didės, todėl pokyčių valdymas tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos gyvavimo dalimi ir verslas kasdien privalo skirti vis daugiau dėmesio pokyčių valdymo priemonėms. Verslas, ignoruojantis pokyčių valdymo aktualumą, gali ne tik prarasti vartotojų susidomėjimą, bet ir visiškai žlugti. Valdyti verslą pokyčių sąlygomis nėra lengva užduotis, nes, įgyvendinant pokyčius, susiduriama su daug pasipriešinimo veiksnių. Norint išlikti rinkoje bei sėkmingai konkuruoti su vietiniais bei užsienio verslais, svarbiausias aspektas yra mokėjimas bei žinojimas, kaip tinkamai ir laiku reaguoti į pokyčius. Videikienės ir Šimanskienės (2014) teigimu, daugumos organizacijų vadovai supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami ir būtina į juos reaguoti, bet vis dėlto nedaugelis sugeba pokyčius valdyti. Todėl pokyčių valdymo klausimai tampa svarbia šiuolaikinio verslo problema. „Akivaizdu, kad pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės“ (Videikienė ir Šimanskienė 2014). Tai reiškia, kad verslo mokėjimas sėkmingai įgyvendinti pokyčius yra aktuali ir vis plačiau tyrinėjama tema.

Versle organizacijų vadovai dažniausiai orientuojasi į pelno maksimizavimą ir konkurencingumo didinimą. Bet šiuolaikiniame versle siauro, tik į ekonomiką orientuoto požiūrio nepakanka, todėl organizacijos turi veikti daug plačiau. Norint išlikti globalioje konkurencinėje kovoje, būtina inovatyviau funkcionuoti tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų. Globalizacija sukuria nemažai naujų iššūkių, susijusių su socialiniais klausimais (auganti socialinė nelygybė, diskriminacija, migracija), aplinkos apsauga (klimato kaita, atliekų tvarkymo problemos, intensyvus gamtos išteklių mažėjimas) ar naujas ekonomines problemas (augantis vartojimas, kainų infliaciją, pažangių technologijų diegimas).

Organizacijos savo veiklą turi vykdyti atsižvelgdamos į tai, kad didėja aplinkos tarša, sparčiai nyksta gamtiniai išteklių, dėl to kyla daug socialinių problemų. Visų šių klausimų derinimą tarpusavyje apima darnaus vystymosi koncepcija – viena pagrindinių moderniosios vadybos sąvokų. Todėl darnus vystymasis turi būti skatinamas šiuolaikinėse organizacijose, t. y. atsižvelgiant į ilgalaikes perspektyvas, kad nekiltų pavojus šių dienų ir ateities visuomenės gerovei, būtina derinti ekonominius, ekologinius bei socialinius aspektus.

Darnus vystymasis yra neatsiejama strateginio organizacijų valdymo dalis. Siekis išsaugoti gamtą ar žmonių gerovę, yra tik kelios iš daugelio priežasčių, kodėl vadovai stengiasi diegti darnaus vystymosi principus organizacijose. Vienas iš esminių šios koncepcijos aspektų yra darnus vadovavimas, lemiantis visuomenės gerovę, darant įtaką žmonėms, skatinant pokyčius ir puoselėjant vertybes, kurios atitinka aukščiausius visuomenės principus. Darnus vadovavimas organizacijose padeda ne tik spręsti socialines ar aplinkosaugos problemas, didinti pelną ar konkurencingumą, bet padeda efektyviau spręsti ir įvairius organizacijose iškylančius iššūkius, taip pat pritraukti į organizaciją naujų kompetentingų ir talentingų darbuotojų, didinti tarpusavio bendradarbiavimą, suinteresuotųjų šalių susidomėjimą, pritraukti naujų investicijų ir įgyvendinti planuojamus pokyčius versle bei juos efektyviai valdyti.

Mokslinėje literatūroje yra nemažai Lietuvos ir užsienio autorių atliktų tyrimų, nagrinėjančių darnų vystymąsi arba verslo pokyčių valdymą atskirai. Darnaus vadovavimo taikymo aspektai, įgyvendinant pokyčius versle, nėra plačiai tyrinėti. Atsižvelgiant į tai, daroma prielaida, kad vyrauja nepakankamas verslo pokyčių valdymo, taikant darnaus vadovavimo principus, būtinybės suvokimas Lietuvos organizacijose. Todėl tyrimo problemą tikslinga formuluoti probleminiu klausimu – kaip ir kokiomis priemonėmis organizacijos galėtų integruoti darnaus vystymosi principus, įgyvendinant pokyčius paslaugų versle?

*Tyrimo objektas* – verslo pokyčių valdymas.

*Tikslas* – teoriškai pagrįsti ir sukurti paslaugų verslo pokyčių valdymo, taikant darnaus vadovavimo principus, modelį.

*Tyrimo uždaviniai:*

1. Išnagrinėti pokyčių valdymo problematiką ir teorines prielaidas paslaugų versle.
2. Išanalizuoti darnaus vadovavimo principus pokyčiams valdyti teoriniu aspektu.
3. Sudaryti verslo pokyčių valdymo darnaus vadovavimo principais metodologiją.
4. Taikant darnaus vadovavimo principus, parengti pokyčių valdymo modelį, kurį būtų galima taikyti paslaugų versle.

Straipsnyje taikomi šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apibendrinimo metodas, anketinė apklausa, giluminis interviu.

## 1. Pokyčių valdymo problematika paslaugų versle

Pokyčio sąvoka plačiai vartojama įvairiose gyvenimo sferose. Mokslinėje literatūroje verslo pokyčių sąvoka taip pat aptarinėjama gana dažnai. Skirtingu laiku pokyčius tyrinėję mokslininkai suformuodavo vis naujus pokyčių sampratos variantus, kurie ne tik papildė vienas kitą, bet ir padėjo atskleisti naujas pokyčių prasmes, suteikė naujų bruožų. Nagrinėjant skirtingų mokslininkų pateikiamas apibrėžtis, pastebima, jog, apibrėždami pokyčių terminą, autoriai dažniausiai jį traktuoja kaip daug dedamųjų turintį procesą. Mokslininkai Holten, Brenner (2015), Burke (2017) pokyčius apibrėžia kaip procesą, turintį cikliškumą bei nepertraukiamumą. Kiti autoriai (Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Levovnik & Gerbec, 2018), analizuodami pokyčių termino sampratą, akcentuoja organizacijos siekiamybę judėti į priekį ir pasiekti aukštesnių rezultatų. Bendrąja prasme pokyčiai laikomi atsaku į įvairias permainas organizacijos viduje arba jos aplinkoje. Tai organizacijų įdedamos pastangos, bandymas bei stengimasis prisitaikyti ir išlikti vis greitesniais tempais kintančiame versle.

Siekiant tinkamai reaguoti į išorinėje ar vidinėje aplinkoje vykstančias permainas ir norint išvengti arba minimizuoti su jomis susijusius iššūkius, bet kokios permainos, vykstančios versle, turėtų būti valdomos. Dauguma mokslininkų vieningai sutaria, kad pokyčių valdymas versle yra būtinas, tačiau vieno konkretaus pokyčių valdymo apibrėžimo nėra. Videikienė ir Šimanskienė (2014) nurodo tokią pokyčių valdymo apibrėžtį: „Nuoseklus ir sisteminis procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį,

jų teigiamas ir neigiamas pasekmes.“ Anot šių autorių, „sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis įvairiapusių žinių, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis“. Kaip teigia Sakalas, Savanevičienė ir Girdauskienė (2016), pokyčių valdymas yra svarbiausia šiandienės vadybos dalis, kai organizacija orientuojama realizuoti vystymosi ir konkurencingumo strateginę kryptį. Šiai nuomonei pritaria Miknevičiūtė ir Valackienė (2017) pabrėždamos, kad sąmoningai priimti sprendimai keistis ir tinkamai kontroliuoti pokyčius, užtikrinant jų sėkmingą tęstinumą yra didelis iššūkis kiekvienos organizacijos vadovams.

Sėkmingas pokyčių įgyvendinimas galimas tada, kai pokyčiai yra valdomi tikslingai. Dėl šios priežasties būtina nustatyti esminį pokyčių valdymo tikslą. Barcan (2012) kaip pagrindinį pokyčių valdymo tikslą įvardija organizacijų siekiamybę įgyvendinti efektyvesnius darbo metodus, priemones ir sistemas organizacijos veikloje. Anot autoriaus, verslas pagal savo prigimtį yra hierarchinis ir gali būti valdomas keturiais lygmenimis: strateginiu, taktiniu, operatyviniu ir veiklos. Dėl šios priežasties, pokyčių valdymo raiška taip pat galima bet kuriame iš minėtų lygmenų (Barcan, 2012). Galima daryti prielaidą, jog pokyčių valdymo traktuotės skirtingų lygmenų kontekste galėjo lemti pokyčių valdymo apibrėžčių skirtumus.

Apibendrinant atliktą pokyčių valdymo sampratos analizę, galima daryti išvadą, kad skirtingi mokslininkai ir teoretikai pokyčių valdymą traktuoja panašiai, jų darbuose galima pastebėti nemažai bendrų bruožų. Įvairiuose moksliniuose darbuose pokyčių valdymas traktuojamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną reaguojant į naujai kilusias problemas. Pokyčių valdymas apima ne tik planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę, bet ir yra tiesiogiai susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymu. Būtiniais pokyčiams identifikuoti, jiems pasirengti, įgyvendinti ir įtvirtinti reikia žmogiškųjų išteklių, gebančių padėti realizuoti naujas idėjas ir formuoti naujus organizacijos veiklos metodus.

Tačiau net jeigu organizacijų vadovai aiškiai supranta pokyčių poreikį ir tiksliai numato, kaip ateityje turi veikti jų valdoma organizacija, tai dar nesuteikia šimtaprocentinės sėkmės garantijos. Pasak Videikienės ir Šimanskienės (2014), „akivaizdu, kad pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės“.

Moksliniuose darbuose (Videikienė ir Šimanskienė, 2017; Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020) pokyčių įgyvendinimo kliūtims įvardijami finansiniai sunkumai, darbuotojų pasipriešinimas ir nenoras keisti įprastas normas ar tvarką. Dažnu atveju pokyčių neįgyvendinimo priežastimi tampa organizacinės kultūros elementai ir žmogiškasis veiksnys. Neretai permainingoms priešinasi dauguma darbuotojų, o ypač tie, kuriems teks atlikti didžiąją dalį transformacijų. Verslo procesai, įvairios paslaugos, tiekimo grandinės, gamyba ar įranga yra valdomi žmonių. Tai reiškia, kad, keičiantis verslui, keičiasi nusistovėjusios tradicijos, įpročiai, darbo metodai, požiūris į atliekamą darbą ir patys darbuotojai.

Priešintis pokyčiams neretai pradeda tada, kai darbuotojai nepasitiki vadovybe ir žmonėmis, kurie buvo įpareigoti vykdyti pokyčių realizavimo procesą. Kaip pažymi Petrauskaitė, Korsakienė (2020), pokyčius organizacijoje galima suskirstyti į planuotus ir neplanuotus. Neplanuoti pasikeitimai dažnu atveju prasideda nelauktai, tad darbuotojai daug sunkiau juos priima. Greitos ir netikėtos permainingos beveik visada sukelia didelį ir negatyvų žmonių atsaką. Darbuotojų pasipriešinimas vyksta dėl baimės, kad bus daugiau darbo, taip pat dėl nepasitikėjimo savo kompetencija, per mažo informacijos kiekio bei dėl to, kad darbuotojai nesupranta, kam tie pokyčiai yra skirti (Videikienė ir Šimanskienė, 2017; Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020). Suplanuotus pokyčius darbuotojai priima lengviau. Kadangi šie pakeitimai buvo numatyti iš anksto, žmonės turėjo laiko jiems tinkamai pasiruošti bei juos įvertinti. Tokiais atvejais darbuotojų pasipriešinimas yra mažesnis, kas gerokai palengvina ir pagreitina pokyčių diegimo procesą.

Darytina prielaida, jog vykdant verslo pokyčius, itin svarbus yra organizacijos vadovo išitraukimas į pokyčio diegimo procesą. Norėdamas įgyvendinti pokyčius ir pasiekti laukiamų rezultatų, vadovas privalo mokėti tinkamai iškomunikuoti, perduoti informaciją ir paaiškinti darbuotojams permainingą svarbą, jų reikšmę tolesnėje organizacijos veikloje. Remiantis Ali et al. (2019), gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikomas ypač svarbiais vadybiniais įgūdžiais ir pokyčių valdymas tampa neginčijama šiandienos valdymo užduotimi.

Kita pokyčių neįgyvendinimo problema – nepakankamai dėmesio skiriama pokyčių valdymo etapų eiliškumui. Ekonominis nestabilumas, nuolat kintančios verslo tarpusavio varžymosi sąlygos, politiniai svyravimai lemia pokyčius organizacijose (Petrulis, 2016). Daugumoje organizacijų reakcijos greitis smarkiai skiriasi nuo norimo pokyčių tempo versle. Dar nespėję prisitaikyti prie vienos išorinių ar vidinių permainingų bangos, verslai patiria jau kitą poveikį. Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje konkurencija vis stiprėja. Todėl organizacijos, norėdamos neprarasti konkurencinių

pozicijų, dažnu atveju praleidžia tam tikrus pokyčių valdymo etapus. Videikienė ir Šimanskienė (2014) teigia, kad „tam tikrų žingsnių praleidimas tik sukuria greičiau vykstančių pokyčių iliuziją, bet niekada neduoda norimo rezultato. Nuoseklumas pokyčių valdymo modeliavime yra svarbus, kadangi taip geriau pasirengiama struktūrinių ir sisteminių pokyčių praktiniam realizavimui kaip subjektyviam veiksmui“. Šiai nuomonei pritaria Didžiosios Britanijos mokslininkai Miller ir Proctor (2016), pabrėždami 5 esmines problematikas, su kuriomis verslas gali susidurti, neteisingai įvertinęs pokyčius:

1. *Organizacijos negali atsilikti nuo savo rinkos konkurentų.* Akcentuojama, kad nemaža dalis įmonių neteisingai įvertina savo tiesioginių konkurentų pokyčius ir tikisi, jog jų suteikiamos paslaugos ar kuriamo produkto paklausa išliks didžiausia rinkoje. Ši problematika išskiriama tada, kai į rinką ateina naujas žaidėjas (angl. *startup*, liet. startuolis) su inovatyviu produktu, o senesni rinkos dalyviai nuo pat pradžių jo tinkamai neįvertina ir nemato kaip stipraus konkurento. Pabrėžiama, jeigu organizacijos neprisitaikys prie naujo konkurento įvestų permainų rinkoje, tokiems verslams didėja rizika anksčiau ar vėliau patirti nuosmukį.
2. *Atsigavimas yra sunkus.* Ši problematika atsiranda tada, kai organizacijos jau patyrė tam tikrą nuosmukį. Priklusomai nuo patirto nuosmukio dydžio, visiškai atsigauti verslui būna labai sunku ir tai gali užtrukti ne vienerius metus. Neretai organizacijoms, patyrusioms ekonominę ar veiklos nuosmukį, grįžti į anksčiau rinkoje užimamas pozicijas nepavyksta. Taigi, norint ne tik plėtoti savo veiklą ateityje, bet ir išlikti konkurencinėje kovoje, itin svarbiais veiksniais versle tampa operatyvus reagavimas į bet kokius pokyčius aplinkoje ir reikiamų vadybinių sprendimų priėmimas laiku.
3. *Darbuotojų įsitraukimo trūkumas.* Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams organizacijose yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl ko suplanuoti pokyčiai gali neįvykti ar pokyčių diegimo procesas užtrunka gerokai ilgiau, nei buvo tikimasi iš pradžių. Todėl labai svarbu surasti tinkamas motyvavimo priemones, kurios padėtų įtraukti darbuotojus siekiant bendrų tikslų. Į darbuotojų įsitraukimo trūkumo problemą siūloma žvelgti ne tik iš ekonominės ar finansinės prizmės, bet ir keičiant arba gerinant darbuotojų socialinę aplinką.
4. *Pokyčių nuovargis.* Natūralu, kad permainų, susijusių su visa organizacijos veikla, įgyvendinimas užtrunka ilgesnį laiką. Greito rezultato nebuvimas gali paskatinti darbuotojų intereso mažėjimą pokyčiams. Nejausdami norimo rezultato, darbuotojai greičiau pavargsta nuo permainų. Kadangi darbuotojai nemato to prasmės, jų įdedamos pastangos pradeda mažėti, jie atsisako imtis naujų darbų ir jų rezultatai prastėja.
5. *Rezultatų blogėjimas.* Ši problematika glaudžiai susijusi su prieš tai nagrinėta. Darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija kartu su organizacijos vadovais siekti užsibrėžto tikslo yra neatskiriami nuo įmonės finansinių rodiklių. Jeigu nuo diegiamų pokyčių darbuotojai jaučiasi išsekę arba perdege, tai parodys galutinis įmonės rezultatas.

Apibendrinant lietuvių ir užsienio autorių nuomones dėl pokyčių įgyvendinimo problematikos versle, galima įžvelgti nemažai bendrų bruožų. Pagrindinis akcentas, kurį skirtingi mokslininkai išskiria savo darbuose, tai žmogiškasis veiksnys, kuris gali apimti kelias problemas: natūralus žmonių pasipriešinimas permainoms, nepakankamas darbuotojų įsitraukimas į pokyčių diegimo procesą ir motyvacijos trūkumas. Pabrėžiama, kad tam tikrų pokyčių įgyvendinimo etapų praleidimas ar pavėluotai priimtas sprendimas gali turėti didelę neigiamą įtaką visos organizacijos veiklai ir įmonės finansiniams rodikliams. Pernelyg didelis pasitikėjimas lyderio pozicijomis rinkoje arba netinkamas naujų konkurentų įvertinimas gali paskatinti organizacijos nuosmukį, po kurio grįžti į anksčiau rinkoje užimamas pozicijas bus sunki užduotis.

## 2. Darnaus vadovavimo teorinis aspektas

Šiuolaikiniame versle svarbu, kad verslo organizacijos ne tik laiku galėtų prisitaikyti prie vis naujų pokyčių ir mokėtų juos valdyti, bet, kaip pažymi Paukštys (2020), „klientai reikalauja vis didesnės socialinės atsakomybės ir bendruomenės įtraukimo iš įmonių, kurių produktais naudojami“. Verslo organizacijos savo veiklą turi vykdyti atsižvelgdamos į tai, kad didėja aplinkos tarša, sparčiai nyksta gamtiniai ištekuliai, kyla daug socialinių problemų. Pasak Paukščio (2020), nevykdant socialiai atsakingos veiklos, gali kilti rizika verslo sėkmei ne tik vietinėje, bet ir globalioje aplinkoje. Kitaip tariant, šių dienų aktualijos turi įtakos vartotojų pasirinkimams ir tai yra viena iš priežasčių, kodėl verslas turi keisti kryptį. Šioms mintims artima Drabavičiaus (2019) išsakyta nuomonė: „Visuotinė pasaulinė ekonominė veikla lėmė tam tikras dabartiniam laikmečiui aktualias tendencijas ir reiškinius, vienas kurių yra darnus vystymasis ekonominės

veiklos kontekste.“ Verslo vykdomos veiklos ekologinių, ekonominių ir etinių (3E) klausimų tarpusavyje derinimą apima darnaus vystymosi koncepcija – viena pagrindinių moderniosios vadybos sąvokų. Vienas esminių šios koncepcijos aspektų – darnus vadovavimas, lemiantis visuomenės gerovę, darant įtaką žmonėms, skatinant pokyčius ir puoselėjant vertybes, kurios atitinka aukščiausius visuomenės principus.

Mokslinėse diskusijose vadovavimo apibrėžimai orientuoti į darbuotojų ir juos veikiančio asmens (vadovo) sąveiką siekiant tikslų (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2015). Vadovavimas gali būti suvokiamas kaip įtakos naudojimas sujungiant individualias grupės narių pastangas, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai (Dinh et al., 2014). Savo ruožtu darnaus vadovavimo samprata papildoma vadovavimo esmę. Tai yra ne tik numatytų tikslų siekimas, sugrupuojant skirtingų žmonių veiklas, bet kartu yra atsižvelgiama į organizacijos vykdomos veiklos neigiamus (3E) ekologinius, ekonominius, etinius ar socialinius padarinius. Anot Šimanskienės ir Župerkienės (2013), „vadovavimo samprata nuo poveikio darbuotojui, vėliau vadovo ir darbuotojo tarpusavio sąveikos evoliucionavo: vadovo ir darbuotojo santykis tapo visa apimantis“. O darnaus vadovavimo esmę šios autorės apibrėžia taip: „Darnus vadovavimas puoselėja visa, kas plinta ir tęsiasi niekam nedarant žalos ir užtikrinant teigiamą poveikį viskam, kas mus supa dabar ir sups ateityje“ (Šimanskienė ir Župerkienė, 2013). Remiantis Hargreaves ir Fink (2012) darbais, darnus vadovavimas siekia bendros atsakomybės, kad beatodairiškai nebūtų eikvojami ne tik gamtiniai resursai, bet ir finansiniai bei žmogiškieji ištekliai.

Geresniam darnaus vadovavimo principų suvokimui pateikiama darnaus ir nedarnaus vadovavimo požymių lentelė (žr. 1 lentelę), kuria remiantis galima tarpusavyje palyginti pagrindinius darnaus ir nedarnaus vadovavimo aspektus.

1 lentelė. Darnus ir nedarnaus vadovavimo požymiai

Požymis	Nedarnus vadovavimas	Darnus vadovavimas
Verslo vizija	Ateities vizija miglota	Ateities vizija aiški, orientuota į darnumą
Tikslai	Orientuoti į greitą pažangą	Orientuoti į ilgalaikę pažangą
Atsakingumas	Vadovai atsakingi tik už save, dar iš dalies – už darbo grupę	Atsakingi už individą, grupę, organizaciją, visuomenę
Organizacinė kultūra	Fragmentiška	Stipri, orientuota į darnų organizacijos vystymą
Sutelktumas	Individualios pastangos	Bendros pastangos padedant vienas kitam
Pasitikėjimas	Būtina griežta kontrolė	Aukštas pasitikėjimo žmonėmis laipsnis ir geranoriškumas
Darbo rezultatai	Individų darbų visuma	Komandos narių bendrų pastangų sinergija
Pokyčiai	Sunaikinti sena kuriant nauja: naujų konstrukcijų, naujų technologijų ir naujų žmonių paieška	Iš naujo naudojami, išdėstomi ir sujungiami organizacijos ištekliai, kuriuos organizacija jau turi
Bendravimas	Pageidautinas, bet nebūtinai	Nuolatinis
Orientavimas į komandinį darbą	Grupinis darbas	Komandinis darbas
Kokybė	Pasiekama per kontrolę	Pasiekama per organizacinę kultūrą, kuri orientuota į darną
Darnumo samprata	Neturi supratimo, kas tai yra	Vadovaujasi darnumo principais
Lojalumas	Darbuotojus organizacijoje laiko tik jų gaunamas atlygis	Darbuotojai lojalūs organizacijai, nes tenkinami jų poreikiai ir jie jaučiasi saugūs
Žmonių ugdymas	Ugdo atsitiktinai parinktus žmones	Ugdo visus
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Kelti savo kvalifikaciją – paties darbuotojo reikalas	Nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, jais rūpinamasi
Inovacijos / kūrybiškumas	Ribojanti, atrenkanti, kam skirti lėšas ir išteklius	Sisteminė, nuolatinė, kūrybiška, tam skiriamas lėšų
Darbo santykiai	Formalūs	Siekia bendradarbiavimo

Šaltinis: Šimanskienė ir Župerkienė (2013)

Remiantis išnagrinėtais moksliniais darbais, susijusiais su pokyčių valdymo problema, galima išskirti tokius darnaus vadovavimo požymius: darbo santykiai, bendravimas, žmonių ugdymas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, sutelktumas, orientavimas į komandinį darbą bei požiūris į pokyčius. Išvardyti požymiai, t. y. jų nebuvimas ar netaikymas organizacijoje, yra susiję su prieš tai nustatyta pokyčių įgyvendinimo problematika – žmogiškuoju veiksmu. Žmogiškasis veiksnys taip pat apima darbuotojų lojalumą ir jų motyvaciją dirbti naujomis sąlygomis, keisti nusistovėjusias



darbo normas ir tradicijas. Pasak Oželienės (2019), organizacijose, kuriose rūpinamasi darbuotojais, jų sveikata, saugia darbo aplinka ir vykdoma sąžininga darbo praktika – mažesnė darbuotojų kaita. Tai leidžia organizacijoms išvengti papildomų finansinių išlaidų, susijusių su naujų darbuotojų paieška ir mokymu. „Patyrę ir lojalūs darbuotojai, išmanantys įmonės verslo procesus ir produktus, kuria inovacijas“ (Oželienė, 2019). Vadinasi, tokie darbuotojai palankiau žiūri į permainas įmonėje ir yra pasiryžę keistis kartu su visa organizacija. Darytina prielaida, kad, siekiant sėkmingo pokyčių realizavimo, įgyvendinant pokyčius organizacijoms reikia akcentuoti pirmiau paminėtus darnaus vadovavimo principus ir jais vadovautis.

### 3. Tyrimo metodologija

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir siekiant išsiaiškinti darnaus vadovavimo principų taikymo būtinumą paslaugų verslo pokyčių valdyme, buvo atlikta pasirinktos bendrovės – UAB „Horeca sprendimai“ – esamos situacijos analizė ir pokyčių valdymo įvertinimas.

*Tyrimo metodai:* pirminių organizacijos duomenų analizė, anketinė apklausa, giluminis interviu.

*Tyrimo imtis.* Tyrimo metu buvo nagrinėjamas vienos organizacijos verslo pokyčių valdymas. Todėl pasirinkti respondentai buvo tik analizuojamos bendrovės darbuotojai – įmonės aukščiausios ir vidurinės valdymo grandies vadovai, administracijos darbuotojai ir darbininkai. Apklausoje nedalyvavo darbuotojai, kuriems nekeliama jokie specialūs kvalifikacinių įgūdžių ar profesinių gebėjimų reikalavimai. Kadangi šie darbuotojai dirba nekvalifikuotą darbą, jie nedalyvauja valdymo ir pokyčių procesuose. Dėl šių priežasčių buvo pasirinkti respondentai, kurie gali įvertinti esamą įmonės situaciją, išvelgti problemas įmonės veikloje bei pasiūlyti problemų sprendimo būdus, o tai leistų gauti tikslesnius tyrimo rezultatus. Tam, kad iš atitinkamo duomenų kiekio galima būtų formuluoti išvadas bei teikti siūlymus, būtina nustatyti respondentų imties dydį. Imties dydis apskaičiuojamas remiantis Valackienės ir Mikėnės (2008) pateikta Paniotto imties apskaičiavimo formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (1)$$

čia  $n$  – reikiamos imties dydis;  $\Delta$  – paklaidos dydis (imtina paklaida nuo 0,03 iki 0,7);  $i$  – tiriamos visumos dydis.

Pagal išvardytus ir atrinktus kriterijus įmonėje dirba 44 darbuotojai. Remiantis (1) formule, rezultatams gauti apskaičiuota atliekamo tyrimo reikalaujama imtis, kuri yra lygi 40. Vadinasi, norint gauti tikslius tyrimo rezultatus, atspindinčius analizuojamos įmonės situaciją, reikia surinkti ne mažiau kaip 40 respondentų atsakymų.

*Tyrimo etapai.* Tyrimo metodika buvo sudaryta iš 5 etapų:

*1 etapas. Pirminių duomenų analizė.* Atliekamas vidinės aplinkos tyrimas, siekiant pagrįsti darnaus vadovavimo būtinumą.

*2 etapas. Anketos sudarymas.* Tyrimui atlikti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anketa buvo sudaryta iš 18 klausimų, ją sudarė 3 dalys: įvadinė dalis – anketos įžanga, demografinė dalis bei pagrindinė dalis. Visi anketos klausimai buvo sugrupuoti naudojant skirtingas skales. Pagrindinei anketos daliai buvo pasirinktos ranginė ir Likerto skalės. Pasak Kardelio (2017), ranginė skalė – tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas, kurio tikslas – kad visi atsakymai eitų griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Tokiu pat principu buvo taikoma Likerto skalė, kai tiriamojo buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą.

*3 etapas. Apklausa.* Anot Kardelio (2017), „apklausa yra komunikacinis procesas, susidedantis iš skatinančių veiksmų sekos, naudojamas atsakymams iš subjektų gauti“. Laikotarpiu nuo 2021-06-01 iki 2021-06-07 buvo atlikta anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 40 respondentų – UAB „Horeca sprendimai“ įmonės aukščiausios bei vidurinės valdymo grandies vadovai, administracijos darbuotojai ir darbininkai.

*4 etapas. Giluminis interviu.* Siekiant papildyti kiekybinio tyrimo duomenis papildoma informacija buvo atliktas giluminis interviu. Giluminio interviu privalumas yra jo sugebėjimas gauti išsamesnius ir esminius atsakymus į klausimus nei apklausoje su standartizuota anketa. Tyrimo metu giluminis interviu buvo vykdomas su ekspertu – įmonės vadovu. Interviu buvo pusiau struktūruotas, tačiau pašnekovui buvo leidžiama atsakinėjant interpretuoti ir išplėtoti atsakymus.

*5 etapas. Rezultatų vertinimas.* Atlikto tyrimo duomenų sisteminimas ir analizė.

#### 4. Verslo pokyčių valdymo tyrimo rezultatai

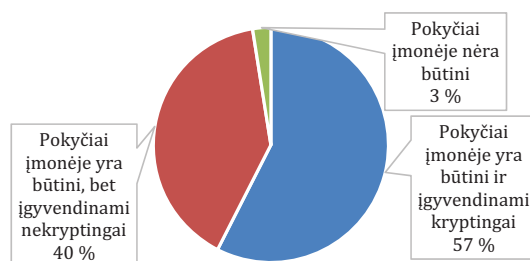
Siekiant ištirti UAB „Horeca sprendimai“ verslo pokyčių valdymo ypatumus, buvo atlikta darbuotojų apklausa, kurios metu buvo apklausta 40 įmonės darbuotojų. 90 proc. apklaustųjų sudarė vyrai ir 10 proc. moterys. Respondentų amžius intervaluose pasiskirstė taip: 18–35 metų 43 proc. respondentų, 36–45 metų 15 proc., 46–55 metų 38 proc. ir 4 proc. respondentų buvo vyresni nei 56 metų amžiaus. Apklausoje dalyvavo 1 aukščiausio ir 4 vidutinio lygio vadovai, 5 administracijos darbuotojai bei 30 darbininkų. 33 proc. visų apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą, o 30 proc. respondentų – koleginių išsilavinimą. Daugiau negu du trečdaliai (73 proc.) visų apklaustųjų yra sukaukę didesnę negu 1 metų užimamų pareigų patirtį nagrinėjamoje įmonėje, o tai reiškia, kad didžioji respondentų dalis jau galėjo susidaryti savo nuomonę apie įmonėje vykstančius pokyčius ir yra pajėgūs juos įvertinti. Absoliučioji apklaustųjų dauguma (95 proc.) patvirtino, kad įmonėje per pastaruosius metus vyko verslo pokyčiai. Kaip esminius pokyčius (1 pav.), kurie įvyko bendrovėje, respondentai akcentavo:

- 1) įmonės struktūros pasikeitimas (24 proc. respondentų);
- 2) darbo organizavimas (23 proc. respondentų);
- 3) darbuotojų kaita (19 proc. respondentų).



1 pav. UAB „Horeca sprendimai“ pagrindiniai verslo pokyčiai (sudaryta autorių)

Kitu klausimu respondentų buvo klausama, kaip jie vertina šių verslo pokyčių valdymo procesą organizacijoje. Darbuotojų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė taip (2 pav.):



2 pav. UAB „Horeca sprendimai“ verslo pokyčių valdymas (sudaryta autorių)

Apibendrinant galima teigti, kad nors absoliučioji dauguma (97 proc.) darbuotojų įsitikinę, kad pokyčiai įmonėje yra reikalingi, vis dėlto didelė darbuotojų dalis (40 proc.) mano, kad šiuo metu pokyčiai yra įgyvendinami nepakankamai gerai.

Kitu klausimu buvo siekiama išaiškinti, kokios priežastys, respondentų nuomone, dažniausiai trukdė įmonės verslo pokyčių įgyvendinimo procese. Kaip pagrindines kliūtis respondentai išskyrė nepakankamą įmonės darbuotojų įsitraukimą bei natūralią įmonės darbuotojų atmetimo reakciją ar principinį jų pasipriešinimą. Šiuos atsakymų variantus pažymėjo daugiausia apklaustųjų – po 30 proc. Taip pat buvo identifikuotos tokios problematikos, kaip silpna įmonės organizacinė kultūra bei neaiškūs, nesuformuluoti pokyčių tikslai. Šias problematikas galima sieti su prieš tai minėtu žmogiškąjį veiksniu.

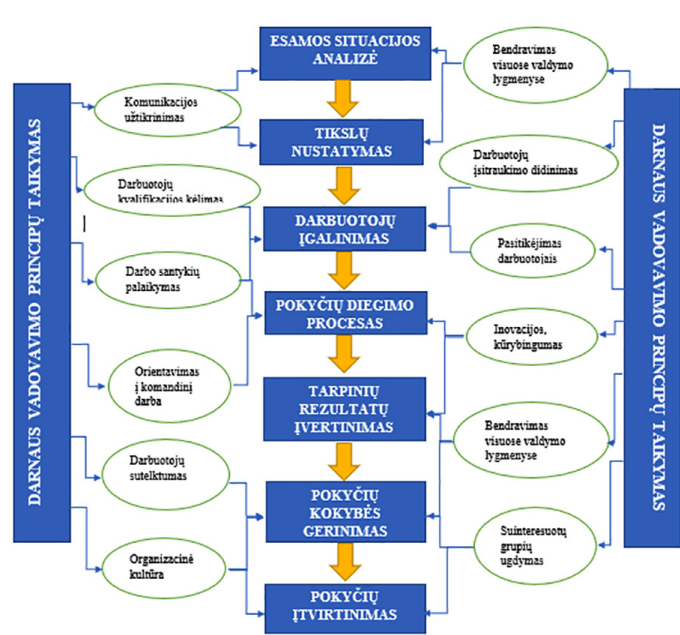
Identifikavus pagrindines problematikas, kiti anketos klausimai buvo orientuoti į darnaus vystymosi koncepciją ir darnaus vadovavimo principų taikymą UAB „Horeca sprendimai“. Tyrimo rezultatai parodė, kad su darnaus vystymosi koncepcija yra susipažinę 23 (58 proc.) respondentai, o su darnaus vadovavimo aspektais – tik 15 iš jų, t. y. 38 proc. visų apklaustųjų. Kaip pagrindinius darnaus vadovavimo principus, kurie yra dažniausiai taikomi organizacijoje, respondentai įvardijo lygių galimybių ir nediskriminavimo politiką (45 proc.), lojalumą (40 proc.), inovacijas ir kūrybiškumą (28 proc.). Tačiau, remiantis respondentų nuomone, įmonėje nėra plačiai taikomi tokie svarbūs darnaus vadovavimo aspektai kaip žmonių ugdymas ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Taip pat svarbu paminėti, kad įmonėje pageidautina gerinti organizacinės kultūros ir orientavimosi į komandinį darbą aspektus.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, daroma išvada, jog per pastaruosius metus UAB „Horeca sprendimai“ įvyko ar vis dar yra vykdomi dideli verslo pokyčiai. Nors dauguma bendrovės darbuotojų supranta pokyčių būtinumą šiuolaikiniame versle, vis dėlto nepakankamas darbuotojų ištraukimas į pokyčių diegimo procesą bei natūrali jų atmetimo reakcija išskiriami kaip pagrindinės priežastys, kurios trukdė verslo pokyčių įgyvendinimo procese.

Siekiant papildyti kiekybinio tyrimo metu surinktus duomenis, kitu žingsniu buvo atliktas giluminis interviu. Jis buvo vykdomas su 1 ekspertu – vienu iš įmonės įkūrėju ir jos vadovu. Pokalbio metu pašnekovas leido suprasti, kad yra itin gerai susipažinęs tiek su darnaus vystymosi, tiek su darnaus vadovavimo aspektais. Savo veikla bendrovė prisideda prie gamtinių išteklių išsaugojimo ir vadovaujasi žiedinės ekonomikos principais, o tai atspindi pagrindinius darnaus vystymosi koncepcijos aspektus. Ekspertas patvirtino, kad įmonėje dažnai taikomos skirtingos darnaus vadovavimo priemonės, iš kurių galima būtų išskirti lojalumą ir pažangių technologijų diegimą. Respondentas akcentavo, kad įmonė pirmoji Lietuvos ir Baltijos regiono maisto atliekų tvarkymo rinkoje savo klientams pasiūlė tam tikrus inovacinius sprendimus, kurie buvo sėkmingai įgyvendinti ir yra naudojami iki šiol. Pokalbio metu ekspertas nuogaštavo, jog dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo organizacijoje ne visada pavyksta sklandžiai perteikti reikiamą informaciją visais valdymo lygmenimis. Todėl darytina prielaida, kad žemesnių valdymo lygmenų darbuotojus, nuo kurių daugiausia priklauso, ar pokytis bus įgyvendintas sėkmingai ar ne, informacija pasiekia nekryptingai. Dėl šios priežastis darbuotojams gali kilti papildomų klausimų, nepasitenkinimas ir nenoras priimti naujus pokyčius. Apibendrinant giluminio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog analizuojamoje bendrovėje stengiamasi paisyti darnaus vadovavimo principų, tačiau ne visos šio vadovavimo priemonės darbuotojai pastebi ir tinkamai įvertina.

## 5. Verslo pokyčių valdymo, taikant darnaus vadovavimo principus, modelis

Remiantis teoriniu pagrindimu ir atliktu tyrimu buvo parengtas verslo pokyčių valdymo, taikant darnaus vadovavimo principus, modelis (3 pav.), kuris apima esminius darnaus vadovavimo principus ir skirtas šiems aspektams tobulinti.



3 pav. Verslo pokyčių valdymo, taikant darnaus vadovavimo principus, modelis (sudaryta autorių)



Modeliavimas apima esamų ir siūlomų veiksmų seką, siekiant atsakyti į klausimus: kas, kada, kur ir kaip turi būti daroma (Oželienė, 2019). Remdamasi šiuo modeliu įmonė gali įvertinti savo veiklą ir identifikuoti vietas, kurias pageidautina gerinti.

Parengtame modelyje pažymėtas ne tik nuoseklus pokyčių valdymo etapų eiliškumas, bet įvardijami veiksniai, į ką būtent organizacijai reikėtų atkreipti dėmesį pokyčių įgyvendinimo proceso metu. Kiekvienas pokyčio valdymo žingsnis turi savo konkrečius tikslus, todėl skirtingu metu siūloma taikyti skirtingus darnaus vadovavimo principus bei priemones. Įvertinus naujausią mokslinę literatūrą, pateiktame modelyje išskiriamos esminės pokyčių valdymo problematikos ir jų sprendimo būdai. Kadangi modelis buvo parengtas remiantis vienos analizuojamos paslaugų įmonės tyrimo rezultatais dėl skirtingų įmonių veiklos specifikos, kitos paslaugų verslo organizacijos gali turėti kiek kitus poreikius bei vadovautis skirtingais darnaus vadovavimo principais. Tai laikytina šio tyrimo apribojimu. Ateityje numatoma tyrimą pakartoti kitose paslaugų įmonėse ir pagal gautus rezultatus koreguoti modelio komponentus.

## Išvados

1. Remiantis išnagrinėtais moksliniais darbais, susijusiais su nagrinėjama problema, pokyčių valdymas apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sisteminis procesas, kuriuo siekiama sklandžiai „perkelti“ organizaciją į pageidaujamą būseną reaguojant į naujai kilusias problematikas.
2. Taikant darnaus vadovavimo aspektus pokyčių diegimo ir valdymo metu ne tik prisitaikoma prie pasikeitusios verslo aplinkos, bet ir gerbiama praeitis bei iš jos mokomasi, siekiant sukurti dar geresnę ateitį. Tai leidžia palengvinti pokyčių įgyvendinimo procesą organizacijoje ir užtikrinti naujų standartų laikymąsi.
3. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad analizuojamoje įmonėje dažniausiai taikomi šie darnaus vadovavimo aspektai: lygių galimybių ir nediskriminavimo politika, lojalumas, inovacijos ir kūrybiškumas. Tačiau tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad įmonėje nepakankamai gerai užtikrinama komunikacija tarp skirtingų padalinių bei aktualios informacijos perdavimas žemesniems valdymo lygmenims. Šios priežastys lemia tai, kad, pasak 40 proc. respondentų, verslo pokyčiai organizacijoje yra įgyvendinami nekryptingai ir darnus vadovavimas įmonėje turi būti gerinamas.
4. Identifikavus pagrindines problematikas, įgyvendinant naujus pokyčius savo veikloje UAB „Horeca sprendimai“, siūloma remtis sukurtu verslo pokyčių valdymo, taikant darnaus vadovavimo principus, modeliu. Taikant šį modelį per organizacinę kultūrą organizacijoje bus pasiekiami ir užtikrinami tokie svarbūs aspektai kaip komunikacija, darbuotojų sutelktumas bendromis pastangomis siekti rezultatų, vienas kito palaikymas ir orientavimas į komandinį darbą.

## Literatūra

- Al Ali, H.M., Ajmal, M.M., Gunasekaran, A., & Helo, P. T. (2019). Managing change in constant evolving sustainable energy market: An exploratory study of motivators, enablers, and barriers. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 84–97. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.005>
- Barcan, L. (2012). Organizational change management approach in an international context. *Revista Tinerilor Economisti*, 9(18), 113–122.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Drabavičius, Ž. (2019). Darnumo principų įgyvendinimo poveikis Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui. *Regional Formation and Development Studies*, 2–8(2), 44–53. <https://doi.org/10.15181/rfds.v28i2.1942>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 6(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Liovnik, D., & Gerbec, M. (2018). Operational readiness for the integrated management of changes in the industrial organizations—Assessment approach and results. *Safety Science*, 107, 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.04.006>
- Miller, D., & Proctor, A. (2016). *Enterprise change management: How to prepare your organization for continuous change*. Kogan Page Publishers.

- Miknevičiūtė, D. ir Valackienė, A. (2017). Pokyčių valdymo organizacijose procesai globalizacijos sąlygomis: teorinės išvalgos. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje-Applied research in studies and practice*, 13(1), 123–129.
- Oželienė, D. (2019). *Įmonės darnios plėtros veiksmų modeliavimas: daktaro disertacija*. Technika. <https://doi.org/10.20334/2019-052-M>
- Paukštys M. (2020). Įmonių socialinės atsakomybės nauda. Iš *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos: tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija: konferencijos tezių rinkinys*. (p. 115).
- Petrauskaitė, K. ir Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. Iš *23-iosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. Ekonomika ir vadyba*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.006>
- Petrulis, A. (2016). Teorinės vadovavimo požymių išvalgos. *Regional formation and development studies*, 1, 123–135. <https://doi.org/10.15181/rfds.v18i1.1252>
- Sakalas, A., Savanevičienė, A. ir Girdauskienė, L. (2016). *Pokyčių valdymas*. Technologija.
- Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2015). *Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai: monografija*. Vytauto Didžiojo universitetas.
- Šimanskienė, L. ir Župerkienė, E. (2013). Darnus vadovavimas: teorinis požiūris. *Public Administration*, 3(39), 83–95.
- Valackienė, A. ir Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Technologija.
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 107–120. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 10, 339–356.

## MODEL OF SERVICE BUSINESS ADJUSTMENT MANAGEMENT USING SUSTAINABLE HANDLING PRINCIPLES

Viačeslav VENSKUTONIS, Danguolė OŽELIENĖ

**Abstract.** Modern business, especially the service sector, is constantly faced with change and its governance issues. The article analyzes the problems of change management, applying the principles of sustainable management, in the service business. Based on the latest research conducted by Lithuanian and foreign authors, the concept of business change and change management models are analyzed, and sustainable management tools are identified. Instead of research accuracy - to theoretically substantiate and develop a business management change management model, applying the principle of sustainable management, identifying not only management tools, but also the reasons that encourage business to achieve sustainable development in their organizations. The basis of the analysis of the latest scientific and applied works is the developed theoretical model of change management, which is studied applied to organizations in the service business sector. The study found that sustainable leadership, the opinion of scholars, is a new approach to the organization of leadership, it is the primary precondition for the sustainable development of organizations through cooperation, applying the principles of democracy.

**Keywords:** change, change management, service business, sustainable development, sustainable leadership, principles of sustainable leadership.