www.mruni.eu

Justinas STALIŪNAS

DAKTARO DISERTACIJA

CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)
VILNIUS, 2026

Mykolo Romerio universitetas

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Justinas Staliūnas

CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2026

Mokslo daktaro disertacija rengta 2021–2025 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:
prof. dr. Andrius Stasiukynas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:
prof. dr. Tadas Limba (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:
prof. habil. dr. Robert Gawlowski (WSB Merito universitetas Torūnėje, Lenkijos Respublika, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Diana Šaparnienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Asta Valackienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Jan Žukovskis (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2026 m. vasario 20 d. 10 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.
Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

© Mykolo Romerio universitetas, 2026

TURINYS

Pagrindinių sąvokų žodynas 5

Lentelių sąrašas 7

Paveikslų sąrašas 10

Įvadas 12

1. ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS TEORINIS PAGRINDIMAS 20
1.1. Organizacijų atsparumo koncepcijos teoriniai aspektai 20
1.2. Organizacijų atsparumo koncepcijos pritaikymas 24
1.3. Organizacijos aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų sąsajos su organizacijų atsparumu 26
1.4. Neapibrėžtumo sąlygų koncepcijos pritaikymas atsparumo valdymui 31

2. ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO KONCEPTUALIŲ IR TAIKOMŲJŲ MODELIŲ ANALIZĖ IR LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO TYRIMŲ KONTEKSTAS 39
2.1. Konceptualių - teorinių atsparumo modelių valdymo analizė 39
2.2. Taikomųjų - praktinių organizacijų atsparumo valdymo modelių analizė 44
2.3. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų konteksto analizė 48
2.4. Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekstas 50
2.5. Lietuvos organizacijų atsparumo tyrimai 52

3. KONCEPTUALAUS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIO PAGRINDIMAS IR EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA 55
3.1. Konceptualaus organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimo prieigos pasirinkimas 55
3.2. Konceptualaus organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimas kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste. 57
3.3. Atsparumo valdymo Lietuvos centrinės valdžios organizacijose metodologinės prielaidos 63
3.4. Atsparumo valdymo Lietuvos centrinės valdžios organizacijose metodologija ir tyrimų dizainas 64

4. ATSPARUMO VALDYMO NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS LIETUVOS CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJOSE REZULTATŲ ANALIZĖ IR MOKSLINĖ DISKUSIJA 69
4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai 69
4.2. Kiekybinio tyrimo anketinės apklausos rezultatai 91
4.3. Kiekybinio tyrimo priežastinių ryšių analizės prielaidos 95
4.4. Ranginės logistinės regresijos analizės rezultatai 97

4.5. Centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimas . 129
4.6. Mokslinė diskusija ir ateities tyrimų kryptys 135
Išvados 142
Rekomendacijos 146
Literatūros sąrašas 150
Priedas Nr. 1 162
Priedas Nr. 2 166
Priedas Nr. 3 175
Priedas Nr. 4 198
Priedas Nr. 5 201
Priedas Nr. 6 206
Santrauka 216
Mokslinių publikacijų sąrašas 250
Summary 251

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

Atsparumo samprata – organizacijos gebėjimas kuo greičiau veiksmingai prisitaikyti ir sugrįžti į veiklos balanso būseną po patirto veiklos pablogėjimo dėl aplinkos poveikio (Annarelli et al., 2020; Duchek, 2020).

Atsparumo požiūriai:

Bounce back – gebėjimas organizacijai kuo greičiau sugrįžti atgal į veiklos balanso sąlygas patyrus veiklos pablogėjimą (DesJardine et al., 2019; Lee et al., 2013; Shaw, 2012; Sutcliffe ir Vogus, 2003).

Bounce forward – gebėjimas organizacijai sugrįžti po patirto neigiamo veiklos poveikio dėl aplinkos veiksnių - geresnei, stipresnei, patobulėjusiai (DesJardine et al., 2019; Lee et al., 2013; Shaw, 2012; Sutcliffe ir Vogus, 2003).

Atsparumas kaip gebėjimas – organizacijos kompetencijų ir vidinės aplinkos pajėgumo panaudojimas prisitaikyti prie aplinkos poveikio sugrįžtant į balanso sąlygas arba patobulėjant. (Parsons, 2010)

Atsparumas kaip procesas – įvairūs organizacijoje vykstantys procesai iki neigiamo poveikio organizacijai raiškos ir po pasireiškimo (Annarelli et al., 2020; Duchek, 2020).

Atsparumas kaip rezultatas – greitai pasiektas organizacijos veiklos balansas, arba organizacijos kompetencijų tobulėjimas įveikus neigiamą poveikį (Annarelli et al., 2020; Duchek, 2020).

Statinis atsparumas – organizacijoje vykstantys procesai iki neigiamo veiklos pasireiškimo dėl aplinkų poveikio (Annarelli, Nonino, 2015).

Dinaminis atsparumas – organizacijoje vykstantys procesai po neigiamo veiklos pasireiškimo dėl aplinkų poveikio (Annarelli, Nonino, 2015).

Atsparumo valdymas – tai strateginių ir operacinių priemonių planavimas, įgyvendinimas ir koordinavimas, siekiant užtikrinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti, sugrįžti į balanso būseną ir tęsti veiklą nepalankiomis ar neapibrėžtomis sąlygomis (Duchek, 2020; Hillmann ir Guenther, 2021). Ši samprata apima organizacijos aplinkos analizę, rizikų valdymą ir gebėjimo prisitaikyti plėtojimą sudėtingoje, dinamiškoje ir tarpusavyje susijusioje aplinkoje (McManus, Seville, Brunsdon ir Vargo, 2007).

Tvarumas – organizacijos gebėjimas priimti sprendimus šiandien, išvengiant arba minimizuojant galimą žalą ateityje socialine, ekonomine ir aplinkosaugine dimensija, taip nesuformuojant trikdžių ilgalaikei sistemos pusiausvyrai (Sanders, Wood, 2019).

Tvirtumas – tai organizacijos gebėjimas išlaikyti pagrindinių funkcijų stabilumą ir veiklos kokybę nepaisant išorinių pokyčių, nepriklausomai nuo aplinkos dinamiškumo ar neapibrėžtumo sąlygų. Tokia organizacija nėra jautri trumpalaikiams trikdžiams ir geba veikti be poreikio struktūriniam prisitaikymui ar pokyčiui (Lengnick-Hall ir Beck, 2005; Munoz et al., 2022).

Anti-trapumas – tai organizacijos gebėjimas stiprėti ir tobulėti veikiant sukrėtimams, krizinėms situacijoms ar netikėtumams, kylantiems dėl išorinės aplinkos pokyčių. Nors tokios organizacijos gali išnaudoti mokymosi priemones ir stabiliomis sąlygomis, jų struktūriniai pranašumai labiausiai atsiskleidžia veikiant neapibrėžtumui ir

stresui (Taleb. N., N., 2012).

Besimokanti organizacija – tai organizacija, gebanti individualiu ir sisteminiu lygmeniu nuosekliai taikyti tobulėjimo, žinių atnaujinimo ir veiklos tobulinimo priemones, sudarant sąlygas žinių sklaidai ir taikymui visoje organizacijoje. Tokia sistema leidžia organizacijai išlikti dinamiškai ir prisitaikančiai prie kintančių aplinkos iššūkių (Hillmann ir Guenther, 2021; Munoz et al., 2022).

Aplinkos poveikis – organizacija susiduria su išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių sukeliamu (dažniausiai) neigiamu arba teigiamu veiklos pokyčiu (Bracci ir Tallaki, 2021; Roach et al., 2023, Zighan, 2023).

Neapibrėžtumas – tai situacija, kurią lemia organizacijos išorinės ir (ar) vidinės aplinkos pokyčiai, kai susiduriama su ribotu ar nepatikimu informacijos ir žinių prieinamumu, kokybe bei interpretacija. Tokiomis sąlygomis sudėtinga objektyviai įvertinti turimą informaciją ir priimti sprendimus, ypač esant kompleksiškiems ir dinamiškiems pokyčiams (Weick 1995; Bettis-Outland, 2012; YahiaMarzouk ir Jin, 2023).

Neapibrėžtumo sąlygos – kintantis, neigiamą poveikį organizacijos veiklai sukeliantis aplinkos veiksnys, kuriam būdingas informacijos valdymo problemiškumas, skirstomas į keturis lygmenis (Jucevičius ir kt., 2017, adaptuota pagal Duncan 1972, Galbraith 1973, Weis 1995 Hatch ir kt., 2013):

- 1 Lygis – Žemas neapibrėžtumas: reikalinga informacija žinoma ir prieinama;
- 2 Lygis – Vidutiniškai žemas neapibrėžtumas: vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis;
- 3 Lygis – Vidutiniškai aukštas neapibrėžtumas: persisotinimas informacija – perteklius;
- 4 Lygis – Aukštas neapibrėžtumas: nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė. Išorinės ir vidinės aplinkos atskyrimas 28

2 Lentelė. Aplinkos dinamiškumo, neapibrėžtumo ir šių koncepcijų vertinimo elementai pagal Duncan 32

3 Lentelė. „Benchmark Resilience tool“ procesai 44

4 Lentelė. BS 65000: 2014 – 2022 atsparumo valdymo standarto modelis 45

5 Lentelė. Adaptuotas BS 65000: 2014 – 2022 atsparumo valdymo standarto modelis 46

6 Lentelė. ICOR atsparumo valdymo modelis 47

7 Lentelė. Konceptualaus atsparumo valdymo modelio formavimo kriterijai ir indikatoriai 59

8 Lentelė. Empirinio tyrimo loginė schema 67

9 Lentelė. Organizacijų atsparumo statinių procesų valdymo elementų raiška: atsparumui naudingi procesai 69

10 Lentelė. Organizacijų atsparumo statinių procesų valdymo elementų raiška: atsparumui nenaudingi procesai 70

11 Lentelė. Organizacijų atsparumo dinaminių procesų valdymo elementų raiška: atsparumui naudingi procesai 72

12 Lentelė. Organizacijų atsparumo dinaminių procesų valdymo elementų raiška: atsparumui nenaudingi procesai 72

13 Lentelė. Formalizuoti informacijos valdymo metodai: naudingi procesai 74

14 Lentelė. Formalizuoti informacijos valdymo metodai: nenaudingi procesai 75

15 Lentelė. Neformalizuoti metodai: Vidinė komunikacija - naudingi procesai 76

16 Lentelė. Neformalizuoti metodai: Vidinė komunikacija - nenaudingi procesai 76

17 Lentelė. Formalizuoti žinių valdymo metodai: naudingi procesai 78

18 Lentelė. Formalizuoti žinių valdymo metodai: Nenaudingi procesai 79

19 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikis: organizacijos kultūros ir darbuotojų veiksniai 80

20 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikis: valdymo procesų pokyčių veiksniai 81

21 Lentelė. Išorinės makro aplinkos poveikis organizacijai 81

22 Lentelė. Išorinės mikro aplinkos poveikis organizacijai 82

23 Lentelė. Organizacijos atsistatymo laikotarpio po patirto aplinkų poveikio vertinimas 83

24 Lentelė. Aplinkos neapibrėžtumo sąlygų pokyčių vertinimas 83

25 Lentelė. Aplinkos poveikio elementų kategorija (kriterijus) 84

26 Lentelė. Papildyti kriterijų detalizavimo indikatoriai 87

27 Lentelė. Demografiniai tyrimo dalyvių duomenys 92

28 Lentelė. Demografinių organizacijos rodiklių priežastinių ryšių vertinimo modelis 97

29 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 1 98

30 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 1.1 99

31 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijų atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 1.2 99

32 Lentelė. Išorinės aplinkos poveikio organizacijų atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 2 100

33 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijų atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 2.1 101

34 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 2.2 103

35 Lentelė. Neapibrėžtumo sąlygų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 3 104

36 Lentelė. Aplinkų pokyčių poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 4 105

37 Lentelė. Galutinis aplinkų pokyčių poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 4.1 106

38 Lentelė. Statinio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 5 108

39 Lentelė. Statinio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 5.1 109

40 Lentelė. Dinaminio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 6 110

41 Lentelė. Dinaminio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 6.1 111

42 Lentelė. Informacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 7 112

43 Lentelė. Informacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 7.1 113

44 Lentelė. Žinių valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 8 114

45 Lentelė. Žinių valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 8.1 116

46 Lentelė. Apibendrinantis organizacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 9 117

47 Lentelė. Apibendrinantis organizacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 9.1 119

48 Lentelė. Bendras aplinkos pokyčių ir atsparumo valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 10 120

49 Lentelė. Bendras aplinkos pokyčių ir atsparumo valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 10.1 121

50 Lentelė. Pirmosios hipotezės vertinimas 123

51 Lentelė. Antrosios hipotezės vertinimas 124

52 Lentelė. Trečiosios hipotezės vertinimas 125

53 Lentelė. Ketvirtosios hipotezės vertinimas 125

54 Lentelė. Penktosios hipotezės vertinimas 126

55 Lentelė. Šeštosios hipotezės vertinimas 127

56 Lentelė. Septintosios hipotezės vertinimas 128

57 Lentelė. Hipotezių vertinimo apibendrinimas 129

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacijos loginė schema 18

2 pav. Organizacijos išorinės aplinkos skirstymas 27

3 pav. Aplinkos neapibrėžtumo sąlygų skirstymas per informacijos prizmę 33

4 pav. Konceptualus organizacijų atsparumo valdymo modelis 62

5 pav. Papildytas organizacijų atsparumo valdymo modelis atsižvelgiant į gautus kokybinio tyrimo rezultatus (pridėti kokybinio tyrimo metu nustatyti elementai paryškinti) 90

6 pav. Statinių atsparumo valdymo procesų duomenų vertinimas 93

7 pav. Dinaminių atsparumo valdymo procesų duomenų vertinimas 93

8 pav. Vidinės aplinkos pokyčių veiksniai 94

9 pav. Išorinės aplinkos pokyčių veiksniai 94

10 pav. Informacijos valdymo procesų duomenų vertinimas 95

11 pav. pav. Žinių valdymo procesų duomenų vertinimas 95

12 pav. Supaprastinta organizacijų atsparumo valdymo modelio schema 129

13 pav. Organizacijų atsparumo valdymo procesų schema 132

14 pav. Galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis. Paryškinti elementai patvirtinti kiekybine regresine analize, kiti elementai pagrįsti kiekybine koreliacine ir kokybine turinio analize. Elementų išdėstymas atspindi jų svarbos tvarką. 133

15 pav. Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 1, koreliaciniai ryšiai 206

16 pav. Išorinės aplinkos poveikio organizacijų atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 2 koreliaciniai ryšiai 207

17 pav. Neapibrėžtumo sąlygų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 3 korealiaciniai ryšiai 208

18 pav. Aplinkų pokyčių poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 4 koreliaciniai ryšiai 209

19 pav. Statinio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 5 210

20 pav. Dinaminio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 6 koreliaciniai ryšiai 211

21 pav. Informacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 7 212

22 pav. Žinių valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 8 213

23 pav. Apibendrinančio organizacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 9 koreliaciniai ryšiai 214

24 pav. Bendro aplinkos pokyčių ir atsparumo valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 10 koreliaciniai ryšiai 215

ĮVADAS

Temos aktualumas ir ištirtumo lygis. Organizacijoms veiklos kokybės svyravimai dėl įvairaus pobūdžio aplinkos poveikio šiandieninėse valdymo sąlygose tampa kasdieniais iššūkiais. Praktinių ir mokslinių tyrimų svarba analizuoti, kaip organizacijos geba tęsti veiklą ar išlaikyti konkurencingumą skirtingomis aplinkos poveikio sąlygomis, išlieka reikšminga. Tai lemia daugelio organizacijų nepakankamas pasirengimas naujiems iššūkiams ir gebėjimų stoka tinkamai valdyti pasikartojančias situacijas, kurios sukelia veiklos pablogėjimą. Šie iššūkiai aktualūs viešojo sektoriaus, ypač centrinės valdžios, organizacijoms, kurių veiklos tęstinumas, paslaugų kokybės užtikrinimas ir gebėjimas įgyvendinti valstybės funkcijas yra būtinos sąlygos sklandžiam valstybės veikimui net esant veiklos pablogėjimui ar kintančioms neapibrėžtumo sąlygoms. Remiantis organizacijų atsparumo koncepcijos idėjomis, organizacijų gebėjimas atkurti veiklos balansą po sutrikimų ir prisitaikyti prie neapibrėžtumo tampa esminiu veiksniu užtikrinant veiklos tęstinumą.

Atsparumo koncepcijos plėtra vadybos moksle pastarąjį dešimtmetį tapo viena plačiausiai nagrinėjamų ir daug dėmesio sulaukusių tyrimų krypčių, ypač suaktyvėjusia COVID-19 pandemijos laikotarpiu dėl didėjančio privataus sektoriaus, EBPO, Europos Sąjungos (ES) ir nacionalinių darbotvarkių dėmesio. Greitai besiplečiantis vadybinis atsparumo tyrimų laukas apima tris analizės lygmenis – individo (micro), organizacijos (mezo) ir sektoriaus ar valstybės (macro) – bei grindžiamas įvairių sričių mokslininkų įžvalgomis (Buzzanell, 2018; Sutcliffe ir Vogus, 2008). Mezo lygmens atsparumo tyrimai plėtojami privataus, viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus kontekste, tačiau viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo valdymo klausimai vis dar išlieka mažiau išplėtoti (Gečienė et al., 2020).

Atsparumo sampratos pritaikymas mokslinėje praktikoje yra labai kompleksiškas, įtraukiami įvairūs susiję ir vienas kitą papildantys vadybiniai elementai: organizacijų tvirtumas, (Lengnick-Hall ir Beck, 2005) anti–trapumas (Taleb, 2012), tvarumas (Souza et al., 2017; Weber, 2023), žinių valdymas (Hillmann ir Guenther, 2021; Munoz et al., 2022) ir besimokanti organizacija (Gečienė et al., 2020), sukuriantys laisvo, plačiai pritaikomo ir interpretuojamo fenomeno situaciją. (Zighan, 2023) Dėl šių aspektų vyrauja atsparumo tyrimų segmentacija, nenuoseklumas ir sudėtingas gautų rezultatų palyginimas laiko, atvejo ir konteksto požiūriais.

Atsparumo koncepcijos supratimas moksliniuose šaltiniuose siejamas su medžiagos gebėjimu grįžti į buvusią būseną po patirto poveikio (Annarelli et al., 2020; Duchek et al., 2020). Atsparumo koncepcijos pritaikymas vadyboje išsiskiria skirtingomis organizacijų atsparumo sampratos prieigomis, kurios susidaro dėl skirtingose mokslo srityse suformuotų pradinių atsparumo sąvokų. Viena mokslo diskusija akcentuoja kontekstą, kuriame organizacijų atsparumas taikomas inžinerinių - taikomųjų mokslų (Bracci ir Tallaki, 2021) arba kitaip konservatyvioje perspektyvoje (Humbert ir Joseph, 2019) gebėjimas organizacijai sugrįžti atgal į veiklos balanso sąlygas patyrus poveikį - *bounce back* (DesJardine et al., 2019; Lee et al., 2013; Shaw, 2012; Sutcliffe ir Vogus, 2003). Kita vertus, atsparumo tyrimų diskusijoje taip pat analizuojamas ir

labiau dinamiškas, ekologijos/ekosistemų mokslo srityje susiformavęs transformacinis organizacijų atsparumo požiūris (Barbera et al., 2017), jog organizacijų atsparumas - gebėjimas organizacijai sugrįžti geresnei, stipresnei, patobulėjusiai po patirto poveikio - *bounce forward*. Treti autoriai akcentuoja, jog *bounce forward* be *bounce back* nėra įmanomas ir jie yra tarpusavyje susiję (Bartuseviciene et al., 2024a; Stoverink et al., 2020), kitais atvejais organizacijų atsparumas suvokiamas skirstant į tris ar daugiau susijusias atsparumo dalis (Annarelli et al., 2020; Duchek, 2020; Tennakoon ir Janadari, 2021).

Organizacijų atsparumo pritaikymas organizacijos veiklos kontekste yra nagrinėjamas skirstant atsparumą į skirtingas dalis ar etapus. Skirtingi autoriai išskiria įvairų skaičių atsparumo dalis: (i) numatyti galimas grėsmes, (ii) susidoroti su netikėtais įvykiais ir (iii) mokytis iš jų (Duchek, 2020; Williams et al., 2017). (i) Numatymas – žinoti, ko galima tikėtis; (ii) Stebėsena – žinoti, ko ieškoti/ką stebėti; (iii) Atsakas į netikėtą poveiki – žinoti, ką daryti; (iv) Mokymasis – suprasti, kas įvyko (Tennakoon ir Janadari, 2021). Stephenson et. al (2010) atsparumo modelyje pateikia (i) planavimo ir (ii) prisitaikymo (po poveikio) dimensijas. Kiti mokslininkai labiau susistemina atsparumo elementus, priartindami juos prie *bounce back* prieigos, išskirdami dvi atsparumo dalis – statinį ir dinaminį atsparumą (Annarelli et al., 2020; Chen, Liu, et al., 2021; Chen, Xie, et al., 2021; Liu et al., 2021; Sevilla et al., 2023). Statinis organizacijų atsparumas vertinamas kaip neigiamo poveikio tikimybių mažinimas taikant išankstinį pasirengimą ir prevenciją iki aplinkos poveikio. Dinamiškasis organizacijų atsparumas yra maksimalaus greičio atsigaunant nuo netikėtų atvejų pasiekimo savybė.

Taip pat vis dar keliami klausimai: atsparumas kam?; Atsparumas yra kas: gebėjimas (angl. *capability*) (Parsons, 2010), pajėgumas (angl. *capacity*) (Vargas et al., 2019), charakteristika, rezultatas, procesas, elgesys, strategija, požiūris, (Annarelli et al., 2020; Duchek et al., 2020), veiklos tipas ar visų šių elementų dariniai (Chen, Xie, et al., 2021; Hillmann ir Guenther, 2021; Liu et al., 2021; Munoz et al., 2022; Williams et al., 2017; Woods, 2015). Atsparumas yra neatsiejamas nuo aplinkos poveikio organizacijai. Dažniausiai atsparumo tyrimuose akcentuojama, kad kai organizacijos susiduria su netikėtais išorės poveikio elementais, išorinis poveikis organizacijai apibrėžiamas kaip reti įvykiai, katastrofos ar krizės (Duchek et al., 2020). Kituose tyrimuose akcentuojamas organizacijų atsparumo suvokimas kaip prisitaikymas prie numatomo pobūdžio išorės poveikio, pavyzdžiui, politinių, ekonominių, technologinių pasikeitimų (Oudhuis ir Tengblad, 2018). Kitoje diskusijoje yra įvardijama netikėtų ir reguliarių poveikių organizacijai koncepcija (Boyne et al., 2011), kuri papildoma vidinės aplinkos poveikio vertinimu organizacijos veiklai, kai pasireiškia organizacijų atsparumo specifika (Grote, 2018; Halmaghi et al., 2017; Zain ir Kassim, 2012). Autoriai išskiria vidinės aplinkos dinamikos ir pokyčių svarbą organizacijos veiklai (Boyne et al., 2011; Bracci ir Tallaki, 2021; Sutcliffe ir Vogus, 2008; Zighan, 2023), tad praktiniu požiūriu yra svarbu lygiavertiškai įvertinti vidinės ir išorinės aplinkos poveikio elementus, lemiančius organizacijos veiklos pablogėjimą, atsižvelgiant, ar tai yra reguliaraus ar netikėto pobūdžio neigiamas poveikis.

Kitas organizacijos aplinkos ir atsparumo dimensijoje mokslinėje ir praktinėje

diskusijoje chaosą ir fragmentiškumą keliantis veiksnys yra menkai operacionalizuojamas organizacijos veikimo neapibrėžtoje aplinkoje kintamasis, kuris dažniausiai yra abstrakčiai pateikiamas kaip kontekstinis faktas, pavyzdžiui: „turbulentiškos sąlygos“, „krizė“, „organizacijų šokas ar sukrėtimas“, „socialinių transformacijų sąlygos“ (pvz. (Annarelli et al., 2020; Stoverink et al., 2020). Tačiau pateiktuose tyrimuose ar siūlomuose teoriniuose atsparumo modeliuose šis kriterijus nėra kokybiškai pritaikomas ir sukontroliuojamas, tad ir siūlomų atsparumo modelių pritaikomumas konkrečiu organizacijos veikimo atveju praranda organizacijos kuriamą pridėtinę vertę. Mokslinėje diskusijoje išsiskiria dvi pagrindinės neapibrėžtumo sąlygas aiškinančios teorijos – „information uncertainty (angl. *contingency*)“ – teigianti, jog esminis kintamasis yra organizacijos informacijos ir žinių stoka priimti sprendimus veikiant neapibrėžtumo sąlygomis; ir „resource dependence theory“ – grindžiama organizacijos priklausomybė nuo kritinės svarbos išteklių, kurių gavimo ir panaudojimo sprendimams poveikį turi išorės stakeholderiai (Hatch ir Cunliffe, 2013; Ruiz-Martin et al., 2018). Susiejant tiriamo organizacijų atsparumo ir neapibrėžtumo sąlygų komponentus viešojo sektoriaus kontekste, šiame darbe neapibrėžtumo sąlygos bus operacionalizuojamos per informacijos valdymo (angl. *contingency*) požiūrį, kuris remiasi aplinkos neapibrėžtumo matrica, atnaujinta apjungiant informacijos apdorojimo ir organizacijos informacijos teorinius aspektus.

Panašios atsparumo tyrimų tendencijos vyrauja ir Lietuvoje: privatus sektorius analizuojamas *bounce forward* (Butkus, Schiuma, et al., 2023) perspektyvose; viešasis sektorius tiriamas (Bartuseviciene et al., 2024a; Butkus, Rakauskiene, et al., 2023; Gečienė, 2019) analizuojant viešąsias paslaugas ar bendrai visą galimą viešojo sektoriaus organizacijų įvairovę. Aplinkos poveikis organizacijai tiriamas menkai, vidinės aplinkos dinaminių pokyčių veiksniai nėra išskiriami, neapibrėžtumo sąlygų konceptualizavimas nėra detalizuojamas ir pritaikomas tyrimo kontekste. Gauti tyrimų rezultatai išlieka abstraktaus lygmens – organizacijos valdymo procesų kategorijose, tad dėl stokojamo detalizavimo juos gana sunku pritaikyti praktiniam atsparumo valdymui kasdienėje organizacijos veikloje, tačiau išlaikomos palyginimo galimybės su gairėmis tolimesniems tyrimams.

Lietuvos atsparumo tyrimų kontekste viešojo sektoriaus organizacijos dažniausiai analizuojamos bendrai, be aiškaus atskyrimo tarp sektorių ir valdymo grandžių. Tuo pat metu viešojo sektoriaus organizacijos, kurdamos vertę visuomenei, atlieka platų funkcijų spektrą, kurio poveikis apima tiek institucinius partnerius, tiek pačią visuomenę. Tačiau organizacijų gebėjimas greitai prisitaikyti prie pokyčių, spręsti iššūkius ir efektyviai valdyti problemines situacijas dažnai tampa viešos kritikos objektu (Butkus, Rakauskienė et al., 2023; Shafaei et al., 2023). Nepaisant įvairių trikdžių, viešojo sektoriaus organizacijų sistema turi ne tik išlikti funkcionuojanti, bet ir gebėti diegti inovacijas, tobulinti valdymo procesus bei paslaugų teikimą, atliepiant tiek visuomenės, tiek tarptautinių organizacijų keliamus reikalavimus (Hewat et al., 2024), nes tai yra svarbi visuomenės pasitikėjimo institucijomis ir pasitenkinimo viešųjų paslaugų kokybe dalis, tiesiogiai susijusi su valstybingumo, demokratijos ir socialinio kapitalo suvokimu šalyje (Arnault, 2023).

Atsižvelgiant į pateiktą vadybinių elementų sąveiką su organizacijų atsparumu, šio darbo konceptualus teorinis modelis labiau remsis *bounce back* atsparumo prieiga. Išskiriami teorinės analizės kriterijai: organizacijos vadybos metodai - statiniai ir dinaminiai elementai; aplinkos poveikio elementai - vidinės, išorinės, aplinkos kitimo greičio, neapibrėžtumo sąlygų vertinimas; informacijos valdymo metodai; žinių valdymo metodai / besimokančios organizacijos metodai. Organizacijų tvirtumas, anti–trapumas, tvarumas, *bounce forward* prieigos akcentai, empiriškai tikrinami nebus.

Mokslinė problema: Dėl organizacijų atsparumo valdymo diskusijoje vyraujančio tarpdisciplinišKumo, įvairiapusiškos ir kompleksiškos sudėties, moksliniuose tyrimuose pilnai neįvertinamų svarbių organizacijos sistemos ir aplinkos elementų galima teigti, jog siūlomi universalūs organizacijų atsparumo modeliai nėra visiškai pritaikomi Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų kasdienio veikimo kontekste. Remiantis jau siūlomais modeliais nėra aišku, kiek pridėtinės vertės tai sukurtų, kaip tai pritaikyti skirtingo ir labai specifinio pobūdžio, konkurencija nepagrįstose organizacijose, kurių aplinkos poveikis ir neapibrėžtumo sąlygos skirtingos ir moksliškai menkai ištirtos. Svarbu pabrėžti, jog šio darbo ribose organizacijos atsparumas bus suprantamas kaip organizacijos gebėjimas po patirto neigiamo poveikio sugrįžti atgal - *bounce back* į prieš patiriant neigiamą poveikį veiklai buvusias organizacijos veiklos balanso sąlygas, taip atskiriant atsparumui dažnai priskiriamą prioritetinį tobulėjimo elementą *bounce forward*. Toks tyrimo akcentas pasirinktas dėl to, kad vyraujantys tyrimai praleidžia ir mažai nagrinėja vieną iš svarbiausių organizacijų atsparumo dalių – organizacijos grįžimo atgal po patirto poveikio valdymą, kurio neišpildžius tinkamai *bounce forward* idėjų nauda ir vertė organizacijai tampa kvestionuotina. Neigiamas poveikis organizacijos veiklai analizuojamas tiek išorinės, tiek ir vidinės aplinkos kontekste, stengiantis praplėsti atsparumo tyrimų ribas mokslinėje diskusijoje ir pritaikyme praktiniuose modeliuose, kas yra nepakankamai išpildoma ypač viešojo sektoriaus organizacijų tyrimų lauke. Kylantis neigiamas poveikis iš vidinės ar išorinės organizacijos aplinkos keičia organizacijos neapibrėžtumo sąlygas ir tokiu būdu išmuša organizaciją iš veiklos balanso, kitaip rutininės veiklos sąlygų, tai bus analizuojamas per neapibrėžtumo sąlygų tyrimų lauko dimensiją, kuri remiasi informacijos sprendimų priėmimo metu valdymu.

Aptarta mokslinių tyrimų situacija ir aktualumas, jog esamų atsparumo tyrimų elementų sąveikos, sudarančios konceptualų pagrindą organizacijų atsparumo valdymui, yra menkai ištirtos, leidžia konstruoti šio **darbo mokslinę problemą, formuluojamą klausimu** - kaip neapibrėžtumo sąlygomis modeliuojant organizacijų atsparumo elementus ir jų ryšius valdyti viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų atsparumą Lietuvoje?

Mokslinio tyrimo objektas – Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijos[1].

1 Centrinės valdžios organizacijos Lietuvoje suprantamos kaip nacionalinio lygmens institucijos, kurios atsakingos už viešosios politikos formavimą, įgyvendinimą, koordinavimą, vykdančios viešojo administravimo funkcijas visos šalies teritorijoje. (Christensen ir Lægreid, 2008; Nakrošis, 2022; Roness et al., 2008; Talbot ir Johnson, 2007; OECD. 2023; World Bank, 2021; European Parliament ir Council of the European Union, 2025;)

Tyrimo dalykas – organizacijų atsparumas.

Mokslinio tyrimo tikslas – nustatyti organizacijų atsparumo valdymo ir neapibrėžtumo sąlygų sąveiką bei pateikti Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo modelį neapibrėžtumo sąlygomis.

Uždaviniai:

1. Konceptualiai pagrįsti organizacijų atsparumo elementų ir jų tarpusavio ryšių sąveiką;
2. Identifikuoti esamų organizacijų atsparumo tyrimų ir modelių trūkumus viešojo sektoriaus organizacijų kontekste, pateikti konceptualų organizacijų atsparumo valdymo modelį Lietuvos centrinės valdžios viešojo sektoriaus organizacijoms;
3. Empiriškai ištirti centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymą neapibrėžtumo sąlygomis, pritaikant suformuotą konceptualų organizacijų atsparumo valdymo modelį.
4. Remiantis pateiktu konceptualiu modeliu ir atlikto empirinio tyrimo rezultatais pateikti Lietuvos centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo modelį.

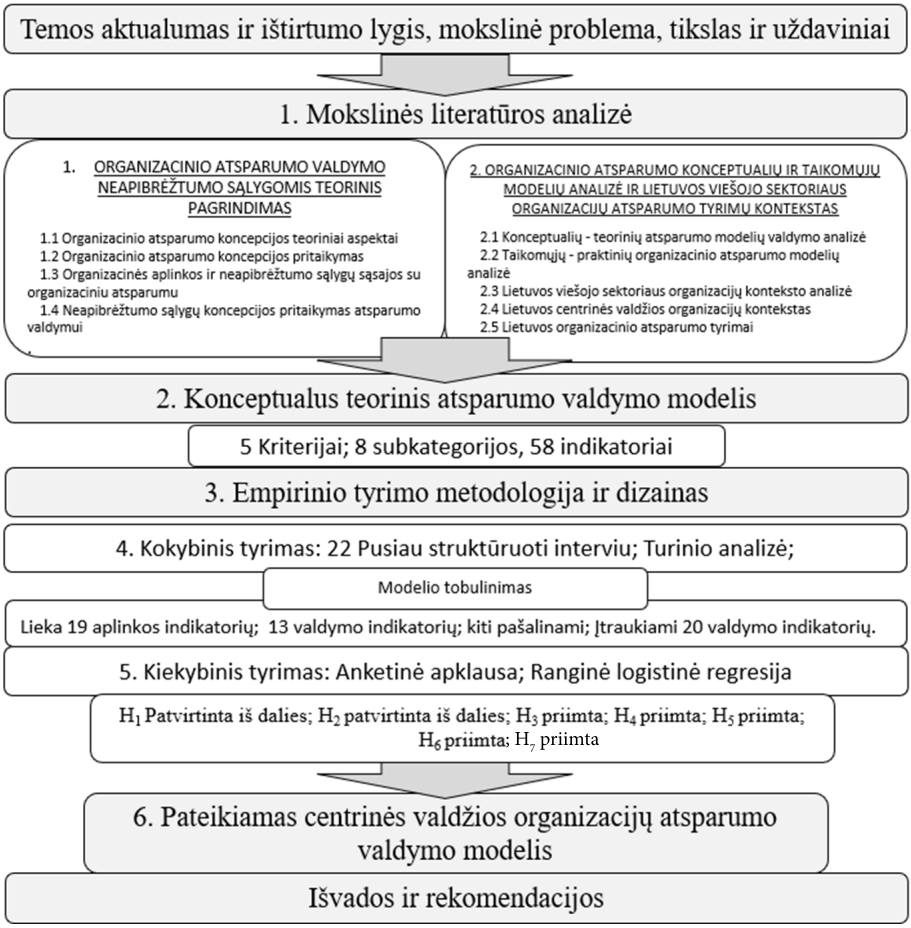
Mokslinio tyrimo ginamieji teiginiai:

1. Lietuvos centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo prioritetas yra kuo greitesnis sugrįžimas į veiklos balanso būseną po poveikio, vadovaujantis *bounce back* atsparumo sampratą, ir yra labiau atitinkantis viešojo valdymo kontekstą, lyginant su *bounce forward* orientacija į būtiną veiklos tobulėjimą.
2. Organizacijų atsparumo gebėjimas pasireiškia reaguojant į poveikį, kylantį tiek iš išorinės, tiek iš vidinės aplinkos pokyčių, kuriems būdingas skirtingas intensyvumas ir raiškos formos.
3. Neapibrėžtumo sąlygų dinamika kyla iš vidinės ir (ar) išorinės aplinkos pokyčių, tačiau organizacijos veiklą neapibrėžtumas veikia kaip atskiras neigiamo poveikio veiksnys. Kintant neapibrėžtumo sąlygų lygiams, sukeltos neigiamos pasekmės organizacijai gali būti vertinamos ir kontroliuojamos per informacijos apdorojimą ir naudojimą sprendimų priėmime neigiamo poveikio metu.

Disertacijos loginė struktūra sudaryta iš 4 dalių. Pirmojoje dalyje analizuojami ir sisteminami pirminiai ir antriniai moksliniai šaltiniai: organizacijų atsparumo, tvirtumo, besimokančios organizacijos, organizacinės aplinkos ir neapibrėžtumo valdymo aspektais, analizę papildant Lietuvos centrinės valdžios organizacijų aplinkos ir valdymo kontekstu. Antrojoje dalyje remiantis pirmojoje dalyje išskirtais atsparumo sampratos ir neapibrėžtumo sąlygų veiksniais analizuojami teoriniai ir taikomieji organizacijų atsparumo didinimo, vertinimo, valdymo tyrimai bei modeliai, pateikiama Lietuvos centrinės valdžios organizacijų konteksto analizė. Trečiojoje dalyje remiantis pirmosiomis darbo dalimis atliekamas konceptualaus organizacijų atsparumo modelio formavimo procesas, pateikiamas konceptualus atsparumo valdymo modelis ir empirinio tyrimo taikymo metodologija. Ketvirtojoje dalyje pateikiami kokybinio ir kiekybinio empirinių tyrimų rezultatai, pristatomas galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis Lietuvos centrinės valdžios organizacijose neapibrėžtumo sąlygomis, aptariama mokslinė diskusija bei darbo apribojimai.

Tyrimo metodai: Remiantis atlikta mokslinės literatūros, pirminių, antrinių šaltinių ir statistinių duomenų analize, išskyrus kuriamo modelio kriterijus ir ryšius tarp jų, suformuotas konceptualus teorinis atsparumo valdymo modelis neapibrėžtumo sąlygomis. Siekiant konceptualų modelį įvertinti empiriškai, atlikti du tyrimai. Pirmiausia atliktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūruoto interviu forma surenkant duomenis iš vadovaujančias pareigas užimančių centrinės valdžios organizacijų ekspertų. Gauti duomenys išanalizuoti pagal išskirtus kriterijus ir indikatorius turinio analizės pagrindu, sudarant kategorijas ir subkategorijas. Kokybinio tyrimo dalis atlikta siekiant papildyti tiriamos srities žinojimą trūkstamais elementais ir pagal gautus rezultatus pakoreguoti teorinį tyrimo modelį. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais atlikus tyrimo modelio korekcijas, pateiktas patikslintas teorinis atsparumo valdymo modelis, kuriuo remiantis atliktas antrasis empirinis kiekybinis tyrimas kaip tęstinė empirinio tyrimo dalis. Mišriu, nuoseklaus tyrimo metodų taikymo dizainu siekiama įvairiapusiškai įvertinti pateikto teorinio organizacijų atsparumo valdymo modeliavimo idėjas Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste. Kiekybinio tyrimo duomenys surinkti atlikus anketinę centrinės valdžios organizacijų darbuotojų apklausą. Gautų duomenų analizei pritaikius aprašomosios statistikos, koreliacinę ir ranginę logistinę regresinę - priežastinių ryšių nustatymo analizę. Remiantis gautais rezultatais suformuotas empiriškai patikrintas atsparumo valdymo modelis Lietuvos centrinės valdžios organizacijoms neapibrėžtumo sąlygomis.

Disertacijos loginė schema



1 pav. Disertacijos loginė schema

Mokslinis darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros, tyrimų ir modelių analizę, sudarytas konceptualus atsparumo valdymo modelis, kuris patobulintas remiantis kokybinio tyrimo rezultatais ir galutinai suformuotas remiantis gautais kiekybinio tyrimo rezultatais Remiantis šiuo modeliu galima suprasti svarbiausių organizacijų atsparumo valdymo veiksnių sąveikas ir formuoti organizacijos atsparumo valdymo sistemą.

Disertacinio tyrimo konceptualiame modelyje įtrauktas vidinės aplinkos poveikio organizacijai aspektas praplečia organizacijų atsparumo tyrimų mokslinę diskusiją, suteikia žinojimą, kaip vidinės aplinkos dinamika susijusi su organizacijų atsparumo raiška ir neapibrėžtumo sąlygų pokyčiais.

Disertacinis tyrimas prisidėjo prie neapibrėžtumo sąlygų supratimo gilinimo organizacijos aplinkos ir atsparumo tyrimų kontekste. Nustatytas nuolatinis ir kintantis neapibrėžtumo sąlygų poveikis organizacijoms kuria papildomą vertę organizacijos veiklos tobulinimo ir tęstinumo kontekste.

Remiantis atlikto disertacinio tyrimo rezultatais, galima toliau plėtoti neapibrėžtumo sąlygų, vidinės aplinkos poveikio ir atsparumo valdymo veiksnių tyrimus ir mokslinę diskusiją kitose Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, privačiame sektoriuje, praplėsti tyrimus užsienio šalyse.

Praktinis darbo reikšmingumas

Pateiktas organizacijų atsparumo valdymo modelis yra praktiškai pritaikomas Lietuvos centrinės valdžios organizacijų valdymo kontekste. Pagal modelyje pateiktą atsparumo veiksnių ir aplinkos daromą poveikį organizacijos veiklos stabilumui, remiantis išskirtais kriterijais ir juos detalizuojančiais indikatoriais, galima formuoti organizacijos atsparumo valdymo sistemą. Pateikti aplinkos ir neapibrėžtumo poveikio organizacijai veiksniai yra dalis organizacijai neigiamą poveikį darančių veiksnių, kuriems galima ruoštis statinio atsparumo dalyje. Taip pat statinio atsparumo dalyje pateikti indikatoriai konkretizuoja, kaip organizaciją galėtų skirstyti ribotų išteklių panaudojimą stiprinant organizacijos atsparumą. Pateikti dinaminio atsparumo dalies indikatoriai neigiamo poveikio organizacijai metu suteikia informacijos, kokie procesai taikant juos priporitetiškai padeda organizacijoms greičiau sugrįžti į veiklos balanso būseną.

1. ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiame skyriuje pateikiama atsparumo sampratos ir su ja kompleksiškai susijusių vadybinių koncepcijų ir elementų sąveikos mokslinių šaltinių analizė. Remiantis atlikta organizacijų atsparumo charakteristikų analize, mokslininkų idėjos bus susistemintos organizacijos teorijų kontekste, išskiriami esminiai veiksniai, skirti pritaikyti konceptualaus atsparumo valdymo modelio formavime.

1.1. Organizacijų atsparumo koncepcijos teoriniai aspektai

Atsparumo tyrimai vadybos mokslo disciplinoje pradėti taikyti šį fenomeną perėmus iš fizinių, psichologijos ir ekologijos mokslų sričių, kuriose atsparumo reiškinys buvo tiriamas ne vieną dešimtmetį (Duchek, 2020; Annarelli, Nonino, 2015). Pagal pirmuosius tyrimus fiziniuose moksluose atsparumas suprantamas kaip medžiagos savybė atlaikyti įvairiausius išorės poveikius ir atgauti buvusią formą prieš intervenciją (Bodin ir Wiman, 2004). Psichologijos srityje mokslininkai tiria žmonių psichologinį atsparumą įvykus įvairioms jų gyvenimo nelaimėms, netikėtumams, sunkumams ir pasikeitimams (Norris et al., 2008). Ekologijos mokslo srityje buvo pateiktas pirmasis ekosisteminis atsparumo apibrėžimas, kaip sistemoms pavyksta susidoroti su išorės poveikiu ir pasikeitimais išlaikant struktūrą ir tarpusavio ryšius sistemos viduje ir išorėje (C. S. Holling, 1973; Pisano, 2012). Atsižvelgiant į visas atsaprumo koncepcijos prieigas, galima išskirti, kad atsparumas yra gebėjimas grįžti į buvusią būseną prieš neigiamą poveikį. Organizacijų atpsarumo atžvilgiu, kai organizacija susiduria su aplinkos poveikiais, organizacijų atsparumo dėka per tam tikrą laiką sugrįžtama į buvusią veikimo būseną - pusiausvyrą (Sutcliffe ir Vogus, 2003).

Pavyzdžiui, Tengblad ir Oudhuis (2019) savo tyrime diskutavo su Bhamra et al. (2016) iškeltu moksliniu klausimu: „Atsparumas yra priemonė, savybė, filosofija ar galimybė?“. Pateiktas atsakymas: „Atsparumas yra ne tik gebėjimas, bet ir filosofija, kaip organizacijos gali susidoroti su nepalankiomis sąlygomis, esant sudėtingai ir neaiškiai aplinkai imdamosi atsakingų ir aktyvių veiksmų, dažnai net kol dar neįvyko krizės“. Taip pat vis dar keliami tyrimo klausimai: atsparumas kam?; Atsparumas yra kas(?): gebėjimas (angl. *capability*), (Parsons, 2010) pajėgumas (angl. *capacity*) (Vargas et al., 2019), charakteristika, rezultatas, procesas, elgesys, strategija, požiūris (Annarelli et al., 2020; Duchek, 2020), veiklos tipas ar visų šių elementų dariniai? (Chen, Liu, et al., 2021; Hillmann ir Guenther, 2021; Munoz et al., 2022; Williams et al., 2017; Woods, 2015).

Analizuojant organizacijų atsparumo dimensijos diskusiją mokslininkų tyrimuose, pastebimas organizacijų atsparumo ir jam giminiškų vadybos elementų sutapatinimas: organizacijų tvirtumas (angl. *robustness*), anti-trapumas (angl. *antifragile*), organizacijų tvarumas (angl. *sustainability*) ir besimokančios organizacijos (angl. *learning organization theories*) elementai varijuoja kartu (Hillmann ir Guenther, 2021) (Munoz et al., 2022), dažnai jų net neišskiriant kaip atskirų, papildančių atsparumo reiškinį

elementų, o pateikiant kaip tam tikrą „geresnį, naujesnį“ atsparumo modelį. Šio darbo problemos sprendimo aspektu, daroma prielaida, kad šių idėjų išgryninimas organizacijų atsparumo tyrimų kontekste padėtų kokybiškiau plėtoti atsparumo koncepciją bei prisidėtų prie praktinio išpildymo:

Organizacijų tvirtumas (angl. *robustness*), (Lengnick-Hall ir Beck, 2005; Munoz et al., 2022) turi leisti organizacijai nepatirti jokio neigiamo veiklos poveikio dėl išorinių pokyčių nepriklausomai nuo organizacijos aplinkos dinamiškumo ir neapibrėžtumo. Gana dažnai atsparumas būna pateikiamas praktikoje kaip tvirtumas, ypač politinių prioritetų ir sprendimų priėmimo kontekste. Tačiau dėl šios interpretacijos siekiant organizacijų atsparumo didinimo tikslo nebūtinai jis pasiekiamas, nes organizacijų tvirtumo procesai tik iš dalies sietini su atsparumu.

Anti-trapumo (angl. *anti-fragile*) idėjų taikymas priklauso nuo aplinkos, kurioje veikia organizacija (Taleb. N., N., 2012). Tyrime pabrėžiama, kad trapios organizacijos, susidūrusios su neapibrėžta ir dinamiška aplinka, žlunga, t.y. nepriklausomai, kiek tvirtos yra, jeigu jų struktūra ir kiti vidinės aplinkos veiksniai nėra tam paruošti. Tačiau anti-trapios organizacijos, patirdamos neigiamą veiklos poveikį, pasižymi gebėjimu tapti stipresnėmis, geresnėmis, patobulėjusiomis. Nors tai iš dalies sietina ir su vienu iš atsparumo sampratos požiūriu (*bounce forward*), tačiau, organizacijų atsparumo kontekste tobulėjimo ir mokymosi procesas yra nuoseklesnis, susidedantis iš kelių etapų ir turi būti kokybiškai išpildomas ne tik organizacijai susiduriant su iššūkiais, kas yra būdinga anti–trapioms organizacijoms, jų didžiausias konkurencinis privalumas yra tobulėjimas tik iššūkių kontekste, o atsparumo valdymo atveju mokymasis ir tobulėjimas yra labai svarbus ir veiklos balanso sąlygomis.

Organizacijų tvarumas (angl. *sustainability*) šiuolaikiniame moksle pateikiamas taip pat įvairiai ir kompleksiškai, tačiau siekiant jį aiškiai atskirti nuo atsparumo, tikslinga tvarumą apibrėžti kaip priimamų sprendimų priėmimą šiandien – turi išvengti arba minimizuoti galimą žalą ateityje (United Nations Brundtland Commission, 1987; Žičkienė, et al. 2019). Tvarumas yra skirstomas į tris sritis: (1) socialinį, ekonominį ir aplinkosauginį (Sanders, Wood, 2019; Stankevičiūtė, 2015); (2) tris lygmenis micro, mezo, macro (Sanders, Wood, 2019; Stankevičiūtė, 2015) ir (3) analizuojamas organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos kontekstuose. Tad sprendimų priėmimas organizacijose šiandieną turi subalansuotai nedaryti neigiamo poveikio (arba kiek įmanoma mažesnį) socialinei, ekonominei ir aplinkosauginei organizacijų sričiai, idealiu atveju tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje, netgi individo, organizacijos ir bendruomenės lygmenimis (Sanders, Wood, 2019). Vyraujantis giminiškas atsparumui tvarumo koncepcijos pritaikymas suformuoja galimus dviprasmiškumus, tad svarbu tinkamai atskirti sampratų elementus. Atsparumo valdymas yra svarbi organizacijos sprendimų priėmimo dalis, ypač patiriant poveikį, neigiamai veikiantį organizacijos veiklą, tad sąsajos tarp šių vadybinių koncepcijų būna sutapatinamos, ypač organizacijos lygmenyje analizuojant vadybinę/socialinę sritį vidinėje organizacijos aplinkoje. Tačiau organizacijų atsparumas yra siauresnė tvarumo sudedamoji dalis, tik prisidedanti prie organizacijos veiklos tęstinumo išlaikymo ilguoju laikotarpiu. Kas tvarumo požiūriu yra pagrindinis tikslas, o atsparumo požiūriu tik organizacijos sugrįžimas atgal į veiklos

balanso sąlygas.

Žinių valdymo ir besimokančios organizacijos (angl. *learning organization theories*) elementai varijuoja kartu su *bounce back* ir *bounce forward* atsparumo sampratomis (Hillmann ir Guenther, 2021) (Munoz et al., 2022). Dažnai tyrimuose šis aspektas nėra teoriškai išskiriamas kaip atskiras, papildantis atsparumo reiškinį elementas. Dažniausiai tai pateikiama kaip tam tikras „geresnis, naujesnis" atsparumo suvokimas ar konceptaulaus modelio dalis. Šių idėjų išgryninimas organizacijų atsparumo tyrimų kontekste padėtų detalizuoti organizacijoje vykstančius procesus ir kokybiškiau plėtoti atsparumo valdymo koncepciją, taip prisidedant prie praktinio išpildymo kasdieninėje organizacijų veikloje.

Pati organizacijų **atsparumo** sampratos diskusija yra dvilypė. Viena mokslo diskusija akcentuoja kontekstą, kuriame organizacijų atsparumas taikomas inžinerinių - taikomųjų mokslų (Bracci ir Tallaki, 2021) arba kitaip konservatyvioje perspektyvoje (Humbert ir Joseph, 2019) - gebėjimas organizacijai sugrįžti atgal į veiklos balanso sąlygas patyrus poveikį (*bounce back*) (DesJardine et al., 2019; Shaw, 2012; Sutcliffe ir Vogus, 2003). Kita vertus, tyrimuose taip pat analizuojama ir labiau dinamiška, ekologijos/ekosistemų mokslo srityje susiformavusi transformacinė organizacijų atsparumo pusė (Barbera et al., 2017): organizacijų atsparumas - gebėjimas organizacijai sugrįžti geresnei, stipresnei, patobulėjusiai po patirto poveikio (angl. *bounce forward*). Treti autoriai akcentuoja, jog *bounce forward* be *bounce back* nėra įmanomas ir jie yra tarpusavyje susiję, tokiu atveju organizacijų atsparumas suvokiamas skirstant į tris ar daugiau susijusių elementų (Bartuseviciene et al., 2024a; Butkus, Rakauskiene, et al., 2023; Butkus, Schiuma, et al., 2023).

Ši takoskyra remiasi skirtingais tikslais, keliamais organizacijai patiriant neigiamą veiklos poveikį – *bounce back* – kiek tik galima greičiau sugrįžti į veiklos balansą, o *bounce forward* – tikslas būtinai patobulėti sugrįžtant po patirto poveikio. Galima daryti prielaidą, jog pirmasis atsparumo valdymo lygis/žingsnis ar etapas būtų grįžimas atgal – *bounce back*, o antrasis - *bounce forward*. Tačiau, žvelgiant sistemiškai, be tinkamai valdomo ir įgyvendinamo *bounce back* atsparumo proceso išpildyti *bounce forward* požiūrio sąlygas daugeliui organizacijų būtų sudėtinga: (1) dėl netinkamai suprantamos atsparumo koncepcijos būtų priimami sprendimai nebūtinai susiję su atsparumu (pvz., tvarumo, tvirtumo, mokymosi ir kitų vadybinių procesų akcentavimo); (2) nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad mokymasis efektyvus ir patiriant neigiamą poveikį (kartais ir būtinas kaip anti–trapių organizacijų atveju), tačiau per didelis ribotų organizacijos išteklių sutelkimas tik į tobulėjimo aspektą patiriamo poveikio metu, nesudaro pakankamų sąlygų pasiekti svarbiausią atsparumo elementą – kuo greičiau sugrįžti atgal ir tuomet išnaudoti palankesnes sąlygas organizacijos tobulėjimui.

Organizacijų atsparumo pritaikymas organizacijos procesų kontekste yra nagrinėjamas skirstant į skirtingas dalis ar etapus. Skirtingi autoriai išskiria įvairų skaičių atsparumo dalis: (i) numatyti galimas grėsmes, (ii) susidoroti su netikėtais įvykiais ir (iii) mokytis iš jų (Duchek et al., 2020; Williams et al., 2017); (i) Numatymas – žinoti, ko galima tikėtis; (ii) Stebėsena – žinoti, ko ieškoti/ką stebėti; (iii) Atsakas į netikėtą

poveiki – žinoti, ką daryti; (iv) Mokymasis – suprasti, kas įvyko (Tennakoon ir Janadari, 2021). Stephenson et. al (2010) atsparumo modelyje pateikia (i) planavimo ir (ii) prisitaikymo (po poveikio) dimensijas. Kiti mokslininkai labiau susistemina atsparumo elementus, priartindami juos prie *bounce back* prieigos, išskirdami dvi atsparumo dalis – statinį ir dinaminį atsparumą (Annarelli ir Nonino, 2016; Chen, Liu, et al., 2021; Chen, Xie, et al., 2021; Liu et al., 2021; Sevilla et al., 2023).

Annarelli, Nonino, (2015) savo darbe išskiria dvi organizacijų atsparumo procesines struktūras: statinį ir dinaminį atsparumą. Statinis organizacijų atsparumas vertinamas kaip neigiamo poveikio tikimybių mažinimas, taikant išankstinį pasirengimą ir prevenciją. Dinamiškasis organizacijų atsparumas yra maksimalaus greičio atsigaunant po netikėtų atvejų pasiekimo savybė. Mokslininkai tyrė šių dviejų organizacijų atsparumo struktūrų taikymą moksliniuose tyrimuose, vienos organizacijos ir organizacijų tinklo rėmuose, siekdami įvertinti organizacijų atsparumo srities ištirtumą ir nusakyti tolimesnes šios srities tyrimų kryptis: „1. Teoriniai bandymai įgyvendinti ir tobulinti procesus, skirtus didinti organizacijų atsparumą; 2. Organizacijos veiklos atsparumo matavimas; 3. Atsparumas mažoms ir vidutinėms įmonėms; 4. Tiekimo grandinės (angl. *supply - chain*) ir veiklos procesų atsparumo modelių taikymas; 5. Informacinių sistemų poveikis organizacijų atsparumui; 6. Naujovių numatymas siekiant padidinti organizacijų atsparumą; 7. Strateginio požiūrio ir dinaminių galimybių išnaudojimas tapti atsparia organizacija.

Statinis organizacijų atsparumas apibrėžiamas pasiruošimo, planavimo iki galimo poveikio organizacijai metu (Chen, Liu, et al., 2021) sieja tai su organizacijos funkcine perspektyva, jog organizacijoje vykstantys procesai formuoja statinį atsparumą (Sevilla et al., 2023). Statinį atsparumą pateikia per organizacijos pajėgumo prizmę išskiriant organizacijos turimus išteklius, informaciją, žinias ar mokymąsi. Stephenson et. al (2010), (Gibson ir Tarrant, 2010; Zighan, 2023) prie statinio atsparumo priskiria strateginio planavimo ir valdymo priemones, kokybės vadybą ir standartus, rizikų valdymą ir pokyčių vadybą - organizacijos formalizuotus procesus, formuojančius bendrą organizacijos valdymo sistemą.

Dinaminio atsparumo elementai dažniausiai pasireiškia kaip organizacijos procesų, darbuotojų ir aplinkos sąveika, kuri leidžia organizacijai prisitaikyti ir kuo greičiau sugrįžti į veiklos balanso sąlygas. Šiuo atveju išskiriami organizacijos informacijos valdymo, vidinės komunikacijos, sprendimų priėmimo, žinių valdymo ir mokymosi procesai (Al-Ghattas ir Marjanovic, 2021; Duchek et al., 2020; Tasic et al., 2020; Williams et al., 2017), kurie remiasi organizacijos turimais ištekliais ir statinio atsparumo investicijų nauda poveikio organizacijai metu bei individualiu darbuotojų atsparumu.

Tad organizacijų atsparumo samprata šio darbo kontekste išreiškiama kaip organizacijos gebėjimas atsistatyti po veiklos pablogėjimo, sukelto aplinkos poveikio. Priklausomai nuo *bounce back* ar *bounce forward* požiūrio taikymo organizacijai keliamas tikslas yra sugrįžti patobulėjusiai ar tiesiog sugrįžti kuo greičiau. Šiame darbe remiamasi *bounce back* požiūriu, kuriam išpildyti praktikoje taikomi statinio ir dinaminio atsparumo procesiniai veiksmai. Atsparumo procesinis detalizavimas skirtas suformuoti praktiškai vertingą atsparumo valdymo modelį.

1.2. Organizacijų atsparumo koncepcijos pritaikymas

Atsižvelgiant į tai, kad organizacijų atsparumas dažniausiai pateikiamas kaip atsakas į išorinės aplinkos poveikį plačiąja atsparumo sampratos prasme, jį apibūdina kaip gebėjimą, kurio pagrindinis principas yra organizacijai panaudojant turimus ribotus išteklius prisitaikyti prie aplinkos sąlygų. Vyraujančios aplinkos sąlygos yra skirtingos visoms organizacijoms, ypač jeigu jas apibūdinsime per neapibrėžtumo sąlygų požiūrį. Tad šuo atveju atsparumo sampratos pritaikymas organizacijų teorijų lauke sutampa su kontingencijos teorijos požiūriu, jog nėra vieno geriausio būdo organizacijai pritaikyti savo vidinius struktūros procesus prie išorinių sąlygų, t.y. kiekviena organizacija prisitaiko prie jai tenkančių aplinkos poveikio sąlygų vis kitaip, atsižvelgdama į esamą organizacijos vidinės aplinkos situaciją. Taip palaikoma kontingencijos teorijos įžvalga – nėra vieno geriausiai tinkamo valdymo sprendimo visoms organizacijoms. Reikia išnaudojant turimas organizacijos stiprybes ir eliminuojant esamas silpnybes jau dabar gebėti vystyti atsparumo valdymą.

Tačiau kontingencijos teorijos įžvalgos, nors ir pateikia bendrą sampratos požiūrį – atsparumas kaip organizacijos pajėgumas, bet stokoja detalesnio, praktinio šios idėjos išpildymo – kaip tai perkelti į organizacijose įgyvendinamų procesų lygmenį, jog būtų pasiektas atsparumo poveikio rezultatas - po patirto neigiamo poveikio kuo greičiau sugrįžti į veiklos balanso sąlygas. Procesiniu požiūriu, organizacijų atsparumo tematikoje vyrauja didelė nuomonių įvairovė (Williams et al., 2017) tiek teorinių, tiek praktinių modelių kontekste, dėl kurios sudėtinga organizacijų atsparumo valdymą perteikti per vienos ar kelių teorinių prieigų prizmę:

Sistemų teorijų prieiga atsparumo tyrimuose (Gunderson ir Holling, 2002; Pisano, 2012; Shaw, 2012) pateikiama per jau minėtos ekologijos – ekosistemų mokslų perspektyvos suformuotą atsparumo apibrėžimą, jog organizacijos, veikiamos aplinkos poveikio, prisitaiko išlaikydamos esamą struktūrą ir ryšius sistemoje ir už jos ribų. Taip pabrėžiant atsparumo kaip gebėjimo poziciją, minėti tyrimai remiasi sistemų teorijos bruožais ir detalizuoja atsparumą procesų lygmeniu. Organizacinėje sistemoje, sistema, kurioje vyrauja tarpusavio poveikį turintys ryšiai, jaučiamas teigiamas ar neigiamas poveikis bent vienam sistemos dalyviui suformuoja poveikį kitiems dalyviams ir visai sistemai. (Leoni, 2025) Sisteminio požiūrio dalyvių santykiai formuoja tarpusavio grįžtamojo ryšio ciklišką, kuriuo remiantis formuojamas informacijos, žinių, mokymosi ir sprendimų priėmimo organizacijos sistemoje veikimas (Gunderson ir Holling, 2002; Hristov et al., 2024). Sistemos gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, ekosistemų, socialinių – ekologinių sistemų, atvirų sistemų požiūriu yra vienas iš kertinių darinių, kuriuose pasireiškia atsparumas (Folke et al., 2010; Ungar, 2018). Sistemos ne tik viduje, bet ir išorėje yra susijusios tarpusavio ryšiais, dėl kurių patiria neigiamą veiklos poveikį ir kartu turi galimybes mokytis, gauti reikiamą informaciją bei grįžtamąjį ryšį (Folke et al., 2010; Foster, 1993; Gunderson ir Holling, 2002; Ungar, 2018).

Artima atvirų socialinių – ekosistemų teorijų laukui **kompleksinių adaptyvių sistemų** (KAS) teorijų dalis, taip pat nemažai siejama su organizacijų atsparumo tyrimais.

Teorinės prielaidos panašios į bendrą sistemų teorijų prielaidą, jog organizacijos vertinamos kaip sistemos, kurios adaptuojasi priklausomai nuo aplinkos, kurioje veikia. Tad jeigu sistemų teorijų požiūris remiasi sistemos vidaus ir išorės dalyvių priklausomybės ryšiais, tai KAS pobūdžio organizacijos pasižymi aukštu nepriklausomybės laipsniu, savireguliaciniais mechanizmais, nenumatytu/netikėtu elgesiu, kas yra būdinga agento tipologijos teorijoms (Edson, 2012; Gunderson ir Holling, 2002; Scharte, 2024). Šio pobūdžio organizacijos susijusios per tinklaveikos veiksnius, kas prisideda prie mokymosi ir sustiprina prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų (Berkes ir Ross, 2013; Bristow ir Healy, 2014).

Tad privataus sektoriaus kontekste atsparumo gebėjimo didinimo ar valdymo siūlymus galima sieti su kompleksinėmis adaptyviosiomis sistemomis, nes jų požiūrio kontekste telpa pagrindinės atsparumo koncepcijos dalys: atsparumas suvokiamas kaip pajėgumas, organizacijoms keliamas tikslas tik tobulėti, pritariama, kad nėra vieno geriausio būdo tai valdyti, nes KAS požiūriu organizacijos, remdamosios savo patirtimi, suformuoja savitus valdymo būdus. Organizacijos veikia nepriklausomai, agentų požiūriu, gali priimti veiklos valdymo sprendimus lanksčiai ir savarankiškai. Labiau pritaikomas transformacinis, kuriantis didesnę pridėtinę vertę ir konkurencinį pranašumą privačiame sektoriuje *bounce forward* atsparumo požiūris.

Tačiau viešojo sektoriaus kontekste KAS prieiga turi apribojimus dėl viešojo sektoriaus specifikos. Remiantis grynuoju KAS modeliu, šios organizacijos turėtų puikiai veikti kaip nepriklausomos, decentralizuotos, mažu kontrolės laipsniu susietos subordinaciniais ryšiais, toks organizacijų valdymo modelio formavimas atitiktų postų modelio valstybės tarnybos koncepciją, akcentuotų viešojo sektoriaus organizacijų decentralizavimą ir autonomiją. Kas nesutaptų su šiuo metu vyraujančiu Lietuvos viešojo sektoriaus kontekstu ir artimiausia kryptimi, kuri remiasi tradicinio administravimo principais ir aiškiu teisiniu reglamentavimu. Šiuo atveju mišriu, bet labiau palaikančiu karjeros valstybės tarnybos modelį, aiškia organizacijų hierarchija ir subordinacija, akcentuojančia skaidrumą, atskaitomybę, vertės visuomenei kūrimą ir kitus šiuolaikinius viešojo administravimo principus. Tad atsparumo valdymo modelio formavimas tik KAS požiūriu būtų ribotas.

KAS idėjų pritaikymas Lietuvos viešajame sektoriuje grindžiamas Suomijos pavyzdžiu (Nikkanen et al., 2024; Ruggiero et al., 2024), kuriame vyrauja postų modelio valstybės tarnyba, decentralizacija, o viešojo sektoriaus organizacijos turi nemažai autonomijos (European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2018). Tačiau, priešingai nei Lietuvoje, Suomijoje yra aukštas pasitikėjimas valdžios institucijomis, aukšto įvertinimo socialinio kapitalo indeksas, kurį galima vertinti kaip atliepiantį visuomenės brandos lygį (OECD, 2021). Suomijos viešojo sektoriaus kontekste nevyrauja dažnos ir agresyvios nepasitenkinimo viešojo sektoriaus veikla situacijų eskalacijos, pats viešasis sektorius nėra krečiamas ilgalaikės savivaldos įstaigų krizės dėl nusikalstamo valstybinių lėšų pasisavinimo ir t.t. Tad nors ir pripažįstama, kad KAS pagrindu suformuotas viešojo sektoriaus organizacijų tinklas Suomijoje yra geroji praktika, tačiau greitu metu ši ganėtinai drąsaus pokyčio idėja, palyginti su dabartine Lietuvos situacija, gali tik ribotai būti pritaikyta Lietuvoje

dėl kompleksinių priežasčių.

Viešojo sektoriaus praktikoje vyrauja tradicinio, naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo teorijų, organizacijų procesų valdymo ir sprenimų priėmimo variacijos, kurios atliepia ir mišraus tipo valstybės tarnybos formą. Taip viešojo sektoriaus reglamentavimas priartėja prie vieno ar kito paradigminio požiūrio, bet grynąja forma praktikoje nėra pasiekiamas nei vienas iš jų. Tad fragmentiškai pritaikant naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo idėjas, tarp kurių ir KAS priemonės, tradicinio požiūrio viešuosiuose sektoriuose siekiama sustiprinti galimybes organizacijoms priimti sprendimus, prisitaikant prie pokyčių ir netikėtų situacijų. Šio darbo kontekste taip pat laikomasi inkrementinio viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių požiūrio, jog gerinant organizacijų atsparumo valdymą reikia padėti viešojo sektoriaus organizacijoms vystyti atsparumo valdymą pasitelkiant šiuo metu organizacijose taikomas priemones, numatant savalaikes naujoves ir pokyčius artimiausiu laikotarpiu.

Taigi, šio darbo kontekste remiantis sistemų teorijų prieiga analizuojamas atsparumo valdymo pritaikymas Lietuvos centrinės valdžios organizacijose. Sistemų teorijos pasirinkimas nulemtas reglamentuoto, formalizuoto, tarpinstituciniais ryšiais pasižyminčio Lietuvos centrinės valdžios organizacijų veiklos konteksto, kuris taip pat suteikia mažai autonomijos organizacijoms formuoti vidinius organizacijos procesus bei kultūrą. Šis organizacijų sistemos suformavimas skirtas veikti sudėtingomis, bet gana statiškomis sąlygomis, nuo ko priklauso ir organizacijos atsparumo gebėjimas bei atsparumo valdymo procesai.

1.3. Organizacijos aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų sąsajos su organizacijų atsparumu

Organizacijų atsparumas yra neatsiejamas nuo aplinkos poveikio organizacijai padarinių. Jeigu nėra neigiamo poveikio organizacijai, dinaminis organizacijų atsparumas nepasireiškia. Tačiau dėl vis labiau besikeičiančios aplinkos, netikėtų ir labai stipraus neigiamo poveikio organizacijų veiklai atsparumo valdymo poreikis vis labiau aktualizuojasi. Vadybiniu požiūriu organizacijos veikimo negalima atskirti nuo aplinkos, kurioje ji veikia ir kokią aplinką formuoja organizacijos viduje siekdama prisitaikyti prie išorinės aplinkos, kurioje veikia (Ashworth et al., 2007; Tom Burns ir George M. Stalker 1961, cituota iš Hatch ir Cunliffe, 2013).

Organizacijų atsparumo tyrimų autoriai dažnai savo darbuose organizacijos aplinką vertina tik per išorinės aplinkos prizmę, ją apibrėždami gana abstrakčiai. Pavyzdžiui, išskiria organizacijų atsparumo poveikio svarbą, kai organizacijos susiduria su netikėtais išorės poveikio elementais: išorinis poveikis organizacijai apibrėžiamas kaip reti įvykiai, katastrofos ar krizės (pvz. Duchek et al., 2020). Netikėto poveikio organizacijai pobūdžio įvykiai dažnai yra perteikiami abstrakčiai, kaip kontekstinis faktas, pavyzdžiui: turbulentiškos sąlygos, krizė, organizacijų šokas ar sukrėtimas, socialinių transformacijų sąlygos (McCann et al., 2009; Pal, 2013; Senbeto ir Hon, 2020; Shafaei et al., 2023). Butkus et al., 2023; Ramašauskienė, 2022). Kituose tyrimuose akcentuojamas organizacijų atsparumo suvokimas kaip prisitaikymas prie numatomo pobūdžio

išorės poveikio, pavyzdžiui, politinių, ekonominių, technologinių pasikeitimų (Oudhuis ir Tengblad, 2018).

Klasikinės vadybos teorijų požiūriu išorinė organizacijos aplinka apibrėžiama kaip veiksnių rinkinys, esantis už organizacijos ribų. (Hatch, 2006, Jucevičius ir kt. 2017; Arimavičiūtė, 2004; ir kt.) Išorinės aplinkos veiksnių rinkinys yra plačiai interpretuojamas: prisitaikymo/adaptyvumo perspektyva (angl. *adaptive perspective*); išteklių priklausomybės perspektyvą (angl. *resource-dependence perspective*); pažinimo perspaktyvą (angl. *The cognitive perspective*); ekologinė – populiacijos perspektyva (angl. *The population-ecology perspective*); (Frishammar, 2006). Kiti autoriai aplinkos suvokimą perteikia per dimensijų požiūrį, pvz: sudėtingumas (angl. *complexity*), dinamiškumas ar stabilumas (angl. *dynamism and stability*), išteklių prieinamumas (angl. *resource availability*) (Duncan, 1972; Sharfman ir Dean, 1991). Be to, galima išskirti artimos ir makro išorinės aplinkos lygemenis (Jucevičius ir kt., 2017; Svetikas, Arimavičiūtė, 2012). Artimoje (mikro) aplinkoje įvardijamos interesuotos įtakos grupės, svarbiausių veiksnių, veikėjų (angl. *stakeholder*), aplinkos kitimo greičio, gebėjimo prognozuoti – apibrėžti veiksnius, atžvilgiais. (Donaldson, 2009; Kujala et al., 2022; Mintzberg, 1998, Juvecičius ir kt., 2017; Hatch ir kt., 2006), o makro aplinkai priskiriamos elementų grupės: politiniai – teisiniai, ekonominiai, sociokultūriniai, technologiniai ir ekologiniai veiksniai (PESTEL), (Arimavičiūtė ir Svetikas 2004;).



2 pav. Organizacijos išorinės aplinkos skirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Hatch, 2006, Svetikas, Arimavičiūtė, 2012, Jucevičius ir kt.,2017 ir kt.

Antrame paveiksle (2 pav.) pavaizduotos organizaciją supančios aplinkos išskiriamos į dvi populiarias tyrimų kryptis: mikro aplinkos - interesų grupių (angl. *stakeholders*) sąveikos ir makroaplinkos - PEST analizes. Jeigu mikro aplinkoje dalyviai

dažnai išsiskiria skirtingoms organizacijoms, tai PEST analizės atveju veiksniai gali būti labai panašūs ir neturėti tiesioginio poveikio organizacijos veiklai. Kiti autoriai apjungia abiejų aplinkų vertinimus ir pateikia sudėtingos arba kompleksinės organizacijos aiškinimo vaizdinius (Hatch, M. J., Cunliffe, A. L, 2006). Tolimesniuose tyrimuose, taikant labiau modernius vadybinius požiūrius šis gana griežtas išorinės aplinkos skirstymas keičiasi dėl ekosistemų ir tinklaveikos idėjų sklaidos. (Straková et al., 2025) Pastaruoju metu klasikinis mikro – makro išorinės aplinkos skirstymas išlieka konceptualiai vertingas nagrinėjant organizacijas kurios pasižymi formalizuotu, struktūruotu ir ganėtinai stabiliu valdymo pobūdžiu, kokiu pasižymi Lietuvos centrinės valdžios organizacijos.

Netikėtų, nežinomų, nenumatomų poveikių iš aplinkos organizacijai samprata yra plačiai nagrinėjama įvairiais organizacijų vadybos pjūviais (Duchek, 2020; Duchek et al., 2020). Tačiau nėra daug akcentuojami pasikartojantys aplinkos poveikio atvejai, kurie, nors ir numatomi, paveikia organizacijos veiklą neigiamai. O reguliarus organizacijos veiklos blogėjimas sukelia organizacijos vystymosi, mokymosi problemas, kurios turi poveikį bendram organizacijos rezultatui trumpame ir vidutiniame laikotarpyje. Pasikartojantis poveikis organizacijai iš išorinės aplinkos siejamas su sezoniškumu, rinkimų ciklu ar vadovų kontraktų kadencijomis viešajame sektoriuje (Boyne et al., 2011). Taip pat pasikartojančių ir netikėtų poveikio elementų diskusija papildoma vidinės aplinkos poveikio vertinimu organizacijos veiklai (Grote, 2018; Halmaghi et al., 2017; Zain ir Kassim, 2012), kai pasireiškia organizacijų atsparumo specifika dėl veiklos pablogėjimo.

Kitas populiarus organizacijos aplinkos skirstymas remiasi R. B. Duncano (Duncan, 1972, Svetikas, Arimavičiūtė, 2012; Hatch ir kt., 2006; Jucevičius ir kt., 2017) organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos atskyrimu (1 Lentelė). Mokslininkas įvardija, kad tai yra sudėtingas procesas dėl tarpusavio aplinkų sąsajų, pateikdamas vieną labiausiai naudojamų organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos atskyrimo matricų:

1 Lentelė - Išorinės ir vidinės aplinkos atskyrimas

Vidinė aplinka	Išorinė aplinka
1. Organizacinio personalo elementas A. Išsilavinimas, technologinės žinios ir gebėjimai B. Ankstesni technologiniai ir vadybiniai gebėjimai C. Individualaus nario įsitraukimas ir įsipareigojimas siekti sistemos tikslų D. Tarpasmeninio elgesio/ bendravimo stiliai E. Darbo jėgos prieinamumas siekiant tai panaudoti sistemos viduje	4. Kliento elementas A. Produkto ar paslaugos platintojai B. Faktiniai produkto ar paslaugos vartotojai 5. Tiekėjų komponentas A. Naujų medžiagų tiekėjai B. Įrangos tiekėjai C. Gaminių detalių tiekėjai D. Darbo jėgos pasiūla/tiekimas 6. Konkurentų elementas A. Konkurencija dėl tiekėjų B. Konkurencija dėl klientų

2. Organizacinių, funkcinių ir personalo padalinių elementas A. Technologinės organizacijos charakteristikos B. Organizacinių vienetų tarpusavio priklausomybė įgyvendinant savo tikslus C. Vidinis padalinio konfliktas tarp organizacijos funkcinių ir personalo vienetų D. Organizacinis padalinių konfliktas tarp funkcinių ir personalo skyrių 3. Organizacinio lygio elementas A. Organizaciniai objektai ir tikslai B. Integracinis procesas, vienijantis asmenis ir grupes maksimaliai prisidėti prie organizacinių tikslų siekimo C. Organizacijos produktų aptarnavimo pobūdis	7. Socialinis – politinis elementas A. Vyriausybės reguliacinė kontrolė pramonės šakai B. Viešasis politinis požiūris į pramonės šaką ir jos konkrečius produktus C. Santykis su profesinėmis sąjungomis bei jurisdikcija organizacijoje 8. Technologinis elementas A. Atitikimas naujiems technologiniams reikalavimams tiek savo pramonės, tiek ir susijusių pramonės šakų gaminio ar paslaugos gamyboje B. Naujų produktų kūrimas ir tobulinimas diegiant naujus technologinius pranašumus pramonės šakoje

Šaltinis: Duncan, R.,B., 1972.

Kaip matome, vidinė aplinka atskiriama tarpasmeninių ryšių buvimu tarp narių vidaus aplinkoje, taip atskiriant ją nuo išorinės aplinkos (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012). Taip pat išskiriami vertinamų aplinkų elementai: vidinei aplinkai – (i) žmogiškieji ištekliai, (ii) organizacijos funkcinis/departamentų lygmuo ir (iii) organizacijos valdymo lygmuo. Taip atskiriami vidinių organizacijos išteklių, vykstančių procesų bei vadovavimo lygmenys, kurių skirtumai lemia išsiskiriančius organizacijų rezultatus bei galimybes adaptuoti pokyčius. Savo ruožtu išorinė aplinka išskirstoma į: (i) klientus, (ii) tiekėjus, (iii) konkurentus, (iv) socia-politinius elementus ir (v) technologinius elementus. Galima įvertinti, jog šiame išorinės aplinkos skirstyme susipina anksčiau įvardytų išorinės mikro ir makro aplinkų elementai, kurie kokybiškiau papildomi vėlesniais tyrimų metodais.

Tarp išsiskiriančių nuomonių vertinant kokia yra sėkminga vidinė organizacijos struktūra organizacijoms veikiant skirtingomis išorinės aplinkos sąlygomis, Burns and Stalker išskyrė organinės vidinės struktūros pranašumus veikiant dinamiškomis ar aukštesnio neapibrėžtumo sąlygomis. Teigiama, kad laisvesnis informacijos keitimasis, sprendimų delegavimas žemesniems darbuotojų lygiams, lanksti struktūra veda į didesnę sėkmę organizacijai dinamiškomis sąlygomis. Mechanistinės organizacijų struktūros idėjų plėtojimas akcentavo aiškios atsakomybės, hierarchinio sprendimų priėmimo, koordinavimo ir struktūros pranašumus, taip išlaikant organizacijos veiklos tęstinumą stabilioje aplinkoje (pvz., Stinchcombe 1965, Hatch ir Cunliffe, 2013). Šiandienos tyrimuose patvirtinami ir mechanistinių struktūrų organizacijų pranašumai siekiant išsilaikyti ir sėkmingai tęsti veiklą dinamiškomis sąlygoms. Tad šiuo atveju didžiausias iššūkis kyla apibrėžti pačią organizaciją (vidinę aplinką), o ne charakterizuoti ją supančią aplinką, nes skirtingais analizės lygmenis vertinant tie patys veikėjai gali būti ir vidinės, ir išorinės aplinkos dalimi (Jucevičius et al., 2017; Hatch, 2006).

Organizacijų tyrimuose, ypač atsparumo kontekste, yra nenuginčijamas neigiamas išorinės aplinkos poveikis organizacijai, savo ruožtu vidinės aplinkos pokyčių poveikis organizacijos veiklai daugiau priskiriamas teigiamam postūmiui, ypač organizacijos prisitaikymo prie išorinių pokyčių kontekste (Bracci ir Tallaki, 2021; Roach et al.,

2023). Organizacijos siekia planuoti, prisitaikyti ir sugrįžti į veiklos balanso sąlygas po išorinių trikdžių, tačiau dažnai praleidžiamas vidinės aplinkos poveikio elementas (Zighan, 2023). Greiti, neparengti pokyčiai, prastas vadovavimas, darbuotojų kaita taip pat paveikia organizacijos veiklą neigiamai, suformuojant atsparumo ir grįžimo atgal į balanso būseną situaciją (Sutcliffe ir Vogus, 2008).

Vidinės ir išorinės aplinkos pasikeitimai formuoja neapibrėžtumo sąlygas ir neigiamai veikia organizacijos veiklą, o sugrįžti atgal reikia pasitelkti atsparumo valdymo priemones ir procesus (Bracci ir Tallaki, 2021). Aukščiausių vadovų, lyderių, viduriniosios grandies vadovų pasikeitimas organizacijos veiklai esant teigiamai – pakilime, turi neigiamą poveikį. Tačiau vadovų pasikeitimas organizacijai veikiant blogai, netenkinant lūkesčių, suteikia teigiamą poveikį. Taip pat, privataus ir viešojo sektoriaus organizacijos užtrunka, kol nauji žmonės ar aukščiausios grandies vadovai adaptuojasi, suformuojami ir iškomunikuojami ateities planai ir vizija, visą šį laiką organizacijos veikla yra pablogėjusi, santykiai su išorės partneriais geriausiu atveju įšaldyti (Boyne et al., 2011).

Svarbių darbuotojų kaitos poveikis viešojo sektoriaus organizacijos veiklai tyrimuose yra nevienodas. Vieni tyrimai akcentuoja kaip neigiamą poveikį, dėl specifinių žinių institucinės atminties praradimą ir bent jau trumpuoju laikotarpiu yra stebimas veiklos pablogėjimas. Tačiau dėl, pavyzdžiui, vidinio pasipriešinimo vyravimo organizacijoje šių darbuotojų kaita turi teigiamą poveikį, ypač ilguoju laikotarpiu (Boyne et al., 2011). Intensyvi viso personalo kaita turi neigiamą poveikį organizacijos veiklai, ypač trumpuoju laikotarpiu (Boyne et al., 2011). Kita vertus, jeigu vertikali ar horizontali darbuotojų kaita yra iš tos pačios organizacijos darbuotojų, tai neigiamas, ar teigiamas poveikis matiniams organizacijos tikslams nėra nustatytas. Tačiau į organizaciją įsidarbinant darbuotojams iš išorės, tiek trumpojo, tiek ilgojo (metinio vertinimo) laikotarpio veiklos vertinimui poveikis yra, kuris dažniausiai neigiamas (Hill, 2005).

Organizacijos transformacija turi trumpo – vidutinio laikotarpio neigiamą poveikį organizacijos veiklai, netgi tik pradėjus komunikuoti apie tai (Shafaei et al., 2023). Strateginiai pasikeitimai dažnai, nors susiję su aukščiausių vadovų pasikeitimu, gali turėti neigiamą poveikį organizacijos veiklai, ypač trumpuoju laikotarpiu. Jeigu vidinių procesų pasikeitimai yra neaiškiai iškomunikuoti, užsitęsę laike, tai gali kelti chaosą, neapibrėžtumą ir paveikti neigiamai organizacijos veiklą (Naranjo-Gil et al., 2008). Valstybės tarnautojų specifiniai gebėjimai, atsakomybės ir lyderystės prisiėmimas viešojo sektoriaus organizacijose dažnai turi didesnį poveikį negu aukščiausios vadovybės rolė organizacijai sugrįžtant į balanso sąlygas (Shafaei et al., 2023).

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijų atsparumo poreikis organizacijų veikloje suprantamas tik įvykus netikėtiems ir neigiamiems aplinkos pokyčiams. Neigiami aplinkos pokyčiai dažniausiai akcentuoti išorinėje organizacijos aplinkoje nėra pakankamas aplinkos detalizavimo elementas šiuolaikinių, ypač viešojo sektoriaus, organizacijų kontekste. Vidinės aplinkos pokyčiai taip pat suformuoja neigiamo poveikio organizacijai situacijas, kuriose pasireiškia atsparumo procesai, dažniausiai susiję su nekokybišku sprendimų priėmimu, netinkama komunikacija ir svarbių darbuotojų bei vidurinės grandies vadovų nuvertinimu.

1.4. Neapibrėžtumo sąlygų koncepcijos pritaikymas atsparumo valdymui

Neapibrėžtumo sąlygos atsparumo ir organizacijos aplinkos mokslinėje ir praktinėje diskusijoje dažnai yra chaosą ir fragmentiškumą keliantis veiksnys. Ypač atsparumo tyrimuose yra menkai operacionalizuojamas organizacijos veikimo neapibrėžtoje aplinkoje kintamasis (Achrol, 1988; Townsend et al., 2018). Neapibrėžtumo sąlygų prieigos remiasi anksčiau jau minėtu aplinkos dimensijų vertinimu, kritinės svarbos išteklių, kontingencijos, organizacijų informacijos ir informacijos apdorojimo bei kitų teorijų idėjomis. Dažniausiai daroma mokslinė prielaida, jog išorinėje organizacijos aplinkoje vyraujanti intensyvi dinamika, netikėti įvykiai, kuriems organizacija negali pasiruošti ir pan., turi neigiamą poveikį organizacijai, ir šių susidarančių sąlygų objektyviai pamatuoti ir suvaldyti nėra galimybių. Organizacijų teorijų lauke ne viena teorinė kryptis vertinanti, jog (i) organizacijos veikimas priklauso nuo aplinkos, (ii) organizacija yra atvira, (iii) nėra vieno geriausio metodo vystyti visas organizacijas, turi mokslinę neapibrėžtumo sąlygų interpretavimo sritį.

Vieni pirmųjų neapibrėžtumo sąlygų požiūrį pateikė P.R. Lawrence ir J.W. Lorsch (Lawrence ir Lorsch, 1967) išskirdami tris neapibrėžtumo elementus : (i) informacijos aiškumo trūkumas, (ii) ilgas galutinio grįžtamojo ryšio laikotarpis ir (iii) bendras priežastinių ryšių neapibrėžtumas. Tolimesnis tyrimas, atliktas R.B Duncan (1971), leido detalizuoti tris neapibrėžtumo elementus: (i) informacijos apie aplinkos veiksnius, susijusius su konkrečia sprendimų priėmimo situacija, trūkumas, (ii) nežinojimas konkretaus sprendimo rezultato, t. y. kiek organizacija prarastų, jei sprendimas būtų neteisingas, ir (iii) nesugebėjimas patikimai priskirti tikimybių, kaip aplinkos veiksniai paveiks sprendimą priimančio padalinio sėkmę ar nesėkmę vykdant savo funkciją. Tačiau tyrėjas paties savo pateiktus tyrimo rezultatus vertino atsargiai dėl organizacijos darbuotojų subjektyvumo, vertindamas kiekvieną situaciją skirtingai.

Nors R. B. Duncan (1972) pasiūlytas matricos modelis, skirtas organizacijų neapibrėžtumo lygių tipologizavimui, tapo reikšmingu teoriniu įrankiu, remiantis autoriaus tekstu, galima teigti, jog neapibrėžtumo suvokimas gali būti sėkmingai nagrinėjamas per organizacijoje dirbančių asmenų požiūri į reikiamų procesų atlikimo sąlygų sudėtingumą. Tačiau reikia pažymėti, jog toks vertinimo būdas gali sukelti heterogeniškumo problemą, kai skirtingas situacijas individai vertina skirtingai, todėl autorius pateikia standartizuotą vertinimo formą. Tad nors vertinimas buvo standartizuotas, bet empirinė patikra moksliniuose tyrimuose buvo ribota. Pagrindinis apribojimo veiksnys – neapibrėžtumo sąlygų vertinimas - remiasi sprendimų priėmėjų subjektyviu suvokimu, kuris apsunkina objektyvių matavimo kriterijų taikymą ir neatitinka tuo metu dominavusių mokslinio pozityvizmo nuostatų. Taip pat besivystančios technologijos ir visuomenės raštingumas didinantis organizacijų veikimo kompleksiškumą sumenkino Duncan matricos (2 Lentelė) aiškinamą galią, kuri susieta su aplinkos ir organizacijos sudėtingumo prizme – kuo sudėtingesnė (daugiau veikėjų, veikėjai skirtingi, skirtingi subordinaciniai lygmenys) aplinka, kurioje veikia organizacija, tuo sudėtingesnė turi būti ir organizacijos struktūra bei valdymo mechanizmai (Achrol, 1988).

2 Lentelė. Aplinkos dinamiškumo, neapibrėžtumo ir šių koncepcijų vertinimo elementai pagal Duncan

	Nesudėtinga aplinka	Kompleksiška aplinka
	Elementas Nr. 1:	*Elementas Nr. 2:*
	žemai išreikštas neapibrėžtumas	vidutiniškai žemai išreikštas neapibrėžtumas
Statiška aplinka	1. Nedidelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius 2. Faktoriai ir elementai iš dalies yra vieni į kitus panašūs 3. Faktoriai ir elementai išlieka iš esmės tokie patys ir nesikeičia	1. Didelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius 2. Faktoriai ir elementai nėra vieni į kitus panašūs 3. Faktoriai ir elementai išlieka iš esmės tokie patys
	Elementas Nr. 3:	*Elementas Nr. 4:*
	vidutiniškai aukštai išreikštas neapibrėžtumas	aukštai išreikštas neapibrėžtumas
Dinamiška aplinka	1. Nedidelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius 2. Faktoriai ir elementai yra iš dalies vieni į kitus panašūs 3. Aplinkoje esantys faktoriai ir elementai nuolat keičiasi	1. Didelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius\2. Faktoriai ir elementai aplinkoje nėra vieni į kitus panašūs 3. Aplinkoje esantys faktoriai ir elementai nuolat keičiasi

Šaltinis – Duncan, 1972,

Statiška aplinka (2 Lentelė): autorius vertina elementų pokyčius organizacijos veikloje, kurių nėra arba jie yra nežymūs. Tokie elementai galėtų būti vidinės ir išorinės aplinkos apibrėžimų rodikliai – reikalinga informacija priimti sprendimus organizacijos veiklos atžvilgiu (Hatch ir kt., 2006). Dinamiška aplinka vertinama priešingai negu statiška – reikalingi elementai yra nuolat kintantys, juos reikia kompetentingai valdyti. Autorius išskiria paprastos ir kompleksiškos organizacijos sistemos kriterijus, kurie atskiriami organizacijos aplinkoje esančių elementų kiekiu ir panašumu tarpusavyje. Kuo didesnis elementų kiekis ir skirtumai tarp jų, tuo kompleksiškesnė organizacijos sistemos aplinka. Šiomis dvejomis kategorijomis pateikiami keturi neapibrėžtumo aplinkos lygiai. Šiuo atveju autorius labiau neapibrėžta aplinka vertina tą, kurioje vertinami elementai nuolat keičiasi, negu kad tie elementai yra labai tarpusavyje išsiskiriantys. Šiuose neapibrėžtumo sąlygų tyrimuose vertinant organizacijos veikimo sistemą kaip nesudėtingą - kompleksišką, statišką - chaotišką, skirstomi organizacijai poveikį turintys neapibrėžtumo lygmenys: žemai, vidutiniškai ar aukštai išreikšto neapibrėžtumo situacijos (Duncan, 1972), Jucevičius et al., 2017).

Neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimo diskusija organizacijų teorijų lauke taip pat remiamasi ir Weick (1995) organizacijos informacijos teorija, kurios aktualumą patvirtina ir vėlesni darbai (Bettis-Outland, 2012; YahiaMarzouk ir Jin, 2023). Nuolatiniame sąveikos su aplinka procese organizacijos susiduria su kintamu neapibrėžtumo lygiu, todėl, siekdamos išlaikyti veiklos kryptingumą ir nuoseklumą, jos aktyviai apdoroja informaciją – tai leidžia mažinti dviprasmiškumą ir reikšmingai struktūruoti

sprendimų priėmimą neapibrėžtumo sąlygomis: 1. „Enactment“ – aplinkos suvokimas organizacijos viduje – formuojasi skirtingi situacijos aiškinimai, kuo didesnis neapibrėžtumas, tuo daugiau skirtingų versijų; 2. „Selection“ - aukšto neapibrėžtumo atveju organizacija, susidūrusi su daug skirtingų aplinkos interpretacijų, turi pasirinkti vieną (ar kelias dominuojančias) versijas; 3. „Retention“ – organizacijos sukauptos patirties prieš tai įvykusiuose procesuose išsaugojimas, leidžiantis ateityje pasikartojantiems panašaus neapibrėžtumo atvejams padėti organizacijai prisitaikyti greičiau.

Tradiciškai informacijos apdorojimo teorija orientuojasi į racionalų organizacijų gebėjimą valdyti neapibrėžtumą per pakankamą informacijos kiekį, jos prieinamumo kanalus ir technologinius apdorojimo išteklius. Tuo tarpu organizacijos informacijos teorija (Weick, 1995) iškelia interpretavimo ir reikšmės kūrimo svarbą – tai leidžia organizacijoms ne tik reaguoti į neapibrėžtumą, bet ir lanksčiai keisti valdymo sprendimus kintančiose aplinkybėse. Šie požiūriai, nors teoriškai iš dalies prieštaraujantys, šiame tyrime laikomi vienas kitą papildančiais. Vis dėlto akcentuojamas informacijos interpretavimo subjektyvumas – organizacijos nariai, rinkdami, dalindamiesi ir interpretuodami informaciją, formuoja individualų (subjektyvų) aplinkos suvokimą. Todėl tyrime taikyta aplinkos neapibrėžtumo analizės matrica papildyta informacijos apdorojimo bei organizacijos informacijos teoriniais aspektais, siekiant sistemiškai įvertinti neapibrėžtumo ypatumus Lietuvos centrinės valdžios institucijose.

Plėtojant pateiktą koncepciją, toliau siekta detalizuoti kintamuosius ir kiek įmanoma išvengti subjektyvumo, todėl šios neapibrėžtumo koncepcijos skirstymas detalizuojamas organizacijos disponuojamos informacijos sprendimams priimti aspektu (Daft ir Lengel, 1986; Samsami et al., 2015). Iš esmės siekiant operacionalizuoti neapibrėžtumo aplinką per informacijos prizmę, reikalinga įvertinti susidarančias informacijos valdymo situacijas organizacijoje (4 pav.): 1.Reikalinga informacija žinoma ir prieinama; 2.Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis; 3.Persisotinimas informacija – perteklius; 4.Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga (Hatch ir Cunliffe, 2013). Vykstan šiai diskusijai, mokslininkai modeliuoja ir sudėtingesnius neapibrėžtumo sąlygų idėjų rinkinius (Samsami et al., 2015), tačiau praktiškai tai užfiksuoti sudėtinga, ypač kai tai nėra pagrindinė, o tik sudėtinė šio disertacinio tyrimo dalis.

		Aplinkos pokyčių greitis	
		Mažas	Didelis
Kompleksiškumas	Mažas	***Mažas neapibrėžtumas*** Reikalinga informacija žinoma ir prieinama	***Vidutinis neapibrėžtumas*** Nuolatinis naujos informacijos poreikis
	Didelis	***Vidutinis neapibrėžtumas*** Persisotinimas informacija	***Didelis neapibrėžtumas*** Nežinoma, kokia informacija būtų reikalinga

3 pav. Aplinkos neapibrėžtumo sąlygų skirstymas per informacijos prizmę

Šaltinis: Jucevičius ir kt., 2017, adaptuota pagal Duncan 1972, Galbraith 1973, Weis 1995 Hatch ir kt., 2013

Matricoje (3 pav.), kurioje elementų vertinimo visuma pakeičiama reikiama informacija, esminis skirtumas įžvelgiamas valdyti reikiamą informaciją: galimybėmis reikiamą informaciją turėti ir gebėjimu ja pasinaudoti. Tačiau ši abstraktesnė matrica praranda dinamiškos ir kompleksiškos aplinkos įvertinimo elementus, kurie standartiškai gali būti pritaikyti vertinant organizacijų aplinkas tiek iš išorės, tiek iš vidaus, apklausiant darbuotojus. Aplinkos dinamiškumo (greičio) didėjimo sąlygomis pastebimas informacijos poreikio ir apdorojimo sudėtingėjimo aspektas, siekiant priimti sprendimus patiriamomis neapibrėžtumo sąlygomis. Galime pastebėti, jog šis aiškinimas iš dalies labiau orientuotas į išorinės aplinkos vertinimo elementus, kurie tolimesniuose moksliniuose tyrimuose papildomi informacijos ir žinių valdymo aspektais, kiek mažiau skiriant dėmesio vidinei organizacijos aplinkai.

Nors organizacijų gebėjimas reaguoti į išorinius trikdžius, prisitaikyti ir atkurti veiklos stabilumą yra plačiai nagrinėjamas, neretai pamirštama vidinės aplinkos reikšmė tokioje dinamikoje (Zighan, 2023). Greiti, neparengti vidiniai pokyčiai, prastas vadovavimas, netikėta arba didelė darbuotojų kaita taip pat paveikia organizacijos veiklą neigiamai, suformuodami atsparumo ir grįžimo atgal į balanso būseną situaciją (Sutcliffe ir Vogus, 2003). Tiek vidiniai, tiek išoriniai pokyčiai formuoja ne tik atsparumo poreikio situacijas, bet ir kuria organizacijų neapibrėžtumą, kuris apsunkina sprendimų priėmimą ir veiklos nuoseklumą. neigiamai veikia organizacijų dinamiką ir reikalauja kryptingų atsparumo valdymo priemonių bei procesų taikymo (Bracci ir Tallaki, 2021).

Informacijos valdymo metodų poveikis organizacijai veikiant neapibrėžtumo sąlygomis yra gana seniai tyrinėjama sritis. Mokslininkai analizuoja, kaip, pasitelkiant informacijos valdymo metodus, sistemas ir vis tobulėjančias technologijas, padėti organizacijų sprendimų priėmėjams vesti organizaciją į priekį patiriant neapibrėžtumo sąlygų poveikį (Al-Ghattas ir Marjanovic, 2021; Blandin ir Brown, 1977; Funtowicz ir Ravetz, 1990; Grote, 2018; Van De Ven et al., 2013; Walker et al., 2003).

Blandin ir Brown (1977) nustatę ryšius tarp vadybininkų informacijos paieškos metodų ir neapibrėžtumo sąlygų, teigia, jog organizacijos turėtų ieškoti būdų, kaip rasti informaciją išorėje formaliais ir neformaliais metodais, šiuos procesus atliekant kiek įmanoma laisviau. Taip pat išskiriamas laisvas informacijos keitimasis tarp visos organizacijos darbuotojų, siūlomas horizontalios rotacijos principas, jog darbuotojai galėtų informacija keistis ir neformaliai, t.y. ne tik pagal struktūros skirstymą ar hierarchinę subordinaciją. Van De Ven su kolegomis (2013) savo darbe akcentuoja vidinės organizacijos aplinkos poveikį informacijos ir neapibrėžtumo sąlygų valdymui. Teigiama, jog vidinė organizacijos aplinka, struktūra, taikomi informacijos ir žinių valdymo procesai turi poveikį neapibrėžtumo sąlygų kontroliavimui. Labiau struktūruotos ir formalizuotos organizacijos puikiai veikia žemo ir iš dalies vidutiniško neapibrėžtumo sąlygomis, tačiau aukšto neapibrėžtumo sąlygoms reikalingi laisvesnės, organinės organizacijos sprendimai. Grote (2018) Tyrimas apima išorines ir vidines organizacijų neapibrėžtumo sąlygas, praplėsdamas neapibrėžtumo sąlygų tyrimus kitomis, pvz., agento problemos prieigomis. Taip pat pritaria Van de Ven vidinio neapibrėžtumo idėjai ir stiprioms sąsajoms su bendru organizacijos aplinkų poveikiu

neapibrėžtumo sąlygomis.

Atsižvelgiant į informacijos valdymo ir neapibrėžtumo sąveikos svarbą, reikalinga detalizuoti informacijos valdymo elementus, kad būtų galima operacionalizuoti empirinio tyrimo kintamuosius. Nors, informacija yra strategiškai svarbūs organizacijos ištekliai (Brinkhues ir MaÃ, 2014), tačiau informaciją organizacija valdo pasitelkdama kitas išteklių formas (personalas, technologijos, kompetencijos) (Altındağ ir Öngel, 2021; Detlor et al., 2006). Organizacijos visų procesų detalės gali būti priskiriamos informacijai, organizacija priimdama sprendimus ieško, apdoroja, įvertina ir tokių būdu panaudoja ir suvaldo informaciją priimdama sprendimus (Cho, 1996). Informacijos valdymo formos skiriasi nuo organizacijos tikslų tą informaciją panaudoti (Cho, 1996). Neformalizavus informacijos valdymo sistemos organizacija susiduria su papildomais iššūkiais vis iš naujo prisitaikydama prie besikeičiančios situacijos, dėl kylančio poreikio kurti naujus informacijos apdorojimo ir keitimosi kelius (Detlor et al., 2006). Tame pačiame tyrime išskiriama, jog, siekiant organizacijos vystymosi ir inovacijų plėtros, svarbus platus ir nevaržomas organizacijos narių bendradarbiavimas gauti visą informaciją laiku, kiek įmanoma sumažinant informacijos praradimo riziką.

Atsižvelgus į pagrindinius informacijos valdymo aspektus svarbu akcentuoti, jog **žinių valdymas** yra labai susijęs su informacijos valdymo procesais. Iš esmės organizacijai renkant ir transformuojant informaciją, sukuriamas pagrindas žinių kūrimui – išanalizavus ir apdorojus informaciją (Cho, 1996; Kaye, 1995). Žinios skirstomos į: (i) išreikštų (angl. *explicit*) ir neišreikštų (angl. *tacit*) kategorijas (Chilton ir Bloodgood, 2008; Gamble, 2020; Jasimuddin et al., 2005). Išreikštos žinios apibrėžiamos kaip formalizuota, koduota informacija, duomenys, kuriais galima dalintis įvairiomis formomis, aiškiai nusakomas savininkas. Neišreikštos žinios yra asmens kompetencijų kontekste, joms sudėtingiau priskirti savininką ir jomis dalintis (Gamble, 2020; Jasimuddin et al., 2005).

Vyrauja diskusija tarp **žinių valdymo ir besimokančios organizacijos** sampratų, siekiant tinkamai atskirti ir susieti abi vadybines idėjas. Neapibrėžtumo sąlygų ir atsparumo valdymo kontekste svarbu atskirti, jog besimokanti organizacija yra platesnis, labiau organizacijų kultūros pobūdžio mokymosi elementas. Žinių valdymas yra skirtingų formų žinių kūrimas, saugojimas, panaudojimas, keitimasis, planavimas, siejamas su vadybinėmis procedūromis, formalizavimu (Chilton ir Bloodgood, 2008; Crites et al., 2009). Žinių valdymo priemonių ir metodų taikymas yra tiesiogiai susijęs su besimokančios organizacijos idėjomis, pradedant pavieniais žinių valdymo procesų diegimo projektais, išvystant juos iki strateginio lygmens, įgalinant vystyti besimokančios organizacijos principus (Chinowsky ir Carrillo, 2007).

Neapibrėžtumo sąlygų tyrimuose žinių valdymo metodų taikymas sietinas su trūkstamos informacijos (arba šiuo atveju žinių) užpildymu sprendimams priimti, kai organizacijos veikia aukštesnio neapibrėžtumo sąlygomis (Bratianu ir Bolisani, 2015). Atsparumo tyrimuose žinių valdymo elementai labiau sietini su besimokančios organizacijos idėjomis ir *bounce forward* atsparumo samprata (Evenseth et al., 2022). Galima apibendrinti, jog sąveika tarp informacijos ir žinių valdymo koncepcijų organizacijoje ir neapibrėžtumo sąlygų formuoja poreikį adaptuoti šias idėjas ir į atsparumo

valdymo modelį. Galima teigti, jog detalesnis dėmesys šių koncepcijų poveikiui atsparumo valdymo kontekste sukurs pridėtinę vertę ir veikiant neapibrėžtumo sąlygomis.

Tad operacionalizuojant neapibrėžtumo sąlygas šiame darbe remiamasi kontingencijos teorijos požiūriu, jog organizacijos veikimo negalima atskirti nuo aplinkos, kurioje ji veikia, ir kokia aplinka susiformavusi organizacijos viduje. Tad priimama teorinė prielaidą, jog nėra vieno geriausio būdo valdyti organizacijai, ypač neapibrėžtumo sąlygų kontekste. Šio požiūrio detalizavimas remiasi aplinkos neapibrėžtumo matrica, atnaujinta pagal informacijos apdorojimo ir organizacijos informacijos teorinį požiūrį, kuris išskiria keturis kintančius neapibrėžtumo lygmenis, kurių kitimas yra nulemtas išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių. Toks neapibrėžtumo sąlygų koncepcijos detalizavimas leidžia suformuoti labiau niuansuotą atsparumo valdymo modelio dalį.

Pirmo skyriaus apibendrinimas

Organizacijų atsparumo koncepcijai – organizacijos gebėjimas sugrįžti į balanso būseną po patirto aplinkos poveikio – priskiriami organizacijų tvirtumo, anti–trapumo, besimokančios organizacijos ir tvarumo elementai tik papildo, praplečia atsparumo koncepciją, paties atsparumo poveikio nekuria. Išskiriami du atsparumo pritaikymo požiūriai – *bounce back* ir *bounce forward* iš esmės yra vienas nuo kito priklausantys, t.y. be *bounce back* – organizacijos gebėjimo prisitaikyti ir sugrįžti į balanso būseną po patirto poveikio, nebūtų galimybių išpildyti *bounce forward* – organizacijos gebėjimas sugrįžti patobulėjusiai po patirto poveikio.

Ši takoskyra remiasi skirtingais tikslais, keliamais organizacijai, patiriant neigiamą veiklos poveikį *bounce back* - kiek tik galima greičiau sugrįžti į veiklos balanso būseną, *bounce forward* – būtinai patobulėti, sugrįžtant po patirto poveikio. Galima daryti prielaidą, jog pirmasis atsparumo valdymo etapas būtų grįžimas atgal – *bounce - back*, o antrasis - *bounce forward*. Be tinkamai valdomo ir išpildomo *bounce back* atsparumo požiūrio, išpildyti *bounce forward* požiūrio sąlygas daugeliui organizacijų būtų sudėtinga: (1) dėl netinkamai suprantamos atsparumo koncepcijos, priimami sprendimai nebūtinai susiję su atsparumu (pvz., tvarumo, tvirtumo, mokymosi ir kitų vadybinių procesų akcentavimo); (2) nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad mokymasis efektyvus ir patiriant neigiamą poveikį, (kartais ir būtinas kaip anti–trapių organizacijų atveju), tačiau per didelis ribotų organizacijos išteklių sutelkimas tik į tobulėjimo aspektą patiriamo poveikio metu nesudaro pakankamų sąlygų pasiekti svarbiausią atsparumo elementą – kuo greičiau sugrįžti atgal ir tuomet išnaudoti palankesnes sąlygas organizacijos tobulėjimui.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, daroma išvada, kad dominuojantis veiksnys – poveikis iš išorinės aplinkos (dažniausiai netikėtas ir (ar) labai stiprus), dėl kurio organizacijai reikia investuoti į atsparumą, nėra pakankamas norint tinkamai suprasti ir vystyti organizacijų atsparumo valdymo procesus. Organizacijos patiriamas poveikis gali būti netikėtas iš vidinės ir išorinės aplinkos, taip pat gali susidaryti reguliaraus neigiamo poveikio organizacijos veiklai sąlygos, kylančios iš vidinės ir išorinės aplinkos. Todėl svarbu plėtoti tyrimus ir formuoti valdymo modelį, kuris įtrauktų abi aplinkas ir leistų įvertinti reguliarumo poveikį.

Moksliniuose tyrimuose poveikis organizacijai dažnai įvardinamas kaip šokas, krizė, turbulentiškumas ar neapibrėžtumas nėra tinkamai operacionalizuojamas. Neįtraukiant aplinkos veiksnių analizės, nėra renkama informacija, kokie veiksniai ir kokį poveikį turi organizacijai ir atsparumui. Daugelis atsparumo tyrėjų akcentuoja pasiruošimą poveikiui, tačiau nėra aiškiai pateikiama ir ištiriama, kam reiktų ruoštis. Ši informacija padėtų statinio atsparumo metu skirstant turimus ribotus organizacijos išteklius veiklos planavimui ir kitiems procesams. Dinaminio atsparumo kontekste būtų galima konkretizuoti, kokio poveikio organizacijai atveju koks veiksmų ar procesų eiliškumas turėtų didesnę pridėtinę vertę, priimant sprendimus sugrįžti į balanso būseną. Neapibrėžtumo sąlygos, kurios daro poveikį organizacijos veiklai, suformuojamos taip pat iš vidinės ir išorinės aplinkos, tiek netikėto, tiek reguliaraus poveikio organizacijai metu. Neapibrėžtumo sąlygos yra skirstomos mažiausiai į tris lygmenis – žemas/silpnas; vidutinis ir aukštas/stiprus neapibrėžtumas ir vyrauja organizacijoje nuolatos kintant poveikio stiprumui pagal kontekstinę aplinkų poveikio organizacijai situaciją.

Šiame darbe neapibrėžtumas operacionalizuojamas remiantis aplinkos kontingencijos teorija, jog organizacija gali suvokti neapibrėžtumą kaip informacijos pakankamumo įsivertinimą sprendimams priimti, kai patiriamas neigiamas organizacijos veiklos pokytis atsižvelgiant į organizacijos dydį ir aplinką, kurioje ji veikia. Tad priimama teorinė prielaidą, jog nėra vieno geriausio būdo valdyti organizacijai, ypač neapibrėžtumo sąlygų kontekste. Šio požiūrio detalizavimas remiasi aplinkos neapibrėžtumo matrica, atnaujinta pagal informacijos apdorojimo ir organizacijos informacijos teorinį požiūrį, kuris išskiria keturis kintančius neapibrėžtumo lygmenis, kurių kitimas yra nulemtas išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių. Toks neapibrėžtumo sąlygų koncepcijos detalizavimas leidžia suformuoti labiau niuansuotą atsparumo valdymo modelio dalį, o neapibrėžtumo sąlygos išskiriamos keturios: žemas neapibrėžtumas: 1.Reikalinga informacija žinoma ir prieinama; vidutinis neapibrėžtumas: 2.Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis; 3.Persisotinimas informacija – perteklius; aukštas neapibrėžtumas: 4.Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga.

Detalizuojant organizacijų atsparumo sampratą šiame darbe taikoma sistemų teorijų prieiga. Atsižvelgiant į tiriamų Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekstą, suformuotą formalizuoto sisteminio valdymo principu, sistemų teorijų prieiga leidžia geriau pritaikyti esamas atsparumo taikymo idėjas praktikoje. Lietuvos centrinės valdžios organizacijos priimdamos sprendimus turi žemą autonomijos lygį, veikia griežtai reglamentuotame, tarpinstituciniais pavaldymo ryšiais susaistytoje aplinkoje, kuri veikia problematiškai dinamiškomis neapibrėžtumo sąlygomis, dėl ko labai svarbu tinkamai suformuoti atsparumo valdymo procesą.

Taigi, organizacijų atsparumo valdymo procesas šiame darbe formuojamas *bounce back* požiūriu, kuris skirstomas į du pagrindinius etapus – statinio ir dinaminio atsparumumo valdymo procesus. Iki patiriamo neigiamo aplinkos poveikio organizacijos veiklai taikomos statinio organizacijų atsparumo valdymo priemonės, patyrus neigiamą veiklos poveikį, taikomos dinaminio atsparumo valdymo priemonės. Abu atsparumo etapai papildomi informacijos ir žinių valdymo vadybiniais procesais, skirtais padėti organizacijai veikti kintančiomis aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygomis,

kurios kinta dėl vidinės ir išorinės aplinkos pokyčių. Remiantis šiais aspektais toliau bus nagrinėjami praktikoje taikomi atsparumo valdymo modeliai, mokslinių tyrimų rezultatai, Lietuvos centrinės valdžios organizacijų veiklos ir valdymo kontekstas, pagal suformuotas analizės įžvalgas, bus atliekamas konceptualaus atsparumo valdymo modeliavimas.

2. ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO KONCEPTUALIŲ IR TAIKOMŲJŲ MODELIŲ ANALIZĖ IR LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO TYRIMŲ KONTEKSTAS

Šiame skyriuje pateikiama atsparumo konceptualių modelių analizė, taikomųjų tyrimų analizė ir atsparumo tyrimai Lietuvos viešojo sektoriaus kontekste. Remiantis pirmame skyriuje išskirtais atsparumo valdymo neapibrėžtumo sąlygomis sąveikos elementais analizuojami mokslinių tyrimų rezultatai šio darbo kontekstui. Analizuojamas atsparumo nagrinėjimas viešojo sektoriaus kontekste, pateikiamas Lietuvos centrinės valdžios organizacijų veikimo išorinės ir vidinės aplinkos kontekstas. Skyrius skirtas detaliau įvertinti esančius mokslinius atsparumo tyrimus ir Lietuvos centrinės valdžios organizacijų veikimo sąlygas. Siekiama susisteminti vyraujantį darbo objekto kompleksiškumą, priartinant jį prie pragmatiško šio darbo tikslo – suformuoti atsparumo valdymo modelį.

2.1.Konceptualių - teorinių atsparumo modelių valdymo analizė

Privataus sektoriaus tyrimai

Duchek, (2020) savo teorinio pobūdžio darbe nagrinėjo atsparumą pajėgumo ir procesų aspektais, rėmėsi *bounce forward* požiūriu ir išskyrė tris atsparumo procesų etapus, kurie akcentavo mokymąsi ir grįžimą patobulėjus, o pasirengimo etape išskyrė rizikų valdymo procesų svarbą bei organizacijos struktūros ir kultūros aspektus. Pasiūlytas trijų atsparumo etapų teorinis modelis padeda geriau suprasti atsparumo sampratos pritaikymo organizacijoje aspektus, tačiau stokoja aplinkos veiksnių poveikio ir vidinės aplinkos aspektų įtraukimo.

Raetze (2021) organizacijų atsparumą apibrėžė dvejopai – kaip gebėjimą ir kaip procesus, kuriuos nagrinėjo individo, komandos ir organizacijos lygmenimis. Atsparumą kaip procesų etapus išskaidė į tris dalis: prisitaikymo, mokymosi/prisitaikymo ir sugrįžimo patobulėjus, kas referuoja į *bounce forward* atsparumo požiūrį. Autoriai pritaikę sisteminės literatūros analizės metodą siekė papildyti vykstančią diskusiją, kas yra atsparumas ir kaip galima plėtoti atsparumo tyrimus. Jų pasiūlytos idėjos rėmėsi silpnai atskiriamomis individo, komandos ir organizacijos lygmens tyrimais, kurių plėtojimas padėtų geriau fiksuoti atsparumo formavimo sąsajų kitimą laike.

Annarelli ir Nonino, (2016) savo konceptualiame darbe analizavo atsparumą pajėgumų ir procesų lygmenimis, akcentavo, jog pajėgumas pasireiškia ne tik dėl išorinio, bet ir dėl vidinio poveikio. Tad procesai atsparumui vystyti turi į tai atsižvelgti. Nors darbas labiau rėmėsi *bounce forward* požiūriu, strateginio tvirtumo ir statinio atsparumo veiksnių išskyrimas darbe leidžia identifikuoti *bounce back* kaip pirminį atsparumo žingsnį. Tyrime pritaikyti kokybiniai – sisteminės literatūros analizės, citavimo rodiklių analizės metodai. Tad darbas konceptualiai svarbus atsparumo nagrinėjimo kontekste dėl statinių ir dinaminių atsparumo procesų etapų bei vidinės – išorinės aplinkų poveikio organizacijos veiklai šaltinių, tačiau stokoja praktinio, empirinio

išpildymo, ypač viešajame sektoriuje.

Liu, (2021) tyrimas remiasi atsparumo kaip gebėjimo perspektyva savo tyrime, dominuoja *bounce forward* požiūris dėl prisitaikymo ir tobulėjimo po poveikio kaip ilgalaikio konkurencinio pranašumo aspekto. Darbe išskiriami strateginis, aktyvus ir mokymosi etapai, tad iš dalies atitinka statinio ir dinaminio atsparumo procesų skirstymą. Tyrimo rezultatai susieja organizacijos ir individualų atsparumo lygmenis per tris išskiriamas organizacijos gebėjimų kategorijas – paviršutiniški veiksniai (socialinė atsakomybė, efektyvumas); pagrindiniai veiksniai (vertybės, lyderystė, mokymosi stilius, pasitikėjimas); giluminiai veiksniai (socialinis kapitalas, emocinės, kognityvinės kompetencijos ir iš jų formuojami ištekliai). Tyrimas orientuotas į privataus sektoriaus dideles – tarptautines - organizacijas. Atlikto tyrimo rezultatais nustatyta, jog iš 20-ties tirtų atsparumo kategorijų ir procesų, daugiausia poveikio turi organizacijos ištekliai, organizacijos kompetencijos, organizacijos ryšiai, organizacijos komunikacija, organizacijos strategija, organizacijos mokymosi ir atsidavimo darbui faktoriai.

Chen ir Xie, (2021) savo tyrime atsparumą taip pat labiau sieja su organizacijos pajėgumu, kuris detalizuojamas per 5 atsparumo aspektus: išteklių paskirstymą, procesų optimizavimą, tarpusavio ryšių pergrupavimą, atsistatymą po krizių pasiekiant augimą kaip reakciją į iššūkius organizacijai. Ši taikoma prieiga labiau detalizuoja statinio ir dinaminio veiksnių skirstymą ir palaiko *bounce forward* atsparumo požiūrį, tačiau be tvirto *bounce back* pagrindo didelis konkurencinis pranašumas sunkiai pasiektinas. Autoriai organizacijų atsparumą skirsto į 5 atsparumo dimensijas: 1. Išteklių/kapitalo atsparumą (pajamos, rezervas); 2. Strateginį atsparumą; 3. Išorinės tinklaveikos atsparumą (tarp suinteresuotų šalių mikro aplinkoe); 4. Kultūrinį atsparumą (darbuotojų lojalumą, organizacijų kultūrą); 5. Mokymosi atsparumą (mokymasis, prisitaikymas, grįžtamasis ryšys). Panaudota 20-ties kriterijų matavimo skalė faktorinės analizės metodui, apklausiant dideles privataus sektoriaus organizacijas. Gauti rezultatai rodo, jog visos 5 kriterijų grupės labai tarpusavyje susiję, bet autoriai labiausiai akcentavo šių grupių valdymą per strateginio planavimo požiūrį, jog atsparumo formavimas yra ilgalaikio organizacijos vystymosi rezultatas, investuojant į organizacijos kultūrą, mokymosi pajėgumus.

Morales ir kiti, (2019) Savo tyrime organizacijų atsparumą apibrėžė kaip organizacijos gebėjimą ir nedetalizavo procesų lygmens. Darbe pritaikytas *bounce forward* požiūris remiantis galimybe sukurti pridėtinę vertę – konkurencinį pranašumą pasinaudojant įvykusiu veiklos sutrikdymu. Atsparumas organizacijoje skirstomas į 5 kriterijus: 1. Atspari lyderystė (lyderystės gebėjimų vystymas, vizijos siekimas ir motyvacija); 2. Organizacijos kultūra (vertybės, misijos aiškumas, mokymosi kultūros plėtojimas); 3. Veiklos operacinis pajėgumas: valdymo, organizavimo, pertvarkymo gebėjimai; 4. Prisitaikymo gebėjimas; 5. Komunikacijos kanalai - vidiniai ir išoriniai komunikacijos valdymo pajėgumai. Darbas orientuojamas tik organizacijos lygmenis atsparumo procesuose, tačiau aplinkos poveikis detalizuojamas menkai. Suformuotas tyrimo instrumentas tikrintas privataus sektoriaus pramonės organizacijų kontekste pasitelkiant kiekybinių tyrimų, faktorinės analizės metodą. Gauti tyrimo rezultatai pabrėžia, jog lyderystė, susijusi su organizacijos kultūros ir veiklos operacinių pajėgumų

aspektais, turi daugiausia poveikio organizacijų atsparumo gebėjimams.

Bracci ir Tallaki, (2021) atsparumą analizuoją finansų sektoriaus organizacijų kontekste, išskirdamas atsparumą kaip organizacijos gebėjimą ir ieškodamas, kokie organizacijos procesai šį gebėjimą stiprina. Tyrime laikomasi *bounce forward* požiūrio, jog reikia gerinti esamus procesus ir gebėjimus per organizacijos veiklos pablogėjimo periodą. Atsparumas skirstomas į du etapus – pasiruošimą veiklos pablogėjimui iki poveikio ir organizacijos atsaką įvykus poveikiui – veiklos pablogėjimui. Tiriamas iš dalies viešojo sektoriaus kontekstas, analizuojant valstybei priklausančias įmones per finansų krizės laikotarpį, tad išorinis poveikis apibrėžiamas kaip fiskaliniai pokyčiai, vidinė aplinka neakcentuojama, kitos išorinės aplinkos dimensijos aiškiai neoperacionalizuojamos. Pritaikytas kokybinis tyrimo metodas iš pusiau struktūruotų interviu, organizacijų dokumentų analizės, išskiriami valdymo kontrolės sistemų kriterijai, kuriais remiantis suformuotas procesų, stiprinančių atsparumą, modelis. Nustatyta, jog valdymo kontrolės procesai yra svarbūs atsparumui pasiruošimo ir reagavimo etapais, ypač prisitaikant prie veiklos pablogėjimo ir sprendimų priėmimo įvertinant kilusį neapibrėžtumą. Nors šis darbas ganėtinai siauru požiūriu nagrinėja atsparumo gebėjimo stiprinimą tarp siauro pobūdžio viešojo sektoriaus organizacijų, tačiau suteikia daugiau žinojimo apie tinkamus procesus atsparumui vystyti.

Sevilla su kolegomis (2023) Savo tyrime nagrinėja organizacijų atsparumo matavimo *ex–ante* problematiką, organizacijų atsparumą vertindami kaip dinamišką gebėjimą, kuris kinta tam tikru laikotarpiu. Straipsnis pasižymi *bounce forward* požiūriu, išskiriant, jog atsparumas kaip dinamiška savybė negali būti tinkamai įvertinama statiniu požiūriu ar be neigiamo aplinkos poveikio. Autoriai išvadose akcentuoja, jog nėra tinkamų priemonių įvertinti atsparumo lygį prieš poveikį organizacijai, tad nėra ir statinių sąlygų organizacijų atsparumo valdymo požiūriu. Iš esmės ne tik skirtingoms organizacijoms reikia tinkamai pritaikyti atsparumo valdymo priemones, bet jų pritaikymas nėra galutinis, taikomas valdymo priemones reikia nuolatos įvertinti ir atnaujinti.

Tasic, (2020) savo tyrime organizacijų atsparumą apibrėžia kaip daugiapakopį, dinamišką organizacijos gebėjimą, pasireiškiantį per individualaus organizacijų ir aplinkos poveikio lygius. Nors autoriai aiškiai neatskiria gebėjimų ir procesinio lygmens, procesinį lygmenį galima matyti per atsparumui stiprinti skirtus detalizuojančius vadybinius aspektus: pasiruošimo poveikiui testavimą ir kitus organizacijos valdymo įsivertinimo procesus. Tad nors darbe nėra aiškiai išskiriama, yra pastebimas *bounce back* ir *bounce forward* požiūrio derinimas, kad aplinkos stebėsena, pasirengimo laikotaprio monitoringas kaip statinio atsparumo proceso valdymo veiksnys derinamas su poveikiui atsako analize, prisitaikymu ir tobulėjimo po poveikio aspektais, kas būtų dinaminio atsparumo procesai. Autoriai, pritaikę kokybinius tyrimo metodus, tyrimo rezultatuose pabrėžia, jog krizės ir rizikų valdymo procesų etapai susiję su organizacijos ilgaamžiškumu ir tam didelę reikšmę suteikia tarp kiekvieno iš etapų vykstantis įsivertinimas ir grįžtamasis ryšys, kuris pasižymi sistemoms būdingų ciklišku, per kurį pasireiškia organizacijos mokymasis. Autoriai išskiria individualiems organizacijų ir organizacijos išorinės mikro aplinkos lygiams reikiamus bruožus, kurie stiprintų

organizacijų atsparumą. Minėtų bruožų dauguma remiasi individualiu atsparumu ir organizacijų tobulėjimu, kuris apjungiamas informacijos ir žinių dalijimusi, įvairiais komunikacijos kanalais, mokymosi procesą užfiksuojant įsivertinimu ir grįžtamuoju ryšiu.

Viešojo sektoriaus tyrimai

Mazzucato (Mazzucato ir Kattel, 2020), analizuodami kitų šalių organizacijų patirtis viešajame sektoriuje, atsparumą apibrėžė per pajėgumų ir gebėjimų aspektus. Tyrimas labiau remiasi *bounce forward* požiūriu, nors dėl įtraukiamų statiniams atsparumo procesams būdingų aspektų nėra visiškai eliminuojamas ir *bounce back* aspektas. Autoriai įvardino dinaminių atsparumo gebėjimų stoką: prisitaikyti, mokytis, suderinti viešųjų paslaugų pasiūlą ir piliečių poreikius, gebėjimas valdyti duomenis ir skaitmenines platformas. Poveikis iš išorinės aplinkos šio tyrimo kontekste pateiktas abstraktus – netikėtos krizės.

Rajala ir Jalonen, (2023) tyrė viešąsias paslaugas ir viešojo sektoriaus organizacijas, pritaikydami *bounce back* idėjas ir išskirdami gynybinius (angl. *deffensive*) ir reaktyvius (angl. *offensive*) atsparumo etapus. Tyrėjai teigia, jog, kai baigiasi strateginis planavimas. prasideda atsparumas, t.y. nėra statinio ir dinaminio atsparumo skirstymo. Atliekant organizacijos streso testus, simuliuojama paslaugų teikimo sistema, procesas vertinamas kokybiniu tyrimo dizainu. Tyrimu nustatyta, kad sprendimų priėmimas labai priklauso nuo asmenybių ir jų požiūrio į kilusią problemą: individualus, politinis, organizacinis ir kt. Akcentuojama, kad tokios tendencijosn būdingos abiems išskirtiems atsparumo valdymo etapams.

Ansell, (2021) nagrinėja atsparumo reiškinį turbulencijos – neapibrėžtumo sąlygomis, viešojo sektoriaus institucijų kontekste. Organizacijų atsparumas šiame darbe labiau išskiriamas kaip organizacijos gebėjimas prisitaikyti; straipsnis akcentuoja pragmatišką požiūrį į tiriamą problematiką. Autoriai atsparumą šiame darbe labiau sieja su *bounce forward* perspektyva, labiau vertindami transformacinę organizacijos naudą dėl atsparumo gebėjimo negu atsistatymo aspektą. Darbe pristatomos 6 atsparumo dimensijos, kuriomis remiantis galima suformuoti tvirtą (angl. *robust*) valdymo pagrindą, kuris leistų su turimais ištekliais priimti sprendimus ir veikti įvairiomis neapibrėžtumo sąlygomis. Tačiau nors autoriai įvardina tai kaip tvirto valdymo elementą, tai šiek kiek neatitinka atsparumo raiškos aspekto, jog organizaciją turi paveikti neigiamas poveikis, po kurio pasireiškia atsparumo gebėjimas įveikiant atsparumo procesus. Tad iš esmės siūloma 6 dimensijų atsparumo valdymo skalė nėra organizacijos tvirtumo pagrindas, o lankstumo, prisitaikymo ir atsparumo pagrindas. Autorių pateikiama skalė empiriškai netikrinama, tik pateikiamos konceptualios rekomendacijos viešojo sektoriaus organizacijoms ir viešojo sektoriaus organizacijų lyderiams.

Shafaei et al., (2023) savo tyrime detaliau išanalizavo Ansell et al., pateiktą atsparumo valdymo skalę ir empiriškai pritaikė Australijos viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo tyrimui. Organizacijų atsparumą tyrėjai pateikė kaip organizacijos gebėjimą reaguoti ir prisitaikyti prie „turbulentiškų įvykių“. Aiškaus procesinio atsparumo elementų atskyrimo nebuvo, tačiau pateikti sisteminio prisitaikymo mechanizmai, kuriais formuotas tyrimo dizainas, šį atsparumo lygį identifikuoja. Nepaisant

struktūrinių ir formalizuotų procedūrų įtraukimo į tyrimą, tyrėjai atsparumui organizacijoje kelia tobulėjimo ir mokymosi tikslus, tad labiau remiamasi *bounce forward* atsparumo požiūriu. Išskiriamos šešios sudėtingesnės vadybinių procesų praktinės atsparumo dimensijos:

1. **Gebėjimas keisti veiklos apimtis** (angl. *scalability*) – lankstus turimų išteklių pritaikymas, didinant arba mažinant jų apimtį pagal veiklos poreikį;
2. **Testavimu grįstas adaptyvus valdymas** (angl. *prototyping*) – eksperimentais grindžiamas esamų ar prognozuojamų problemų sprendimas;
3. **Moduliavimas** (angl. *modularization*) – organizacijos funkcijų skaidymas į savarankiškus vienetus;
4. **Ribota autonomija** (angl. *bounded autonomy*) – struktūruotas sprendimų priėmimo suteikimas viduriniosios grandies vadovams, leidžiantis jiems operatyviai reaguoti į neapibrėžtas situacijas, bet taip pat veikiant pagal aiškiai apibrėžtas ribas, kurios užtikrina organizacijų krypties, politikos ir koordinacijos išlaikymą.
5. **Išteklių, komunikacijos perskirstymas organizacijoje** (angl. *bricolage*) –tai kūrybiškas, autonomiškai priimamas sprendimų procesas, kai organizacijos darbuotojai, ypač vidurinioji vadovų grandis, improvizuoja remdamiesi turimais ištekliais, žiniomis, patirtimi ir esamomis struktūromis, siekdami veiksmingai reaguoti į netikėtus ar neapibrėžtus iššūkius.
6. **Strateginis daugiafunkciškumas - polivalencija** (angl. *strategic polyvalence*) – organizacijos gebėjimas lanksčiai taikyti tas pačias žinias, procedūras ar struktūras skirtingose situacijose, siekiant greitai ir efektyviai reaguoti į netikėtus iššūkius. Tokia praktika leidžia naudoti tą patį sprendimų pagrindą ar infrastruktūrą įvairioms krizėms ar pokyčiams, taip stiprinant organizacijų atsparumą ir adaptaciją.

Šios dimensijos viena su kita susijusios, tačiau galima jas skirstyti į statinio – 1-3 dimensijos ir dinaminio 4-6 dimensijos procesus. Šios dimensijos pritaikytos kokybinio tyrimo dizainui, fokus grupių metodu apklaustos Australijos sveikatos, švietimo ir kontrolės viešajame sektoriuje agentūros, dviem aplinkos poveikio aspektais – vidinio – organizacijos perkėlimui į kitą vietą, ir išorinio – COVID – 19 poveikiui įvertinti. Tyrimo rezultatuose išsiskyrė išskirtų 6 dimensijų poveikis: vidinio ir išorinio poveikio metu išsiskyrė viduriniosios vadovų grandies kompetencijos ir autonomijos turėjimas (bricolage, bounded autonomy, modularization) ir išpildomas strateginis daugiafunkciškumas, kuris iš dalies suformuojamas statinio atsparumo procesų metu, t.y. vystant 1-3 dimensijas. Autoriai akcentuoja, jog galima neskirstyti organizacijų pagal funkcijas, dydį ar poveikio šaltinį, jeigu tinkamai suformuota organizacijų kultūra tarp aukščiausios ir vidurinės grandies vadovų, kurie turėdami pasitikėjimą ir apibrėžtą autonomiją tai perteikia kitoms darbuotojų grandims.

Nors dauguma darbų remiasi daugiau skirtingų atsparumo procesų skirstymu negu statinis ir dinaminis, tačiau jie akcentuoja, jog šie procesų etapai yra vienas nuo kito priklausomi, t.y. jeigu kyla iššūkiai tinkamai įgyvendinant statinių (strateginių) procesų dalį, sėkmingas kitų atsparumo procesų išpildymas taip pat bus problematiškas.

Tad svarbu tinkamai įvertinti kiekvienos organizacijos kontekstą ir gebėti subalansuoti statinių ir dinaminių procesų tobulinimą, norint tinkamai vystyti atsparumo valdymą. Susikoncentravus tik į vieną iš atsparumo procesų dalių, nebus pasiekiami geriausi rezultatai. Taip pat dauguma darbų aplinkos poveikį organizacijai operacionalizuoja nekokybiškai, nedetalizuodami išorinės aplinkos poveikio veiksnių ir tik keli darbai pabrėžia vidinės aplinkos poveikio svarbą organizacijų atsparumo raiškai.

2.2. Taikomųjų - praktinių organizacijų atsparumo valdymo modelių analizė

The Benchmark Resilience Tool

The Benchmark Resilience Tool (BRT-53) modelis vystytas nuo 2008 metų McManus idėjų, (McManus et al., 2008), sustiprintas A.Stephenson 2010 (dabar Amy Lee, autoriaus pastaba) disertaciniame darbe pristatytų idėjų ir dar labiau pritaikytas vėlesniuose darbuose (pvz. (Brown et al., 2017; Lee et al., 2013; R. Whitman et al., 2013). Šis modelis skirtas vertinti atsparumą privačiame sektoriuje. Duomenys surinkti iš daugiau kaip tūkstančio industrinių ir verslo organizacijų Australijos ir Naujosios Zelandijos šalyse, kad patvirtintų esamą modelio struktūrą (3 Lentelė). Modelis buvo tobulinamas ir kitų autorių darbuose, formuluojamos trumpesnės versijos ir naudojamos ne viename tyrime užsienio ir Lietuvos autorių (Bartuseviciene et al., 2024a; Brown et al., 2017; Butkus, Schiuma, et al., 2023; R. Whitman et al., 2013).

3 Lentelė. „Benchmark Resilience tool" procesai

Planavimo dimensija	Prisitaikymo dimensija
1. Strateginė išorinių veiksnių analizė 2. Darbuotojų dalyvavimas situacijų simuliacijose 3. Aktyvi – budri org. būsena 4. Išorės išteklių (tinlaveikos) pajėgumų išnaudojimas 5. Organizacijos atsistatymo prioritetai	1. Laisvas keitimasis informacija tarp organizacijų 2. Vidaus išteklių mobilizavimo gebėjimai 3. Darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas 4. Informacija ir žinios 5. Vadovavimas, valdymas ir valdymo struktūros 6. Inovatyvumas ir kūrybiškumas 7. Decentralizuotas ir operatyvus sprendimų priėmimas 8. Vidaus ir išorės padėties stebėsena ir ataskaitų teikimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Whitman et al., 2013.

Šiame privataus sektoriaus kontekstui suformuotame modelyje (3 Lentelė) išskiriamos dvi atsparumo valdymo dalys: planavimo ir prisitaikymo dimensijos, bei pateikiami 13 indikatorių, detalizuojančių abi sritis; pridedami 53 klausimai, surinkti reikiamiems duomenims. Autorius iš dalies atskiria statinio ir dinaminio atsparumo elementus. Nėra visiškai praleidžiama organizacijos vidinė aplinka, tačiau ji svarbi ne dėl poveikio organizacijos veiklai, o kiek gali prisidėti sprendžiant kilusius iššūkius iš išorinės aplinkos. Neapibrėžtumo sąlygos nėra operacionalizuojamos, tačiau bendrame kontekste informacijos valdymo ir sprendimų priėmimo susidariusio neigiamo poveikio organizacijai metu tai yra išskiriama.

R. Whitman et al., (2013) ir Brown et al., (2017) testavo dviejų skirtingų trumpesnių šio atsparumo vertinimo modelio versijas, vertindamas patogumą juo naudotis organizacijų darbuotojams, konsultantams ir tyrėjams. Gauti rezultatai daug nesiskyrė, nebuvo didelio skirtumo, kurią versiją naudoti, tačiau naudoti pilną apklausos versiją organizacijų lygmenyje buvo didesnis iššūkis visais atvejais.

Galima teigti, jog BRT modelio variacijos duoda vertingų įžvalgų, tačiau nėra pakankamai užpildančios trūkstamas atsparumo valdymo sritis, nėra kokybiškai identifikuojama *bounce back* ir *bounce forward* takoskyra, nėra akcentuojamas statinio ir dinaminio atsparumo veiksnių skirtumas iki pasireiškiant poveikiui ir poveikiui įvykus. Aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygos - tik kontekstinis veiksnys, nežinant, kokie veiksniai turi ryšį su organizacijos veiklos pablogėjimu, t.y. tada, kai turi pasireikšti dinaminis atsparumas, galima tik prognozuoti, kokioms poveikio variacijoms įvykus, organizacija turėtų sugrįžti į balanso sąlygas, pasitelkdama modelyje įtrauktus veiksnius. Statinio atsparumo elementų poveikis organizacijai iki poveikio taip pat nėra aiškiai įvardinamas.

BS 65000: 2014 - 2022

2014 metais išleistas British Standarts atsparumo valdymo standartas (Resilience Maturity Scale) pasižymi strateginio valdymo prieiga, kaip papildomos gairės pasitelkiamos strateginės analizės metu. Šiose gairėse daug akcentuojami krizių, rizikos ir pokyčių valdymo elementai, kuriuos siūloma įtraukti į planavimo dokumentus. 2022 metais standartas buvo atnaujintas ir perprojektuotas į praktinį kodeksą, praplečiant gaires streso testų, organizacijos mokymosi ir atsparumo valdymo dalimis, taip iš dalies apjungiant ISO standarto formuluotę (ISO 22316: Security and Resilience – Organizational Resilience Principles and Attributes). (R., Cudworth, 2022). Modelyje išskiriamos 6 atsparumo vertinimo sritys bei vėlesniuose tyrimuose pateikiama atsparumo brandos lygio vertinimo skalė.

Modelis (4 Lentelė) iš esmės labiau atspindi *bounce back* atsparumo prieigą, dominuoja statinio atsparumo elementai, papildomi dinaminio atsparumo idėjomis - prisitaikymo ir mokymosi aspektais. Aplinkų ir neapibrėžtumo sąlygų poveikis nėra vertinamas, informacijos valdymo ir žinių valdymo priemonės pastebimos, bet neakcentuotinos (Manes et al., 2023). Papildomą vertę kurianti atsparumo brandos vertinimo skalė padeda apibendrinti esamos situacijos organizacijoje situaciją ir prisideda prie planavimo kaip tobulinti esamą situaciją.

4 Lentelė. BS 65000: 2014 – 2022 atsparumo valdymo standarto modelis

1. Būti informuotiems	a. Nustatyti, ką reikia apsaugoti; b. Parengti išteklius, kad būtų galima numatyti, nustatyti, peržiūrėti ir kontroliuoti problemas bei patobulinimus; c. Optimizuoti rizikos valdymo sistemą(-as); d. Suprasti, kokią patirtį reikia išmokti.
2. Nustatyti kryptis, nurodant aiškius vaidmenis ir atsakomybę.	
3. Suteikti nuoseklumo, reikia dalytis žiniomis, kad visos organizacijų dalys nuosekliai spręstų rizikos ir galimybių klausimus.	

4. Ugdyti prisitaikymo gebėjimus:	a. Greitai reaguoti į pokyčius; b. Remti naujoves, lankstumą ir judrumą; c. Skatinti veiklą ir elgseną, kad būtų sudarytos palankesnės sąlygos naujoms sąlygoms.
5. Stiprinti organizacijas siekiant:	a. Sumažinti trikdžių tikimybę; b. Pagerinti gebėjimą prisitaikyti didinant perteklių; c. Numatyti ir sušvelninti numatytą ir nenumatytą poveikį.
6. Patvirtinti ir kritiškai peržiūrėti ankstesnę patirtį, sukuriant atitinkamus mokymus.	

Šaltinis sudaryta darbo autoriaus remiantis Manes et al. 2023.

Zambrano et al., (2022) pritaikė šią vertinimo schemą Brazilijos vandens infrastruktūros sektoriuje įvertinti COVID – 19 pandemijos padarinių raišką (5 Lentelė). Kiekviena iš 6 sričių buvo detalizuota 4-6 indikatoriais/klausimais, pritaikytais Didžiosios Britanijos infrastruktūros organizacijoms. Gauti rezultatai, lyginti tarp valstybės ir savivaldos įmonių, aukštesni atsparumo įverčiai buvo tarp valstybės valdomų įmonių, ypač atsparumo planavimo kriterijaus atžvilgiu. Taip pat patvirtintas faktas, jog organizacijos turinčios daugiau išteklių, yra atsparesnės. Tyrimo modelis neapima aplinkos veiksnių ir neapibrėžtumo įvertinimo, nėra išskiriamos statinio ir dinaminio atsparumo dalys, kaip ir *bounce back* ar *bounce forward* požiūris, modelis yra pakankamai bendro, praktinio pobūdžio.

5 Lentelė. Adaptuotas BS 65000: 2014 – 2022 atsparumo valdymo standarto modelis

Brandos lygis 0	Brandos lygis 1	Brandos lygis 2	Brandos lygis 3	Brandos lygis 4
Nepakankamas	Žinantis	Pažengęs	Kompetentingas	Puikus
Neįgyvendintos jokios priemonės.	Įgyvendintos tam tikro pagrindinio lygio priemonės	Įgyvendinta dauguma priemonių. Įgyvendinimas tebėra iššūkis	Geras įgyvendinimo lygis.	Labai aukštas įgyvendinimo lygis.
0-1 balas	1-2 balai	2-3 balai	3-4 balai	4-5 balai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Zambrano et al. 2022.

ISO standartas

Tarptautinė standartizavimo organizacija nuo 2017 m. taip pat turi savo atitikmenį atsparumo valdymo sertifikavime. Dėl standarto atnaujinimo ir tobulinimo jis yra aktyviai siejamas su praktikoje buvusiais populiariais atsparumo matavimo modeliais (ISO 22316, 2017; Codreanu ir Vasilescu, 2022). Šis standartas labiau panašus į gaires, nurodančias, kaip organizacijai reikėtų koreguoti savo strateginės analizės ir planavimo procesus, atsižvelgiant į šias kategorijas:

1. Bendra vizija ir aiškus tikslas.
2. Konteksto supratimas ir įtakos darymas.
3. Veiksmingas ir įgaliotas vadovavimas.
4. Organizacijos atsparumą palaikanti kultūra.

5. Dalijimasis informacija ir žiniomis.
6. Išteklių prieinamumas.
7. Valdymo disciplinų kūrimas ir koordinavimas.
8. Nuolatinio tobulėjimo rėmimas.
9. Gebėjimas numatyti ir valdyti pokyčius.

Aptariamas modelis pasižymi plataus spektro vertinamų sričių, universalus atsparumo vertinimo ir procesų atsparumo tobulinimui skirtais bruožais, įtraukiantis skirtingų valdymo sričių indikatorius. Įtraukiami akcentai įsivertinti vidinę ir išorinę aplinkas, informacijos ir žinių valdymo procesus, įtraukiamos besimokančios organizacijos idėjos. Pastebėtina, jog pateikti procesai skirti labiau statinio atsparumo kontekste – organizacijai pasiruošti tikėtinam poveikiui arba jo išvengti, tik iš dalies atliepiant dinaminio atsparumo dalį. Neapibrėžtumo sąlygos šioje metodikoje nėra akcentuojamos.

ICOR modelis

Tarptautinis organizacijų atsparumo konsorciumas (angl. ICOR) nuo 2005 metų jungia šios vadybinės sampratos praktikus ir tyrėjus, orientuotus į privataus sektoriaus organizacijų veiklos tęstinumą. Pastaraisiais metais modelis sujungtas su ISO standartu. Šis modelis (6 Lentelė) išskiria 3 dimensijas, 9 veiklos strategijas ir 6 organizacijų elgsenas.

6 Lentelė ICOR atsparumo valdymo modelis

Dimensijos	Strategijos	Elgsenos
1. Vadovavimas ir strategija	1. Efektyvi lyderystė; 2. Bendra vizija; 3. Konteksto suvokimas.	1. Prisitaikymas ir lankstumas
		2. Išradingas, kūrybingas ir novatoriškas
2. Rizikų valdymas ir pasirengimas	4. Rizikos valdymas; 5. Pokyčių valdymas; 6. Išteklių panaudojimas.	3. Įtraukiantis ir bendradarbiaujantis
		4. Parengta, tvirta ir turintis rezervų
3. Org. kultūra ir elgsena	7. Sveika org. kultūra; 8. Nuolatinis tobulėjimas; 9. Informacijos mainai;	5. Sąmoningas ir reflektuojantis
		6. Įvairialypė ir integruota

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis ICOR, 2025 ir Zighan 2023.

ICOR modelis plačiai apima įvairias organizacijos valdymo sritis, kurios yra gana nemažai detalizuotos, ypač po idėjų apjungimo su ISO (ISO 22316: Security and Resilience – Organizational Resilience Principles and Attributes) standartu. Tačiau nėra aiškiai akcentuojamas poveikis iš aplinkų bei neapibrėžtumo sąlygų, statinio, dinaminio, informacijos ir žinių valdymo elementai pasiskirsto tarp detalizuotų kategorijų. Verta pastebėti, jog modelis suformuotas atsižvelgiant į privataus sektoriaus organizacijų veiklos tęstinumo siekį.

Aptarti praktiniai atsparumo didinimo modeliai organizacijose yra pernelyg universalūs, menkai akcentuoja organizacijos vidinės aplinkos įtaką organizacijos veiklai,

dėl kurios susiformuoja atsparumo raiškos sąlygos. Taip pat yra stokojama kokybiško neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimo ir modelio pritaikymo pagal neapibrėžtumo sąlygų pokyčius. Modeliai yra orientuoti į privačių organizacijų veiklą tad yra silpnai pritaikyti viešojo sektoriaus organizacijų kontekste, kur svarbiausi akcentai – vertės visuomenei kūrimas teikiant nenutrūkstamas paslaugas. Svarbu tai, kad atsparumo valdymo priemones reikia parinkti pagal organizaciją veikiančius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, kurie atsparumo tyrimuose įvardinami kaip vyraujančios neapibrėžtumo sąlygos, taip akcentuojant atviros, tinklaveikoje veikiančios organizacijos pobūdį ir iš to kylančius valdymo iššūkius.

2.3. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų konteksto analizė

Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tikslas nuo privataus sektoriaus skiriasi vienu fundamentaliu principu – viešosios organizacijos kuria vertę visuomenei, o privatusis sektorius siekia uždirbti pelną. Organizacijų atsparumo svarba privačiame sektoriuje gana lengvai pamatuojama – arba organizacija prisitaiko ir lieka konkurencinga patyrusi poveikį ir veiklos pablogėjimą arba ji žlunga, susilpnėja ir t.t., kas neigiamai veikia organizacijos pelningumą – svarbiausią veiklos vertinimo kriterijų. Viešojo sektoriaus organizacijos kurdamos vertę visuomenei atlieka platų spektrą įvairų finkcijų, kurių poveikis jaučiasi partneriams ir visuomenei. Vieša kritika viešojo sektoriaus organizacijoms, negebant greitai prisitaikyti prie iššūkių ar pokyčių, greitai spręsti susidariusias problemines situacijas, yra gerai žinoma (Butkus, Rakauskiene, et al., 2023; Shafaei et al., 2023).

Visuomenės pasitikėjimas institucijomis, pasitenkinimas paslaugų kokybę ir jų teikimu susijęs su valstybingumo ir demokratijos šalyje suvokimu ir vertinimu (pvz. socialinio kapitalo, laimės, konkurencingumo indeksai, 17 Jungtinių tautų tvarumo tikslų; Arnault, 2023.). Viešojo sektoriaus organizacijų sistema, nepaisant įvairiausių trikdžių, turi ne tik išlikti ir funkcionuoti, bet ir gebėti diegti inovacijas, tobulinti veiklos valdymą ir paslaugų teikimą siekdama tenkinti visuomenės ir tarptautinių organizacijų keliamus reikalavimus (Hewat, Alex James Twaddle et al., 2024). Viešojo sektoriaus organizacijos, patyrusios neigiamą veiklos pobūdį, susiduria su visoms organizacijoms būdingomis problemomis ir naudodamos turimus ribotus išteklius turi grįžti į veiklos balanso sąlygas kiek įmanoma greičiau, nes jų veiklos pablogėjimas paveikia platesnį klientų lauką, o nuomonės reputacijos suprastėjimas priskiriamas visam sektoriui. Tad organizacijų atsparumo svarba neapsiriboja tik vienos organizacijos kontekstu, ypač jeigu organizaciją gali pakeisti konkurentai. Viešajame sektoriuje atsparumo poveikis kompleksiškesnis:

Paslaugų teikimo gerinimas yra vienas iš svarbiausių ilgalaikių viešojo sektoriaus organizacijų uždavinių, dėl kurio inicijuojama nemaža dalis viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių. Iniciatyvos remiasi tarptautinių organizacijų, vyriausybės prioritetų, visuomenės poreikių tenkinimu. Jeigu organizacija nėra pajėgi nuolatos atlikti paslaugų gerinimo procesų, t.y. vertinti poreikį, paslaugų gavėjų, partnerių ir žiniasklaidos grįžtamąjį ryšį, analizuoti informaciją, ruoštis pokyčiams, rengti sprendimus ir juos

tinkamai įgyvendinti, ji praranda savo vertę ir pasitikėjimą. Todėl organizacijai patyrus neigiamą veiklos poveikį iš aplinkos ir mobilizuojant turimus išteklius atstatyti veiklą į balanso būseną labai svarbu išlaikyti veikiančius paslaugų užtikrinimo ir gerinimo procesus (Butkus, Schiuma, et al., 2023; Mazzucato ir Kattel, 2020).

Išteklių optimizavimas – viešasis sektorius disponuoja turimais ribotais ištekliais, kurių panaudojimas griežtai reglamentuojamas. Norint kiek galima geriau išnaudoti turimus ribotus išteklius, atitikti šiuolaikinės organizacijos standartus ir būti palankiai vertinamai visuomenės, vertinga kuo greičiau sugrįžti į veiklos balanso būseną ir vykdyti užsibrėžtus tikslus geriausiomis įmanomomis sąlygomis (Weick, 1993).

Visuomenės pasitikėjimo stiprinimas – viešosioms įstaigoms keliami aukšti visuomenės reikalavimai - skaidrumo, profesionalumo, paslaugų prieinamumo, kokybės ir k.t. standartai. Vienos įstaigos nesėkmė turi neigiamą poveikį ne tik pačiai organizacijai, bet ir visam sektoriui, taip pat bendrai visuomenės nuomonei ir pasitikėjimui valdžios įstaigomis. Tad galima daryti prielaidą, jog kuo greitesnis organizacijos veiklos stabilizavimas, tuo didesnis pasitikėjimas gali būti užfiksuotas visuomenės nuomonių apklausoje (Kim, 2016).

Viešosios įstaigos susijusios vertikaliais ir horizontaliais **tarpusavio atskaitomybės ir bendradarbiavimo ryšiais**. Organizacijų atsparumą galima vertinti kaip grandininės reakcijos nesėkmių prevenciją – vienos įstaigos nesėkmė turi didelę įtaką kitų įstaigų veiklai. Kuo atsparesnės pavienės organizacijos, tikėtina, kad tuo mažiau neigiamo poveikio patirs visa sistema.

Šio darbo kontekste nagrinėjamas platusis centrinės valdžios organizacijos apibrėžimas (Christensen ir Lægreid, 2008) atitinka Lietuvos ir kitose ES šalyse taikomą nacionalinės valdžios arba valstybės institucijų ir įstaigų sąvoką (Nakrošis, 2022; Roness et al., 2008; Talbot ir Johnson, 2007), taip atskiriant jas nuo savivaldos įstaigų ir institucijų, valstybės įmonių, kurių veikimo laukas yra konkreti Lietuvos teritorija (pvz., vietos savivalda). Centrinės valdžios organizacijos suprantamos kaip nacionalinio lygmens institucijos, vykdančios viešojo administravimo funkcijas visos šalies teritorijoje. Toks organizacijų apibrėžimas pasirinktas siekiant analizuoti atsparumo valdymo mechanizmus būtent tose institucijose, kurios atsakingos už nacionalinės viešosios politikos formavimą, įgyvendinimą ir koordinavimą bei kurių veikimas negali nutrūkti (OECD, 2023; Pasaulio Bankas, 2017). Centrinės valdžios organizacijų sąvoka vartojama viešojo sektoriaus finansinių tyrimų kontekste, siekiant apibrėžti nacionalinio lygmens subjektus, kurie finansuojami iš valstybės lėšų, veikia ir yra atsakingi už paslaugas ar kitus subjektus visos šalies teritorijoje, yra artimiausias subordinacinis lygmuo nuo parlamento, prezidento, vyriausybės ar ministerijos (ES Komisija, 2025).

Hierarchinės atsakomybės požiūriu, centrinės valdžios organizacijos yra atsakingos už sau pavaldžių ir nacionalinių organizacijų veiklos administravimą, politikos įgyvendinimo rezultatus, piliečių poreikių tenkinimą. Sutrikus vienos subordinacinės nacionalinės grandies darbui, jį kompensuoja lygiagrečiai ar vertikaliai virš jo esantis subjektas, tačiau centrinės valdžios atveju vyraujanti aiški specifika kiekvienos organizacijos veikimo srityje nesudaro palankių sąlygų kompensuoti kilusiems veiklos trūkumams, t.y. funkcijų atlikimo tęstinumui skiriamas didžiausias dėmesys. Veiklos ir

paslaugų tobulinimo planų įgyvendinimo tęstinumas tampa problematišku, piliečių poreikių tenkinimas tampa kvestionuotinas, visuomenės nepasitenkinimas ir nepasitikėjimas kuria dar didesnį spaudimą.

Atsiranda vyraujančių tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumų, kai nėra prisiimama institucinė atsakomybė, ypač kai už vieną programą ar politikos įgyvendinimo kryptį atsakingos kelios organizacijos taip pat neprisideda prie veiklos trūkumų kompensavimo. O nesėkmingas centrinės valdžios organizacijų veikimas juntamas ir politinės dimensijos subjektų, ypač vyriausybės ir valdančiosios koalicijos kontekste. Atsižvelgiant į tarptautinių organizacijų ir sudaromų indeksų vertinimus, centrinės valdžios veiklos rezultatai yra reikšminga sudedamoji dalis (SGI, 2020).

Tad centrinės valdžios organizacijos veiklos pablogėjimas turi riziką sukelti neigiamą grandininę reakciją, kuri paveiks sektoriaus veikimą, piliečių poreikių tenkinimą, teikiamų paslaugų ir veiklos valdymo tobulinimą, politinį nestabilumą (pakeitus ministrus), šalies reitingus ir prestižą. Turimos centrinės valdžios organizacijų galimybės šiandieną daugeliu atvejų ir taip yra nepakankamos tenkinant visuomenės poreikius, todėl, siekiant stiprinti centrinės valdžios organizacijų atsparumą, prisidedama ir prie kompleksinio valstybinės svarbos organizacijų gebėjimų stiprinimo.

2.4. Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekstas

Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios institucijų valdymas buvo formuojamas pagal tarptautinių organizacijų, iš kurių daugiausia Europos Sąjungos (ES), rekomendacijas. Pagal kurias Lietuvos valstybės tarnybos, viešojo administravimo įstatymas ir kiti teisės aktai, nustatantys institucijų veikimo sąlygas, atitiko tuo metų vyravusius valstybės tarnybos standartus aukštu laipsniu (Statneckytė ir Dvorak, 2021). Minėtų rekomendacijų taikymo laikotarpiu ES vyravo kontinentinės Europos viešojo administravimo tradicijų laikymasis, tad Lietuvos organizacijų aplinka formuota pagal idealaus biurokratijos modelio principus, buvo nustatytas aukštas karjeros modelio tipo atitikimas (Nakrošis, 2022). Nuo 2009 metų įvertinimo priimti įstatymų pokyčiai keičia Lietuvos viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos kryptį pritaikant naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo idėjas (European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion., 2018; Guogis et al., 2023). Tačiau Lietuvos institucijų vidinės aplinkos valdymas vis dar stipriai reglamentuotas. Tai nulemta Lietuvoje dominuojančių karjeros valstybės tarnybos modelio elementų (Pivoras et al., 2017). Vis dėlto valstybės tarnyboje įvesti pokyčiai, leidžiantys dalį darbuotojų samdyti kontrakto pagrindu, bei sudarytos galimybes kandidatuoti į bet kokias laisvas pozicijas suteikia šiek tiek lankstumo. Įtraukiama daugiau postų modelio elementų į mišraus pobūdžio Lietuvos valstybės tarnybos modelį. Pastaroji Valstybės tarnybos įstatymo redakcija inkrementiškai mažina karjeros modelio poveikį: viešojo administravimo funkcijų neatliekantys asmenys perkeliami iš valstybės tarnautojų pozicijų į pagal darbo sutartį sudarytas kontrakto sąlygas, mažėja socialinių garantijų ir darbo stažo privalumų (Nakrošis, 2022).

Viešojo sektoriaus organizacijų vidinės aplinkos elementus: finansinius,

technologinius/infrastruktūrinius, žmogiškuosius išteklius, struktūrą - galima įvertinti pasitelkiant teisės aktų ir viešai prieinamų dokumentų analizę: finansiniai ištekliai viešojo sektoriaus organizacijoms užtikrinami programinio biudžeto finansavimu. Įteisinta viešojo sektoriaus organizacijų struktūra – funkcinė-linijinė yra stabilioje aplinkoje veikiančių organizacijų struktūra. Funkcinė – linijinė organizacijų struktūra atitinka mechanistinės organizacijos bruožus, kurioje vyrauja aiškus darbo pasidalijimas, griežta hierarchija, darbo užduočių specifiškumas. Personalo atrankos centralizavimas ir decentralizavimas keičiasi, tačiau atrankos kriterijus, funkcijų skirstymą ir etikos normas reglamentuoja Valstybės tarnybos, viešojo administravimo įstatymai, kitais atvejais taip pat ir statutai.

Lietuvoje nuo 2002 metų įteisintos strateginio planavimo ir programinio biudžeto sudarymo metodikos, įpareigojančios savo veiklos dokumentus rengti jomis vadovaujantis viešojo sektoriaus organizacijas. Įteisintos metodikos turi reikšmingą poveikį viešojo sektoriaus organizacijų vidinei aplinkai išteklių ir stabilumo atžvilgiu. Suformuotas strateginio valdymo modelis labiau remiasi planavimo, dizaino, pozicionavimo mokyklų požiūriu suformuodamas nustatytinio požiūrio strateginio valdymo kontekstą, skirtas veikti sudėtingoje, statiškoje, nesunkiai prognozuojamoje aplinkoje (Arimavičiūtė, 2004; Vasiliauskas, 2005). 2020 metais Strateginio planavimo metodikos įstatymo redakcija sumažino strateginės analizės įrankių panaudojimą: 7-S, PESTEL, SSGG, strateginių tikslų ir uždavinių vertinimas pasitelkiant validžius rodiklius yra supaprastintas, tačiau strateginės analizės procesai Lietuvoje vis dar yra problemiški (Astrauskas ir Stasiukynas, 2022; Nakrošis et al., 2020; STRATA, 2023).

Viešojo sektoriaus institucijos, tarp kurių ir centrinės valdžios organizacijos, nėra teisiškai įpareigotos diegti kokybės vadybos modelius, skirtus tiek paslaugų kokybei, tiek organizacijos veiklos gerinimui, organizacijos šiuos metodus diegia savarankiškai. Galima įvardinti, jog populiariausi savarankiškai diegiami kokybės vadybos elementai yra ISO 9001 standartas, Lean, Bendrasis vertinimo metodas bei Vartotojo aptarnavimo standartai. Įvardinti metodai gerina skaidrumą ir atskaitomybę, taip pat didindami formalizuotų procedūrų skaičių, kas turi neigiamą poveikį greitesnio reagavimo į pokyčius atvejais (STRATA, 2023).

Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų aplinka paveldėjo rytų ir vidurio europos šalims būdingą valstybės tarnybos ir įstaigų administravimo sistemą, kuri turėjo stiprų poveikį iš ES ir dėl to šiuo metu yra griežtai reglamentuota. Vidinės aplinkos elementai – finansinių išteklių, struktūros, žmogiškųjų išteklių, veiklos procesų ir valdymo pasirinkimai - yra aiškiai struktūruoti ir institucionalizuoti, orientuoti į stabilumą, skaidrumą, atskaitomybę, veikimą sudėtingoje, bet statiškoje išorinėje aplinkoje. Išorinę aplinką, kurioje veikia Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos, sudėtinga apibrėžti. Vertinant per mikro aplinkos prizmę, pastebėtina, jog veikėjų laukas yra mažai kintantis, dinamiškiausias elementas būtų paslaugų vartotojų – visuomenės poreikių kitimas, medijų poveikis ir politinio ciklo kaita. Vertinant makro požiūriu, nacionalinės ir tarptautinės teisinės ir politinės aplinkos pokyčiai galimai sukelia daugiausia poveikio ir dinamikos, tačiau šių pokyčių greitis ir reikalinga informacija tam pasirengti yra valdoma pasitelkiant strateginio valdymo ir programinio biudžeto priemones.

2.5. Lietuvos organizacijų atsparumo tyrimai

Gečienė ir Raišienė, (2019) nagrinėjo organizacijų atsparumą socialinės globos paslaugas Lietuvoje teikiančių organizacijų kontekste, kai organizacijos patiria nepalankų išorinės aplinkos iššūkį. Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog stiprinant socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų atsparumą, labai svarbi lyderystė, finansinis stabilumas ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Suformuotas 11 veiksnių atsparumo įtakos modelis: 1) žmonių išteklių valdymas; 2) įgalinanti lyderystė; 3) bendradarbiavimas; 4) rizikų valdymo standartizuotos procedūros; 5) veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas; 6) inovacijos ir proaktyvumas; 7) strateginis planavimas; 8) žinių ir kompetencijų tobulinimas; 9) finansinis stabilumas; 10) technologijų tobulinimas ir žinių plėtra; 11) veiklos tęstinumo procesų valdymas. Gauti tyrimo rezultatai reikšmingai praplečia atsparumo supratimą Lietuvos kontekste, tačiau išlieka gana abstraktūs. Tyrime organizacijų atsparumo pasireiškimo kontekstas nėra nagrinėjamas, taip pat nėra atskiriamos statinio ir dinaminio atsparumo dalys. Aplinkos poveikio sąlygų veiksniai nėra išskiriami, pateikiami kontekstiškai. Tyrimas taip pat apribotas, kai sudarytas konceptualus modelis remiasi menkai operacionalizuotų socialines paslaugas teikiančių organizacijų kontekstu.

Nakrošis ir Bortkevičiūtė, (2022) organizacijų atsparumo raišką tyrė skirtingų COVID – 19 pandemijos etapų kontekste, įvertindami, kaip Lietuvos centrinės ir nacionalinės valdžios organizacijos gebėjo valdyti atsparumą ir tęsti savo veiklą išorinės aplinkos iššūkių kontekste. Tyrimas atliktas remiantis naujojo institucionalizmo sampratos idėjomis, duomenis surenkant kokybiniu empiriniu metodu. Gauti rezultatai rodo, jog stipresnis organizacijų atsparumas nustatytas toms organizacijoms, kurių valdymas ir partnerystės ryšiai su centrine valdžia susijusi valdymu iš viršaus į apačią principu. Nors tyrėjai teigia, kad tinklaveika svarbi ir su nevyriausybinėmis ir privataus sektoriaus organizacijomis, tačiau tai galimai prisideda prie veiklos tęstinumo ir inkrementiško tobulėjimo, o ne mobilizavimosi ir atsparumo išlaikymo netikėtiems išorinės aplinkos sukrėtimams. Tyrime iš dalies buvo atskirtos *bounce back* ir *bounce forward* prieigos, tačiau dėl taikyto viešosios politikos analizės tyrimo dizaino nebuvo pateikti konstruktyvesni siūlymai organizacijų vadybos kontekste.

Butkus ir Rakauskiene, et al., (2023) pritaikė BRT modelio vertinimo idėjas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų kontekste, papildydami dvi modelio sritis trečiąja – mokymosi dimensija. *Bounce back* ir *bounc forward* atparumo prieigos nėra išskiriamos, galima matyti tik statinio ir dinaminio atsparumo elementus, kurie papildyti besimokančios organizacijos dalimi. Aplinkų poveikis ir organizacijai kylančios neapibrėžtumo sąlygos nėra vertinamos, pateikiamas kontekstinis faktas, jog atsparumas organizacijai svarbus susidūrus su netikėtais išorės aplinkos iššūkiais. Tyrimu siekta įvertinti, kuri iš sričių yra svarbesnė organizacijų atsparumo dalis. Duomenys surinkti iš viešąsias paslaugas teikiančių viešojo sektoriaus organizacijų visoje Lietuvoje, tyrimą papildant ekspertų apklausa. Gauti rezultatai rodo, jog organizacijos, turinčios daugiau išteklių, yra atsparesnės, nustatyti skirtumai tarp skirtingų Lietuvos regionų organizacijų bei skirtingas paslaugas teikiančių organizacijų. Individualios

darbuotojų charakteristikos nėra poveikį atsparumui turintis veiksnys, išskyrus išsilavinimą – aukštesnis išsilavinimas turi ryšį su organizacijų atsparumu. Ekspertų nuomone, svarbesnis yra prisitaikymo etapas negu planavimo ir mokymosi etapai, tačiau remdamiesi apklausos rezultatais tyrėjai išsiskyrė tolimesnio mokymosi sritis. Tyrėjai taip pat mano, jog gauti rezultatai susiję su viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų specifika, jog pastarosios daug dalyvaauja tinklaveikoje ir mokymuose, kuriuose daug keičiamasi informacija ir žiniomis, o ekspertų apklausos rezultatų pateikime daugiau akcentuojamas pagrindinis atsparumo tikslas sugrįžti atgal, t.y. *bounce back*, negu *bounce forward*.

Tęstiniame tyrėjų darbe (Bartuseviciene et al., 2024) toliau naudojamas BRT - 13 vertinimo įrankis, tiriamos privataus sektoriaus organizacijos, šį kartą susiejant tris (planavimo, prisitaikymo ir patobulėjimo) sritis su *bounce back* ir *bounce forward* atsparumo prieigomis. Teigiama, kad *bounce back* ir *bounce forward* atsparumo prieigos yra susijusios ir viena nuo kitos priklauso, tačiau paties atskyrimo elementas kiek netolygus: *bounce forward* priskiriant tik tolimesnio tobulėjimo kintamuosius. Iš esmės toks skirstymas sumenkina *bounce forward* atsparumo prieigą, eliminuojant grįžimo atgal kontekstą, taip suformuojant *bounce forward* tik kaip besimokančios organizacijos atitikmenį, kas yra tik sudėtinė kompleksiškos atsparumo sampratos dalis. Tyrime pateikiamas aplinkų ir neapibrėžtumo poveikis organizacijai yra tik kontekstinis. Autoriai teigia, jog moksliniai tyrimai atsparumo srityje praplečia sampratos ribas, jog atsparumas svarbus ne tik įveikti netikėtus ir žalingus iššūkius iš išorinės aplinkos, tačiau ir sugrįžti į balanso būseną prisitaikius prie kintančios aplinkos. Tyrimo duomenys įvertinti faktorinės analizės pagrindu, gauti rezultatai patvirtina tyrėjų prielaidas, jog *bounce back* yra stipriai susijęs su lyderyste, organizacijos kultūra ir tinklaveika, o *bounce forward* su pasiruošimu pokyčiams ir organizacijos mokymusi. Patvirtinami tinklaveikos, lyderystės ir mokymosi kintamųjų tarpusavio ryšiai, kaip ir kitų autorių darbuose.

Atsižvelgiant į Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatus, galima teigti, jog dažniausiai taikytas apibendrintas organizacijų atsparumo supratimas, neišskiriant *bounce back* ir *bounce forward* prieigų. Dar rečiau šias dalis skaidant į statinio ir dinaminio atsparumo elementus. Taip organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai subendrinami į vieną grupę. Aplinkos veiksniai daugelyje tyrimų buvo tik kontekstiniai, įvardijama, jog atsparumas organizacijose reikalingas įveikti netikėtus išorinės aplinkos poveikius. Išsiskyrė visų trijų tyrėjų grupių tyrimo dizainai bei tiriamas kontekstas. Buvo stokojama detalizuoti atsparumui turinčius veiksnius, apsiribojant abstraktesnėmis vadybinėmis kategorijomis. Tyrimuose, kuriuose analizuotos visoje Lietuvos teritorijoje veikiančios organizacijos, nustatytos reikšmingos organizacijų charakteristikos, prisidedančios prie atsparumo stiprinimo: organizacijos dydis, turimi ištekliai (finansiniai), vadovų ir darbuotojų išsilavinimas, nacionalinės tinkalveikos nauda.

Antro skyriaus apibendrinimas:

Apibendrinant antrojo skyriaus mokslinių tyrimų ir modelių analizės rezultatus Lietuvoje ir užsienyje, galima teigti, jog yra atskleistos esamos sistemos savybės bei

vyraujantys probleminiai atsparumo vystymo aspektai. Aptartuose tyrimuose yra išskiriamos *bounce back* ir *bounce forward* atsparumo sampratos prieigos, tačiau daugiausia remiamasi *bounce forward* arba dar abstraktesniu atsparumo bruožų apibrėžimu. Moksliniuose tyrimuose ar formuojami tyrimo dizainai, ar pasitelkiami modeliai ganėtinai bendri, menkai vertinama aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų poveikis organizacijai, koncentruojamasi į vadybos elementų kategorijų rangavimą. Tyrimuose, ypač Lietuvoje, yra retai atskiriamos statinio ir dinaminio atsparumo dalys, nėra aiškiai perteikiama, kurios vadybinės priemonės tinkamesnės ruošiantis poveikiui, o kokius procesus prioritetizuoti patyrus poveikį, jog būtų galima kuo greičiau sugrįžti į organizacijos veiklos balanso sąlygas ir išnaudoti besimokančios organizacijos procesus tobulinant organizacijos veiklą iš įgautos patirties poveikio metu.

Dauguma įvertintų atsparumo modelių, suformuoti privataus sektoriaus kontekste, dažniausiai universaliai pritaikomi ir viešojo sektoriaus organizacijų tyrimuose, todėl dėl šio aspekto ir vadybos priemonių kategorijų elementų abstraktaus pateikimo nėra suformuojamas tikslesnis, viešojo sektoriaus organizacijoms tinkamas atsparumo vertinimo ir valdymo modelis. Tad dabar praktikoje taikomi Lietuvos centrinės valdžios organizacijų valdymo procesai yra riboti, o siūlomi atsparumo valdymo patobulinimai nėra tinkamai pritaikomi. Todėl centrinės valdžios organizacijų galimybės šiandieną valdyti organizacijų atsparumą daugeliu atvejų yra nepakankamos, atsižvelgiant į visuomenės poreikių tenkinimą, teikiamų paslaugų ir veiklos valdymo tobulinimą, investavimą gerinant šalies reitingus ir prestižą užsienio šalių partnerių kontekste.

Atlikta analizė leidžia detalizuoti atsparumo valdymo problematiką procesų lygmenyje, tiriamame kontekste. Tai yra svarbus praktinio šio darbo problemos sprendimo žingsnis, leidžiantis išskirti kriterijus, pagal kuriuos bus formuojamas konceptualus teorinis modelis, taip pat leis geriau susisteminti, kokio pobūdžio modelis turi būti formuojamas tarp įvertintų kriterijų tarpusavio ryšių.

3. KONCEPTUALAUS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIO PAGRINDIMAS IR EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Pirmosiose darbo dalyse yra konceptualiai analizuojama vadybinė atsparumo samprata, kaip teoriškai modeliuojami jų elementai padeda pateikti atsakymą į praktinę šios disertacijos problemą, skirtą Lietuvos viešojo sektoriaus kontekstui. Teorinėje šio darbo dalyje analizuojant atsparumo valdymo modelius, pastebėtini tiek teoriniai, tiek praktiniai trūkumai, kurie taip pat nėra visiškai tinkami konkrečiam viešojo sektoriaus kontekstui. Todėl šiame skyriuje pateikiamas atsparumo valdymo neapibrėžtumo sąlygomis modeliavimo procesas yra skirtas suformuoti konceptualų organizacijų atsparumo valdymo modelį, atitinkantį iškeltai darbo problemai ir tikslui. Atsižvelgiant į formuojamą modelį, pateikiamos empirinių tyrimų filosofinės prielaidos ir atlikimo metodologija.

3.1. Konceptualaus organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimo prieigos pasirinkimas

Formuojant **konceptualų modelį**, svarbu tinkamai išreikšti modelio tikslą, kuris galėtų ne tik aiškiai perteikti tiriamą situaciją, būti praktiškai pritaikomas ir moksliškai pagrįstų tiriamą problemą (Banks, 2009; Kanišauskas, 2013; Kelly ir Letcher et al., 2013; Schlüter et al., 2019). Remiantis praktiniu šios disertacijos problemos pobūdžiu, bus formuojamas **funkcinis, paaiškinamasis modelis** (Böschl et al., 2023; Kanišauskas, 2013; Ritchey, 2017; Schlüter et al., 2019; Upmeier Zu Belzen et al., 2019), skirtas nusakyti konkrečias organizacijų atsparumo valdymo neapibrėžtumo sąlygomis priemonių ir procesų priklausomybes tiriamame Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste. Teoriniam modeliui keliami reikalavimai kiek įmanoma labiau atkartoti tiriamą situaciją, žinoma, yra apriboti šio darbo objektu, tad remiantis modeliavimo procesu į konceptualų modelį bus įtraukiami tik šio darbo kontekste svarbūs kriterijai.

Statiniai ir dinaminiai modeliai (Ritchey, 2017). Dinaminiai – kai ryšiai tarp kintamųjų vertinami kaip nepriklausomi ir kintantys laike, t.y. mes sprendžiame ne vieno atvejo ir ne vieno laikotarpio situaciją. Tad atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę šis pobūdis atitinka kontingencijos ir sistemų teorijos prielaidas, jog organizacija turi prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Statiniai modeliai savo ruožtu skirti konkretaus tyrimo objekto perteikimui, kuris pasižymi pastovumu, mažai kintančiu aplinkos ar kitų tiriamų charakteristikų bruožais. Dinamiškas modelio pasirinkimo tipas (Kelly ir Letcher et al., 2013; Ritchey, 2017; Schlüter et al., 2019) suteiks galimybes ne tik formuoti naujas žinias apie tiriamą šio disertacinio darbo objektą, bet ir apie menkai operacionalizuojamas neapibrėžtumo sąlygas. Skirtingu laikotarpiu taikant modelį galima formuoti naujas žinias apie kintančių neapibrėžtumo sąlygų ir kokybiškai taikomų atsparumo valdymo priemonių rezultatą – organizacijos gebėjimą kuo greičiau sugrįžti į veiklos balanso būseną po patirto neigiamo veiklos poveikio, taip išpildant ne tik tiriamos sistemos atvaizdavimo ir perkėlimo į mokslinės diskusijos lygmenį modeliui keliamą uždavinį (Upmeier Zu Belzen et al., 2019), bet ir perkeliant plėtojamas

atsparumo valdymo idėjas į praktiškai pritaikomas kasdienio organizacijos gyvenimo situacijas per pasiūlytas atsparumo valdymo priemones ir procesus (angl. *toolkit*) (Schlüter et al., 2019). Taip suformuotas modelis apims atsparumo sampratos dalį, jog tai – organizacijos gebėjimas bei sudarys galimybes detaliau tyrinėti ir suprasti praktinę atsparumo valdymo procesų vertę.

Modeliavimo procesas, remiantis mokslinių šaltinių analize, skirtas parodyti ir pagrįsti formuojamo modelio kūrimo procesą (Kanišauskas, 2013; Schlüter et al., 2019; Upmeier Zu Belzen et al., 2019), stengiantis sumažinti tyrėjo subjektyvų poveikį darbo procese. Modeliavimo proceso dalis skirta aiškiai pateikti susistemintoms, mokslinės analizės metu išanalizuotoms koncepcijoms ir, nusakius ryšius tarp skirtingų teorinių sampratų, pateikti konceptualų teorinį modelį. Tuomet pateiktas konceptualus modelis empirinių tyrimų pagalba turi būti įvertintas pagal gautus rezultatus ir patobulintas eigoje (Böschl et al., 2023). Anot Kanišausko (2013), išskiriami 6 modeliavimo etapai: 1) objekto savybių pasirinkimas; 2) modelio kūrimas; 3) eksperimentavimas; 4) išvadų formulavimas; 5) išvadų tikrinimas praktikoje; 6) siūlomo modelio tobulinimas. Pateikiamas modeliavimo stilius linijinis, turintis aiškiais etapų ribas, atliepiantis pagrindinius mokslo patikrinimo (*verification*) ir pagrindimo (*justification*) aspektus.

Keturis labiau abstrakčius modeliavimo etapus savo tyrime išskiria Solli-Sæther ir Gottschalk, (2010): 1) numatyti, kiek dalių sudarys mokslinių ir praktinių šaltinių analizė; 2) kylančių probleminių aspektų išgryninimas iš pirmojo etapo; 3) kriterijų/kintamųjų įvardijimas ir jų ryšių išskyrimas, suformuojant konceptualų - teorinį modelį, kuris gali būti papildytas atvejo ar tiriamo konteksto analize; 4) empiriškai patikrinti suformuoto konceptualaus – teorinio modelio tinkamumą, jeigu rezultatai išsiskiria, patobulinti atsižvelgiant į kitų mokslinių tyrimų rezultatus. Siūlomas modeliavimo eiliškumas labiau apjungiantis skirtingus etapus, taip pat linijinis, išpildantis modelio kūrimo uždavinius.

Tyrėjai Northridge ir Metcalf, (2016) modeliavimui išskiria 5 etapus: 1) problemos / probleminės situacijos, tiriamo konteksto ir apribojimų nustatymas; 2) priežastinių ryšių nustatymas, hipotezių formavimas; 3) teorinio modelio formavimas; 4) modelio tikrinimas pasirinktais metodais; 5) viešosios politikos sprendimams reikalingų scenarijų numatymas remiantis modelio tikrinimo rezultatais. Modelyje nurodoma, jog eiliškumas pagal gautus skirtingo modeliavimo etapo rezultatus gali būti kintantis, t.y. kiekvienas etapas turi poveikį prieš tai buvusiam etapui, remiantis eiliškumu bei atsižvelgiant į tai. Pateikiamas modeliavimo būdas, jog galima vis sugrįžtant papildyti, patikrinti iškylančių naujų probleminių aspektų šiuo atveju skiriasi nuo pirmų dviejų anksčiau aptartų modelio sudarymo procesų, kurie pasižymi nuoseklumu. Tačiau remiantis šiuo modelio formavimo požiūriu, šis procesas atitinka modelių kūrimo ir mokslo išlaikymo aspektus. Taip pat nereikia modeliavimo proceso pradėti cikliškai nuo pradžių, galima organiškai sugrįžti į reikiamus etapus ir pasiekti reikiamą žinių užpildymo ar etapo kokybiško užbaigimo lygmenį.

Modeliavimo procesas nėra tik sistemingas teorinių požiūrių ir duomenų apdorojimas, jis remiasi modeliavimą atliekančio tyrėjo patirtimi, kompetencija, netgi nuojauta (Upmeier Zu Belzen et al., 2019). Tad nors ir pasirinkus vieną ar kitą modeliavimo

strategiją nebus išvengta subjektyvumo, tačiau pasirinkta modelio formavimo strategija aiškiai nubrėžia tyrėjo atsakomybės ribas ir indėlį į teorinės ir praktinės mokslinės diskusijos lauką. Tad šiame darbe išskiriami keturi modelio formavimo etapai: 1) mokslinės literatūros analizės metu išskirti esmines tiriamų reiškinių sampratas ir sąsajas tarp jų; 2) siekiant detalizuoti taikomas idėjas, modeliavimo metu įvardyti konceptualaus modelio formavimo kriterijus ir ryšius tarp jų; 3) konceptualaus modelio idėjas patikrinti kokybiniu tyrimu, konceptualų modelį papildant kokybinio tyrimo rezultatais; 4) papildytą modelį patikrinti kiekybinių priežastinių ryšių tyrimu, siekiant įvertinti modelio validumą tiriamame kontekste. Tad nors šiame darbe pritaikyta modeliavimo strategija yra plėtojama socialinių mokslų kontekste, ji nevisiškai atitinka klasikinio modeliavimo tipažo (pvz., statistinio, matematinio, agento elgesio pagrindu) dėl simuliacijos ir prognozuojamumo stokos. Todėl šiame darbe pasirinktas organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimas ir empirinis modelio patikrinimas yra tik modeliavimo strategijos dalis.

3.2. Konceptualaus organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimas kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizėje įvardytus aspektus, modelio formavimas pradedamas nuo atsparumo *bounce back* sampratos kaip organizacijų gebėjimo taikymo. Pagrindinis atsparumo sampratos aspektas: organizacijai patyrus neigiamą veiklos poveikį, kuo greičiau sugrįžti į balanso būseną, labiausiai akcentuotas sistemų, detaliau: socialinių-ekologinių sistemų požiūriu. Tad atsparumo teorinis sampratos apibrėžimas taikomas organizacijų teorijų kontekste sistemų – atvirų sistemų – socialinių-ekologinių sistemų pagrindu. Atsparumo tyrimų kontekste sistemų teorijų prieiga remiasi atviros, prisitaikančios prie aplinkos pokyčių sistemos prieiga, kurios prisitaikymo prie aplinkos idėjos remiasi ciklišku mu. Sistemos nariai vieni su kitais susiję tarpusavio ryšiais ir keičiasi informacija bei grįžtamuoju ryšiu tiek sistemos – organizacijos viduje, tiek išorėje (Folke et al., 2010; Hristov et al., 2024; Leoni, 2025; Ungar, 2018).

Atsižvelgiant į tyrėjų darbus procesiniu požiūriu, atsparumas sistemų teorijų kontekste detalizuojamas per veiksmus iki neigiamo aplinkų poveikio organizacijai, per poveikį ir po poveikio (Duchek, 2020; Williams et al., 2017). Ir šio darbo kontekste organizacijų atsparumas procesų lygmenyje yra skirstomas į statinius ir dinaminius veiksnius. Statinis atsparumas - kaip procesai, vykstantys iki poveikio, išskiriami per formalizuotus ir neformalizuotus strateginio valdymo, kokybės vadybos, informacijos valdymo, rizikų valdymo, žinių valdymo ir pokyčių vadybos procesus (Chen, Xie, et al., 2021; Sevilla et al., 2023; Zighan, 2023). Dinaminis atsparumas – procesai ir veiksmai poveikiui pasireiškus, išreiškiami per informacijos valdymo, vidinės komunikacijos, sprendimų priėmimo, žinių valdymo ir mokymosi procesus (Al-Ghattas ir Marjanovic, 2021; Duchek, 2020; Tasic et al., 2020).

Tačiau kompleksiško pobūdžio koncepciją kaip atsparumą sudėtinga apibūdinti

vienos teorinės prieigos požiūriu. Mokymosi-tobulėjimo-prisitaikymo elementas būdingas atsparumui, tarp sistemų teorijų pateikiamas kiek ribotai, ypač procesų lygmenyje, dažniausiai per ciklišKus sistemos vidaus narių ar/ir tarpusavio ryšius su kitomis sistemomis. Kita vertus ir sistemų požiūriu yra akcentuojama, jog tobulėjimo – mokymosi aspektas priklauso nuo aplinkos pasikeitimų, kas dažniausiai yra įvardinama išorinės aplinkos pasikeitimais. Dėl to, tikėtina ir organizacijos pokyčiai būna gana fragmentiški, ypač tarp statiškoje aplinkoje veikiančių organizacijų. Fragmentiškumas susiformuoja dėl retai įvykstančių tokio pobūdžio išorinės aplinkos situacijų, kurios iššaukia organizacijos prisitaikymą. Galimai dėl to galima įžvelgti sąsajas su *bounce forward* atsparumo požiūrio taikymo populiarumu mokslinių tyrimų tarpe. Tačiau tik reaktyvus prisitaikymas prie išorinės aplinkos pokyčių nėra pilnavertis atsparumo valdymo elementas organizacijų kontekste. Todėl vertinga išorinės aplinkos pokyčius pildyti vidinės aplinkos pokyčių veiksniais ir suformuoti bendrą aplinkos pokyčių aspektą, taip tiksliau susisteminant organizacinių pokyčių kontekstą. Tarp vidinių veiksnių galima išskiriant besimokančios organizacijos priemones: informacijos, žinių valdymo formalizuotais ir neformalizuotais procesais, komunikacijos priemonių taikymą. Taip suformuojant kompleksišką, mokymosi-tobulėjimo ir tuo pačiu prisitaikymo prie aplinkos požiūrį, kuris sistemingai atspindi organizacijų atsparumo valdymo koncepcijos supratimą.

Neigiamas poveikis organizacijai, po kurio taip pat pasireiškia organizacijų atsparumas, kyla dėl išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių, kurie suformuoja tam tikro lygmens neapibrėžtumo sąlygas. Išorinės aplinkos veiksniai skirstomi į mikro veiksnius: interesų grupių, klientų, pavaldžių institucijų, veiklos poveikį ir tarpusavio ryšius (Donaldson, 2009; Kujala et al., 2022) ir makro veiksnius: teisinius, ekonominius, politinius, visuomeninius aplinkos poveikio faktorius tiriamų organizacijų kontekste (Oudhuis ir Tengblad, 2018; Senbeto ir Hon, 2020; Shafaei et al., 2023). Vidinės aplinkos poveikio veiksniai lemia atsparumo gebėjimo pasireiškimą organizacijoje: nekokybiškas vadovavimas, vadovų, svarbių darbuotojų ir viduriniosios grandies vadovų kaitą organizacijoje, strateginio planavimo prioritetų pasikeitimus, institucinės atminties praradimą (Boyne et al., 2011; Bracci ir Tallaki, 2021; Naranjo-Gil et al., 2008; Shafaei et al., 2023; Zighan, 2023).

Kadangi atsparumo valdymas reiškiasi neapibrėžtumo sąlygomis, kurios organizacijų lygmeniu yra sudėtingai apibrėžiamos objektyviai, taikomas bendras organizacijos informacijos ir informacijos apdorojimo teorijos požiūris, kuris leidžia operacionalizuoti procesus organizacijoje, siekiant susidoroti su kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis. Neapibrėžtumo sąlygos – subjektyviai suvokiamos ir interpretuojamos tą patiriančios organizacijos viduje. Kad tai būtų lengviau opereacionalizuoti, aiškinimas papildytas informacija, įgalinančia priimti sprendimus toje situacijoje (Bettis-Outland, 2012; Samsami et al., 2015; YahiaMarzouk ir Jin, 2023). Tad kintanti modelio įvestis (*imput*) yra tiek iš besikeičiančios išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, tiek iš tos pozicijos, kuri priima sprendimus per individualiai ar kolektyviai suvoktą neapibrėžtumą (priklausomai nuo valdymo struktūros ir valdymo stiliaus).

Atsižvelgiant į griežtai reglamentuotą Lietuvos centrinės valdžios organizacijų

kontekstą, galima išskirti formalizuotais, strateginio planavimo tarpusavio ryšiais apjungtas skirtingas funkcijas, skirtingus išteklius ir kompetencijas turinčių organizacijų sistemą, kurios vidinė aplinka - struktūra, vertybės, organizacijos kultūra, darbuotojų atranka, motyvavimo sistema, karjeros sistema, sprendimų priėmimas ir daugelis kitų svarbių procesų - yra stipriai formalizuoti ir tik menka dalis yra decentralizuota, palikta organizacijos autonomijai. Organizacijos gali laisvai priimti sprendimus dėl kokybės vadybos priemonių taikymo, tačiau dalis yra apribota dėl organizacijos turimų išteklių, kas turi poveikį ir tarptautinės, ir nacionalinės tinklaveikos teikiamai naudai (Astrauskas ir Stasiukynas, 2022; Guogis et al., 2023; Nakrošis, 2022; Pivoras et al., 2017; Statneckytė ir Dvorak, 2021).

Ryšiai tarp įvardytų kintamųjų prognozuojami remiantis teorine analize, jog vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai daro neigiamą poveikį organizacijos veiklai bei formuoja neapibrėžtumo sąlygas. Statiniai atsparumo procesai formuoja organizacijos atsparumą iki poveikio, tačiau poveikiui pasireiškus svarbūs tampa dinaminiai atsparumo veiksniai. Taip pat kintančios neapibrėžtumo sąlygos, veikiančios organizaciją procesiniu atsparumo požiūriu, detalizuotos per informacijos ir žinių valdymo procesus, turi turėti teigiamą poveikį *bounce back* atsparumui viešojo sektoriaus organizacijose.

Atsižvelgiant į mokslinės analizės rezultatus, konceptualus teorinis atsparumo valdymo modelis formuojamas remiantis šiais 5-iais kriterijais ir 47-iais juos detalizuojančiais indikatoriais:

7 Lentelė. Konceptualaus atsparumo valdymo modelio formavimo kriterijai ir indikatoriai

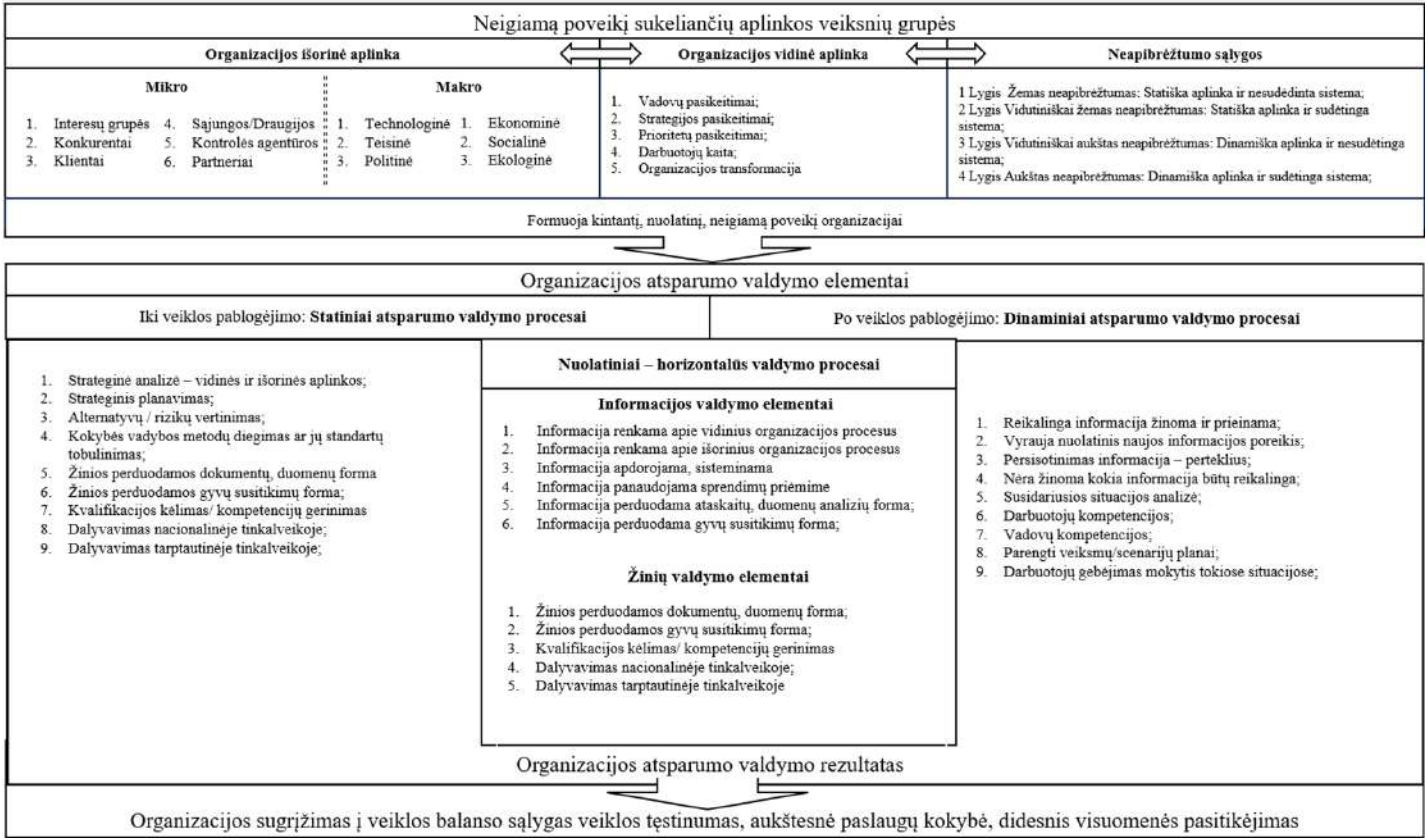
Kriterijus		Indikatorius	Autorius
1. Aplinkos poveikio elementai	Vidinė	1. Aukščiausių vadovų kaita 2. Svarbių darbuotojų kaita (ilgamečiai institucinę atmintį turintys darbuotojai, aukštą kvalifikaciją/svarbias kompetencijas turintys darbuotojai) 3. Planavimo elementų pasikeitimai: strategijos pokyčiai, veiklos prioritetų pokyčiai;	Boyne et al., 2011; Grote, 2018; Halmaghi et al., 2017; Sutcliffe ir Vogus, 2003; Zain ir Kassim, 2012
	Išorinė	1. Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija) 2. Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmes ir nesėkmes, nebūtinai pavaldumo ryšiais) 3. Rinkiminis ciklas; 4. Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita 5. Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai) 6. Spaudimas iš visuomenės (tiesioginis, per medijas, per politikus, per soc. tinklus) 7. Spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus) 8. Naujų f-jų ir atsakomybių skyrimas delegavimas organizacijai 9. Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai; 10. Organizacijos transformacija; 11. Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai; 12. Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai;	Boyne et al., 2011; Donaldson, 2009; Hatch ir Cunliffe, 2013; Kujala et al., 2022; Ruiz-Martin et al., 2018 Svetikas, Arimavičiūtė, 2012

	Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	1. Reikalinga informacija žinoma ir prieinama 2. Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis 3. Persisotinimas informacija – perteklius 4. Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga	Duncan, 1972; Hatch ir Cunliffe, 2013; Samsami et al., 2015 Jucevičius et al. 2017.
2. Statiniai organizacijos vadybos metodai		1. Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija 2. Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai; 3. Strateginė analizė – organizacijos išorinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai; 4. Rizikų vertinimas/valdymas; 5. Kokybės vadybos metodų diegimas ar jų standartų tobulinimas;	Bartuseviciene et al., 2024; Brown et al., 2017; Chen et al., 2021; Gečienė ir Raišienė, 2019; Gibson ir Tarrant, 2010; Liu et al., 2021; Tasic et al., 2020; Zighan, 2023 ICOR 2025,
3. Dinaminiai organizacijos vadybos metodai		1. Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos; 2. Viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijos; 3. Formuojamos darbo grupės susiklosčiusiai situacijai spręsti; 4. Informacija darbuotojams yra ribojama neigiamo poveikio organizacijai atveju. 5. Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju; 6. Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai) 7. Aiškiai nurodoma atsakomybė/lyderystė (visiems org. darbuotojams) neigiamo poveikio organizacijai atveju; 8. Darbuotojai su institucine atmintimi kiek įmanoma įtraukiami/išnaudojami neigiamo poveikio organizacijai atveju.	Bartuseviciene et al., 2024; Boyne et al., 2011; Bracci ir Tallaki, 2021; Butkus et al., 2023; Hill, 2005; Shafaei et al., 2023; Sutcliffe ir Vogus, 2003; Zain ir Kassim, 2012
4. Informacijos valdymo metodai		1. Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; 2. Informacijos perteikimas formalizuotai – raštu 3. Informacija galite laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų kiek tai leidžia teisės aktai 4. Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime 5. Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais 6. Informacijos perteikimas verbaliniu būdu – žodžiu	Al-Ghattas ir Marjanovic, 2021; Altındağ ir Öngel, 2021; Brinkhues ir MaÃ, 2014; Cho, 1996; Grote, 2018; Manes et al., 2023; Van De Ven et al., 2013

5. Žinių valdymo metodai/besimokančios organizacijos metodai	1. Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu 2. Individualizuotas kvalifikacijos kėlimas/ kompetencijų tobulinimas 3. Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai 4. Organizacijoje rezultatyviai išnaudojamas dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje 5. Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje 6. Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai) 7. Organizacijoje taikoma neatitikčių/klaidų (supervizijos) ir problemų aptarimo gyvai metodika 8. Organizacijos darbuotojai su institucine patirtimi įgalinti/ motyvuoti dalintis turimomis žiniomis 9. Organizacija pasižymi besimokančios organizacijos principais	(Boyne et al., 2011; Chilton ir Bloodgood, 2008; Crites et al., 2009; Gamble, 2020; Jasimuddin et al., 2005; Morales et al., 2019

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis literatūros analize

Ryšiai tarp įvardytų kintamųjų konceptualiame modelyje prognozuojami remiantis teorine analize, jog vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai daro neigiamą poveikį organizacijos veiklai bei formuoja neapibrėžtumo sąlygas. Statiniai atsparumo procesai formuoja organizacijos atsparumą iki poveikio, tačiau poveikiui pasireiškus svarbūs tampa dinaminiai atsparumo veiksniai. Taip pat kintančios neapibrėžtumo sąlygos, veikiančios organizaciją, procesiniu atsparumo požiūriu detalizuotos per informacijos ir žinių valdymo procesus, turi turėti teigiamą poveikį *bounce back* atsparumui viešojo sektoriaus organizacijose. Tad atsižvelgiant į išskirtus tyrimo kriterijus, indikatorius ir prognozuojamus ryšius tarp jų, pateikiamas konceptualus teorinis modelis: 4 Pav. Konceptualus organizacijų atsparumo valdymo modelis.



4 Pav. Konceptualus organizacijų atsparumo valdymo modelis

3.3. Atsparumo valdymo Lietuvos centrinės valdžios organizacijose metodologinės prielaidos

Atsižvelgiant į disertacijos problemą, organizacijų atsparumo sampratos kompleksiškumą, priklausantį nuo aplinkos poveikio ir žmogiškųjų veiksnių, šis darbas rengiamas **pragmatizmo ontologijos** požiūrio kontekste. ***Interpretacinis*** požiūris neleistų visiškai atsakyti į problemimį šio darbo klausimą dėl norimo tyrimo pločio. Tik ***Pozityvistinis*** požiūris ribotų atsakymą į probleminį klausimą, dėl aplinkos ir žmogiškojo faktoriaus įtraukimo apribojimų, pernelyg akcentuojant tyrimo objektyvumą (Kaushik ir Walsh, 2019; Saunders et al., 2019). Pragmatizmo požiūryje išskiriama realiame pasaulyje esančių praktinių problemų, tyrimų ir sprendimų pateikimo svarba. Pragmatizmas neapsiriboja griežtais objektyvumo ar subjektyvios interpretacijos rėmais, o stengiasi kiek įmanoma geriau pritaikyti šių idėjų privalumus, kuriant pridėtinę vertę realiame pasaulyje (Kaushik ir Walsh, 2019; Kelly ir Cordeiro, 2020; Morgan, 2014; Saunders et al., 2019). Šioje disertacijoje keliamos problemo**s** atveju siekiant suprasti, pažinti ir pasiūlyti praktinius sprendimus analizuojamam reiškiniui tikslinga formuoti tyrimo dizainą apjungiant interpretacinę ir deskriptyvinę prieigas vadovaujantis pragmatizmo ontologija, kuri leidžia apjungti šių požiūrių privalumus, išvengiant konstruktyvios kritikos diskusijų metu išryškėjusių trūkumų (Kelly ir Cordeiro, 2020).

Epistemologiškas šio darbo požiūris – kaip mes priimame žinias apie tai, ką norime suprasti (Berryman, 2019; Chatterjee, 2009) –remiasi **post – pozityvizmu,** kuris, nors ir akcentuoja objektyvių praktinių sprendimų paieškos svarbą realaus pasaulio problemoms, tačiau pripažįsta, jog realios problemos kompleksiškos ir priklauso nuo konteksto, tad objektyvumas yra ribotas (Clark, 1998; Henderson, 2011; Maksimović ir Evtimov, 2023). Atsparumo teorinio diskurso kompleksiškumas, aplinkos ir žmogiškojo faktoriaus poveikis tiriamai problemai tinka žvelgiant post-pozityvizmo požiūriu. Tai sustiprina ir mokslinių tyrimų situaciją, kurioje stokojama vadybinių priemonių taikymo detalizavimo konkrečiame organizacijų kontekste, tyrimai būna abstraktesni. Nors pabrėžiama, jog disertacijos objektas ir problemos sprendimas yra realiame pasaulyje praktiškai pritaikomas organizacijų atsparumo valdymo modelis, kurio pagrindimo ašis yra objektyvus kiekybinių metodų pritaikymas, būtina empirinį tyrimą papildyti kokybinio tyrimo įžvalgomis, trūkstamam tiriamo konteksto žinojimui užpildyti.

Šiuo darbu siekiant nustatyti ryšius tarp vadybos priemonių ir atsparumo valdymo organizacijoje, pirmiausia reikia pažinti tiriamą reiškinį ir tinkamai pritaikyti turimą teorinį tyrimo modelį naujai interpretuotame kontekste. Tam reikalinga taikyti kokybinius tyrimo metodus. Tačiau siekiant konkrečiai detalizuoti organizacijų atsparumo valdymo priemonių taikymą ir ryšius su atsparumo valdymu organizacijose, reikia integruoti kiekybinius priežastinių ryšių nustatymo metodus. Šiuo atveju išskiriamas post – pozityvizmo požiūrio privalumas, jog nors svarbiausias tyrimo akcentas yra retai atsparumo neapibrėžtumo sąlygomis tyrimuose pasitaikanti priežastinių ryšių analizė, skirta praktiniam organizacijoje taikomų vadybos metodų įvertinimui, dėl Lietuvos viešojo valdymo konteksto pažinimo stokos, ypač poveikio organizacijai

neapibrėžtumo sąlygomis, šį apribojimą galima kontroliuoti pasitelkiant kokybinį tyrimo metodą – pritaikant pusiau struktūruoto interviu metodą.

3.4. Atsparumo valdymo Lietuvos centrinės valdžios organizacijose metodologija ir tyrimų dizainas

Atsižvelgiant į anksčiau išsakytus argumentus, šiame tyrime taikomas nuoseklus mišrių metodų - pirmo kokybinio ir antro kiekybinio tyrimo - dizainas. Mišraus tyrimo dizaino privalumas pragmatiško, post-pozityvistinio tyrimo kontekste detalizuoja anksčiau pateiktus privalumus, leidžia kompleksiškai, pakankamai laisvai, bet neprarandant objektyvumo tirti disertacijos problemos lauką. **Kokybinio tyrimo** metu pusiau struktūruoto interviu metodu surinkus duomenis, ekspertų požiūriu, fiksuojamas naujas žinojimas apie tiriamą kontekstą, tyrimas praturtinamas naujomis subtiliomis žiniomis, kurios tyrimui suteikia gylio (Lindgren et al., 2020). **Kiekybinio tyrimo** metu anketinės apklausos būdu surinkus reikiamą kiekį duomenų ir juos išanalizavus aprašomosios statistikos ir priežastinių ryšių analizės metodais tyrimas praturtinamas galimybe generalizuoti gautus rezultatus tiriamame kontekste bei detalizuoti tyrimo elementus, nustatyti ryšius ar tendencijas tarp jų (Polit ir Beck, 2010). Toks suformuotas nuoseklaus mišrių tyrimo metodų taikymas įgalina įvairiapusiškai patikrinti konceptualaus teorinio tyrimo modelio tinkamumą praktikoje bei padidina tyrimo patikimumą sprendžiamos problemos kontekste.

Kokybinis tyrimas: Ši tyrimo dalies koncepcija skirta geriau pažinti tiriamą objektą ir suformuoti konceptualias teorines įžvalgas Lietuvos centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo kontekste (Newcomer et al., 2015). Kokybinis tyrimo metodas leidžia įsigilinti į tiriamą problemą, pažinti kontekstą iš skirtingų tiriamų subjektų pozicijų (Döringer, 2021). Tai suteikia tyrimui reikalingą mažai ištirto konteksto ir sąveikaujančių asmenų jame žinojimą. Tyrėjas tinkamai surinkęs duomenis, remdamasis teoriniu tyrimo modeliu gali interpretuoti rezultatus papildydamas tiriamos srities pažinimą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tačiau nėra vieno geriausio kokybinio tyrimo būdo, „tyrėjas kiekvieną kartą turi pagal tyrimo kontekstą, ontologinį ir epistemologinį požiūrius formuoti reikiamą tyrimo dizainą“ (Yadav, 2022). Siekiant tyrime pažinti ir užfiksuoti Lietuvos centrinės valdžios organizacijose vadybinių atsparumo valdymo priemonių taikymą, aplinkos poveikį organizacijos veiklai ir susidarančias neapibrėžtumo sąlygas, kokybinio tyrimo duomenys bus renkami pusiau struktūruoto interviu metodu.

Pusiau struktūruoto interviu būdas yra vienas iš daugelio kokybinio tyrimo metodų, skirtų surinkti reikiamus duomenis apie tiriamą reiškinį (Busetto et al., 2020). Pusiau struktūruoto interviu būdas pasirinktas dėl aiškios pokalbio ir gautų rezultatų interpretavimo struktūros ir galimybės ekspertui perteikti konstruktyvesnes užduodamų klausimų gaires nedarant poveikio ekspertų atsakymams – patikslinant, kokios klausimo gairės/ribos. Taip pasiliekant galimybę valdyti pokalbį dėl tyrimo kompleksiškos problematikos (Kakilla, 2021; Kallio et al., 2016).

Gauti ekspertų tyrimo rezultatai paruošiami analizei juos pilnai ar iš dalies išrašant

į tekstą (transkribuojant). Atlikto tyrimo kontekste pusiau struktūruoto interviu būdu surinkti duomenys visiškai, iki galo transkribuojami, taip išlaikant tyrimo autentiškumą, kokybę ir patikimumą (McMullin, 2023). Surinkti duomenys išanalizuoti kokybinio turinio (angl. *content analysis*) pagrindu. Tai leidžia gautus labai plačiai pasiskirsčiusius duomenis ir subtiliai išreikštus gylyje susisteminti, interpretuoti pagal parengtą kriterijų sąrašą ir pagrįsti tyrimo išvadas (Humble ir Mozelius, 2022; Lindgren et al., 2020). Teksto transkribcijos koduotos pagal išskirtus tyrimo kriterijus, pateikiamus empirinio tyrimo instrumentarijuje (Saunders et al., 2007; Zohrabi, 2013). Detaliau analizuojant duomenis, atsižvelgiant į klausimų sudarymo kriterijus išskirtos kategorijos ir subkategorijos. Šis kokybinio tyrimo duomenų analizės būdas suteikia tyrimui patikimumo ir analitinio gylio, leidžia sistemingai įvertinti ir interpretuoti gautus duomenis neprarandant tyrimo patikimumo (Humble ir Mozelius, 2022).

Kiekybinis tyrimas: Ši tyrimo dalis skirta konceptualų teorinį modelį, patikslintą remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, patikrinti tiriamos problemos populiacijoje – Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste. Kiekybinio tyrimo pobūdis leidžia generalizuoti tyrimo rezultatus tiriamai imčiai dėl objektyvumo ir patikimumo privalumų. Tačiau, kad tai būtų galima patvirtinti praktikoje, reikia laikytis tyrimo metodų taikymo reikalavimų, išvengti galimų klaidų siekiant išlaikyti tyrimo patikimumą.

Kiekybinio tyrimo duomenys bus renkami **anketinės apklausos** būdu dėl tyrimo konteksto ir didelio skaičiaus reikiamų surinkti respondentų duomenų. Anketinės apklausos etikos ir objektyvumo principai, kuriuos reikia išpildyti tokio tyrimo eigoje, yra pritaikyti – savanoriškas respondentų dalyvavimas, duomenų nuasmeninimas, aiškus tyrimo tikslo, objekto pristatymas (Kelley, 2003). Klausimai sudaryti remiantis kriterijais ir indikatoriais, suformuotais pirmojoje tyrimo dalyje, atsispindinčiais konceptualiame teoriniame tyrimo modelyje ir papildytais kokybinio tyrimo metu gautais rezultatais (pateikiami empirinio tyrimo instrumentarijuje).

Anketinės apklausos formatas, pritaikytas šiame tyrime, remiasi uždaro tipo klausimais. Klausimai skirti surinkti reikiamus duomenis standartišku ir **5 dalių Likerto skalės** principais. Likerto skalės klausimų forma pasirinkta dėl tiriamos problemos kompleksiškumo ir naujumo. Ši duomenų rinkimo forma leidžia ganėtinai plačiai pritaikyti gautus duomenis tiek aprašomosios statistikos, tiek priežastinių ryšių analizės metodams. Iš galimų likerto skalės pasirinkimų naudotas šis dėl tyrimo apimties valdymo ir gautų duomenų interpretacijos supaprastinimo (Joshi et al., 2015; King et al., 1994). Tačiau šios skalės pasirinkimas formuoja ir apribojimus, jog nėra galima itin tiksliai įvertinti, kiek vienas pamatuotas kintamasis skiriasi nuo kito ar kiek pasikeitimas per vieną, kitiems veiksniams nekintant, nepriklausomo kintamojo atžvilgiu paveikia pasikeitimą priklausomam kintamajam. Tad kiek prarandamas griežtasis tyrimo objektyvumas, tačiau tyrimo patikimumas išlaikomas.

Aprašomosios statistikos analizės dalis pateikia bendrąsias tyrimo duomenų įžvalgas, iš kurių galima projektuoti bendrąsias interpretacijas bei išskirti pastebimas tendencijas (Cooksey, 2020; Kaliyadan ir Kulkarni, 2019). Siekiant tyrimo tikslo, ši analizė papildoma gilesniais kintamųjų analizės pjūviais filtruojant duomenis ir juos vertinant kryžminiu principu (angl. *crosstabs*), tiek pagal tyrimo kriterijus, indikatorius,

tiek pagal socialines/demografines respondentų charakteristikas. Tai suteikia tyrimui daugiau gylio, vertingesnių įžvalgų tiek šio, tiek ateities tyrimų požiūriu.

Tolimesnė surinktų duomenų analizė atliekama **koreliacinių** tarpusavio kintamųjų ryšių nustatymu. Metodas skirtas įvertinti, ar teorinio modelio kintamieji yra susieti teigiamais ar neigiamais tarpusavio ryšiais, kiek tyrime vertinami kintamieji yra multikolinearūs (Čekanavičius ir Murauskas, 2014; P. Vatcheva ir Lee, 2016). Tačiau tai neleidžia nusakyti, jog tai yra akivaizdus priežastinis šių kintamųjų ryšys. Atsižvelgiant į tai, jog kintamieji pateikti Likerto skalėje koreliacijos koficientais, galima interpretuoti ryšio buvimą ir stiprumą. Šio tyrimo atžvilgiu, kai kintamieji kategoriniai ir pateikiami Likerto skalėje, bus taikomas „Spearman" koreliacijos koeficiento matavimas, kuris labiau pritaikytas netolydiems kintamųjų ryšiams įvertinti: 0 - (-)0,250 – silpnas koreliacinis ryšys; (-)0,250 - (-)0,600 – vidutinis koreliacinis ryšys; (-)0,600 - (-)1 stiprus koreliacinis ryšys (Field, 2009).

Atsižvelgiant į tai, jog tyrimo kintamųjų duomenys surinkti Likerto skalės principu, siekiant įvertinti ryšio svarbumą ir poveikį, iš priežastinių metodų sąrašo bus pasitelkiama **ranginė logistinė regresija.** Šis metodas skirtas Likerto skalės pagrindu surinktiems netolydiems duomenims analizuoti – tikrinti teorines konceptualias įžvalgas tiriamos problemos atžvilgiu. Interpretacija objektyvi, bet ganėtinai abstrakti, nėra galima itin tiksliai nusakyti nepriklausomų kintamųjų tarpe ryšių pokyčių su priklausomu kintamuoju. Tačiau išlieka pakankamai objektyvumo ir patikimumo, jog būtų galima nusakyti, kad padidėjimas nepriklausomo kintamojo atžvilgiu turi poveikį priklausomam kintamajam, ir hierarchiškai palyginti nepriklausomus kintamuosius tarpusavyje. Taip pateikiant duomenis, suteikiamas reikiamas gylis ir praktiškumas šio tyrimo problemos atžvilgiu.

Empirinio tyrimo eiga. Pirmiausia, siekiant užpildyti nepakankamai žinomus tyrimo aspektus, atliktas kokybinis tyrimas: 2024 metų liepos – lapkričio mėnesiais. Empirinio tyrimo ekspertų atrankos kriterijai suformuoti atsižvelgiant į tiriamo organizacijų atsparumo kompleksiškumą: ekspertais laikomi asmenys, pagal esamas (ir prieš tai užimtas) pareigas, 5 metų laikotarpyje dirbę aukščiausios ir vidurinės grandies vadovaujančiose darbo pozicijose Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijose (viešajame sektoriuje šias pareigas užima asmenys su ne mažesniu kaip magistro laipsnio išsilavinimu ir 3-5 metų darbo stažą viešajame sektoriuje turintys asmenys). Siekiant užpildyti nežinomos informacijos lauką (Bekele ir Ago, 2022; Wutich et al., 2024), kuris pasižymi kompleksiškumu ir tarpdisciplinišku, atlikti 22 interviu su informantais iš centrinės valdžios organizacijų. Apklausti ekspertai iš 19-os politikos formavimo, politikos įgyvendinimo, kontrolės, teisėkūros, administravimo, vyriausybės ir jai pavaldžių įstaigų, ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų, seimui pavaldžių įstaigų, statutinių įstaigų ir nepriklausomų įstaigų vadovaujančias pareigas užimantys ekspertai. Ekspertų darbo stažas ir patirtis Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijose varijuoja nuo 6 iki 25 metų ir daugiau. Ekspertų informacija ir jų atstovaujamos viešosios organizacijos tyrimo tikslais yra nuasmenintos, ekspertams priskirti kodai (E1, E2, E3 ir t.t.). Pusiau struktūruoto interviu metodu surinkti duomenys transkribuoti ir išanalizuoti kokybinio turinio (angl. *content analysis*)

pagrindu. Analizuojant duomenis, atsižvelgiant į klausimų sudarymo kriterijus, išskirtos kategorijos ir subkategorijos.

Atlikus kokybinį tyrimą ir išanalizavus rezultatus patikslintas konceptualus teorinis organizacijų atsparumo valdymo modelis, suformuoti papildomi tyrimo indikatoriai, taip praplėstas tyrimo instrumentarijus ir atnaujinta anketinės apklausos forma. Anketine apklausa dalintasi interneto nuoroda „Google forms“ platformoje**,** 2024 m. gruodžio 3 – 23 dienomis. Kvietimai atsakyti į anketos klausimus siųsti dvejopai. Pirmu atveju – pusiau struktūruoto interviu metu didžioji dalis kalbintų ekspertų sutiko pasidalyti anketa savo organizacijos viduje (suderinant tai su aukščiausiais vadovais), antruoju atveju - kvietimas dalyvauti tyrime buvo platinamas Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų puslapiuose viešai prieinamais darbuotojų elektroninio pašto adresais. Siekiant išvengti BDR pažeidimų, elektroninių kvietimų siuntimas savarankiškai atliktas tyrėjo, nesinaudojant prieinamomis priemonėmis atlikti šį procesą. Kvietimų siuntimas vykdytas dviem etapais, kurių antrasis - pakartotinis kvietimas dalyvauti tyrime siunčiamas tiems patiems respondentams. Kadangi tyrimo anketa dalintasi dvejopai, negalima tiksliai nusakyti, kiek unikalių kvietimų buvo išsiųsta, tyrėjo duomenimis apie 10 tūkst. iš viso pirmuoju etapu ir apie 7 tūkst. pakartotinių kvietimų antruoju etapu.

2024.12.01 Valstybės valdymo agentūros pateikiamais duomenimis apie Lietuvos centrinės valdžios organizacijose užimamas darbo vietų skaičius svyravo tarp 38 – 40 tūkst. Remiantis pannioto f-le – tyrimui reikėjo apklausti 365 – 385 respondentus. Gauti 555 respondentų atsakymai iš 64 Lietuvos centrinės valdžios organizacijų yra pakankamas skaičius patikimai interpretuoti gautus rezultatus tiriamos populiacijos atžvilgiu.

8 Lentelė: Empirinio tyrimo loginė schema

1 Etapas: Mokslinės literatūros analizė ir konceptualaus modelio formavimas		
Organizacijų atsparumo valdymo neapibrėžtumo sąlygomis teorinis pagrindimas.	Organizacijų atsparumo valdymo konceptualių ir taikomųjų modelių analizė ir Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo tyrimų kontekstas.	Konceptualaus organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimas kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste.
2 Etapas: Kokybinis tyrimas		
Taikyti pusiau struktūruoto interviu ir turinio analizės metodai	Atliktas 2024 m. liepos – spalio mėnesiais.	Įtraukta 19-a centrinės valdžios organizacijų.
Apklausti vadovaujančias pareigas atliekantys centrinės valdžios organizacijų darbuotojai.		Atlikti 22 pusiau struktūruoti interviu.
Atsižvelgiant į gautus kokybinio tyrimo rezultatus patikslintas konceptualusis atsparumo valdymo modelis.		

3 Etapas: Kiekybinis tyrimas			
Anketinė apklausa elektroniniu paštu – išsiųsti apie 17 tūkst. elektroninių laiškų.	Atliktas 2024 lapkričio – gruodžio mėnesiais.	Įtrauktos 64 centrinės valdžios organizacijos Surinkti 555 atsakymai.	Atsakyti į anketą galėjo visų pasiektų centrinės valdžios organizacijų pareigybių darbuotojai
Surinktų duomenų analizei taikyta aprašomosios statistikos, koreliacinė ir ranginės logistinės regresijos analizės, naudojantis IBM SPSS ir Microsoft Excel programomis.		Iškeltos ir patikrintos 7 kiekybinio turimo hipotezės.	
Atsižvelgiant į gautus rezultatus pateikiamas kiekybiniais metodais patikrintas organizacijų atsparumo valdymo modelis.			
4 Etapas: Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas			
Remiantis gautų empirinių tyrimų rezultatais, pateikiamas bendrasis organizacijų atsparumo valdymo modelis ir sudaroma organizacijų atsparumo valdymo schema, papildyta atsparumo vertinimo Lietuvos centrinės valdžios organizacijose anketa (Priedai Nr. 2 ir 3).			

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

4. ATSPARUMO VALDYMO NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS LIETUVOS CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJOSE REZULTATŲ ANALIZĖ IR MOKSLINĖ DISKUSIJA

Šiame skyriuje pateikiami kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai, kuriais siekiama įvertinti ir patobulinti pateiktą konceptualų atsparumo valdymo modelį. Konceptualaus modelio tikrinimas empiriniais tyrimais suteikia galimybę priartinti pateiktą modelį prie tiriamo realaus šio darbo probleminio konteksto. Kokybiniu tyrimu siekiama užfiksuoti esamą atsparumo procesų valdymo situaciją neapibrėžtumo sąlygomis, šio tyrimo metu išskirtais atsparumo valdymo procesais papildyti – detalizuoti konceptualų modelį. Papildytas konceptualus modelis tuomet tikrinamas priežastinių ryšių analizės metodais, kad būtų galima nustatyti praktinį modelio tinkamumą sprendžiamai darbo problemai. Skyriaus pabaigoje pateikiamas atpsarumo valdymo modelis bei mokslinė diskusija remiantis gautais empirinių tyrimų rezultatais.

4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo rezultatų apmitį, susidariusį dėl plataus spektro skirtingo dydžio, f-jų ir atskaitomybės ryšiais susietų organizacijų bei tiriamos temos kompleksiškumo, surinktų atsakymų dažnis labai skiriasi, į indikatorių vertinimą įtraukiami pasisakymai, kurie užfiksuoti 2-3 kartus ir daugiau.

Vadybos priemonės

9 Lentelė. Organizacijų atsparumo statinių procesų valdymo elementų raiška: atsparumui naudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – <u>naudingi procesai</u>
Subkategorija: **Statiniai** Atsparumo valdymo elementai	Viduriniosios grandies vadovų/ valstybės tarnautojų stabilumas | E3, E13, E16, E17, E7, E9, E20, Viduriniosios grandies vadovų/ valstybės tarnautojų žinios, kompetencijos ir jų sklaida | E3, E13, E16, E17, E7, E9, Procesų valdymas – peržiūrėjimas ir atnaujinimas, optimizavimas f-jų, teisių, atsakomybių – E14, E1, E20,	„Labai priklauso nuo geranoriškumo žmonių ir sakyčiau būtent tų valstybės tarnautojų, tos vidurinės grandies, kuri lieka, kuri nepakeista lieka, jų kompetencijos, žinojimo, nepasidavimo ir įrodymų turėjimo“. E3 „...daug neigiamų mitų apie tuos ilgamečius darbuotojus <...> šitoj vietoj tie visi mitai man sugriūna, nes asmeninės savybės turbūt yra viskas, tai yra tai, ką žmogus sugeba, sugeba mobilizuotis tam tikrose situacijose. Man atrodo tas pasitikėjimas ypatingai tos mažos komandos yra labai svarbus, kitaip viskas, matyt, sugriūtų...“. E16 „...mes turim savo psichologą viduj, kuris taip pat nemažai gali pasakyti dėl vadovavimo komandai, ar tas žmogus apskritai gali turėti geras kompetencijas, bet gali būti žiauriai prastas žmogus suvadovauti komandai...“. E14

	Neatitikčių, klaidų ir problemų aptarimo metodai|E3, E14, E19, E17 Psichologinio atsparumo vystymas – psichologas organizacijoje | E4, E20, Ribos (užduočių atlikimo) bendradarbiaujant su partneriais | E13, E7, E20,	„...vienas dalykas neplanuotas, kitas dalykas per greitos reikalaujama reakcijos, per greito teisės aktų parengimo, per didelis kiekis ir tas priveda prie chaoso organizacijoje, priveda prie nepasitenkinimo, toksiškų santykių ir nepatenkinta organizacija lieka, nespėja arba padaro nekokybiškai, tada stringa procesai...". E7 „...Kitaip tu žiūri ir į tai, kad tu deklaruoji apie klaidą, kurią kažkas padarė. Ne kaip skundimas, o kaip pagėrėjimo šansas..." E2

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Daugiausia ekspertai išskyrė (9 Lentelė) viduriniosios grandies vadovų stabilumą ir institucinę patirtį turinčių valstybės tarnautojų žinių sklaida organizacijoje. Vadovo ar lyderio vaidmuo buvo menkai minimas, išskiriama, jog **tinkamas atsakomybių pasiskirstymas bei lyderystės delegavimas** yra sėkmingi ir svarbūs veiksmai organizacijoje formuojant atsparumo procesus. Taip pat svarbu atstovauti organizaciją komunikuojant partnerio, o ne pavaldumo statuse – suformuoti organizacijai **deleguojamų užduočių** apribojimus. Ekspertai šį aspektą įvardijo kaip vieną iš reikalingų organizacijos bruožų, siekiant mažinti neplanuotų ir perteklinių užduočių delegavimą, kuris susiklosto dėl pernelyg savininkiško požiūrio į pavaldžias organizacijas, kas buvo įvardyta kaip toksiška bendradarbiavimo forma ir kultūra.

10 Lentelė. Organizacijų atsparumo statinių procesų valdymo elementų raiška: atsparumui nenaudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – <u>nenaudingi procesai</u>
Subkategorija: **Statiniai** Atsparumo valdymo elementai	Darbo higienos nesilaikymas: spaudimas darbuotojams, darbo ir laisvalaikio ribų negerbimas | E7, E9, E8, E13, Darbuotojų priėmimas „skylėms užkaišyti" ne tų kompetencijų (analitiko pvz. arba mažose org. darbuotojai kelias specializacijas turi) | E9, E16, E15, Perteklinės, organizacijai netinkamos/nereikalingos f-jos ar procesai (kokybės vadyba ir t.t.) | E7, E17, E13	„...išėjo iš darbo žmonės, išeina iš darbo ir išeina kitur <...> Grynai dėl spaudimo, dėl tos higienos nebuvo, dėl darbo laiko nesilaikymo, dėl tos elementarios darbo higienos, naktinių skambučių „messengeriu", spaudimo ir taip toliau. Tai jau yra truputį perlenkta ir nebeatlaiko kai kurie..."E7 „...Mums etatų ar kažko daugiau niekas neduoda, tai darbuotojas yra asmens duomenų apsaugos pareigūnas, vidaus audito specialistas nu ir taip toliau, <...> visos tos funkcijos jos krinta ant tų pačių darbuotojų..." E16 „...Aplipę dažnai organizaciją nereikalingos funkcijos arba nereikalingi dalykai, kurie dažnai, ypač valstybės tarnyboje nebūtinai reikalingi, <...> bet patirtis rodo, kad dažnai kišama į organizaciją tai, ko galbūt nereikėtų arba yra pertekliniai..." E17

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Tarp nesėkmingų procesų ir sprendimų organizacijos veikloje (10 Lentelė) interviu metu buvo užfiksuoti atsakymai dėl netinkamo **darbo ir laisvalaikio (šeimos) konflikto**, jog, kai organizacijose sunku išlaikyti tinkamą balansą tarp darbo ir laisvalaikio iki organizacijos veiklos palogėjimo, pats neigiamas poveikis turi didesnį efektą ir tikėtina ilgesnį organizacijos atsistatymo laikotarpį. Ši problema susijusi ne tik su lojalumo ir motyvacijos klausimais organizacijoje, bet ir su nuolatine darbuotojų kaita, kuri suformuoja nepakankamo personalo kiekio organizacijoje problemą. Ši situacija susijusi ir su dažnai įvardytu papildomų darbo funkcijų priskyrimu ne pagal darbuotojo kompetencijas ar funkcijas, ypač kai organizacijos turi mažiau negu 50 darbuotojų.

Taip pat jeigu prie neigiamų svarbių aspektų (10 Lentelė) buvo įvardytos darbuotojų kompetencijos ir institucinės atminties išlaikymas, tai **netinkamų *„iš bėdos“* darbuotojų priėmimas** į darbą, kad būtų kuo mažesnis personalo trūkumas neigiamo aplinkos poveikio organizacijai metu, stipriai sumažina galimybes kuo greičiau sugrįžti į veiklos balanso sąlygas. Taip pat nors moksliniuose tyrimuose ir praktiniuose modeliuose akcentuojama **kokybės vadybos** priemonių nauda atsparumo vystyme, tačiau jeigu priemonės sėkmingos privataus sektoriaus organizacijose, ne visada jos bus naudingos perkėlus jas į viešąjį sektorių, šiuo atveju net ir žalingos. Tai atsitinka dėl netinkamai taikomų kokybės vadybos priemonių, dažniausiai perteklinių ir dubliuojančių kitus formalizuotus viešojo sektoriaus procesus. Taip pat dėl nekokybiško šių pokyčių valdymo procesų kokybės vadybos priemonės apsunkina organizacijos galimybes priimti savalaikius ir pagrįstus sprendimus tiek statinio tiek dinaminio atsparumo procesų etapuose.

Tarp sėkmingų dinaminių atsparumo procesų valdymo elementų (11 Lentelė) ekspertai akcentavo **vidinės organizacijos kultūros** svarbą, ypač **bendradarbiavimo, komunikacijos** atžvilgiu. Kaip sėkmingos priemonės šiai kultūrai plėtoti patiriant neigiamą veiklos poveikį išskiriamas **aiškus atsakomybių priskyrimas** organizacijoje ir **grupių – komandų formavimas** iš skirtingų skyrių ar departamentų darbuotojų. Jeigu grupių – komandų formavimas labiau būdingas šiuolaikinėms vadybos priemonėms, tai atsakomybių paskirstymas yra vyraujanti organizacijų problema, ypač tose organizacijose, kuriose yra didelė darbuotojų kaita arba dažnai keičiasi aukščiausia vadovybė.

11 Lentelė. Organizacijų atsparumo dinaminių procesų valdymo elementų raiška: atsparumui naudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – naudingi procesai
Subkategorija: **Dinaminiai** Atsparumo valdymo elementai	Atvira Organizacijos kultūra | E4, E12, E15, E10, E17, E18, Bendradarbiavimo kultūra įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą | E12, E14, E7, E11, E20, Aiškus atsakomybių paskirstymas darbuotojams | E10, E2, E1, E14 Grupių - komandos formavimas| E2, E14, E14,	„...žmonės komandose greičiau pasitaria, randa sprendimus, negu, kad vadovas kuris visko nežino...“ E12 „...sukūrėme bendravimo galimybes, pastatėm žaidimus netgi tokius, stalo futbolą, stiklines duris, kad visi visus matytų, galėtų bendrauti, kad būtų bendrumo dvasia...“E12 „...tas grįžimas (į veklos balansą) tai mes kas gerai, kad tiesiog turim tą tokią atvirą organizacijos kultūrą. Esam tikrai besimokanti organizacija nuolat...“ E20 „...dėl to ir buvo sugalvota grupes vėl sugražinti, kad būtų labiau horizontalus bendravimas, kad greičiau galėtų mobilizuotis žmonės, kad nebūtų tos hierarchinės naštos, kurios labai palėtina procesus...“ E18

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Ekspertai minėdami organizacijai kylančius iššūkius ir problemas po patirto poveikio (12 Lentelė) iš esmės supriešino sėkmingos praktikos aspektus. **Subordinaciniai, hierarchiški valdymo metodai, uždara organizacijos kultūra, nekokybiškai skirstomos atsakomybės ir užduotys** trukdo organizacijai kuo greičiau atsistatyti po patirto neigiamo poveikio. Tad iš esmės, jeigu organizacija taiko sėkmingas praktikas, sprendžiančias įvardytas problemas kad ir nebūtinai labai kokybiškai, bet ir tai jau prisideda prie atsparumo vystymo ir greitesnio veiklos pablogėjimo išsprendimo. Tačiau jeigu šie įvardinti (subordinaciniai, hierarchiški valdymo metodai, uždara organizacijos kultūra, nekokybiškai skirstomos atsakomybės ir užduotys) dinaminio atsparumo procesai organizacijoje nėra visai sprendžiami, tai kenkia organizacijų atsparumui kaip gebėjimui kuo greičiau atsistatyti po patirto neigiamo veiklos poveikio.

12 Lentelė. Organizacijų atsparumo dinaminių procesų valdymo elementų raiška: atsparumui nenaudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – nenaudingi procesai
Subkategorija: **Dinaminiai** Atsparumo valdymo elementai	Subordinaciniai, hierarchiški valdymo metodai | E12, E14, E18 Uždara Organizacijos kultūra | E4, E12, E15, Nekokybiškai skirstomos atsakomybės ir/ar užduotys | E2, E10,	„...Neskirstant atsakomybės, paliekama savarankiškumui, su tikėjimu, kad padarys, susitelks patys...“ E10 „...žmonės ateina iš didesnių institucijų, organizacijų, kur gaudavo žymiai didesnį atlyginimą. Bet susimažina net keliais šimtais ir daugiau. Vien dėl to, kad netenkino kolektyvas. Mikroklimatas blogas, kultūra, etikos stoka, vadovų požiūris...“ E14 „...Vėlgi priklauso nuo organizacijos, kultūros ir lyderystės, ir tai yra organizacijos kultūra. <...> organizacijos kultūra, kad tu žinotum, kas vyksta pačioje organizacijoje ir galėtum padėti vystyti pačią organizaciją, negerai kai dirba visi po vieną, o ne bendrai...“ E4

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Statinių ir dinaminių vadybos procesų ekspertų nuomonės apibendrinimas:

Ekspertai formalizuotų vadybos procesų kategorijoje daugiausia komentarų ir pavyzdžių pateikė iš vadybinių procesų taikymo veiklos valdymo srityje: **procesų valdymas, aprašymas, tobulinimas, veiklos valdymo skaitmenizavimas, sistemingas organizacijos vidinės aplinkos informacijos rinkimas tyrimų, apklausų metodais** (apie mokymąsi, pasitikėjimą, perdegimą, ect.). Kokybės vadybos elementų išskyrimas negausus, jų taikymo naudingumas nėra vienareikšmiškas, paminėtina, jog sėkmingas kokybės vadybos metodo įtvirtinimas organizacijoje priklauso nuo vadovo (tikėtina dėl to, jog Lietuvos viešojo sektoriaus veikloje šie metodai tarp organizacijų diegiami savarankiškai, t.y. jie nėra reglamentuoti), pateikiamos įžvalgos, jog nebūtina metodų sertifikuotis ar taikyti pilnai – galima fragmentiškai ir tai jau suteikia organizacijai naudos statinio atsparumo kontekste. Atsižvelgiant į išsakytus komentarus galima išskirti visose kategorijose pasikartojančią organizacijos kultūros sritį. Detalizuojant, pastebima, jog svarbu skirti dėmesį į **komandų formavimą, individualų – psichologinį atsparumą**, pagal galimybes pasitelkiant organizacijos psichologą. Sistemingai plėtojant kokybės gerinimo filosofiją, įtraukiant klaidų, neatitikimų ar siūlymų aptarimo sesijas tarp vadovų ar visos organizacijos ribose.

Informacijos valdymas

Informacijos valdymo (12 Lentelė) kriterijaus kategorijoje išsiskyrė formalizuoti ir neformalizuoti vadybiniai procesai, įvardyti ekspertų per sėkmingų ir nesėkmingų praktikų požiūrį. Tarp formalizuotų ir sėkmingų praktikų išskirtas **informacijos skaitmenizavimas** organizacijoje, kuris iš dalies detalizuotas **institucinės atminties formalizavimu** ir **programinio valdymo bei organizacijos procesų sistemos formalizavimu**. Anot ekspertų, svarbu gebėti skaitmenizuoti ir išsaugoti organizacijoje surenkamą ir susisteminamą informaciją, kurią galima panaudoti įvykus veiklos pablogėjimui, ypač vyraujant darbuotojų kaitai ar ruošiantis pakeisti svarbų darbuotoją, kas iš dalies labiau siejama su organizacijoje vykstančiais procesais iki patiriamo neigiamo veiklos poveikio. Taip pat šio klausimo kontekste dažnai akcentuota **informacijos perteikimo žodžiu** rutininė praktika, kuri minėta tiek statinio, tiek dinaminio atsparumo procesų komentaruose. Tačiau formalizuota informacijos keitimosi žodžiu forma labiau prisideda prie statinio atsparumo procesų kuriamos naudos organizacijai formuojant gebėjimą būti atsparesnei.

13 Lentelė. Formalizuoti informacijos valdymo metodai: naudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – naudingi procesai
Subkategorija: Formalizuoti metodai ir procesai	Valdymo informacijos skaitmenizavimas | E17, E19, E20 KPIS – E3, E12, E17, E19, Institucinė istorinė atmintis yra formalizuota/ susistemina | E3, E20, E14, Procesinio/programinio valdymo informacija | E17, E14, E1, E20 Būtinas informacijos perteikimas žodžiu | E1, E14, E9, E11,	„...Institucinė istorinė atmintis yra formalizuota/susistemina, kiekvienas gali ar turi pasidalinti komandiruočių informacija. <...> Sukauptų rodiklių, strateginės veiklos rodiklių žemėlapis/katalogas, švieslentės yra labai naudinga...“ E17 „...turbūt metus penkis mes ėjom link to, kad atsisakyti popierinių dokumentų, Skaitmenizuoti veiklą. <...> dabar turime didelę skaitmenizaciją, duomenų bazes, registrus, net kibernetinę saugą...“ E19 „...Mes visada dirbam su apdorojama informacija ir pas mus, kas yra patogu, kad lieka ta istorinė atmintis išėjus darbuotojui. Tai praktiškai istorinė atmintis yra susisteminta, mes ją turim toliau...“ E20 „...tai informacijos teikimas ir komunikacija, <...> tol kol nepakalbėta tai išvis gali pamiršti apie tai...“E1

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Tarp formalizuotų ir nesėkmingų informacijos valdymo praktikų ekspertai (14 Lentelė) išskyrė ne vieną nesėkmingai taikomą procesą, kuris apsunkina atsparumo procesus organizacijoje. Labiausiai akcentuotas **informacijos dalinimosi tik raštu arba vienu būdu** organizacijų trūkumas. Galima teigti, jog tai labai apriboja organizacijos kompetencijas sisteminti, atrinkti ir dalintis svarbia informacija, ypač neigiamo poveikio metu, nes nėra deleguojami sprendimai žemesnėms darbuotojų grandims. Kitas neigiamas atsparumo vystymui organizacijoje aspektas **yra strateginio planavimo informacijos** nežinojimas tarp organizacijos darbuotojų, nežinojimas, dėl kokių strateginių problemų ar vertybių yra priimami vieni ar kiti sprendimai. Taip pat įvardyta, jog organizacijai neturint reikiamų kompetencijų **apdoroti reikiamą informaciją**, tiek statinio, tiek dinaminio atsparumo procesų kontekste yra neigiamas poveikis organizacijos atsparumui. Informacijos surinkimas ir jos gavimo laikotarpis iš išorės taip pat įvardytas kaip vienas iš trūkumų, ypač kai organizacija negali reikiamos informacijos suformuoti ir apdoroti viduje. Perteklinių formalizuotų procesų, kurie neprisideda prie atsparumo vystymo, dalies darbuotojų nuomone, yra įvardinama **„betikslis“ stažuočių ataskaitų pildymas** ir kėlimas į sistemą, jeigu tai nėra panaudojama organizacijos veiklai gerinti. Tai tikėtina susiję su informacijos nepanaudojimu priimant sprendimus ar stokojama bendro prasmingo panaudojimo tiklso. Šie atsakymai susiję su ganėtinai stipriu viešojo sektoriaus darbuotojų darbo prasmės ar vertingo darbo visuomenei prasmės poreikiu.

14 Lentelė. Formalizuoti informacijos valdymo metodai: nenaudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – nenaudingi procesai
Subkategorija: Formalizuoti metodai ir procesai	Komandiruočių/stažuočių ataskaitų pildymas | E1, E2, E8. Organizacija negeba arba netinkamai apdoroja informaciją | E5, E12, E16. Vadovas neleidžia tiesiogiai keistis informacija/bendrauti | E15, E11. Informacijos gavimas iš išorės | E12, E3, E15. Strateginio planavimo informacijos nežinojimas | E4, E5, E11, E6, E7. Info keitimasis tik raštu arba tik vienu būdu | E1, E5, E14, E19.	„...iš komandiruotės grįžę, turim rengti ataskaitas, kur įkeliam į sistemą ir ten gali jas matyti visi, bet niekas tuo nesinaudoja...“ E2 „...Info gavimas iš išorės užtrunka, pasikeičia aplinkybės ir tai tampa mažai naudinga...“E12 „...Nežinome kur link eina organizacija, kokie padalinio tikslai, ką veikia kolega...“ E4 Mes neturim geros informacijos. <...> kai kur norisi tikslesnio žinojimo, tai toks informacijos alkis egzistuoja...“ E5 „...tai reiškia, kad to padalinio darbuotojas, jis negalėdavo paskambinti savo kolegai į centrą arba į kitą padalinį, dėl to, kad jiems neleisdavo vadovas...“ E15

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Ekspertai tarp neformalizuotų, individualiai organizacijose pritaikomų informacijos priemonių (15 Lentelė) išskyrė komunikacijos priemones ir procesus. Sėkmingas praktikas, prisidedančias prie organizacijų atsparumo, ekspertai įvardijo kaip **vadovų komandų pasitarimus**, kurie organizuojami ne tik neigiamam poveikiui įvykus, bet ir gavus naują, svarbią informaciją. Ekspertai išskyrė, kad dėl rinkimų ciklo ar skandalų keičiantis organizacijos vadovams, kinta ir komunikacijos procesai, tad kartais nutrūkus rutininiams vadovų pasitarimams būna labai apsunkintos sąlygos dinaminio atsparumo procesų sąlygomis.

Ekspertų nuomonės išsiskyrė **informacijos ribojimo** ir **platesnio pateikimo** požiūriu: vienu atveju geriau riboti, kitu atveju svarbu pateikti platesnę informaciją. Trumpai apibendrinant, galima išskirti, jog didelio darbo, informacijos intensyvumo laikotarpiais, kurie galbūt yra vienas po kito organizacijos veiklą neigiamai paveikiantys įvykiai, ekspertų nuomone, vertingiau **riboti informaciją**, kiek įmanoma ją apdorojant ir konkretizuojant užduotis darbuotojams. Kita vertus, **papildomos informacijos** pateikimas yra įvardytas kaip svarbus veiksnys siekiant mobilizuoti, įtraukti ir išlaikyti darbuotojų pasitikėjimą veiklos pablogėjimo atvejais. Yra svarbus ir pakankamas informacijos pateikimas bei **darbuotojų įtraukimas į procesus,** ir informacijos tinkamas pateikimas tiek iki poveikio, tiek po poveikio organizacijai. Interviu metu gilinantis į šią problematiką išsiskiria **viduriniosios grandies vadovų komunikacijos balanso išlaikymo** aspektas, t.y. pagal organizacijos veiklos pablogėjimą, lėmusį situacijos sudėtingumą, reikia pasirinkti atitinkamą komunikacijos strategiją ir ją keisti priklausomai nuo atvejo, vieno kelio laikymasis visada naudos neduoda.

15 Lentelė. Neformalizuoti metodai: Vidinė komunikacija - naudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – naudingi procesai
Subkategorija: Neformalizuoti metodai: Vidinė komunikacija	Vadovų komandų pasitarimas | E1, E6 E8, E10, E14, E11, E21 Informacijos ribojimas darbuotojams –(reikia balanso tarp ribojimo ir nežinomybės) | E1, E6, E12, E13, E16, E10 Į informacijos mainus neįtraukiami visi darbuotojai | E1, E13, E8, E20, Papildomos informacijos pateikimas darbuotojams | E13, E8, E11, E20, Informacijos tėkmė iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų Visi turi pasisakyti, visi turi būti įtraukti, išklausyti ir pan. | E3, E16, E18, Vadovų gebėjimas komunikuoti | E1, E9, E11, E20, Viduriniosios grandies vadovų gebėjimas išlaikyti balansą patiriant spaudimą iš viršaus ir iš apačios | E11, E20, E3, E12	...“netgi pasidarė alternatyvą, kad ir be ministro, bet departamentų direktoriai patys pradėjo rinktis vieni ir keistis informacija, nes akivaizdžiai stokojo šios dalies. Po to, kiek vėliau, padarė tokius susitikimus su vadovybe...“ E5 „...aš kaip padalinio vadovas, visada filtruoju informaciją, dėl to, kad dalis neigiamos informacijos tik morališkai galėtų padaryti kažkokią tai žalą žmogų, išmušti iš vėžių darbuotoją, suteikti neigiamas emocijas, bet ji realiai mums tobulėti neduoda galimybių...“ E6 „...vidurinės grandies vadovus, kurių pas mus daugiausiai, <..> ir esam tokie sugertukai dviejų pusių. Iš vienos pusės mes sugeriame tai ką politinė vadovybė mums atneša. Iš kitos pusės mes sugeriam jeigu yra nepasitenkinimas iš mūsų darbuotojų, iš apačios, tai mes turime rasti tą balansą, kaip išlaikyti...“ E11

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Nesėkminga informacijos valdymo patirtis atsparumo valdymo organizacijoje atžvilgiu (16 Lentelė) iš esmės yra priešinama su sėkminga patirtimi, kuo mažiau organizacija atvira (administracinis hierarchinis požiūris), tuo **prasčiau bendrauja ir komunikuoja su darbuotojais: nėra naudojami įvairūs informacijos kanalai, netinkamai pateikiama informacija apie reikšmingus procesus, sprendimus ir veiklas paprastam darbuotojui**, organizacijai kyla didesnių iššūkių sėkmingai sugrįžti po veiklos pablogėjimo.

16 Lentelė. Neformalizuoti metodai: Vidinė komunikacija - nenaudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – nenaudingi procesai
Subkategorija: Neformalizuoti metodai: Vidinė komunikacija	Vidinės komunikacijos problemos keičiantis informacija | E6, E5, E15, E7, E11, Per mažai bendraujama su darbuotoju | E6, E8, E15, Vadovų negebėjimas komunikuoti | E1, E4, E11, E20 Informacijos ribojimas iš aukščiausių ir vid. grandies vadovų | E7, E11, E15	„...Sakyčiau mūsų institucijoje yra per mažai bendraujama, bendradarbiaujama su kiekvienu darbuotoju. <...> vadovas planuoja, galbūt, ateityje pertvarkyti mūsų vieną padalinį, kuris atsakingas už vidaus komunikavimą, kad tobulinti šį dalyką...“ E6 „...jeigu mes kalbame apie vidinę organizacijos informaciją, tai dažnai ta informacija nekomunikuoja tarpusavyje...“ E4 „...iš aukščiausių vadovų kartais būna informacijos filtravimas tam tikras, tai tada žemesnės grandies vadovai nebūna patenkinti, nes nežinau apskritai kas dedasi organizacijoje...“ E7

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Informacijos valdymo kriterijaus apibendrinimas

Ekspertų atsakymai į 4 klausimą, susijusį su informacijos valdymo sėkmingumu organizacijoje, kai organizacijos veikla pablogėja dėl neigiamo vidinio ar išorinio poveikio, daugiausia rėmėsi vidinės, tarpasmeninės, verbalinės organizacijos komunikacijos priemonėmis. Akcentuota informacijos filtravimo ir ribojimo svarba, siekiant neperkrauti informacija užduotis įgyvendinančių darbuotojų, taip pat minima vadovų susitikimų ir informacijos sklaidos svarba vadovų lygmeniu, kuri profesionaliai ir įvairiais komunikacijos metodais turėtų būti perteikta darbuotojų grandžiai.

Kita vertus, dėl išsiskiriančių ekspertų nuomonių galima pabrėžti, jog svarbu rasti balansą tarp informacijos ribojimo ir pateikimo, organizacijos veiklos neigimao poveikio metu atveju, atsižvelgiant į emocinę ir turinio prasmės informaciją. Nemažai ekspertų išskiria, jog tikslinga pateikti platesnį situacijos organizacijoje kontekstą, taip nuraminant ir iš dalies labiau įtraukiant darbuotojus, idealiu atveju įgalinant juos prisidėti prie pasiūlymų ir veiksmų veikti situacijos metu. (Sudėtingos ar labai dažnai nutinkančios poveikio situacijos metu tikslinga turėti informacijos koordinatorių – darbuotoją ar jų grupę)

Kitas aspektas, susijęs ir su įvardyta komunikacija, yra organizacijos atvirumo kultūra: kuo daugiau konteksto, sprendimo būdų ir artimiausių pokyčių turėtų būti žinoma darbuotojams. Išskiriama, jog informacijos perteikimas žodžiu yra labai svarbus organizacijoje, ypač neigiamo poveikio situacijoje. Organizacijos valdymo informacijos skaitmenizavimas įsivertinti situaciją ir priimti sprendimus iš ekspertų komentarų dažniau pastebimas kaip būtinas kasdienės veiklos elementas, tačiau ne be trūkumų. Tose organizacijose, kuriose valdymo skaitmenizavimas nėra pažangus, ekspertai rečiau pabrėždavo vidinės komunikacijos ir organizacijos kultūros svarbą informacijos valdyme, pagrindiniai iššūkiai susiję su informacijos turėjimu, apdorojimu ir panaudojimu. Kokybės vadyba, lyderystė, bendradarbiavimas su išorės subjektais informacijos valdymo požiūriu organizacijai sugrįžtant į balanso būseną po patirto neigiamo poveikio paminėti menkai.

Kiti reikšmingi mažai vertės ar net problemų keliantys aspektai **yra informacijos formalizavimas ir teikimas raštu, el. paštu, susirašinėjimais** – poveikio metu tai nėra itin sėkmingos praktikos, jeigu jos taikomos vienintelės ar tokia forma užimančios didžiausią dalį komunikacijos organizacijoje. Taip pat komunikacijos ribų nenustatymas ar nevaldymas – perteklinė **turininė informacija** daro žalą, netinkamai pateikta ar blogai suvaldyta **emocinė informacija** išbalansuoja darbuotojus ir neprisideda prie kokybiško organizacijos sugrįžimo į veiklos balanso būseną. Svarbūs aspektai – organizacijoms dažnai trūksta kompetencijų dirbti su formalizuota informacija ir duomenimis arba nėra galimybės duomenų gauti reikiamu laikotarpiu – procesai trunka per ilgai, esama situacija pasikeičia ir informacijos gavimo procesams panaudoti ištekliai tampa beprasmiai.

Žinių valdymas

Ekspertai, paklausti, kokie organizacijos mokymosi metodai ir procesai padeda organizacijai grįžti į pusiausvyros sąlygas (17 Lentelė) po patirto neigiamo poveikio, įvardija bendrųjų kompetencijų svarbą, labiausiai akcentuoja **gyvos vidinės**

komunikacijos aspektą, ypač **vadovaujančių darbuotojų kompetencijų** kontekste. Svarbu **įgalinti darbuotojus dirbti darbo grupėse**, sprendžiant naujas situacijas dėl spartaus informacijos keitimosi ir tarpusavio mokymosi. Taip pat išskiriami **valstybės tarnautojai su institucine patirtimi** ir gebėjimas juos motyvuoti, kad pasidalytų turimomis žiniomis

17 Lentelė. Formalizuoti žinių valdymo metodai: naudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – naudingi procesai
Subkategorija: Formalizuoti žinių valdymo metodai	Tarptautinė tinklaveika - E12, E8, E15, E16, E10, E14, E20 Nacionalinė tinklaveika - jeigu yra giminiškų org. | E12, E16, E10, E14, E7, Išmoktas pamokas fiksuoti formalizavimo būdais | E1, E12, E10, E19 Individualus kvalifikacijos kėlimo/kompetencijų tobulinimo krepšelis | E7, E19, E1, Vidiniai tyrimai (pvz. auditas) | E13, E16, E1 Mokymai kito formato pavidalu: „vorkeišinai", tradicijų kūrimo, švenčių pavidalu |E1, E15. E22	„...Formalizuoti klausimynai – ko išmokome per pusmetį.." E1, E19 „...nacionalinė tinklaveika tai čia, jeigu turim kažkokių panašių įstaigų ar partnerių, jeigu esi unikali organizacija, gal kažkiek su kitom ministerijoms galima pasilyginti, bet neypatingai iš esmės jau turi žiūrėti į užsienį..." E12 „...Nemokėjau šnekėti viešai, o reikia paskaitą paskaityti, aš gal eisiu pasimokyti. Yra galimybė taip individualizuotą mokymosi kažkokį kelią pasirinkti..." E19 „...labai naudinga, visada yra vidaus auditas. Kada būna išorinis žmogus, man pasako, pabaksnoja, mūsų tas skaudžiausias sunkesnes vietas, dažnai atsakant į klausimus irgi kyla klausimų, kaip ir dabar su jumis kalbant, tada pradedi, augti pats žmogus ir suprasti, ko nežinai ir ko nesupranti, ką reikėtų padaryti..." E16 „...mes stengdavomės išmoktas pamokas, tiesiog net ir procesuose fiksuoti, kad jos yra reflektuojamos ir ir tegul ten gal net nebūtinai kažkokių ataskaitų forma, bet yra galimybė jas internalizuoti, tuos kažkokius išmoktus dalykus ir patobulinimus..." E12

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Taip pat išskiriama, jog geriausiai **organizacijai sekasi tobulėti balanso sąlygomis**, tačiau tam reikia naudoti įvairias mokymosi formas – išvykas, refleksiją (ypač vadovų lygmenyje). Svarbu gebėti valdyti mokymosi procesą – planuoti ir fiksuoti mokymosi organizacijoje rezultatus tiek individualiu, tiek skyrių/departamentų lygmeniu, jeigu įmanoma **tai formalizuoti, jog būtų kuriama skaitmeninė organizacijos atminties analogija** įgalinant ją naudoti organizacijos veikloje, kad nebūtų „palaidota stalčiuose".

Tiek nacionalinė, tiek tarptautinė tinklaveika prisideda prie organizacijos mokymosi, tačiau priklauso nuo organizacijos požiūrio ir gebėjimo tai išnaudoti. Taip pat tinklaveikos formos geriau veikia organizacijos mokymosi atžvilgiu rutininės veiklos sąlygomis, atsižvelgiant į kitų klausimų atsakymus tinklaveika yra svarbus informacijos ir žinių šaltinis sprendimams priimti, kai organizacija grįžta į balanso sąlygas arba atlieka organizacijos mokymosi plano analizę.

18 Lentelė: Formalizuoti žinių valdymo metodai: Nenaudingi procesai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai – nenaudingi procesai
Subkategorija: Formalizuoti žinių valdymo metodai	Susikoncentravimas investuoti tik į kokybės vadybą ir funkcinius procesus | E1, E4, E22, E17 Formalizuotas mokymasis: testų sprendimas | E1, E21, E22, E15 Nauja vadovybė dažniausiai keičia esamas valdymo praktikas, nebūtinai geresnėmis | E2, E3, E8, Darbas nuotoliu trikdo mokymąsi: vyksta nekokybiškai/fiktyviai | E11, E22, E20, Viduriniosios grandies nepakankamos vadovavimo kompetencijos | E6, E15, E8	„...Jeigu yra laiko atsisukti atgal ir tai užfiksuoti – kitaip lieka fragmentiškai darbuotojų atmintyje...“ E4 „...formalizuotas mokymasis yra negerai, <...> kad formalizuoti testai negrai, ypač nuotolinis mokymasis yra vertinamas blogai dalykas...“ E21 „...Paaiškėjo, kad mūsų viduriniosios grandies vadovai labai mažai turi vadovavimo įgūdžių, jie daugiau dirba kaip specialistai dėl to mes mokėmės per tuos metus ir šiais metais mokomės vadovavimo...“ E6 „...turbūt svarbu surasti kiekvienai organizacijai balansą tarp to, kas investuojama į atsparumą ir to, kas yra tiesioginis kliento interesas ar ne, ar suinteresuotos šalies interesas tai, ar politikos formavimo sprendimai, ar tie tai viešųjų paslaugų teikimas...“ E17

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Ekspertai, nors ir pripažįsta formalizuotų vadybos procesų naudą ruošiant organizaciją atsistatyti po patirtų neigiamų poveikių, tačiau akcentuoja, kad reikia išlaikyti balansą tarp procesų ir metodų formalizavimo, standartų siekimo bei bendrųjų kompetencijų investicijų (18 Lentelė). Organizacijų atsistatymo metu formalizuotos procedūros lėtina procesus, tačiau, jeigu formalizuotų procedūrų fiksavimo visai nesilaikoma, nukenčia strateginio valdymo proceso elementai bei informacijos ir žinių perteikimas ir išsaugojimas raštu. Ekspertų nuomone, viduriniosios grandies vadovai stokoja ne tik lyderystės, bet ir vadovavimo kompetencijų dėl dažnai vyraujančio siauros srities specialisto kvalifikacijos šioje pozicijoje. Taip pat netinkamai pasirengus neigiamo poveikio laikotarpiams, sutrinka organizacijos mokymosi procesas, kuris tampa nevaldomas, ypač jeigu neigiamo poveikio situacijos pasikartoja dažnai ir organizacijai neužtenka laiko „atsikvėpti, atsisukti atgal ir pasimokyti, mokymąsi įtvirtinti“.

Rutininės veiklos sąlygomis organizacijos mokymosi kontekste, siekiant pasiruošti galimam veiklos pablogėjimui dėl patirto neigiamo poveikio, ekspertai išskiria išorinių tyrimų nuvertinimą. Tokio pobūdžio analizių, dokumentų „palaidojimas stalčiuose“ yra nenaudingas, ypač jeigu yra prarandama institucinė atmintis darbuotojų kaitos atveju. Taip pat neinvestuojant į tinkamą organizacijos išorės komunikaciją prastėja organizacijos įvaizdis, menksta reputacija ir susidaro prastesnės arba netinkamos sąlygos/galimybės mokytis iš išorės partnerių bendradarbiaujant tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmenimis.

Vidinės aplinkos veiksniai

Ekspertų nuomone (19 Lentelė), dažniausiai **reguliariai** susidarančios poveikio situacijos, kurios sutrikdo organizacijos veiklą ir kylančios iš organizacijos **vidinės aplinkos,** yra sietinos su **darbuotojų kaita**, kuriai daro poveikį **vadovų pasikeitimas** bei **svarbių darbuotojų kaita** (ilgamečiai darbuotojai, aukštos kvalifikacijos

darbuotojai, svarbių kompetencijų darbuotojai, darbuotojai, į kuriuos kiti kreipiasi pagalbos, jais pasitiki). Šie aspektai minimi kaip dažniausiai ir skirtingais atvejais labai stiprų poveikį darantys veiksniai organizacijose. Analizuojant išsakytą ekspertų nuomonę, galima matyti, jog darbuotojų kaita, daranti neigiamą poveikį organizacijos veiklai, yra susijusi su per **dideliu darbo krūviu**, per **trumpais neplanuotų užduočių terminais (*ad hoc*)**, taip pat susiklosčiusia toksiška organizacijos kultūra.

19 Lentelė: Vidinės aplinkos poveikis: organizacijos kultūros ir darbuotojų veiksniai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai
Subkategorija Vidinė aplinka – organizacijos kultūros ir darbuotojų veiksniai	Vadovų kaita | E1, E4, E13, E12, E5, E14, E17 E7, E9, E11, E19, Svarbių darbuotojų kaita - institucinę atmintį nešantys darbuotojai, rodantys lyderystę (E12, E13dėl transformacijos, E15, E10, E14, E9, E11, E20, Darbuotojų pasikeitimas (E1, E6, E12 E5, E8, E10, E9, Darbuotojų pasikeitimas dėl: Toksiška organizacijos kultūra | E12, E8, E14, Neadakvatus darbo krūvis, netinkamas f-jų pasidalinimas | E1, E8, E10, E14, E17	„...vadovo nebuvimas daug stipriau paveikia, <...>, vadovų kaita sukelia informacijos vakuumą, nežinomybę..."E13 „...Politinių vadovų dažniausiai kaita, Na rinkimų cikle, o kaip pas mus, tai ir tris, ir keturis kartus pasikeitė vadovai. <...> sudėtinga būna kartais persiorientuoti ir staigiai pasikeisti, po to, kai ateina kitas vadovas..." E7 „...ilgai veikiant toksiškoje kultūroje, nepakankamas finansavimas, kas nekonkurencingomis paverčia pozicijas ir dėl to ilgalaikėse valstybės tarnybos pozicijose ir ne tik valstybės tarnybos lieka iš esmės žmonės, kurie tenkinasi mažu, nėra ambicingi arba tiesiog bijo pokyčių, bijo išeiti į kitas pozicijas ir tada, irgi darbo kokybė tikrai nuo to nelaimi..." E12 „...šitoj vietoj gal taip ir turim problemą, bet labiau per darbo krūvio problemą, kad tas darbo krūvis tiesiog tikrai yra didelis. Tai tikriausiai per tai labiau įtakoja kiekvienas tas (svarbaus darbuotojo) išėjimas, o per kompetencijas - kol kas jų turime..." E10

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Analizuojant kokie vidinės aplinkos pokyčių ar problemas keliantys veiksniai turi neigiamą poveikį organizacijos veiklai (20 Lentelė), po kurio pastebimas poreikis kokybiškam organizacijų atsparumo pritaikymui, išsakytos ekspertų nuomonės išsiskiria. O**rganizacijos veiklos prioritetų pokyčiai**, arba prioritetų pokyčiai, kam organizacija yra pavaldi – turi neigiamą poveikį organizacijos ir individualiu lygmenimis. Kitas svarbus ekspertų išskirtas veiksnys, būdingas ir privataus sektoriaus organizacijoms, yra **neplanuotos, skubios užduotys**, tačiau remiantis ekspertų pateiktais situacijų pavyzdžiais, kurių ne visus galima atskleisti, viešojo sektoriaus organizacijoms tenkančių netikėtų ir skubių užduočių atlikimo svarba ir poveikis visai sistemai ir netgi visuomenei yra kompleksiškesnis, todėl netikėtos ir didelės svarbos užduotys pablogina organizacijos veikimą, o sugrįžimas į balanso būseną organizacijos lygiu priklauso nuo užduoties atlikimo pasekmių.

20 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikis: valdymo procesų pokyčių veiksniai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai
Subkategorija Vidinė aplinka valdymo procesų pokyčių veiksniai	Veiklos prioritetų pokyčiai | E2, E15, E10, E19, E20, Neplanuoti pavedimai/ užduotys, per labai trumpą laikotarpį (*ad hoc*)| E5, E8, E9, E20, Strategijos pasikeitimas (E2, E17, E18, Struktūriniai pokyčiai (E2, E11, E20, Valstybės tarnautojo statuso praradimas | E9, E11, E17 Organizacijos transformacija | E1, E12, E20;	„...Kažkas, kuo nesidalinama su organizacija pasikeičia. Ir staiga nebereikia pabaigti 3 mėnesius rengtų užduočių..“ E2 „...poveikį, neigiamą poveikį daro skuba ypatingai didelė, kai skuba aišku išplaukia pavyzdžiui iš vadovų, paprastai iš politinės grandies vadovų, bet kai tokia didelė skuba, ji jau yra priešinga teisingumui...“ E9 „...Seimo nariai turi kitur, matyt, kitose organizacijose kažkokią įtaką, tam tikrais sprendimais.<...>. Grupė darbuotojų turi pasijungti į, kaip sakau, ne į savo prioritetinę funkcijų atlikimo veiklą...“ E10 „...tikrai tokių visokiausių impulsų, kurie, kaip ir tą kasdienį ritmą trikdo tu gauni ir dažnai žmonės visada stresą pajaučia, kažkokį pavedimą gavai, jau vien kažkoks pavadavimas jau sukelia (streasą ir pablogėjimą), kad tu turi keisti savo darbo ritmą, kažkas gauna papildomas užduotis ir turi prisitaikyti prie to...“ E5

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Strategijos pasikeitimai, struktūriniai pokyčiai, organizacijos transformacija, ekspertų nuomone, turi neigiamą veiklos pobūdį organizacijos lygmeniu. Tačiau galima pastebėti, jog ekspertų išskirtas valstybės tarnautojo statuso pasikeitimas šiuo atveju turi didesnį individualų poveikį ir tik po jo pasijaučia organizacijos lygiu.

21 Lentelė. Išorinės makro aplinkos poveikis organizacijai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai
Subkategorija Išorinė aplinka Makro	Valdžių pasikeitimas (partijų, vald. koalicijos programos) | E2, E4, E12, E5, E8, E17, E20, Seimo rinkimai |E6, E5, E8, E11, E18, Vyriausybės nariai - vyriausybės programa | E3, E17, E11, E18, E20 Politinės asmenybės (politikai, ministrai, viceministrai) | E3, E9, E15, E10, E20, Teisėkūros pasikeitimai | E13, E10, E11, VT pakeitimas | E9, E11, E18, E19, Žiniasklaidos, Medijų/Facebook kultūros spaudimas | E13, E16,	„...Ministerijos požiūris savininkiškas, mėtomi, vėtomi, spardomi jaučiamės...“ E13 „...staiga programa per kelis mėnesius pakeičiama įgyvendinimo planu ekspromtu staigiai reikia ir va tai sukelia ir tam tikrą stresą, ir nežinomybę, kurį laiką organizacija būna truputį beorėje erdvėje...“ E5 „...keičiantis vyriausybėms keitėsi santykiai su stakeholderiais, su savininku organizacijos, vyriausybės kanceliarijoje. Tas sukėlė visokių stresų organizacijai...“ E12 „...kai valstybės tarnyba prarado tam tikrus saugiklius, tai irgi čia turbūt poveikis, tarnautojo atveju prarandamas saugumas...“ E9 „...dabar visi, kurie dirba „feisbuko“ demokratijos būdu, daro ką nori, Mes visą energiją pradedam deginti „feisbuko“ kultūrai, nu kažkokia nesąmonė...“ E13

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Tarp makro išorinės aplinkos poveikio organizacijai veiksnių (21 Lentelė) dažniausiai minimas **rinkiminis ciklas** ir **vyriausybės pasikeitimas** - istoriškai Lietuvoje

išrenkamame naujos kadencijos parlamente valdančiąją daugumą sudaro kitos partijos, periodiškai vykstantis valdžių pasikeitimas yra stiprų poveikį darantis veiksnys, keičiantis politiniams centrinės valdžios organizacijų vadovams, vyriausybės programai (prioritetų/priemonių pokyčiai). Kiti susiję aspektai siejami su netikėtais įvykiais, darančiais poveikį organizacijos veiklos pablogėjimui: **spaudimas iš aplinkos**, dažniausia iš parlamento **politikų**, nebūtinai vyriausybės atstovų, skirtingų organizacijų veiklos srityse, taip pat ekspertų pabrėžiami **visuomenės, medijų, privataus sektoriaus ir soc. tinklų** neigiamas poveikis organizacijos veiklai.

22 Lentelė. Išorinės mikro aplinkos poveikis organizacijai

	Indikatoriai/dažnis	Iliustruojantys teiginiai
Subkategorija Išorinė aplinka Mikro	Santykis su kuruojančia įstaiga | E1, E16, E8, E20, E21, E6, E13 Santykis su instituciniais partneriais/ bendradarbiavimas | E2, E3, E4, E7 E16, E9 E11, E18, E20 Politikų spaudimas | E4, E6, E12, E8, E15, E16, E10, E14, E7, Naujų f-jų skyrimas – delegavimas | E6 (stiprus poveikis viduje), E8, E16, E10 Org. Transformacija | E12, E13, E8 Nepakankamo finansavimo skyrimas sukelia kitų pasekmių: darbuotojų /kaitą(visų grandžių), motyvacijos problemos, org. kultūros toksiškumas | E12, E5, E14	„...gali būti net ne rinkimų laikotarpis, o kažkoks įvykęs įvykis, nu, vat, kažkoks tai žiniasklaidos pasirodė straipsnis <...> ir akivaizdu, kad, nepriklausomai net nuo to, ar tai yra valdantieji ar ne valdantieji ir dažniau net ne valdantieji, o opozicija. Na, kartais siekdami save parodyti, kartais tiesiog primindami apie save, ta prasme imasi to vaidmens uždavinėti klausimus, kviestis į komijas ar seimą..." E16 „...Žinokit stiprumas buvo pakankamai didelis ir pagal trukmę, ir pagal patį poveikį, ir pagal pačią komunikaciją aš kalbu apie stakeholderius <...>, Turėjom tokias rimtas problemas ir rimtą tokį nesusikalbėjimą..."E20 „...Gausiu geriau, mažiau, bet aš dirbsiu tai kas man patinka ir kolektyvas bus normalus <...> finansinis atlyginimas, toliau sąlygos darbui, vieta, aplinka ir mikroklimatas pats kolektyvas...." E14

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Ekspertai, komentuodami **išorinės mikro aplinkos** poveikį organizacijos veiklos kokybei (22 Lentelė), dažnai akcentavo poveikį iš **suinteresuotų grupių/subjektų (*stakeholderių*)**, kuris dažniausiai būdavo įvardijamas kaip savininkiškas, toksiškas ir sukeldavo dažną įvairaus stiprumo neigiamą poveikį veiklai. Tikėtina, kiti šiame kriterijuje įvardyti aspektai yra susiję **santykių su kuruojančia įstaiga** poveikio būdais, ekspertų įvardyti kaip **naujų f-jų skyrimas ir delegavimas**, **organizacijos transformacija, nepakankamas finansavimas**. Nacionalinio lygmens politikų spaudimas įvairiomis formomis ir kanalais centrinės valdžios organizacijoms taip pat yra išskiriamas kaip dažnai neigiamą poveikį organizacijos veiklai sukeliantis veiknys.

23 Lentelė. Organizacijos atsistatymo laikotarpio po patirto aplinkų poveikio vertinimas

	Indikatoriai/dažnis	Organizacijos atsistatymo laikotarpis
Subkategorija: organizacijos sugrįžimo laikotarpis	Iki 4 savaičių | E13, E6 Iki 6 mėnesių | E5, E20 6 mėnesiai ir ilgiau | E5, E11, E20	„...Tai kažkur apie mėnesį trunka tokie dalykai jeigu šnekant apie stakeholderius...“ E6 „...Atsistatom per mėnesį tikrai...“ E13, „...kokie geri du, du su puse metų truko, kad žmonės grįžtų į normalią būseną, tikrai labai užtruko (po transformacijos). Organizacijai nuo šešių iki dvylikos mėnesių užtrunka (po aukščiausių vadovų pasikeitimų)...|E11 „...nuo asmenybės (vadovo) priklauso ir 6 mėnesių gali neužtekti...“E20

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Ekspertų pokalbio metu pateikti atsakymai, per kokį laikotarpį organizacija dažniausiai sugrįžta į veiklos balanso sąlygas po patirto poveikio (23 Lentelė), buvo įvardytas įvairus, dažniausiai pritaikomas pagal kurio nors poveikio pavyzdį laikas, tad sudėtinga kokybiškai įvertinti pateiktus atsakymus iš to, ką pavyko užfiksuoti. Apibendrinant poveikius organizacijoms galima išskirti, jog atsistatymo greitis priklauso nuo organizacijos dydžio, atliekamos funkcijos ir funkcijos svarbos visuomenei ar viešojo administravimo sistemai. Tais atvejais, kai atsistatymas neturi didelės svarbos, laikotarpiai būdavo įvardinami ir iki 6 mėnesių, jeigu tai skubios ir svarbios užduotys, deleguotos iš išorės ar kilusios dėl krizės, atsistatymas būdavo greitas dėl mobilizacijos, tačiau jeigu tai pasikartoja dažnai, o atsitatymo procesai tampa rutina, organizacija iš esmės atsistato tik iki funkcijų teikimo, tačiau mokymosi ir tobulėjimo procesai nėra išpildomi.

Ekspertams komentuojant, kokios **neapibrėžtumo sąlygos** susidaro vidinėje organizacijos aplinkoje, labiausiai pastebimas aplinkos sudėtingumas: dėl įvairių skirtingų f-jų atlikimo, skirtingų specifinių žinių poreikio, taip pat ir hierarchiškos valdymo struktūros organizacijos vidinės aplinkos atžvilgiu yra identifikuojamos kaip sudėtingos. Šiek tiek išsiskiria aplinkos dinamiškumo vertinimas: ekspertai rečiau įvertina, jog vidinė organizacijos aplinka yra statiška (5 respondentai), labiau akcentuojama dinamiška aplinka dėl neplanuotų, skubių užduočių kiekio, sudėtingumo, darbuotojų kaitos, strategijos ir prioritetų pasikeitimų, sprendimų priėmimo poveikio ir greičio svarbos visuomenei/vyriausybei.

24 Lentelė. Aplinkos neapibrėžtumo sąlygų pokyčių vertinimas

Vidinė aplinka			
		Rutininė	Patyrus poveikį
Žemas neapibrėžtumas	1.Reikalinga informacija žinoma ir prieinama	E2, E6, E8, E10, E14, E17, E7, E19	
	Aplinka - Statiška - Nesudėtinga	E19,	

Vidutinis neapibrėžtumas	2.Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis	E1, E4, E13, E5, E16, E11, E18, E20,	E3, E4, E6, E12, E13, E5, E8, E16, E10, E14, E11, E19, E20
	Aplinka - Statiška - Sudėtinga:	E4, E12, E15, E17,	
	3.Persisotinimas informacija – perteklius	E1	E12 (nekompetencija susitvarkyti), E18,
	Aplinka - Dinamiška - Nesudėtinga	E5, E16, E14	
Aukštas neapibrėžtumas	4.Nėra žinoma kokia informacija būtų reikalinga		E2
	Aplinka - Dinamiška - Sudėtinga	E3, E6, E13, E8, E10, E7, E11, E18, E20,	

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Ekspertų nuomone, vertinant neapibrėžtumo sąlygas per informacijos valdymo požiūrį (24 Lentelė), **vidinės** aplinkos informacijos valdymo situaciją įvardija dvejopai: kaip nuolatinės informacijos poreikį arba kad informacija žinoma ir prieinama. Tačiau patyrus poveikį veiklos našumui informacijos poreikis didėja, labiau išryškėja gebėjimų svarba suvaldyti reikiamą informaciją, kad neįvyktų persisotinimas informacija bei kartais susidaro situacija, jog nežinoma, kokios informacijos reikia ir kur ji – pradedamas ilgas informacijos rinkimo procesas siekiant užpildyti trūkumą. Ekspertai išskyrė šiuos informacijos turėjimo ar gavimo būdus, kurie svarbūs kintant neapibrėžtumo sąlygoms: (i) organizacijos istorinės atminties išsaugojimas, (ii) viduriniosios grandies vadovų įtraukimas į informacijos valdymo, ribojimo, formavimo procesus ir (iii) darbo grupių veiklos nauda rengiant naujus veikimo šablonus susiklosčiusiai situacijai spręsti. Siekiant pasirengti dinaminio atsparumo situacijoms ir jas tobulinti svarbus vidinių tyrimų/įsivertinimu tęstinumas, formalizuotų priemonių taikymas – sistemingas ir nuolatinis atliekamų funkcijų išgryninimas – standartizuotų procesų šablonų rengimas.

25 Lentelė: Aplinkos poveikio elementų kategorija (kriterijus)

Išorinė aplinka			
		Rutininė	Patyrus poveikį
Žemas neapibrėžtumas	1.Reikalinga informacija žinoma ir prieinama	E1, E8, E10, E7, E19	
	Aplinka - Statiška - Nesudėtinga		

Vidutinis neapibrėžtumas	2.Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis	E12, E13, E16, E14, E11, E18, E20	E6, E5, E8, E16, E10, E14, E19, E20
	Aplinka - Statiška - Sudėtinga:	E1, E17, E19;	
	3.Persisotinimas informacija – perteklius		E12, E13, E17, E8,
	Aplinka - Dinamiška - Nesudėtinga:	E2, E14,	
Aukštas neapibrėžtumas	4.Nėra žinoma kokia informacija būtų reikalinga		E1, E2, E3, E11,
	Aplinka - Dinamiška - Sudėtinga	E1, E2, E3, E4, E6, E12, E13, E5, E15, E16, E10, E7, E11, E18, E20,	

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis kokybinio tyrimo analize

Išorinėje organizacijos aplinkoje dominuoja dinamiškos ir sudėtingos aplinkos vertinimas (25 Lentelė) nepriklausomai, ar organizacija veikia balanso (veiklos rutinos) sąlygomis, ar patyrusios poveikį veiklai. Aplinkos apibūdinimas ekspertų papildomas aukšto neapibrėžtumo vertinimu dėl interesų derinimo, bendravimo ir bendradarbiavimo iššūkių, neplanuotų, skubių užduočių delegavimo formuojančioms ir įgyvendinančioms organizacijoms, taip pat interesų grupių veiklos, patiriančios įvairių subjektų spaudimą. Reguliarus poveikis iš aplinkos dažniausiai suformuoja **vidutinio neapibrėžtumo sąlygas**, kurių metu informacija yra žinoma ir prieinama arba pastebimas nuolatinis naujos informacijos poreikis. Netikėtas poveikis iš aplinkos dažniausiai sukelia aukšto neapibrėžtumo sąlygas, kurių metu vyrauja nuolatinis informacijos poreikis sprendimams priimti, peraugdamas į nežinojimą, kokios reikia ir kur yra informacija

Informacijos valdymui **išorinėje** organizacijos aplinkoje svarbu tai, kad rutininėje veikloje pastebimas mažesnis neapibrėžtumas – daugeliu atvejų vyrauja nuolatinis informacijos poreikis, arba informacija žinoma ir prieinama, bet, patyrus veiklos pablogėjimą ar neigiamą poveikį iš aplinkos, situacija kinta į persisotinimą gaunama informacija (atsiranda problemų atrenkant ir apdorojant informaciją laiku bei aukštas neapibrėžtumas, kai nežinoma, kur yra informacija, kokia jos kokybėa, kaip ją gauti). Išskiriamos ekspertų šios šorinės priemonės, skirtos suvaldyti informacijos poreikio ir pertekliaus situacijas: bendradarbiavimas su išorės subjektais (stakeholderiais): kreipiantis pagalbos į išorės konsultantus ar vykdant viešas konsultacijas/pasikalbėjimus, jeigu tai leidžia reakcijos laikotarpis.

Kokybinio tyrimo apibendrinimas

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog Lietuvos centrinės viešosios valdžios organizacijose veiklos pablogėjimas kyla lygiavertiškai iš vidinės ir išorinės aplinkų. Vidinės aplinkos poveikį labiausiai formuoja vadovaujančias pozicijas

užimančių ir istorinę atmintį turinčių darbuotojų kaita, kuri tiesiogiai susijusi su aspektais, formuojančiais negatyvią organizacijos kultūrą. Išorinės aplinkos poveikio elementai sietini su rinkiminio ciklo nulemtais pasikeitimais vyriausybėje, strateginių prioritetų kaita, organizacijos stakeholderių veikla ir kylančiu stakeholderių, politikų, visuomenės ir medijų spaudimu organizacijai.

Nuolatos pasikartojantis poveikis iš aplinkos dažniausiai suformuoja žemo arba vidutinio neapibrėžtumo sąlygas, kurių metu organizacijai informacija yra žinoma, prieinama ir perauga į nuolatinį naujos informacijos poreikį. Netikėtas poveikis iš aplinkos dažniausiai sukelia aukšto neapibrėžtumo sąlygas, kurių metu vyrauja nuolatinis informacijos poreikis sprendimams priimti, peraugdamas į nežinojimą, kokios informacijos reikia ir kur informaciją gauti. Remiantis ekspertų interviu rezultatais, valdant atsparumą ir priimant sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis organizacijoms svarbu investuoti į informacijos apdorojimo ir sklaidos galimybes organizacijos vidaus komunikacijos kanalais įvairiomis formomis, ypač akcentuojant laisvą tarpusavio keitimąsi informacija ir turininę vadovų komunikaciją gyvai, tiek ribojant, tiek praplečiant pateikiamą informaciją

Ekspertų nuomone, sėkmingų priemonių netaikymas yra neigiamas aspektas, t.y. priemonė gali būti taikoma, bet ne visai kokybiškai, neatitinkant gerosios praktikos ar sėkmingos patirties kriterijaus, bet tai jau prisidės prie atsparumo didinimo – valdymo. Tačiau jeigu sėkmingos priemonės netaikomos arba buvo taikomos, bet praktika nutraukta/pasikeitė dėl vadovų kaitos, tai vertinama kaip nesėkmingas sprendimas, mažinantis atsparumą ir jo valdymo galimybes. T.y. atsparumas kompleksiškas, valdymo galimybės nėra visiškai ištirtos ir numatytos, bet darbuotojų kompetencijos, turima patirtis, riboti organizacijos ištekliai ir didelė skuba sugrįžti į veiklos balanso sąlygas įpareigoja priimti sprendimus pagrįstai, suvokiant atsparumo valdymo sistemos kontekstą.

Organizacijai prisitaikant prie besikeičiančių veikimo sąlygų, žinių valdymo ir mokymosi procesui didžiausią pozityvią įtaką turi: (i) institucinę atmintį turinčių darbuotojų dalyvavimas, (ii) organizacijos valdymo informacijos skaitmenizavimas, (iii) kokybiškas įsitraukimas į nacionalinę panašių organizacijų tinklaveiką (ar tarptautinę, jeigu šalyje nėra panašių organizacijų atitikmens). Netinkamai pasirengus neigiamo poveikio laikotarpiams, sutrinka organizacijos informacijos keitimasis, o mokymosi elementas tampa nevaldomas, ypač jeigu neigiamo poveikio situacijos pasikartoja dažnai, netikėtai ir organizacijai neužtenka laiko įgyvendinti mokymosi procesus.

Atsižvelgiant į kokybinio empirinio tyrimo rezultatus, tyrimo kriterijų ir indikatorių sąrašas (26 Lentelė) ir organizacijų atsparumo valdymo modelis (5 pav.) papildomais naujais, detalizuojančiais tyrimą indikatoriais, kurie pateikiami papildytame tyrimo instrumentarijuje.

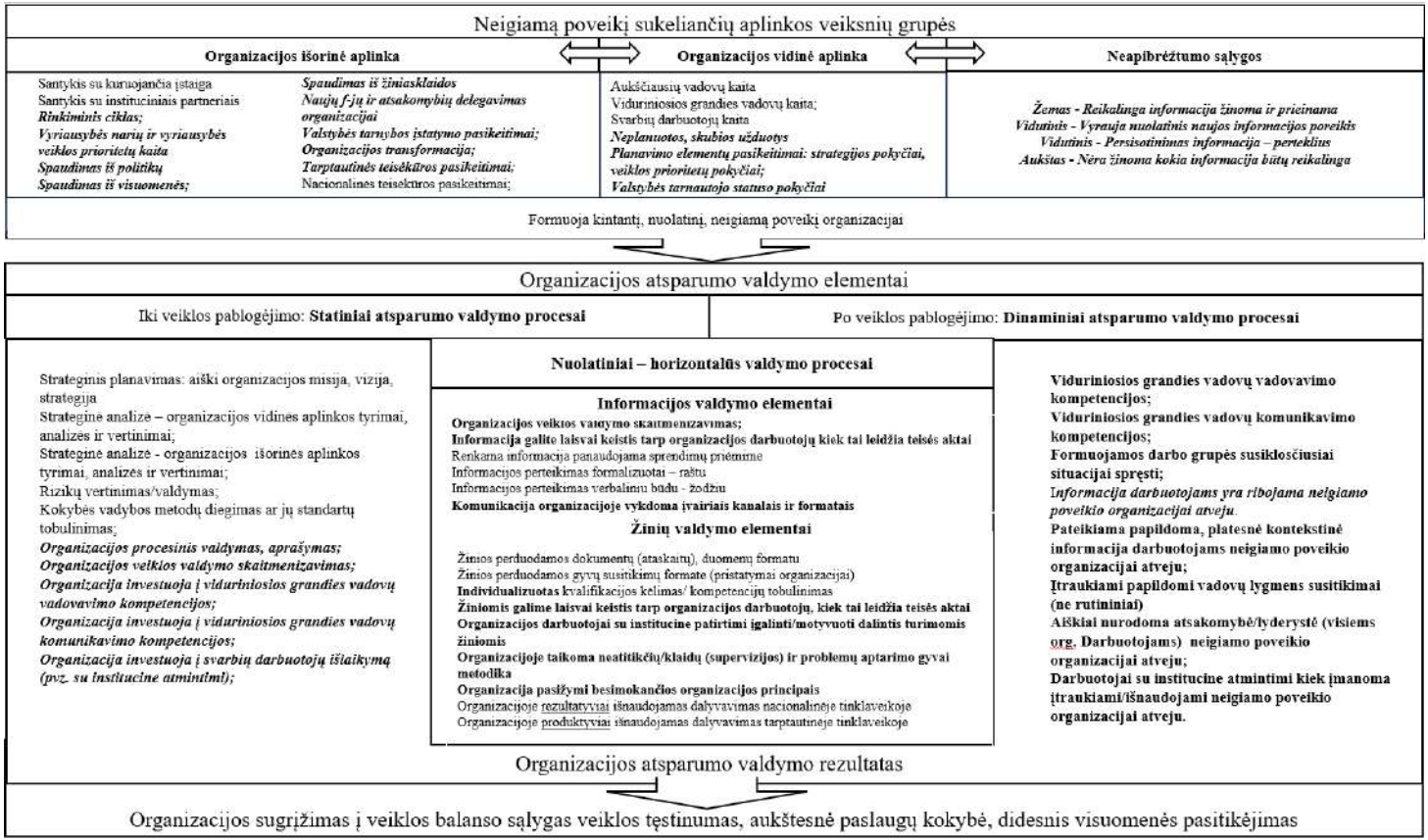
26 Lentelė. Papildyti kriterijų detalizavimo indikatoriai

Kriterijus	Indikatorius		Autorius
Respondentų socialinės charakteristikos	4. Kokiai organizacijų kategorijai priklauso Jūsų organizacija? 6. Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė? 7. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje? 8. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje šiuo metu: 9. Darbuotojo statusas org. (10. Jūsų organizacijos atliekamos f-jos;		
Aplinkos poveikio elementai	Vidinė	1. Aukščiausių vadovų kaita 2. Svarbių darbuotojų kaita (ilgamečiai institucinę atmintį turintys darbuotojai, aukštą kvalifikaciją/ svarbias kompetencijas turintys darbuotojai) 3. Planavimo elementų pasikeitimai: strategijos pokyčiai, veiklos prioritetų pokyčiai;	(Boyne et al., 2011; Grote, 2018; Halmaghi et al., 2017; Sutcliffe ir Vogus, 2003; Zain ir Kassim, 2012
		4. Neplanuotos, skubios užduotys (*ad hoc*, ypač kai labai trumpas atlikimo terminas) 5. Viduriniosios grandies vadovų kaita; 6. Valstybės tarnautojo statuso pokyčiai	Iš kokybinio tyrimo
	Išorinė	1. Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija) 2. Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais) 3. Rinkiminis ciklas; 4. Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita 5. Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai) 6. Spaudimas iš visuomenės (tiesioginis, per medijas, per politikus, per soc. tinklus) 7. Spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus) 8. Naujų f-jų ir atsakomybių skyrimas delegavimas organizacijai 9. Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai; 10. Organizacijos transformacija; 11. Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai; 12. Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai;	Boyne et al., 2011; Donaldson, 2009; Hatch ir Cunliffe, 2013; Kujala et al., 2022; Ruiz-Martin et al., 2018 Svetikas, Arimavičiūtė, 2012
	Organizacijos atsistatymo greitis	1-2 savaites, 3-4 savaites, 1-2 mėnesius, 2-6 mėnesius, Kita	Iš kokybinio tyrimo

	Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	1. Reikalinga informacija žinoma ir prieinama 2. Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis 3. Persisotinimas informacija – perteklius 4. Nėra žinoma kokia informacija būtų reikalinga		Duncan, 1972; Hatch ir Cunliffe, 2013; Samsami et al., 2015 Jucevičius et al. 2017.
Organizacijos vadybos metodai	Statiniai	1. Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija 2. Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai; 3. Strateginė analizė - organizacijos išorinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai;		Bartuseviciene et al., 2024; Brown et al., 2017; Chen et al., 2021; Gečienė ir Raišienė, 2019; Gibson ir Tarrant, 2010; Liu et al., 2021; Tasic et al., 2020; Zighan, 2023; ICOR 2025,
		4. Rizikų vertinimas/valdymas; 5. Kokybės vadybos metodų diegimas ar jų standartų tobulinimas;		
		6. Organizacijos procesinis valdymas, aprašymas; 7. Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; 8. Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos; 9. Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijos; 10. Organizacija investuoja į svarbių darbuotojų išlaikymą (pvz. su institucine atmintimi);	Iš kokybinio tyrimo	
	Dinaminiai	1. Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos; 2. Viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijos; 3. Formuojamos darbo grupės susiklosčiusiai situacijai spręsti; 4. Informacija darbuotojams yra ribojama neigiamo poveikio organizacijai atveju. 5. Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju; 6. Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai) 7. Aiškiai nurodoma atsakomybė/lyderystė (visiems org. Darbuotojams) neigiamo poveikio organizacijai atveju; 8. Darbuotojai su institucine atmintimi kiek įmanoma įtraukiami/išnaudojami neigiamo poveikio organizacijai atveju.		Bartuseviciene et al., 2024; Boyne et al., 2011; Bracci ir Tallaki, 2021; Butkus et al., 2023; Hill, 2005; Shafaei et al., 2023; Sutcliffe ir Vogus, 2003; Zain ir Kassim, 2012

Informacijos valdymo metodai	Skirstymas iš kokybinio	1. Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; 2. Informacijos perteikimas formalizuotai – raštu	Al-Ghattas ir Marjanovic, 2021; Altındağ ir Öngel, 2021; Brinkhues ir MaĀ, 2014; Cho, 1996; Grote, 2018; Manes et al., 2023; Van De Ven et al., 2013
	Formalizuoti		
	Būdinga abu	3. Informacija galite laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų kiek tai leidžia teisės aktai 4. Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime 5. Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais	
	Ne Formalizuoti	6. Informacijos perteikimas verbaliniu būdu - žodžiu	
Žinių valdymo metodai/ besimokančios organizacijos metodai	Skirstymas iš kokybinio	1. Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu 2. Individualizuotas kvalifikacijos kėlimas/ kompetencijų tobulinimas	Boyne et al., 2011; Chilton ir Bloodgood, 2008; Crites et al., 2009; Gamble, 2020; Jasimuddin et al., 2005; Morales et al., 2019
	Formalizuoti		
	Būdinga abu	3. Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai 4. Organizacijoje rezultatyviai išnaudojamas dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje 5. Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje	
	Ne Formalizuoti	6. Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai) 7. Organizacijoje taikoma neatitikčių/klaidų (supervizijos) ir problemų aptarimo gyvai metodika 8. Organizacijos darbuotojai su institucine patirtimi įgalinti/motyvuoti dalintis turimomis žiniomis 9. Organizacija pasižymi besimokančios organizacijos principais	
5 Kriterijai	8 subkategorijos	63 indikatoriai	

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus



5 Pav. Papildytas organizacijų atsparumo valdymo modelis atsižvelgiant į gautus kokybinio tyrimo rezultatus (pridėti kokybinio tyrimo metu nustatyti elementai paryškinti)

4.2. Kiekybinio tyrimo anketinės apklausos rezultatai

Atlikto kiekybinio tyrimo respondentų demografinių duomenų pasiskirstymą galima išskirti į dvi dalis: (i) respondento individuali informacija ir (ii) organizacijos demografinę informaciją. Individuali respondento informacija: tyrime atsakymus pateikė dvigubai daugiau moterų negu vyrų (31% vyrų ir 65% moterų), tyrime vyrauja vyresnių negu 40 metų respondentų atsakymai, kurių darbo stažas daugiau negu 15 metų, kas iš dalies atspindi senėjančią valstybės tarnybos darbuotojų tendenciją ir karjeros modelio valstybės tarnyboje elementų raišką. Išsilavinimo kintamasis tyrimo ribose praranda prasmę, nes dominuoja aukštąjį išsilavinimą turintys, magistro laipsnį įgijusių valstybės tarnautojų atsakymai, kas taip pat susidaro dėl centrinės valdžios organizacijose keliamų kvalifikacinių reikalavimų. Darbuotojo statuso pasiskirstymas taip pat netolygus, valstybės tarnautojo statusą turi dvigubai daugiau respondentų negu dirbančių pagal darbo sutartį. Pagal centrinės valdžios organizacijoje užimamas pareigas respondentų duomenys išsiskirsto gana tolygiai, galima pasidžiaugti, jog tyrime dalyvavo 143 vadovaujančias pareigas užimantys asmenys, iš kurių 123 viduriniosios grandies vadovai ir 20 aukščiausios grandies vadovai. Šiuos rezultatus bus galima panaudoti gilinant tyrimo įžvalgas. Trumpai apibendrinant, respondentų individualios demografinės charakteristikos atitinka centrinės valdžios organizacijų darbuotojų pasiskirstymą, duomenys tinkami analizuoti ir interpretuoti tyrimo rezultatus.

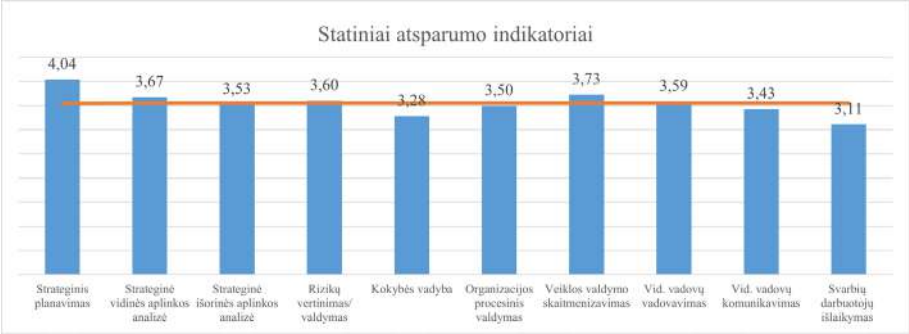
27 Lentelė. Demografiniai tyrimo dalyvių duomenys

Indikatorius		Dažnis	Procentas
Lytis	Vyras	174	31,4%
	Moteris	358	64,5%
Amžius	18-21 m.	1	.2%
	21-24 m.	7	1.3%
	25-30 m.	22	4.0%
	31-35 m.	43	7.7%
	36-40 m.	69	12.4%
	40-50 m.	215	38.7%
	51-60 m.	143	25.8%
	61-65 m.	43	7.7%
Darbo stažas	1-3 m.	66	11.9%
	4-7 m.	57	10.3%
	7-10 m.	37	6.7%
	11-15 m.	78	14.1%
	16-25 m.	187	33.7%
	25 m. ir daugiau	130	23.4%
Išsilavinimas	Vidurinis	2	.4%
	Profesinis	2	.4%
	Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	9	1.6%
	Aukštasis bakalauro arba jam prilygintas	95	17.1%
	Magistro	413	74.4%
	Daktaro	34	6.1%

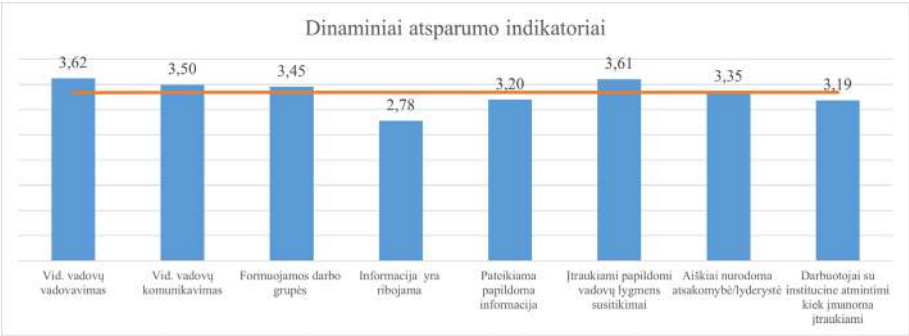
Indikatorius		Dažnis	Procentas
Organizacijos kategorija	Ministerija	199	35.9%
	Įstaiga prie ministerijos	197	35.5%
	Vyriausybė	11	2.0%
	Įstaiga prie vyriausybės	65	11.7%
	Įstaiga prie Seimo	64	11.5%
	Nepriklausoma	8	1.4%
Organizacijos gyvavimo trukmė	1 - 2 m.	11	2.0%
	3 - 5 m.	15	2.7%
	6 - 10 m.	21	3.8%
	11 - 20 m.	55	9.9%
	21 - 30 m.	142	25.6%
	30 m. ir daugiau	311	56.0%
Organizacijos dydis	iki 20	6	1.1%
	21 - 50	24	4.3%
	51 - 100	62	11.2%
	101 -250	224	40.4%
	250 ir daugiau	239	43.1%
Pareigos	Specialistas (-ė)	54	9.7%
	Vyriausiasis specialistas (-ė)	185	33.3%
	Patarėjas (-a)	156	28.1%
	Viduriniosios grandies vadovas (-ė)	123	22.2%
	Aukščiausios grandies vadovas (-ė)	20	3.6%
Statusas	Valstybės tarnybos karjeros tarnautojas (-a)	360	64.9%
	Dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	165	29.7%
	Politinio pasitikėjimo tarnautojas (-a)	1	.2
	Pareigūnas/ statutinis	27	4.9

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Atsižvelgiant į respondentų organizacijų demografines charakteristikas pagal organizacijos kategoriją, pastebėtina, jog atsakymai pasiskirsto gana tolygiai tarp ministerijų, seimo, vyriausybės ir šiai organizacijų kategorijai priskiriamų pavaldžių įstaigų. Organizacijų gyvavimo trukmės indikatoriaus informacija identifikuoja, jog dauguma tyrime dalyvavusių respondentų darboviečių veikia 20 metų ir ilgiau. Organizacijos darbuotojų skaičiaus indikatoriaus reikšmes būtų galima skirstyti į tris dalis iki 100, iki 250 ir virš 250 darbuotojų, tačiau darbuotojų skaičius tyrime dominuoja nuo 100. Atsižvelgiant į demografines organizacijų charakteristikas, galima apibendrinti, jog duomenys pasiskirstę pakankamai gerai, jog atitiktų realų Lietuvos centrinės valdžios organizacijų pasiskirstymą.



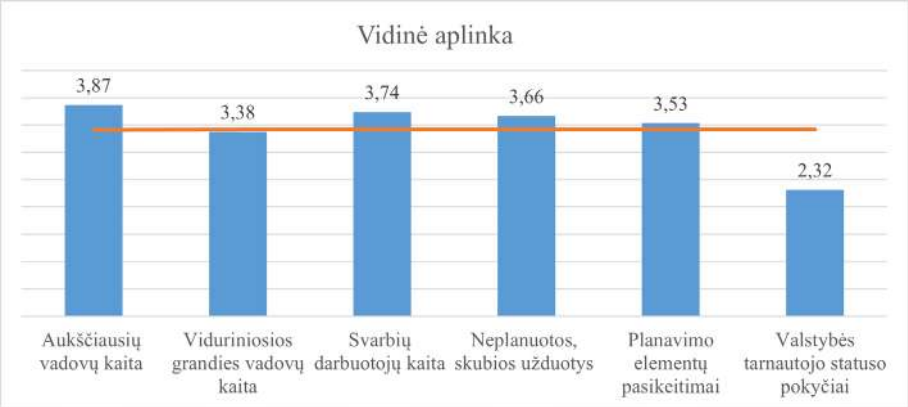
6 pav. Statinių atsparumo valdymo procesų duomenų vertinimas



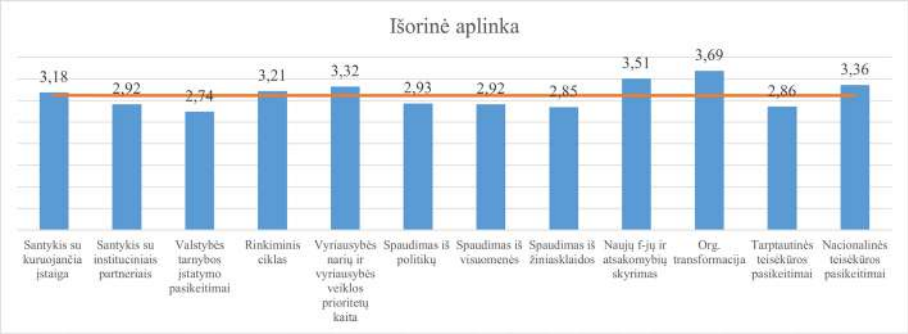
7 pav. Dinaminių atsparumo valdymo procesų duomenų vertinimas

Lyginant statinio (6 pav.) ir dinaminio (7 pav.) atsparumo etapų vertinimą centrinės valdžios organizacijose, pastebima, jog kiek geriau vertinamas statinio atsparumo priemonių išpildymas (vidurkis 3.55 statinių ir 3.34 dinaminių). Tarp statinių priemonių labiausiai išsiskiria strateginis planavimas, veiklos skaitmenizavimas ir vidinių tyrimų išpildymas. Prasčiausiai vertinami kokybės vadybos ir svarbių darbuotojų išlaikymo elementai. Tarp dinaminių atsparumo elementų išsiskiria viduriniosios vadovų grandies vadovavimo gebėjimų vertinimas ir papildomų susitikimų išpildymas.

Prasčiausiai vertinama informacijos ribojimo ir darbuotojų su institucine atmintimi įtraukimo procesai, kas tikėtina, priklauso nuo institucionalizuoto ir formalizuoto centrinės valdžios organizacijų valdymo pobūdžio.

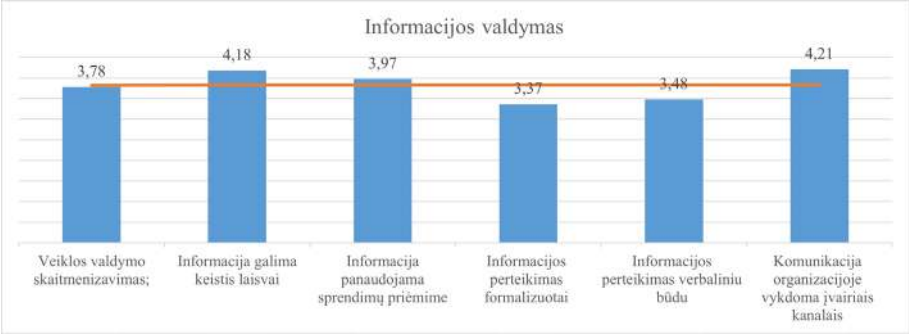


8 pav. Vidinės aplinkos pokyčių veiksniai

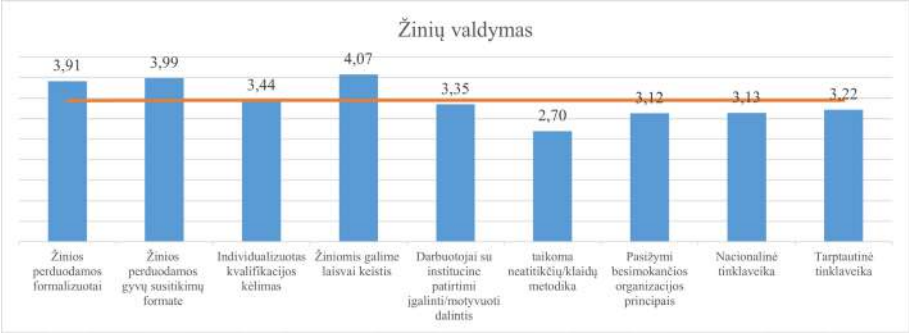


9 pav. Išorinės aplinkos pokyčių veiksniai

Atsižvelgiant į duomenų vidurkius organizacijai patiriamo aplinkų poveikio vertinime, poveikis organizacijai kiek didesnis iš vidinės organizacijos aplinkos. Iš vidinės aplinkos labiau poveikį darantys veiksniai yra aukščiausių vadovų kaita, svarbių darbuotojų kaita, netikėtos užduotys. Strateginis planavimas, viduriniosios grandies vadovų kaita ir VT statuso pokyčiai organizacijai poveikį daro mažiau (neatmestina, jog daro individualų poveikį, todėl paminėti kokybiniame tyrime). Išorinėje aplinkoje poveikio veiksniai, labiau darantys poveikį organizacijos veiklai: organizacijos transformacija ir naujų funkcijų skyrimas. Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai ir vyriausybės kabineto bei prioritetų pokyčiai poveikį daro kiek silpniau. Mažiausiai išorinės aplinkos poveikį daro valstybės tarnybos ir tarptautinės teisėkūros pasikeitimai.



10 pav. Informacijos valdymo procesų duomenų vertinimas



11 pav. pav. Žinių valdymo procesų duomenų vertinimas

Apibendrinant informacijos ir žinių valdymo vertinimą viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijose pagal Likerto skalės vidurkius, galima teigti, kad geriau įvertintos informacijos valdymo praktikos yra 3.83, žinių valdymo - 3.44. Tarp informacijos valdymo priemonių išsiskiria skirtingų informacijos dalinimosi kanalų išnaudojimas 4.21 bei galimybės laisvai keistis informacija tarp organizacijos darbuotojų, prasčiausiai įvertinti informacijos formalizavimo ir informacijos perteikimo žodžiu procesai. Tarp žinių valdymo indikatorių išsiskiria galimybė laisvai keistis žiniomis, žinių perdavimas tiek verbališkai, tiek formalizuotai. Prasčiausiai įvertinti nacionalinės tinklaveikos, besimokančios organizacijos ir klaidų aptarimo procesai.

4.3. Kiekybinio tyrimo priežastinių ryšių analizės prielaidos

Įvertinamas gautų duomenų pasiskirstymas ir tinkamumas numatytai analizei.

Pirma, patikrinamas visų kategorinių, likerto skalės ir tolydžiųjų kintamųjų pasiskirstymas. Atsižvelgiant į tyrimo imtį, norima pasiekti, jog atsakymų dažnio skirtumas tarp kategorijų neviršytų daugiau 10% (Čekanavičius ir Murauskas, 2014; Field, 2009; Pukėnas, 2009; Vaitkevičius ir Saudargienė, 2010; Tabachnick ir Fidell, 2013; Bekešienė, 2015).

Šiuo tikslu atlikti duomenų kintamųjų kategorijų apjungimo veiksmai beveik visiems kintamiesiams.

Antra, tikrinamas kintamųjų tarpusavio multikolinearumas: VIF testu – reikšmė < 10 – multikolinearumo nėra, bei koreliacijos lentelėmis atskiriems kintamųjų blokams/modeliams įvertinti reikšmė < 0,7, multikolinearumo nėra (Čekanavičius ir Murauskas, 2014; Field, 2009; Pukėnas, 2009; Vaitkevičius ir Saudargienė, 2010; Tabachnick ir Fidell, 2013; Bekešienė, 2015).

Pirmojo VIF testo atveju, kadangi 5 aiškių rangų priklausomas kintamasis, liberaliomis pažiūromis šiuolaikiniuose tyrimuose gali būti vertinamas kaip tolydusis, nepriklausomi kintamieji, turintys aiškius skirtumus tarp kiekvienos kategorijos taip pat, pirmas kolinearumo testas atliekamas daugianarės tiesinės regresijos modelyje, sudedant visus turimus kintamuosius į vieną modelį.

Rezultatas: Tyrimo modelis statistiškai reikšmingas, koreguotasis R^2= 0,347. Multikolinearumo VIF koeficientų vertinime visi kintamieji neviršija 10. Pagal duomenų pasiskirstymo grafikus, skirstinys normalus, tiesinė priklausomybė nedaug nukrypusi nuo kreivės, duomenų išsibarstymas gana platus, kategorinis, kas yra būdinga tokio pobūdžio tyrimams. Pirmasis duomenų tinkamumo testas teigiamas.

Antrasis testas atliekamas prieš kiekvieną ranginės logistinės regresijos modelį atskirai, siekiant įsitikinti, jog vadovų, tos pačios aplinkos, tos pačios kategorijos vadybos priemonių taikymo kintamieji nėra multikolinearūs. Atlikti Spearmano Ro, koreliacijos patikrinimai rodo (Priedas Nr. 3), jog didžioji dauguma kintamųjų nėra multikolinearūs, kai kurie nėra susieti ryšiu su priklausomu kintamuoju. Multikolinearius kintamuosius (Priedas Nr. 3) į modelius reikia įtraukinėti arba įvertinti atskirai ir lyginti gautus rezultatus gilesnio tyrimo tikslais, arba sukurti bendros reikšmės kintamąjį, taip išvengiant multikolinearumo, tačiau prarandant norimą tyrimo tikslumą. Šiame tyrime multikolinearūs arba artimi tam kintamieji modeliuose tikrinami bendrai, įvertinamas šių kintamųjų poveikis priežastinių ryšių nustatymui ir tuomet šie kintamieji išimami iš modelio ir tikrinami atskirai, kad nebūtų prarastos vertingos įžvalgos.

Atsižvelgiant į tyrimo kriterijus ir iškeltas hipotezes yra sudaromi 10 ranginės logistinės regresijos modelių, kurie turės tenkinti šiuos patikimumo kriterijus:

Tikėtino santykio kriterijaus statistinis reikšmingumas: p< 0,05.

Pirsono ir deviacijos koeficientų statistinio reikšmingumo testas šiame tyrime labiau pagalbinis – dėl didelės imties duomenų reikalavimas, jog šie įverčiai būtų >0,05 gali būti keičiamas, pvz., iki >0,0001.

Pseudo determinacijos koeficientas R^2 vertinimas šio pobūdžio tyrime pasitelkiamas Negelkerkes, kurio norima reikšmė >= 0,2.

Lygiagrečių tiesių santykio kriterijus: kintamųjų tolydumo testo statistinis reikšmingumas turi būti >0,05, kitu atveju duomenų pasiskirstymas tarp visų į modelį įtrauktų kintamųjų nėra vienodas priklausomo kintamojo atžvilgiu.

Į modelį įtrauktiems kintamiesiems svarbu būti statistiškai reikšmingiems Valdo p <=0,05. Kintamųjų svarba bus vertinama Valdo kriterijaus reikšme. Ryšio kryptis ir santykinio poveikio stiprumas vertinamas estimate (B) įverčio kriterijumi.

Gautų rezultatų interpretacija ranginės logistinės regresijos atveju tokia :

Į modelį įtrauktiems veiksniams nekintant, X nepriklausomojo kintamojo pokytis per vieną rangą/kategoriją, lemia Z dydžio santykinių tikimybių pokytį Y – priklausomam kintamajam pasikeisti per vieną rangą, pagal įverčio teigiamą ar neigiamą priklausomybę.

$Y = X_1 + X_2 + X_n .. + B_0 + \varepsilon$

Hipotezių formuluotės

H_0 – tarp priklausomo kintamojo ir į modelį įtrauktų veiksnių priežastinio ryšio nėra – modelis nėra statistiškai reikšmingas, negelkerkes R^2 ženkliai žemesnis negu 0,2, lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų $p<0,05$.

H_1 – Yra statistiškai reikšmingas, priežastinis ryšys tarp priklausomo kintamojo ir bent vieno į modelį įtraukto nepriklausomo kintamojo: modelis yra statistiškai reikšmingas $p<= 0,05$, negelkerkes R2 aukštesnis arba lygus 0,2, lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų $p>=0,05$.

4.4. Ranginės logistinės regresijos analizės rezultatai

Išanalizavus individualius demografinius kintamuosius ir jų ryšius su priklausomu kintamuoju pagal koreliacinių ryšių ir ranginės logistinės regresijos rezultatus, galima teigti, jog nei vienas veiksnys nėra statistiškai reikšmingas ir nėra įtraukiamas į tolimesnius modelius.

Atsižvelgiant į organizacijos demografinių veiksnių kintamųjų (28 Lentelė) koreliacinius ir regresinius ryšius tarpusavyje ir su priklausomu kintamuoju, tik vienas kintamasis – „organizacijos gyvavimo trukmė“ kintamasis yra statistiškai reikšmingas ir atitinkantis visus ranginės logistinės regresijos modelio tinkamumo sąlygas. Šis kintamasis susijęs teigiamu ryšiu, tad rango pasikeitimas per vieną nepriklausomo kintamojo įvertį turi santykinę tikimybę, jog priklausomas kintamasis įgaus didesnę reikšmę pasikeisdamas per vieną savo įvertį: kuo ilgiau gyvuoja organizacija, tai turi teigiamą santykinę tikimybę, jog organizacijos atsparumas bus aukštesnis.

28 Lentelė. Demografinių organizacijos rodiklių priežastinių ryšių vertinimo modelis

	Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance‘ stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
	0.227	.031	0,600 ; 0,584	0,000
	Vertinimas	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?	.329	.084	15.556	P<= 0,05

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Vidinės aplinkos veiksnių poveikis atsparumui:

H_0 – tarp priklausomo kintamojo ir į modelį įtrauktų veiksnių priežastinio ryšio nėra: modelis nėra statistiškai reikšmingas, negelkerkes R^2 ženkliai žemesnis negu 0,2, lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų $p<0,05$.

H_1 – Bent vienas į modelį įtrauktas vidinės aplinkos poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijų atsparumo priklausomu kintamuoju.

Pirmojo vidinės aplinkos modelio atveju (29 Lentelė) , įtraukę visus kintamuosius, matome, jog modelis statistiškai nereikšmingas, lygiagrečių tiesių determinacijos koeficiento rodmenys netinkami, tačiau vienas kintamasis statistiškai reikšmingas. Gauti regresijos modelio rezultatai panašūs į koreliacinių ryšių rezultatus (p. 206), atsižvelgiant į juos, modelis tobulinamas įtraukiant tik koreliaciniais ryšiais susijusius kintamuosius.

29 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 1

Modelis Nr. 1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0,030	.022	0,322 ; 1,00	0,083
		Vertinimas	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Aukščiausių vadovų kaita	.001	.069	P<= 0,05	.985
2	Viduriniosios grandies vadovų kaita;	-.017	.078	.050	.824
3	Svarbių darbuotojų kaita	-.069	.071	.945	.331
4	Neplanuotos, skubios užduotys – ad Hoc	-.159	.069	5.261	**.022**
5	Planavimo elementų pasikeitimai	.057	.072	.611	.434
6	Valstybės tarnautojo statuso pokyčiai	-.047	.055	.730	.393

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Patobulintas 1.1 regresijos modelis (30 Lentelė) atitinka tikėtino santykio, Pearson/Devience ir lygiagrečių tiesių statistinio reikšmingumo kriterijus, R^2 labai mažas, paaiškina tik 2 procentus tiriamo reiškinio. Statistiškai reikšmingą ryšį su tiriamu priklausomu kintamuoju turi tik neplanuotų, skubių užduočių indikatorius. Atsižvelgiant į rezultatus, modelis tobulinamas.

30 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 1.1

Modelis Nr. 1.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.299	.020	0,006 ; 0,0005	0,007
		Vertinimas	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Svarbių darbuotojų kaita	-.080	.063	1.644	.200
2	Neplanuotos, skubios užduotys – ad Hoc	-.144	.061	5.552	.018

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Pašalinus netinkamus kintamuosius, suformuotas galutinis vidinės aplinkos veiksnių poveikio modelis atsparumui (31 Lentelė) . Iš analizuotų kintamųjų vienintelis *neplanuotų, skubių užduočių* kintamasis turi statistiškai reikšmingą, neigiamą poveikį organizacijos atsparumui ir tai paaiškina apie 2% tiriamo reiškinio. Interpretacija - į modelį įtrauktiems veiksniams nekintant, *neplanuotų skubių užduočių* kintamojo pasikeitimas per vieną rangą (labiau neigiamai paveikia organizacijos veiklą) turi santykinės tikimybės neigiamą ryšį priklausomo kintamojo - atsparumo pokyčiui per vieną rangą (didėti). Galima teigti, jog neplanuotos, skubios užduotys, kylančios vidinėje organizacijos aplinkoje, neigiamai veikia organizacijų atsparumą Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijose. H_0 atmetame, H_1 priimame iš dalies.

31 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijų atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 1.2

Modelis Nr. 1.2		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.291	.016	0,415 ; 0,447	0,004
		Vertinimas	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Neplanuotos, skubios užduotys – ad Hoc	-.166	.058	8.286	.004

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Išorinės aplinkos veiksnių poveikis atsparumui:

H_0 – tarp priklausomo kintamojo ir į modelį įtrauktų veiksnių priežastinio ryšio nėra: modelis nėra statistiškai reikšmingas, negelkerkes R^2 ženkliai žemesnis negu 0,2,

lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų p<0,05.

H_2 – Bent vienas į modelį įtrauktas išorinės aplinkos poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.

Pirmojo išorinės aplinkos modelio atveju (Modelis Nr. 2; 32 Lentelė) įtraukus visus kintamuosius pastebime, jog modelis visus reikšmingumo kriterijus atitinka, yra patikimas. Tačiau tik keturi kintamieji statistiškai reikšmingu ryšiu susiję su priklausomu kintamuoju. Atsižvelgiant į koreliacinius įverčius (p. 207), jog tarp *spaudimo iš žiniasklaidos* ir *spaudimo iš visuomenės* pastebimas multikolinearumas, o tarp *vyriausybės pasikeitimų* ir *rinkiminio ciklo* multikolinearumas pastebimas iš dalies, keičiami į modelį įtraukiami kintamieji – pašalinamas *rinkimų ciklo* kintamasis, paliekamas *vyriausybės narių* kintamasis, vietoje *visuomenės spaudimo* kintamojo paliekamas *žiniasklaidos spaudimo* kintamasis.

32 Lentelė. Išorinės aplinkos poveikio organizacijų atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 2

Modelis Nr. 2		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.222	0.086	0.658 ; 1.000	0.000
		Vertinimas	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Santykis su kuruojančia įstaiga	-.302	.084	12.847	**.000**
2	Rinkiminis ciklas	.062	.098	.399	.528
3	Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita	.195	.103	3.543	**.060**
4	Naujų f-jų ir atsakomybių skyrimas delegavimas organizacijai	.044	.107	.169	.681
5	Organizacijos transformacija	-.119	.093	1.649	.199
6	Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai	.019	.110	.031	.861
7	Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais)	.241	.086	7.940	**.005**

8	Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai	-.151	.069	4.738	**.030**
9	Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)	-.309	.089	12.018	**.001**
10	Spaudimas iš visuomenės (tiesioginis, per medijas, per politikus, per soc. tinklus)	.092	.125	.537	.464
11	Spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus)	-.125	.122	1.050	.305
12	Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai	.116	.091	1.617	.204

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Sudarytas naujasis 2.1. modelis (33 Lentelė) pagal gautus pirmojo modelio koreliacinius ryšius taip pat yra statistiškai reikšmingas ir patikimas. Šiame modelyje statistiškai reikšmingi 5 kintamieji perkeliami į galutinį išorinės aplinkos modelį, o *naujų f-jų ir atsakomybių skyrimo delegavimas organizacijai*; *organizacijos transformacija*; *nacionalinės teisėkūros pasikeitimai; spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus); tarptautinės teisėkūros pasikeitimų* kintamieji pašalinami.

33 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijų atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 2.1

Modelis Nr. 2.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2>=0,2	„Pearson, Deviance‘ stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.132	0.084	0.683 ; 1.000	0.000
		Vertinimas	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Santykis su kuruojančia įstaiga	-.299	.084	12.571	**.000**
2	Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita	.228	.091	6.317	**.012**

3	Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais)	.247	.085	8.484	**.004**
4	Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai;	-.139	.068	4.165	**.041**
5	Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)	-.284	.085	11.297	**.001**
6	Naujų f-jų ir atsakomybių skyrimas delegavimas organizacijai	.032	.106	.090	.764
7	Organizacijos transformacija	-.120	.093	1.656	.198
8	Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai	.022	.110	.039	.843
9	Spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus)	-.058	.086	.453	.501
10	Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai	.117	.091	1.663	.197

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Suformavus galutinį išorinės aplinkos modelį (Modelis Nr. 2.2; 34 Lentelė), galima teigti, jog jis yra statistiškai reikšmingas, duomenų pasiskirstymas tinkamas, tačiau modelis tinkamas paaiškinti tik ~ 8% atsparumo reiškinio. Statistiškai reikšmingi visi 5 kintamieji, remiantis Valdo kriterijumi kintamuosius galima lyginti tarpusavyje pagal reikšmingumą priklausomam kintamajam: 1. 16.790 Spaudimas iš politikų; 2. 14.434 Santykis su kuruojančia įstaiga; 3. 9.311 Santykis su instituciniais partneriais; 4. 8.129 Vyriausybės pasikeitimai; 5. 4.448 Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai.

Atsižvelgiant į kintamųjų įverčius (B), pastebimas ryšių su priklausomu kintamuoju išsiskyrimas. Kaip ir tikėtasi iš išorinių veiksnių neigiamo poveikio organizacijų atsparumui teorinės analizės, veiksniai turi turėti neigiamą poveikį, tačiau du kintamieji turi teigiamą poveikį: „*Vyriausybės narių ir veiklos prioritetų kaita*“ bei *Santykis su instituciniais partneriais* (angl. *stakeholders*). Šių nepriklausomų kintamųjų reikšmėms kintant per vieną rangą, kai kiti į modelį veiksniai nekinta, turi teigiamą priežastinį ryšį su organizacijų atsparumu – kuo labiau pasireiškia neigiamas poveikis iš šių kintamųjų, tuo organizacijų atsparumas organizacijose santykinai taip pat didėja.

Likę trys kintamieji, tarp jų ir turintys didžiausią reikšmingumą priklausomam kintamajam šiame modelyje turi neigiamą priežastinį ryšį – didėjant neigiamam poveikiui organizacijai iš *politikų veiksmų*, *santykių su kuruojančia įstaiga* ir *Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimų* daromas neigiamas poveikis organizacijos atsparumui.

34 Lentelė. Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 2.2

Modelis Nr. 2.2		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.057	0.077	0.601 ; 0.999	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)	-0.298	0.073	**16.79**	p <= 0,05
2	Santykis su kuruojančia įstaiga	-0.312	0.082	**14.434**	p <= 0,05
3	Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais)	**0.253**	0.083	9.311	0.002
4	Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita	**0.249**	0.087	8.129	0.004
5	Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai;	-0.139	0.066	4.448	0.035

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Neapibrėžtumo sąlygų veiksnių poveikis atsparumui:

H_0 – tarp priklausomo kintamojo ir į modelį įtrauktų veiksnių priežastinio ryšio nėra: modelis nėra statistiškai reikšmingas, negelkerkes R^2 ženkliai žemesnis negu 0,2, lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų p<0,05.

H_3 – Bent vienas į modelį įtrauktas neapibrėžtumo sąlygų poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.

Pirmojo neapibrėžtumo sąlygų modelio atveju (35 Lentelė), įtraukus visus kintamuosius į koreliacinių (p. 208) ir priežastinių ryšių modelį (Modelis Nr. 3) pastebime, jog modelis koreliacinių ryšių ir reikšmingumo kriterijus atitinka iš dalies: yra statistiškai reikšmingas, lygiagrečių tiesių sklaida apvalinant =0,05, Pearson ir Deviance reikšmingumas kaip įvardyta anksčiau yra pagalbinis vertinimo koeficientas, tačiau šiuo atveju galimai reikšmingas. Negelkerkės R^2 = 0.11 – mažesnis negu 0.2, tačiau aukščiausias iš aplinkos regresinių modelių. Vertinama, jog modelio patikimumas patenkinamas.

Abu į modelį įtraukti nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingi, neigiamu priežastiniu ryšių susiję su priklausomu kintamuoju. Valdo kriterijaus reikšmės ženkliai skiriasi: daug svarbesnis *neapibrėžtumo sąlygų* kintamasis šiame modelyje 50.1; negu *Atsistatymo greitis*: 4.1. *Neapibrėžtumo sąlygų* rodmenims keičiantis per vieną vertinimo rangą, yra statistiškai reikšmingas, neigiamas, santykinės tikimybės pokytis per vieną rangą organizacijos atsparumui. *Neapibrėžtumo sąlygoms* sudėtingėjant pagal informacijos valdymą sprendimų priėmimui santykinai tikėtinas beveik 1 rango (B = -0.816) organizacijos atsparumo mažėjimas. Organizacijai *reikiamo laikotarpio atsistatyti* po patirto neigiamo poveikio veiklai ilgėjimas turi statistiškai reikšmingą, neigiamą priežastinį ryšį organizacijos atsparumo santykinei tikimybei mažėti.

35 Lentelė. Neapibrėžtumo sąlygų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 3

Modelis Nr. 3		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.0496	0.114	0.012 ; 0.008	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Organizacijos atsistatymo greitis	-.133	.065	4.166	.041
2	Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	-.816	.115	50.110	.000

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Atsižvelgiant į žemus atskirų aplinkos poveikio veiksnių modelių (1,2; 2,2; 3) aiškinimo determinacijos koeficientus (R^2), sudaromas bendras aplinkos veiksnių priklausomam kintamajam įvertinimo modelis (36 Lentelė). Koreliaciniai ryšiai šio modelio atveju nėra multikolinearūs (p. 209).

Aplinkos kintamųjų vertinimo modelio atveju (Modelis Nr. 4; 36 Lentelė), įtraukus visus kintamuosius pastebime, jog modelis reikšmingumo kriterijus atitinka iš dalies: yra statistiškai reikšmingas, lygiagrečių tiesių sklaida =0,036, Pearson ir Deviance reikšmingumas tinkamas, Negelkerke R^2 = 0.193 – kiek mažesnis negu 0.2, bet pakankamas. Priimama, jog modelis patikimas. Kadangi yra vienas statistiškai nereikšmingas kintamasis – *Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai*, šis kintamasis šalinamas iš modelio ir formuojamas naujas, galutinis modelis. Interpretuojama, jog kitiems į modelį įtrauktiems veiksniams nekintant, *Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimų* kintamasis neturi priežastinio ryšio priklausomam kintamajam. Toks pokytis nuo išorinės aplinkos regresijos modelio rezultatų galimas dėl persidengiančių ryšių su kitais įtrauktais kintamaisiais.

36 Lentelė. Aplinkų pokyčių poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 4

Modelis Nr. 4		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Devianceʻ stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.036	0.193	0.448 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Organizacijos atsistatymo greitis	-.157	.066	5.688	.017
2	Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	-.786	.118	44.452	.000
3	Neplanuotos, skubios užduotys – ad Hoc	-.130	.067	3.788	.052
4	Santykis su kuruojančia įstaiga	-.382	.084	20.474	.000
5	Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita	.226	.090	6.231	.013
6	Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais)	.351	.087	16.413	.000
7	Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai;	-.083	.068	1.463	**.227**
8	Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)	-.280	.075	13.938	.000

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Vertinant galutinį aplinkos veiksnių poveikio organizacijos atsparumui modelį (37 Lentelė), įtraukę visus kintamuosius, pastebime, jog modelis reikšmingumo kriterijus atitinka: yra statistiškai reikšmingas, lygiagrečių tiesių sklaida =0,0517, Pearson ir Deviance reikšmingumas tinkamas, Negelkerke R^2 = 0.191 – išliko mažesnis negu 0.2, bet pakankamas. Priimama, jog modelis prognozuoti ryšius tarp kintamųjų tinkamas. Visi į modelį įtraukti nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingi, penki iš septynių susiję neigiamu ryšiu su priklausomu kintamuoju, du susiję teigiamu kintamuoju, kaip ir išorinės aplinkos ranginės regresijos modelio atveju – „Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita“ bei „Santykis su instituciniais partneriais“.

Svarbos reitingavimas pagal Valdo kriterijaus reikšmes šiame modelyje pasiskirsto netolygiai, galima teigi, jog organizacijos atsparumui didžiausią neigiamą poveikį daro *neapibrėžtumo sąlygos* ir jų sudėtingėjimas. Neigiamą poveikį organizacijos veiklai daranti sąveika su *kuruojančia įstaiga* bei *spaudimas iš politikų* taip pat yra reikšmingi organizacijos atsparumo mažėjimo veiksniai. Mažiau reikšmingi, tačiau neigiamais priežastiniais ryšiais susiję su organizacijos atsparumu šiame modelyje yra *neplanuotų skubių užduočių* kintamais. Vienas iš svarbiausių šio modelio kintamųjų – *santykis su instituciniais partneriais* - turi gana stiprų, teigiamą poveikį organizacijos atsparumui, kaip ir *vyriausybės narių* ir *prioritetų kaitos* kintamasis.

37 Lentelė. Galutinis aplinkų pokyčių poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 4.1

Modelis Nr. 4.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikš-mingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.0517	0.191	0.451 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	-0.8	0.118	46.259	p <= 0,05
2	Santykis su kuruojančia įstaiga	-0.392	0.084	21.68	p <= 0,05
3	Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais)	0.342	0.086	15.826	p <= 0,05
4	Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)	-0.291	0.075	15.165	p <= 0,05
5	Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita	0.219	0.09	5.891	0.015
6	Organizacijos atsistatymo greitis	-0.158	0.066	5.755	0.016
7	Neplanuotos, skubios užduotys – ad Hoc	-0.141	0.066	4.582	0.032

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant aplinkos veiksnių poveikį organizacijų atsparumui Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijose, galima teigti, jog iš konceptualiame atsparumo valdymo modelyje pateiktų 20 indikatorių bendrame aplinkos veiksnių statistiškai reikšmingame ir patikimame modelyje įtraukti 7 kintamieji, kurie priežastiniais teigiamais ir neigiamais ryšiais susiję su priklausomu – organizacijos atsparumo – kintamuoju. Šie kintamieji yra svarbi formuojamo organizacijų atsparumo valdymo modelio dalis. Kita vertus, modelyje priežastiniais ryšiais nepatvirtinti kintamieji, įvardyti tiek mokslinėje literatūroje, tiek kokybinio tyrimo ekspertų, negali būti visiškai atmetami. Jie turi būti integruoti kaip galimi papildomi vadybiniai elementai, prisidedantys prie organizacijų atsparumo vystymo. Taip pat šių kintamųjų sąsajų su organizacijų atsparumu reikėtų ieškoti tolimesniais tyrimais tarp kintamųjų tarpusavio sąsajų ir Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų konteksto išgryninimo. Galimai šie kintamieji būtų vertingi kitose Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose.

Statinio atsparumo veiksnių poveikis atsparumui:

H_0 – tarp priklausomo kintamojo ir į modelį įtrauktų veiksnių priežastinio ryšio nėra: modelis nėra statistiškai reikšmingas, negelkerkes R^2 ženkliai žemesnis negu 0,2, lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų $p<0,05$.

H_4 – Bent vienas į modelį įtrauktas statinio atsparumo valdymo procesų nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.

Atsižvelgiant į šio modelio kintamųjų koreliacinius ryšius (p. 210), pastebėtas multikolinearumas tarp *vidinių* ir *išorinių tyrimų* kintamųjų bei *viduriniosios grandies vadovų vadovavimo* ir *komunikavimo* kintamųjų. Į pradinį modelį nėra tikslinga įtraukti šiuos kintamuosius kartu. Juos reiktų įtraukti atskirai arba sudarius vieną bendrą kintamąjį. Šiame tyrimo etape kintamieji įtraukiami atskirai, siekiant įvertinti galimus skirtumus tarp tiriamų įverčių.

Vidinių ir *išorinių tyrimų* kintamieji nematuojamais ryšiais šiame modelyje susiję su rizikų valdymo kintamuoju, visi kartu kintamieji netinkami naudoti viename modelyje. Atsižvelgiant į statistinį reikšmingumą ir Valdo kriterijaus koeficiento reikšmę, modelyje įtraukiamas tik *vidinių tyrimų* kriterijus. *Išorinių tyrimų* kintamojo įtraukimas į modelį netenkina lygiagrečių tiesių reikšmingumo prielaidos. Atskirai įvertinus *viduriniosios grandies vadovų vadovavimo* ir *komunikavimo* kintamuosius – pagal Valdo, Valdo-p ir lygiagrečių tiesių reikšmingumo prielaidos rezultatų vertinimą į modelį įtraukiamas *vadovavimo* kintamasis.

Pradinio statinio atsparumo veiksnių modelio rezultatai (38 Lentelė): modelis reikšmingas, pseudo determinacijos koficientas artimas 0.20, tačiau nėra tenkinama lygiagrečių tiesių reikšmingumo sąlyga – modelio duomenų pasiskirstymas netinkamas prognozei dėl to, kad trys kintamieji modelyje nėra statistiškai reikšmingi: *kokybės vadybos*, *procesinio valdymo* ir *organizacijos investicijos į svarbių darbuotojų išlaikymas*, jie bus pašalinami ir formuojamas antrasis modelis. Jeigu po šio žingsnio modelio duomenų pasiskirstymas bus netinkamas, galimi papildomi modelio tobulinimo veiksmai regresijos modelyje, perskirstant ryšių priklausomybę rankiniu būdu.

38 Lentelė. Statinio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 5

Modelis Nr. 5		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2>=0,2	„Pearson, Deviance‘ stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.020	0.197	0.45 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija	.289	.121	5.654	.017
2	Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai;	.373	.127	8.659	.003
3	Kokybės vadybos metodų diegimas ar jų standartų tobulinimas;	-.001	.111	.000	**.993**
4	Organizacijos procesinis valdymas, aprašymas;	.019	.119	.026	**.872**
5	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	.221	.102	4.668	.031
6	Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos;	.207	.111	3.472	.062
7	Organizacija investuoja į svarbių darbuotojų išlaikymą (pvz. su institucine atmintimi);	-.007	.087	.007	**.932**

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Iš pradinio statinių atsparumo veiksnių modelio pašalinus nereikšmingus kintamuosius gautas patikimas ir statistiškai reikšmingas statinių atsparumo veiksnių regresijos modelis (39 Lentelė) prognozuojantis apie 20% priklausomo kintamojo reikšmių, tiriamais nepriklausomais kintamaisiais. Modelio Valdo kriterijaus reikšmingumo rezultatų pasiskirstymas gana tolygus, nors visi kintamieji neviršija 10:

1. Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijas; 9.897
2. Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; 5.791
3. Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija 5.662
4. Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai; 4.380

Visi kintamieji susiję teigiamu, statistiškai reikšmingu priežastiniu ryšiu su priklausomu kintamuoju, tad galima interpretuoti, jog bet kuriam nepriklausomam kintamajam, įtrauktam į modelį, kintant per 1, yra teigiama santykinė tikimybė, jog priklausomas kintamasis įgaus aukštesnę reikšmę. Atsižvelgiant į modelio rezultatus, daugiausia vertės atsparumui kuriama investuojant į *viduriniosios grandies vadovavimo kompetencijas*, kiek mažiau reikšmingas *skaitmenizavimo kintamasis*, *strateginio planavimo (misijos, vizijos taikymas*) ir *strateginių vidinių tyrimų taikymas* yra panašiai svarbūs organizacijos atsparumo didėjimui (Est. B = 0.208 – 0.290).

39 Lentelė. Statinio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 5.1

Modelis Nr. 5.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.106	0.197	0.074 ; 0.504	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijas;	0.376	0.12	9.897	0.002
2	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	0.29	0.12	5.791	0.016
3	Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija	0.226	0.095	5.662	0.017
4	Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai;	0.208	0.099	4.38	0.036

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Dinaminio atsparumo veiksnių poveikis atsparumui:

H_0 – tarp priklausomo kintamojo ir į modelį įtrauktų veiksnių priežastinio ryšio nėra: modelis nėra statistiškai reikšmingas, negelkerkes R^2 ženkliai žemesnis negu 0,2, lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų p<0,05.

H_5 – Bent vienas į modelį įtrauktas dinaminio atsparumo valdymo procesų nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.

Išanalizavus 6 modelio kintamųjų koreliacinius ryšius (p. 211), tarp daugelio kintamųjų pastebima vidutinio stiprumo koreliacinių ryšių sąsaja, tačiau aiškus multikolinearumas matomas tik tarp *viduriniosios grandies vadovų vadovavimo* ir *komunikavimo kintamųjų*. *Informacijos ribojimo* kintamasis statistiškai nereikšmingai nesusijęs

su priklausomu kintamuoju.

Į pradinį dinaminio atsparumo veiksnių organizacijų atsparumui modelį (40 Lentelė) *viduriniosios vadovų grandies vadovavimo* ir *komunikavimo* kintamieji įtraukti atskirai. Jų rezultatai pirmojo modelio versijose panašūs, pagal Valdo kriterijų svarbesnis *vadovavimo* kriterijus (vadovavimo 7.3, komunikavimo 6.8). Modelio statistinio reikšmingumo, pseudo R^2 koeficientai išlieka vienodi, lygiagrečių tiesių reikšmingumo sąlyga tenkinama abiem atvejais. Abiem atvejais statistiškai nereikšmingi keturi kintamieji – *darbo grupių formavimas*, *informacijos ribojimas*, *atsakomybės paskirstymas*, *darbuotojų su istorine atminti įtraukimas*.

40 Lentelė. Dinaminio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 6

Modelis Nr. 6		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.212	0.191	0.144 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Formuojamos darbo grupės susiklosčiusiai situacijai spręsti;	.139	.100	1.951	**.162**
2	Informacija darbuotojams yra ribojama neigiamo poveikio organizacijai atveju.	-.118	.090	1.722	**.189**
3	Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju;	.241	.112	4.634	.031
4	Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai)	.346	.113	9.331	.002
5	Aiškiai nurodoma atsakomybė/lyderystė (visiems org. Darbuotojams) neigiamo poveikio organizacijai atveju;	-.012	.125	.010	**.920**
6	Darbuotojai su institucine atmintimi kiek įmanoma įtraukiami/išnaudojami neigiamo poveikio organizacijai atveju.	.179	.105	2.882	**.090**
7	Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos;	.247	.113	4.769	.029

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Pašalinus iš modelio statistiškai nereikšmingus kintamuosius, gautas galutinis dinaminio atsparumo veiksnių poveikio priklausomam kintamajam modelis (Modelis Nr. 6.1; 41 Lentelė). Modelis statistiškai reikšmingas, tenkina lygiagrečių tiesių sąlygą, pseudo determinacijos $R^2 = 0.18$, kiek mažokas, bet šiame tyrimo etape pakankamas. Modelyje statistiškai reikšmingi trys įtraukti nepriklausomi kintamieji, teigiamais priežastiniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju. Pasiskirstymas pagal Valdo kriterijų nevienodas: *įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai* (ne rutininiai) 15.878 yra 4 koeficiento punktais reikšmingesnis už *viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos* 11.403. Modelyje mažiausią reikšmę įgyja *Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju* 7.770.

41 Lentelė. Dinaminio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 6.1

Modelis Nr. 6.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.102	0.180	.00004 ; .00043	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai)	0.41	0.103	15.878	p <= 0,05
2	Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos;	0.345	0.102	11.403	0.001
3	Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju;	0.284	0.102	7.77	0.005

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant dinaminių atsparumo veiksnių ranginės logistinės regresijos modelio rezultatus, galima teigti, jog tik mažoji dalis kintamųjų susieti priežastiniais ryšiais su priklausomu kintamuoju. Tačiau dėl stiprios tarpusavio koreliacijos tarp kintamųjų galima daryti prielaidą, jog tiriamoje populiacijoje šių kintamųjų tinkamas atskyrimas vertinant buvo problematiškas galimai dėl specifinės Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kultūros bei atlikto kokybinio tyrimo rezultatų, kuriuose detalizuoti skirtingi indikatoriai, generalizuojant jų reikšmę visai tiriamai populiacijai anketinės apkalusos metodu respondentų atsakymuose yra sutapatinami. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų taikyti labiau išsiskiriančių kategorijų indikatorius siekiant išvengti

stiprių koreliacinių ryšių tarp kintamųjų, taip neprarandant galimybės įvertinti platesnį spektrą indikatorių.

Informacijos valdymo veiksnių poveikis atsparumui:

H_0 – tarp priklausomo kintamojo ir į modelį įtrauktų veiksnių priežastinio ryšio nėra: modelis nėra statistiškai reikšmingas, negelkerkes R^2 ženkliai žemesnis negu 0,2, lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų $p<0,05$.

H_6 – Bent vienas į modelį įtrauktas informacijos valdymo nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.

Išanalizavus 7 modelio kintamųjų koreliacinius ryšius (p. 212), tarp daugelio kintamųjų pastebima silpna - vidutinio stiprumo koreliacinių ryšių sąsają, tačiau aiškaus multikolinearumo nėra pastebima. Formuojamas pradinis informacijos valdymo veiksnių poveikio priklausomam kintamajam regresinis modelis (42 Lentelė). Modelis statistiškai reikšmingas, tačiau netenkinama lygiagrečių tiesių sąlyga. Tiriamų duomenų pasiskirstymas netinkamas, prieš tobulinant regresijos modelio pasirinktis įvertinama, jog modelyje trys kintamieji iš šešių yra statistiškai nereikšmingi. Įtariamas multikolinearumas vidutinio stiprumo koreliaciniuose ryšiuose tarp kintamųjų. Pagal gaunamus regresijos modelio rezultatus tarp *laisvo informacijos keitimosi* ir *įvairių kanalų naudojimo informacijai perduoti*. Atlikus atskirus skaičiavimus, svarbesnis kintamasis *Informacijos* keitimasis įvairiais kanalais- estimate B 0.437, Valdo 11.287 p=0.001; *laisvas informacijos* keitimasis estimate- B – 0.264, Valdo – 3.63, stat. Reikšmingumas 0.57. Tolimesnėje analizėje naudojamas „Informacijos keitimasis įvairiais kanalais" kintamasis. Kiti statistiškai nereikšmingi kintamieji pašalinami ir formuojamas atnaujintas dinaminių veiksnių regresijos modelis 7.1.

42 Lentelė. Informacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 7

Modelis Nr. 7		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.020	0.212	0.325 ; 0.996	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	.452	.096	22.272	p <= 0,05
2	Informacija galite laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų kiek tai leidžia teisės aktai	.145	.144	1.006	**.316**

3	Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime	.357	.150	5.657	.017
4	Informacijos perteikimas formalizuotai – raštu	.007	.094	.006	**.939**
5	Informacijos perteikimas verbaliniu būdu - žodžiu	.036	.107	.114	**.735**
6	Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais	.389	.138	7.959	.005

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Gautas 7.1 ranginės logistinės regresijos modelis (43 Lentelė) yra statistiškai reikšmingas, tenkina lygiagrečių tiesių sąlygą, pseudo determinacijos koeficiento reikšmė 0.21, iš kurios sprendžiama, jog likusiais trimis nepriklausomais kintamaisiais paaiškinama apie 21% priklausomo kintamojo reikšmių. Visi į modelį nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingi. Valdo kriterijaus pasiskirstyme išsiskiria *Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimo* kintamojo reikšmingumas priklausomam kintamajam - 26.340, kuris daugiau negu du kartus didesnis už kitų į modelį įtrauktų kintamųjų: *Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais* 11.287; *Renkama informacija panaudojama priimant sprendimus* - 9.674.

Visi į modelį įtraukti nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingais, teigiamais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju. Bet kurio nepriklausomo kintamojo pasikeitimas per vieną, kitiems veiksniams nekintant, turi santykinę tikimybę (nuo 0.4) priklausomo kintamojo padidėjimo. Tad šių trijų dinaminio atsparumo veiksnių didėjimas turi teigiamą poveikį organizacijos atsparumo didėjimui.

Kiti nepriklausomi kintamieji, kurie nebuvo įtraukti į galutinį tyrimo modelį, dėl vidutiniškai stiprių koreliacinių ryšių buvo pašalinti. Tolimesniuose tyrimuose galima 1) kokybiškiau atskirti pasirenkamus indikatorius; 2) Įtraukti tik šiame tyrime pašalintus iš modelių; 3) Juos pritaikyti kitose viešojo sektoriaus organizacijose.

43 Lentelė. Informacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 7.1

Modelis Nr. 7.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance‘ stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.075	0.211	0.880 ; 0.731	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	0.476	0.093	26.34	p <= 0,05

2	Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais	0.437	0.13	11.287	0.001
3	Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime	0.421	0.135	9.674	0.002

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Žinių valdymo poveikis atsparumui

H0 – tarp priklausomo kintamojo ir į modelį įtrauktų veiksnių priežastinio ryšio nėra: modelis nėra statistiškai reikšmingas, negelkerkes R^2 ženkliai žemesnis negu 0,2, lygiagrečių sąsajų tarp kintamųjų p<0,05.

H_7 – Bent vienas į modelį įtrauktas žinių valdymo nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.

8 modelio kintamųjų koreliaciniai ryšiai statistiškai reikšmingi, vyrauja vidutinis korelaicinių ryšių stiprumas (p. 213), *nacionalinės* ir *tarptautinės tinklaveikos* kintamieji multikolinearūs – atlikus atskirą kintamųjų įtraukimą į regresijos modelius toliau naudotinas *tarptautinės tinklaveikos* kintamasis dėl didesnio svarbumo pagal Valdo kriterijų (tarptautinė - 11.3; nacionalinė – 8.52) ir geriau išsisklaidančių duomenų pagal lygiagrečių tiesių reikšmingumo sąlygą.

Sudarytas pirminis žinių valdymo elementų poveikio priklausomam kintamajam regresinis modelis (44 Lentelė) statistiškai reikšmingas, tenkina lygiagrečių tiesių sąlygą. Pseudo R^2 = 0.315 – ženkliai aukštesnis negu prieš tai buvusių modelių. Iš 9 į modelį įtrauktų nepriklausomų kintamųjų 5 statistiškai nereikšmingi, tikėtina dėl vidutiniškai stiprių koreliacinių ryšių. Statistiškai nereikšmingi nepriklausomi kintamieji pašalinami iš kito generuojamo regresijos modelio.

44 Lentelė. Žinių valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 8

Modelis Nr. 8		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance‘ stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.147	0.315	0.060 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu	.466	.134	12.026	.001

2	Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai)	.277	.156	3.177	.075
3	Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai	.310	.140	4.905	.027
4	Individualizuotas kvalifikacijos kėlimas/ kompetencijų tobulinimas	.050	.101	.244	**.622**
5	Organizacijos darbuotojai su institucine patirtimi įgalinti/ motyvuoti dalintis turimomis žiniomis	.157	.109	2.073	**.150**
6	Organizacijoje taikoma neatitikčių/klaidų (supervizijos) ir problemų aptarimo gyvai metodika	.132	.114	1.335	**.248**
7	Organizacija pasižymi besimokančios organizacijos principais	.073	.115	.400	**.527**
8	Organizacijoje rezultatyviai išnaudojamas dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje	.143	.141	1.033	**.310**
9	Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje	.263	.134	3.856	.050

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Sudarius galutinį žinių valdymo elementų poveikio priklausomam kintamajam modelį (Modelis Nr. 8.1; 45 Lentelė), galime teigti, jog modelis patikimas, statistiškai reikšmingas ir paaiškina apie 30% priklausomo kintamojo reikšmių. Visi nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingi, teigiamu ryšiu susiję su priklausomu kintamuoju. Nepriklausomų kintamųjų reitingavimas pagal Valdo kriterijų išsiskiria į tris grupes. Reikšmingiausias kintamasi - *Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje* 30.905, daugiau nei dvigubai svarbesnis už *Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu* - 13.682; ir *Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai* - 11.208. Žemiausias reikšmingumas šiame modelyje stebimas *Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai)* - 5.912.

Visi į modelį įtraukti nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingais, teigiamais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju. Bet kurio nepriklausomo kintamojo pasikeitimas per vieną, kitiems veiksniams nekintant, turi santykinę tikimybę padidėti (nuo 0.37 iki 0.5) priklausomam kintamajam. Tad šių keturių žinių valdymo elementų didėjimas per vieną turi teigiamą poveikį organizacijos atsparumo didėjimui.

45 Lentelė. Žinių valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 8.1

Modelis Nr. 8.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.955	0.298	0.040 ; 0.282	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje	0.5	0.09	30.905	p <= 0,05
2	Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu	0.493	0.133	13.682	p <= 0,05
3	Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai	0.432	0.129	11.208	0.001
4	Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai)	0.368	0.151	5.912	0.015

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Valdymo elementų poveikis atsparumui

Bendras statinio ir dinaminio atsparumo, informacijos ir žinių valdymo veiksnių poveikio priklausomam kintamajam koreliacinių ryšių vertinimas (p. 214) – vyrauja vidutiniškai stiprūs koreliaciniai ryšiai, multikolinearių kintamųjų ryšių nestebima, visi nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingu, teigiamu ryšiu susiję su priklausomu kintamuoju – atsparumu.

Sudaryto pirminio regresinio modelio (Modelis Nr. 9; 46 Lentelė) statistinis reikšmingumas tinkamas, lygiagrečių tiesių sąlyga tenkinama, pseudo determinacijos R^2 = 0.366 – modelis tinkamas duomenims, patikimas ir aiškina apie 37% priklausomo kintamojo reiškinio. 9 iš 15 į modelį įtrauktų veiksnių statistiškai nereikšmingi, 8 iš jų pašalinami, paliekamas papildomos informacijos pateikimo kintamasis dėl galimai suvaldytų per stiprių koreliacinių ryšių, pašalinant kitus susijusius kintamuosius.

46 Lentelė. Apibendrinantis organizacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 9

Modelis Nr. 9		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.289	0.366	0.062 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?	.283	.090	9.974	.002
2	Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija	.075	.126	.352	**.553**
3	Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai	.275	.126	4.719	.030
4	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	-.082	.123	.448	**.503**
5	Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos;	-.084	.120	.490	**.484**
6	Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos;	.044	.126	.122	**.727**
7	Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju;	.179	.106	2.831	**.092**
8	Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai)	.100	.115	.758	**.384**
9	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	.333	.125	7.069	.008
10	Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime	-.071	.150	.222	**.638**
11	Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais	.028	.145	.036	**.849**

12	Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu	.405	.137	8.698	.003
13	Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai)	.225	.159	1.997	**.158**
14	Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai	.317	.138	5.279	.022
15	Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje	.401	.095	17.749	.000

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Gautas galutinis bendras vadybos indikatorių ranginės logistinės regresijos modelis (Modelis Nr. 9.1; 47 Lentelė) statistiškai reikšmingas, tenkina visas reikiamas sąlygas, paaiškina apie 37% priklausomo kintamojo reikšmių. Visi į modelį į traukti 7 nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingi. Skirstymas pagal Valdo kriterijaus reikšmę tarp kintamųjų išsiskiria: reikšmingiausias kintamasis „*Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje*“ - 21.012, penkiais Valdo kriterijaus punktais didesnis negu „*Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu*“ - 15.982; Tuomet susidaro panašaus svarbumo kriterijų grupė: „*Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai*“ - 10.074; „*Organizacijos gyvavimo trukmė*“ - 10.018; „*Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas*; 9.097; „*Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai*“ - 8.909. Modelyje mažiausiai reikšmingas „*Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju*“- 5.446 kintamasis.

Visi į modelį įtraukti nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingais, teigiamais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju. Nepriklausomo kintamojo pasikeitimas per vieną šiame modelyje, kitiems veiksniams nekintant, turi santykinę tikimybę padidėti (nuo 0.222 iki 0.489) priklausomam kintamajam.

47 Lentelė. Apibendrinantis organizacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 9.1

Modelis Nr. 9.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance‘ stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.770	0.361	0.217 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje	0.424	0.093	21.012	p <= 0,05
2	Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu	0.486	0.122	15.982	p <= 0,05
3	Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai	0.394	0.124	10.074	0.002
4	Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?	0.279	0.088	10.018	0.002
5	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	0.289	0.096	9.097	0.003
6	Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai	0.298	0.1	8.909	0.003
7	Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju;	0.222	0.095	5.446	0.02

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Bendras aplinkos ir atsparumo valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui modelis

Suformavus koreliacinių ryšių patikrinimo kodelį pastebėta, jog tarp 15-os atskiruose modeliuose patvirtintų kintamųjų yra statistiškai nereikšmingų arba vidutiniškai stipriais koreliaciniais ryšiais susijusių kintamųjų (p. 212). Atlikus koreliacinę analizę sudaromas pirminis bendras aplinkos veiksnių ir vadybos priemonių elementų poveikio priklausomam kintamajam modelis (Modelis Nr. 10; 48 Lentelė), kad būtų galima įvertinti šių elementų reikšmingumo priklausomam kintamajam eiliškumą. Sudarytas modelis 10 statistiškai reikšmingas, tenkina lygiagrečių tiesių sąlygas, pseudo determinacijos R^2 rodo, kad modelis paaiškina apie 43% priklausomo kintamojo

reikšmių. Iš 13 į modelį įtrauktų nepriklausomų kintamųjų 2 yra statistiškai nereikšmingi ir yra šalinami iš modelio.

48 Lentelė. Bendras aplinkos pokyčių ir atsparumo valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 10

Modelis Nr. 10		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2>=0,2	„Pearson, Deviance‘ stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.195	0.422	0.019 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Organizacijos atsistatymo greitis	-.107	.069	2.388	**.122**
2	Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	-.493	.125	15.657	.000
3	Neplanuotos, skubios užduotys (ad hoc, ypač kai labai trumpas atlikimo terminas)	-.089	.068	1.693	**.193**
4	Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija)	-.290	.089	10.735	.001
5	Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais)	.218	.091	5.801	.016
6	Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)	-.230	.070	10.834	.001
7	Organizacijos gyvavimo trukmė?	.305	.093	10.722	.001
8	Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai;	.242	.102	5.624	.018

9	Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju;	.185	.098	3.541	.060
10	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	.269	.098	7.511	.006
11	Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu	.461	.126	13.405	.000
12	Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai	.377	.127	8.816	.003
13	Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje	.392	.095	16.975	.000

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Patobulinus pirmąjį modelį (Modelis Nr. 10.1; 49 Lentelė), galutinis bendras atsparumo valdymo veiksnių modelis statistiškai reikšmingas, tenkina lygiagrečių tiesių sąlygas, pseudo R^2 koeficiento reikšmė = 0. 416 rodo, jog modelis sėkmingai paaiškina ~42% atsparumo reikšmių.

Visi į modelį įtraukti nepriklausomi kintamieji statistiškai reikšmingi, galima teigti, jog kintamųjų svarbos eiliškumas pagal Valdo kriterijų skirstosi į tris grupes: (i) 17.2-11.1; (ii) 9.7 – 8.1; (iii) 5.7 – 4.2, pagal kurias būtų galima pradėti formuoti organizacijų atsparumo gerinimo ir valdymo procesų tobulinimo planą.

49 Lentelė. Bendras aplinkos pokyčių ir atsparumo valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 10.1

Modelis Nr. 10.1		Lygiagrečių tiesių santykio stat. Reikšmingumas P >= 0,05	Pseudo determinacijos koeficientas Nagelkerke R^2 >=0,2	„Pearson, Deviance' stat. reikšmingumas: p>= 0,05	Tikėtino santykio kriterijaus stat. reikšmingumas: P<= 0,05
		0.137	0.416	0.092 ; 1.000	0,000
		Vertinimas (B)	Stand. Nuokrypis	Valdo kriterijus	p
1	Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	-0.51	0.123	17.261	p <= 0,05

2	Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje	0.39	0.094	17.073	p <= 0,05
3	Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu	0.47	0.124	14.315	p <= 0,05
4	Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)	-0.246	0.068	13.162	p <= 0,05
5	Organizacijos gyvavimo trukmė?	0.308	0.092	11.129	0.001
6	Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija)	-0.272	0.087	9.712	0.002
7	Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai	0.386	0.126	9.408	0.002
8	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;	0.278	0.097	8.158	0.004
9	Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai;	0.242	0.101	5.703	0.017
10	Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais)	0.186	0.087	4.496	0.034
11	Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju;	0.199	0.097	4.2	0.04

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Kiekybinio tyrimo apibendrinimas

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog nustatyti visų tiriamų kriterijų ir priklausomo kintamojo – organizacijos atsparumo sąveikos ryšiai. Tą patvirtina atlikti atskirų kriterijų ryšių su organizacijos atsparumu modeliai bei trys apibendrinantys modeliai. Bendruoju atsparumo valdymo modeliu paaiškinama apie 42% organizacijos atsparumo reikšmių, įtraukus 11 statistiškai reikšmingų kintamųjų. Skirtingų kriterijų modeliais paaiškinama: Vidinė aplinka: ~2%; Išorinė aplinka - ~8%; Neapibrėžtumo sąlygos - ~12%; Bendras aplinkos veiksnių modelis - ~19%, Statinio atsparumo ~20%; Dinaminio atsparumo - ~18%; Informacijos valdymo - ~21%; Žinių valdymo - ~32%; Bendras valdymo priemonių modelis - ~36%. Pastebima, jog aplinkos kriterijų modelių aiškinamoji galia yra žemiausia, atskirų modelių paaiškinimo galimybės tinka tik iš dalies. Vadybos metodų kriterijų modelių paaiškinamoji reikšmė yra pakankama.

Ryšiai tarp organizacijos atsparumo ir aplinkos poveikio veiksnių

Nustatyta, jog vidinės, išorinės aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygos neigiamai veikia organizacijos atsparumą, išskyrus du išorinės aplinkos kintamuosius: (i) *Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmes ir nesėkmes, nebūtinai pavaldumo ryšiais);* ir (ii) *Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita*. Kurie teigiamai veikia organizacijos atsparumą, kai didėja neigiamas poveikis organizacijos veiklai. Tikėtina, toks ryšys susiklosto dėl modelyje neįtraukto ir nematuojamo, tačiau tarp šių kintamųjų ir priklausomo kintamojo susidarančio ryšio. Jis galimai susijęs su tinklaveika ar šoko testais.

Vidinė aplinka

Vidinės aplinkos regresiniame modelyje buvo įtraukti 6 indikatoriai, iš kurių 5 statistiškai nereikšmingi, tik *Neplanuotų, skubių užduočių indikatorius* statistiškai reikšmingas, juo remiantis galima paaiškinti tik apie 2% atsparumo reikšmių. Atsižvelgiant į koreliacinių ryšių analizės rezultatus, statistiškai reikšmingą ryšį su nepriklausomu kintamuoju turi *neplanuotų skubių užduočių* ir *svarbių darbuotojų kaitos* indikatorių kaip turinti ryšį su atsparumu, kiti kintamieji koreliacinių ryšių neturi. Keturių statistiškai nereikšmingų kintamųjų rezultatas ranginės logistinės regresijos modelyje ir nei vieno statistiškai reikšmingo vidinės aplinkos indikatoriaus nebuvimas bendrame galutiniame modelyje leidžia H_1 hipotezę patvirtinti iš dalies, jog vidinės aplinkos veiksniai turi neigiamą priežastinį ryšį su organizacijos atsparumu.

50 Lentelė. Pirmosios hipotezės vertinimas

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">H_1 Formuluotė</td><td>Rezultatas</td></tr>
<tr><td rowspan="3">H_1</td><td colspan="2">Bent vienas į modelį įtrauktas vidinės aplinkos poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.</td><td rowspan="3">Priimta iš dalies</td></tr>
<tr><td>Nepriklausomi kintamieji</td><td>Priklausomas kintamasis</td></tr>
<tr><td>1. Aukščiausių vadovų kaita;
2. Viduriniosios grandies vadovų kaita;
3. Svarbių darbuotojų kaita;
4. Neplanuotos, skubios užduotys – ad Hoc;
5. Planavimo elementų pasikeitimai;
6. Valstybės tarnautojo statuso pokyčiai</td><td>Organizacijos atsparumas</td></tr>
</table>

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Išorinė aplinka

Išorinės aplinkos modelyje iš 12 įtrauktų veiksnių statistiškai reikšmingais patvirtinti tik 5: 1.Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai); 2.Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija); 3.Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais); 4. Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita; 5. Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai; Nustatyti statistiškai reikšmingi 8 kintamųjų koreliaciniai ryšiai su priklausomu kintamuoju, kaip ir regresijos rezultatų atveju, du kintamieji susiję teigiamu ryšiu. Iš penkių statistiškai

reikšmingų kintamųjų individualiame regresiniame modelyje ir trijų indikatorių įtraukimo į galutinį modelį H_2 hipotezę, kad išorinės aplinkos veiksniai turės neigiamą poveikį organizacijos atsparumui, taip pat leidžia patvirtinti tik iš dalies, nes du kintamieji turi teigiamus priežastinius ryšius su organizacijos atsparumu (Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais); Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita).

51 Lentelė. Antrosios hipotezės vertinimas

	H_2 Formuluotė		Rezultatas
	Bent vienas į modelį įtrauktas išorinės aplinkos poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.		
	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis	
H_2	1. Santykis su kuruojančia įstaiga; 2. Rinkiminis ciklas; **3. Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita;** 4. Naujų f-jų ir atsakomybių skyrimas delegavimas organizacijai; 5. Organizacijos transformacija; Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai; **6. Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais);** **7. Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai;** **8. Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)** 9. Spaudimas iš visuomenės (tiesioginis, per medijas, per politikus, per soc. tinklus) 10. Spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus) 11. Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai 12. Organizacijos atsistatymo greitis 13. Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	Organizacijos atsparumas	Priimta iš dalies

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Neapibrėžtumo sąlygos

Trečiasis individualus regresijos modelis skirtas įvertinti neapibrėžtumo sąlygų ir organizacijos atsistatymo laikotarpio ryšius su organizacijos atsparumu, leidžia patvirtinti ryšį, jog aukštesnis neapibrėžtumo sąlygų lygis neigiamai susijęs su organizacijos atsparumu. Taip pat ilgesnis laikotarpis galimas organizacijai atsistatyti po patirto poveikio susijęs su neigiamu organizacijos atsparumu. Modelis paaiškina apie 12% priklausomo kintamojo ir yra vienas iš reikšmingiausių šiame tyrime nagrinėtų aplinkos poveikio modelių.

52 Lentelė. Trečiosios hipotezės vertinimas

	H_3 Formuluotė		Rezultatas
	Bent vienas į modelį įtrauktas neapibrėžtumo sąlygų poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.		
	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis	
H_3	**1. Organizacijos atsistatymo greitis** **2. Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas**	Organizacijos atsparumas	Priimta

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Ryšiai tarp organizacijos atsparumo ir organizacijos valdymo priemonių.

Vadybos priemonės, susijusios su organizacijos atsparumo gerėjimu ir valdymu, pasiskirsto tarp visų 4 kriterijų gana vienodai, skirstant pagal reikšmingumą organizacijų atsparumui: daugiausia poveikio turi žinių valdymo priemonės, informacijos valdymas, dinaminis atsparumas, statinis atsparumas. Visų kriterijų kintamieji susiję teigiamais priežastiniais ryšiais su priklausomu organizacijos atsparumo kintamuoju. Sudaryti modeliai paaiškina 20% - 32% tiriamo atsparumo reikšmių.

Statinis.

Statinio atsparumo vadybos priemonių vertinimo modelyje iš 9 įtrauktų kintamųjų statistiškai reikšmingi 5, tačiau dėl kintamųjų tarpusavio ryšių galutiniame individualaus kriterijaus modelyje lieka įtraukti tik 4. Bendrame galutiniame modelyje įtrauktas vienas kintamasis: Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai. Koreliaciniai ryšiai tarp indikatorių ir priklausomo kintamojo yra statistiškai reikšmingi ir teigiami. H_4 hipotezę priimame – nustatyti teigiami priežastiniai ryšiai su priklausomu organizacijos atsparumo kintamuoju. Geriau išpildomi statinio atsparumo elementai turi teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo gerėjimu.

53 Lentelė. Ketvirtosios hipotezės vertinimas

	H_4 Formuluotė		Rezultatas
	Bent vienas į modelį įtrauktas statinio atsparumo valdymo procesų nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.		
	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis	
H_4	1. Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija; **2. Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai;** 3. Kokybės vadybos metodų diegimas ar jų standartų tobulinimas; 4. Organizacijos procesinis valdymas, aprašymas; **5. Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas;** **6. Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijo**s; 7. Organizacija investuoja į svarbių darbuotojų išlaikymą (pvz. su institucine atmintimi);	Organizacijos atsparumas	Priimta

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Dinaminis

Dinaminio atsparumo vadybos priemonių vertinimo modeliuose iš 8 indikatorių statistiškai reikšmingus ryšius turi trys kintamieji. Galutiniame bendrame modelyje patvirtinamas vienas indikatorius - Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju. Statistiškai reikšmingais, teigiamais, koreliaciniais ryšiais nesusijęs su priklausomu kintamuoju tik informacijos ribojimo darbuotojams indikatorius. H_5 hipotezę priimame, nustatyti teigiami ryšiai su priklausomu kintamuoju. Organizacijoje profesionaliau taikant dinaminio atsparumo priemones (Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju; Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai [ne rutininiai]; Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos), yra nustatytas teigiamas priežastinis ryšys organizacijai būti atsparesnei.

54 Lentelė. Penktosios hipotezės vertinimas

	H_5 Formuluotė		Rezultatas
	Bent vienas į modelį įtrauktas dinaminio atsparumo valdymo procesų nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.		
	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis	
H_5	1. Formuojamos darbo grupės susiklosčiusiai situacijai spręsti; 2. Informacija darbuotojams yra ribojama neigiamo poveikio organizacijai atveju. **3. Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju;** **4. Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai)** 5. Aiškiai nurodoma atsakomybė/lyderystė (visiems org. Darbuotojams) neigiamo poveikio organizacijai atveju; 6. Darbuotojai su institucine atmintimi kiek įmanoma įtraukiami/išnaudojami neigiamo poveikio organizacijai atveju. **7. Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos**;	Organizacijos atsparumas	Priimta

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Informacijos valdymas

Informacijos valdymo kriterijaus vertinimo modelyje iš įtrauktų kintamųjų trys statistiškai reikšmingi individualiame modelyje (Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais; Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime) ir vienas bendrame - Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas. Teigiamais, statistiškai reikšmingais koreliaciniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju visi informacijos valdymo

kriterijaus indikatoriai. H_6 hipotezę priimame, nustatyti teigiami priežastiniai ryšiai tarp trijų informacijos valdymo kriterijaus indikatorių. Patvirtintas teigiamas ryšys tarp kokybiškai išpildomų informacijos valdymo metodų organizacijoje ir organizacijos atsparumo didėjimo.

55 Lentelė. Šeštosios hipotezės vertinimas

	H_6 Formuluotė		Rezultatas
	Bent vienas į modelį įtrauktas informacijos valdymo nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.		
	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis	
H_6	1. Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; 2. Informacija galite laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų kiek tai leidžia teisės aktai **3. Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime;** 4. Informacijos perteikimas formalizuotai – raštu 5. Informacijos perteikimas verbaliniu būdu - žodžiu **6. Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatai**s	Organizacijos atsparumas	Priimta

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Žinių valdymas

Remiantis žinių valdymo indikatorių regresinio modelio rezultatais, statistiškai reikšmingi individualiame modelyje yra keturi kintamieji: (i) Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje; (ii) Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu; (iii) Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai. Bendrame modelyje statistiškai reikšmingi trys kintamieji, teigiamu ryšiu susiję su priklausomu kintamuoju. Teigiamais, statistiškai reikšmingais koreliaciniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju visi žinių valdymo kriterijaus indikatoriai. H_7 hipotezė priimama: žinių valdymo priemonių taikymo organizacijoje gerėjimas turi teigiamą ryšį su organizacijos atsparumu.

56 Lentelė. Septintosios hipotezės vertinimas

	H_7 Formuluotė		Rezultatas
	Bent vienas į modelį įtrauktas žinių valdymo nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.		
	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis	
H_7	1. Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu **2. Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai)** **3. Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai** 4. Individualizuotas kvalifikacijos kėlimas/ kompetencijų tobulinimas 5. Organizacijos darbuotojai su institucine patirtimi įgalinti/motyvuoti dalintis turimomis žiniomis 6. Organizacijoje taikoma neatitikčių/klaidų (supervizijos) ir problemų aptarimo gyvai metodika 7. Organizacija pasižymi besimokančios organizacijos principais 8. Organizacijoje rezultatyviai išnaudojamas dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje **9. Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje**	Organizacijos atsparumas	Priimta

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Iš 52 į bendrą - galutinį (Modelis Nr.10.1) priežastinių ryšių nustatymo modelį įtrauktų indikatorių statistiškai reikšmingi 7 aplinkos poveikio veiksnių ir 14 vadybinių atsparumo valdymo indikatorių. Gautas statistiškai reikšmingas ir patikimas priežastinių ryšių modelis paaiškina 43% organizacijos atsparumo reiškinio situacijų.

Apibendrinant priežastinių ryšių tyrimą, iš iškeltų 7 hipotezių 2 patvirtintos iš dalies ir 5 hipotezės patvirtintos visiškai (56 Lentelė). Hipotezių vertinimo apibendrinimas. Sudaryti 10 patikimų, statistiškai reikšmingų ir analizuojamiems duomenims tinkamų priežastinių ryšių prognozavimo modelių. Iš kurių 1.2; 2;2, 3 modeliuose tiriamas aplinkos indikatorių poveikis organizacijų atsparumui. 5.1, 6.1, 7.1, 8.1 modeliuose tiriamas statinių, dinaminių, informacijos ir žinių valdymo indikatorių poveikis organizacijų atsparumui. Taip pat papildomai suformuoti tiriamas sritis apibendrinantys duomenys dėl rezultatų tikslumo: 4.1 – modelis apibendrina aplinkos poveikio organizacijų atsparumui ryšius; 9.1 modelis apibendrina valdymo indikatorių ryšių poveikį organizacijų atsparumui; 10.1 modelis apibendrina visų tyrimo kategorijų ir joms priskirtų indikatorių ryšius su organizacijų atsparumu.

57 Lentelė. Hipotezių vertinimo apibendrinimas

	Formuluotė	Rezultatas
H_1	Bent vienas į modelį įtrauktas vidinės aplinkos poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta iš dalies
H_2	Bent vienas į modelį įtrauktas išorinės aplinkos poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta iš dalies
H_3	Bent vienas į modelį įtrauktas neapibrėžtumo sąlygų poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta
H_4	Bent vienas į modelį įtrauktas statinio atsparumo valdymo procesų nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta
H_5	Bent vienas į modelį įtrauktas dinaminio atsparumo valdymo procesų nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta
H_6	Bent vienas į modelį įtrauktas informacijos valdymo nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta
H_7	Bent vienas į modelį įtrauktas žinių valdymo nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

4.5. Centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimas

Atsižvelgiant į šio darbo problemai išspręsti suformuluotą tikslą, šiame poskyryje pristatomi organizacijų atsparumo valdymo požiūriai ir detalizuojami empirinių tyrimų metu nustatyti elementai. Galutinio modelio formavimas grindžiamas klasikinio valdymo ciklo logika, organizacijų atpsarumo valdymo procesų vertinimo anketomis (priedai Nr. 2 ir Nr. 3) ir organizacijų atsparumo raiškos aspektais, leidžiančiais integruoti teorinius ir empirinius rezultatus į vientisą struktūrą. Tokia prieiga užtikrina, kad modelis išlaiko akademinį pagrįstumą, tačiau kartu yra orientuotas į praktinį pritaikymą Lietuvos centrinės valdžios organizacijų veikloje. Modelio logika perteikiama keliuose paveiksluose, kuriuose nuosekliai išdėstomi pagrindiniai atsparumo valdymo komponentai.



12 Pav. Supaprastinta organizacijų atsparumo valdymo modelio schema

Supaprastintoje organizacijų atsparumo valdymo modelio schemoje (13 Pav.) išskiriami pagrindiniai šiame tyrime analizuoti aspektai: Įeigos etape įtraukiami vidinės, išorinės aplinkų ir neapibrėžtumo sąlygų kintamieji, kurie aktyvuoja organizacijų veiklos pablogėjimą, dėl kurio pasireiškia atsparumo valdymo poreikis. Atsparumo valdymas pateikiamas per integruotą 4 etapų klasikinio valdymo ciklą (Planavimas – Įgyvendinimas – Kontrolė – Įvertinimas), papildytą statinio ir dinaminio atsparumo procesais bei informacijos ir žinių valdymo priemonėmis. Tokia integracija sudaro sąlygas organizacijai greičiau atkurti veiklos balansą, užtikrinti funkcijų tęstinumą, nuosekliai gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir išlaikyti visuomenės pasitikėjimą bei piliečių poreikių tenkinimą.

Organizacijų atsparumo valdymo procesų schemoje (13 Pav.) atsparumo valdymo aspektai sujungti su klasikinio valdymo ciklu, kuris viešojo sektoriaus organizacijoms yra pagrindinė valdymo praktikos schema. Ši sąsaja parodo, kokiais etapais organizacijos gali kryptingai įtraukti atsparumo priemones į savo veiklą. Schema taip pat pateikia vidinės, išorinės aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų sąsajų veiksnius, kurie papildo valdymo ciklo modelį kaip įeigos dalis, tačiau detalesnė analizė pateikiama galutinio modelio aprašyme. Svarbu pabrėžti, kad modelis pateikia bendrą atsparumo valdymo karkasą: nors organizacijos yra panašios savo struktūra, jos iš esmės skiriasi pagal dydį, funkcijas, veiklos sritį ir subordinacijos principus. Todėl modelis nesudaro detalaus priemonių rinkinio, bet padeda vadovui, atlikus įsivertinimą pagal vieną iš parengtų vertinimo anketų (Priedai Nr. 2 ir Nr. 3), pritaikyti rezultatus konkrečiai organizacijai, nustatant prioritetinius veiksmus, atsakomybes ir terminus.

Remiantis empirinių tyrimų rezultatais planavimo etape, organizacijai atliekant strateginę analizę svarbu įvertinti rganizacijai poveikį darančius vidinės, išorinės ir neapibrėžtumo sąlygų veiksnius. Analizė turi apimti ir organizacijoje veikiančius statinio, dinaminio bei informacijos ir žinių valdymo elementus. Tokiu būdu sukuriamas visapusiškas situacijos pažinimas. Surinkti duomenys tampa atskaitos tašku strateginio plano rengimui. Strateginio plano rengimo metu svarbu numatyti, kaip nustatytos vidinės, išorinės bei neapibrėžtumo sąlygų rizikos bus valdomos ir stebimos viso plano įgyvendinimo laikotarpiu. Tai užtikrina, kad atsparumo planavimas nebūtų vienkartinis dokumentas, bet dinamiškai reaguotų į kintančią aplinką. Taip pat šiame etape numatomas statinio ir dinaminio atsparumo priemonių kartu su informacijos ir žinių valdymo elementais diegimas arba tobulinimas bei jų rodiklių stebėsena. Dėl to planavimo dokumentai įgauna praktinę reikšmę ir tampa priemone, orientuota į ilgalaikį organizacijos atsparumo stiprinimą.

Įgyvendinimo etape pirmiausia realizuojamos statinio atsparumo priemonės. Jos apima iš anksto suplanuotų procesų vykdymą, kai atsakomybės priskiriamos pagal darbuotojų kompetencijų sritis. Taip užtikrinama, kad organizacijoje suplanuotos priemonės – nuo informacijos ir žinių valdymo tobulinimo iki vadovų kompetencijų plėtros – būtų nuosekliai įgyvendintos laikantis nustatytų terminų ir pasiekimo rodiklių. Esant veiklos pablogėjimui, aktyvuojami dinaminio atsparumo procesai. Jie orientuoti į greitą grįžimą prie veiklos balanso ir apima keletą svarbiausių veiklų: papildomos kontekstinės informacijos suteikimą darbuotojams, papildomą vadovų

lygmens susitikimų organizavimą, vidurinės grandies vadovavimo kompetencijų pasitelkimą sprendimų priėmimui. Taip pat formuojamos darbo grupės situacijoms spręsti, įtraukiami institucinę atmintį turintys darbuotojai, aiškiai paskirstoma atsakomybė visais organizacijos lygmenimis bei stiprinama komunikacija. Įgyvendinimo etape apjungiamos tiek nuosekliai suplanuotas priemonės, tiek greita reakciją į neigiamą poveikį, sudaromos sąlygos praktiniam atsparumo stiprinimui.

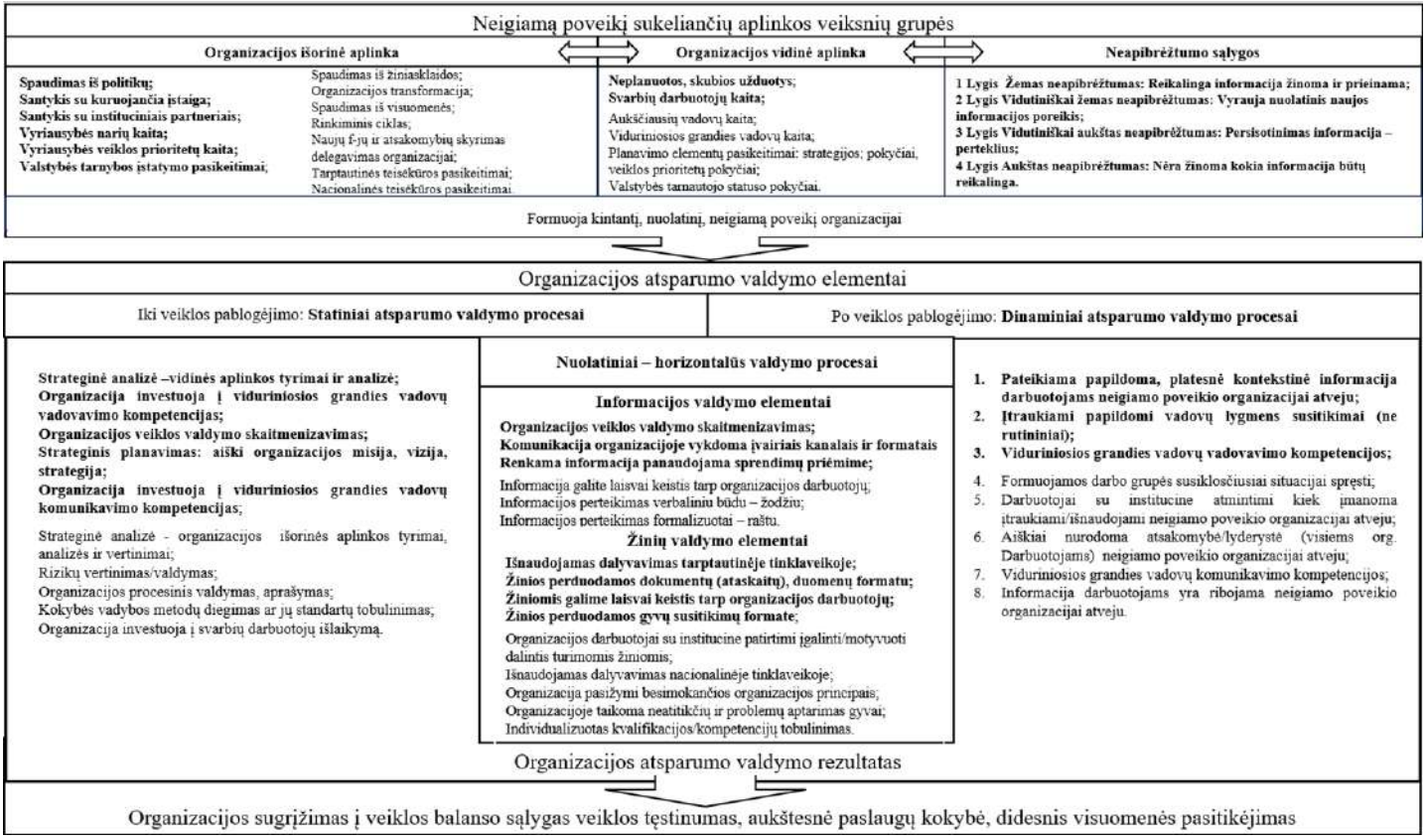
Kontrolės etape organizacijos dėmesys sutelkiamas į strateginio plano įgyvendinimo eigą. Šiame procese stebima, kaip suplanuotos statinio, dinaminio, informacijos ir žinių valdymo priemonės diegiamos ir tobulinamos, vertinant jų atitikimą suplanuotiems rodikliams ir terminams. Tarpinės apklausos ir vertinimai leidžia nustatyti neapibrėžtumo sąlygų lygį bei patikrinti, ar priimti sprendimai yra pakankami esamoms aplinkybėms. Analizė padeda identifikuoti, kurios priemonės veikia pagal planą, o kuriose srityse būtini koreguojantys sprendimai, siekiant išlaikyti organizacijos pasirengimą neigiamam poveikiui. Ypatingas dėmesys skiriamas grįžtamojo ryšio užtikrinimui – kontrolės metu gautos išvados turi būti perduodamos darbuotojams, kad būtų stiprinamas jų įsitraukimas ir sąmoningumas atsparumo valdymo procesuose. Tokiu būdu kontrolės procesas užtikrina organizacijai reikalingą informaciją atsparumo priemonių efektyvumui vertinti ir sprendimų koregavimui.

Įvertinimo etape siekiama nustatyti, ar suplanuotos ir įdiegtos statinio, dinaminio, informacijos bei žinių valdymo priemonės pasiekė numatytus rodiklius ir realiai prisidėjo prie neigiamo poveikio mažinimo bei veiklos tęstinumo palaikymo. Šis etapas taip pat leidžia įvertinti, kiek laiko organizacijai prireikė sugrįžti į veiklos balansą po neigiamo poveikio situacijų (*bounce back*) ir ar pavyko pasinaudoti šiais laikotarpiais atsparumui stiprinančių pokyčių diegimui. Analizė padeda nustatyti, kokio lygio neapibrėžtumas (žemas, vidutinis, aukštas) dominavo, ar organizacija turėjo pakankamai priemonių jam atpažinti, stebėti bei valdyti. Kartu identifikuojama, kurie vidinės ir išorinės aplinkos pokyčiai turėjo didžiausią poveikį, kokie atsparumo valdymo sprendimai pasiteisino arba reikalauja korekcijų. Įsisąmonintos pamokos ir praktinės patirtys yra sisteminamos organizacijos atmintyje bei žinių valdymo sistemose, kad ateityje būtų galima užtikrinti nuoseklų jų taikymą. Tokiu būdu įvertinimo etapas tampa ne atskiru momentu, bet grįžtamuoju ryšiu, sudarančiu pagrindą naujam planavimo etapui ir užtikrinančiu atsparumo valdymo tęstinumą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų atsparumo valdymo procesų schema parodo, kaip atsparumo priemonės gali būti integruotos į klasikinius planavimo, įgyvendinimo, kontrolės ir įvertinimo etapus. Tokia struktūra leidžia organizacijoms nuosekliai įtraukti atsparumo aspektus į kasdienę veiklą, užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir išlaikyti atsparumo valdymo tęstinumą. Šioje organizacijų atsparumo valdymo schemoje atspindima bendra valdymo logika, nepateikiant detalesnių atsparumo elementų priemonių, todėl detalesni atsparumo valdymo elementai pateikiami galutinio modelio vizualizacijoje (14 Pav.), kuri išplečia atskirų atsparumo valdymo procesų dimensijas.



13 Pav. Organizacijų atsparumo valdymo procesų schema



14 Pav. Galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis. Paryškinti elementai patvirtinti kiekybine regresine analize, kiti elementai pagrįsti kiekybine koreliacine ir kokybine turinio analize. Elementų išdėstymas atspindi jų svarbos tvarką.

Galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis (14 Pav.) apjungia teorinius principus su empirinių tyrimų rezultatais, suformuodamas nuoseklią atsparumo valdymo struktūrą. Moksline prasme reikšmingas indėlis siejamas su įeigos dalies operacionalizavimu: modelyje aiškiai išskiriami vidinės, išorinės aplinkos bei neapibrėžtumo sąlygų veiksniai, kurie daugelyje ankstesnių tyrimų buvo vertinti fragmentiškai arba tik kontekstiniu lygmeniu. Šių kintamųjų integravimas leidžia sistemiškai suprasti, kaip aplinkos poveikis tampa atsparumo valdymo proceso dalimi. Procesų dalyje modelis detalizuoja statinio ir dinaminio atsparumo procesus bei jų sąsajas su informacijos ir žinių valdymu, atverdamas vadinamąjį „*black box*“ ir parodydamas, kokie konkretūs elementai lemia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie neapibrėžtumo sąlygų. Praktiniu požiūriu modelis tampa diagnostiniu, planavimo ir valdymo sprendimų įrankiu, suteikiančiu viešojo sektoriaus organizacijoms pagrindą identifikuoti prioritetines sritis, paskirstyti atsakomybę ir kryptingai stiprinti atsparumo procesus.

Vienas iš tyrimo siekių buvo susieti aplinkos pokyčių ir neapibrėžtumo sąlygų sąsajas su organizacijų atsparumo valdymu. Ši sąsaja atskleidžiama tyrime analizuojant organizacijos vidinės, išorinės ir neapibrėžtumo sąlygų kintamųjų poveikį organizacijos veiklai, detalizuojant šių veiksnių grupių kintamuosius. Akcentuotina, kad šios aplinkos veiksnių grupės turi poveikį viena kitai, tačiau tyrime vertintos kaip atskiri neigiamą poveikį sukeliantis kintamieji. Iš gautų rezultatų galima teigti, jog didžiausia poveikį turi kintančios neapibrėžtumo sąlygos, išorinės aplinkos kintamieji, tuo tarpu vidinės aplinkos veiksnių grupės elementai patvirtinti tik iš dalies.

Apjungiant aplinkos veiksnių grupes su organizacijos atpsarumo valdymu, svarbu pabrėžti, jog be organizacijos veiklos pablogėjimo, kuris sukeliamas aplinkos ir neapibrėžtumo sąlgyų veiknsių, nėra pilnai išpildomas visas organizacijų atsparumo valdymo mechanizmas. Ši prielaida darbe perteikiama statinių ir dinaminių atsparumo valdymo procesų atskyrimu. Statiniai atsparumo valdymo elementai ir procesai veikia iki organizacijos veiklos pablogėjimo, o dinaminiai - po veiklos pablogėjimo, tad be veiklos pablogėjimo visas atsparumo valdymo ciklas nėra išpildomas, dėl to sunku įvertinti ir patį organizacijos atsparumo brandos lygį, nes nėra fiksuojamas laikotarpis, per kurį organizacija sugrįžo į veiklos balanso sąlygas po patirto pablogėjimo.

Kitas neapibrėžtumo sąlgyų ir organizacijų atsparumo valdymo sąsajos aspektas yra modelyje išskirtinai akcentuojami informacijos ir žinių valdymo procesai, kurie atliepia neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimą pakankamos informacijos sprendimams priimti turėjimo kontekste. Taip pat su šiomis išskirtomis valdymo elementų grupėmis įvedamas persidengimo tarp dinaminių ir statinių atsparumo valdymo veiksnių elementas, nes išskirti informacijos ir žinių valdymo procesai svarbūs tiek statinio, tiek dinaminio atsparumo raiškos etapais.

Vienas iš tyrimo aspektų buvo susieti aplinkos pokyčių ir neapibrėžtumo sąlygų sąsajas su organizacijų atsparumo valdymu. Ši sąsaja atskleidžiama tyrime analizuojant organizacijos vidinės, išorinės ir neapibrėžtumo sąlygų kintamųjų poveikį veiklai, detalizuojant šių veiksnių grupių elementus. Akcentuotina, kad šios aplinkos veiksnių grupės daro poveikį viena kitai, tačiau tyrime jos vertintos kaip atskiri neigiamą poveikį sukeliantys kintamieji. Gauti rezultatai rodo, jog didžiausią poveikį turi kintančios

neapibrėžtumo sąlygos ir išorinės aplinkos kintamieji, tuo tarpu vidinės aplinkos veiksniai buvo patvirtinti tik iš dalies.

Apjungiant aplinkos veiksnių grupes su organizacijos atsparumo valdymu, svarbu pabrėžti, jog be veiklos pablogėjimo, kurį sukelia aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų poveikis, nėra pilnai išpildomas visas organizacijų atsparumo valdymo mechanizmas. Ši prielaida darbe perteikiama statinių ir dinaminių atsparumo valdymo procesų atskyrimu. Statiniai atsparumo valdymo elementai ir procesai veikia iki organizacijos veiklos pablogėjimo, o dinaminiai – po jo. Tai reiškia, kad be veiklos pablogėjimo visas atsparumo valdymo ciklas negali būti užbaigtas, o pats organizacijos atsparumo brandos lygis sunkiai įvertinamas, nes nėra fiksuojamas laikotarpis, per kurį organizacija sugrįžo į veiklos balanso sąlygas po patirto pablogėjimo.

Kitas neapibrėžtumo sąlygų ir organizacijų atsparumo valdymo sąsajos aspektas yra modelyje išskirtinai akcentuojami informacijos ir žinių valdymo procesai. Jie atliepia neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimą pakankamos informacijos sprendimams priimti kontekste. Be to, šie procesai įvedami kaip persidengiantys tarp statinių ir dinaminių atsparumo valdymo elementų, nes jų svarba išlieka tiek iki veiklos pablogėjimo, tiek po jo. Taip detalizuojama vidinė valdymo procesų logika, leidžianti geriau suprasti, kokiais būdais organizacija kaupia, apdoroja ir panaudoja informaciją siekdama užtikrinti veiklos stabilumą.

Pateikto modelio kuriama vertė yra dvejopa. Iš mokslinės perspektyvos jis konkretizuoja atsparumo valdymo sampratą, sujungdamas teorinius principus su empiriniais tyrimo rezultatais. Įeigos dalies operacionalizavimas leidžia aiškiai identifikuoti vidinės, išorinės aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų veiksnius, kurie ankstesniuose tyrimuose dažniausiai būdavo nagrinėjami fragmentiškai arba tik kontekstiniu lygmeniu. Statinių ir dinaminių procesų atskyrimas bei jų sąveikos su informacijos ir žinių valdymu išskyrimas suteikia galimybę detaliau paaiškinti, kokiais mechanizmais organizacijos užtikrina veiklos stabilumą neapibrėžtumo sąlygomis. Svarbu pažymėti, kad dėl viešojo sektoriaus veiklos specifikos modelis grindžiamas *bounce back* požiūriu – atsparumo valdymo tikslas nėra transformacija ar „grįžimas stipresniems“, o veiklos balanso atkūrimas, funkcijų tęstinumas ir visuomenės pasitikėjimo išsaugojimas. Iš praktinės perspektyvos modelis veikia kaip taikomasis instrumentas: jis suteikia viešojo sektoriaus organizacijoms galimybę įsivertinti atsparumo lygį, nustatyti prioritetines sritis, suplanuoti atsakomybės pasiskirstymą bei kryptingai stiprinti atsparumo procesus.

4.6. Mokslinė diskusija ir ateities tyrimų kryptys

Šiame tyrime išskirtas dvejopas atsparumo sampratos pritaikymas, pateikiamas per organizacijos gebėjimo ir procesų įgalinančių šį gebėjimą išpildyti požiūrį. Moksliniuose darbuose atsparumo kaip gebėjimo samprata dažnai yra pateikiama mokslinės prielaidos forma, o procesai, įgalinantys organizacijos gebėjimą, nėra išskiriami aiškiai. Toks atsparumo sampratos pritaikymas palaiko (Annarelli et al., 2020) tyrimų autorių formuojamą diskusiją, jog atsparumas yra organizacijos gebėjimas, jo

vystymas skirstomas į statinius ir dinaminius procesus, kurie detalizuojami išskirtais tyrimo kriterijais ir indikatoriais. Tačiau šis tyrimas stokoja atsparumo kaip rezultato diskusijos, nėra gilinamasi į atsparumo kaip konkurencinio pranašumo veiksnį, nes šis darbas yra orientuotas į viešojo sektoriaus veiklos kontekstą. Taip pat nėra tikrinami organizacijos ilgaamžiškumo aspektai, nes atsparumas šiame darbe nėra susiejamas su organizacijos tvarumo – kaip ilgalaikiškumo - požiūriu.

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad taikomuose tyrimuose ir modeliuose dominuojantis *bounce forward* atsparumo sampratos požiūris nėra tinkamiausias pradedant formuoti atsparumo valdymą. Remiantis šio darbo rezultatais ir viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų veiklos kontekstu ir veiklos stabilumo prioritetu, akcentuotina, jog tik tinkamai išvysčius *bounce back* požiūriu paremtą atsparumo valdymą, galima keisti organizacijos keliamą tikslą iš sugrįžimo į veiklos balanso būseną, į organizacijos sugrįžimą patobulėjusiai. Šie rezultatai išsiskiria nuo (Bartuseviciene et al., 2024b; Liu et al., 2021) atsparumo gebėjimui keliamo tikslo, jog organizacijoms svarbiau yra veiklos patobulėjimas, tačiau šiuose tyrimuose menkai atsižvelgta į viešojo sektoriaus kontekstą. Įvertinti šio mokslinio tyrimo rezultatai sutampa su (Butkus, Schiuma, et al., 2023; Roach et al., 2023) pateiktu atsparumui keliamu tiklsu, tad iš esmės šio darbo rezultatai papildo viešojo sektoriaus atsparumo tyrimų lauką sustiprindami *bounce back* požiūrio svarbą.

Konceptualūs ir taikomieji organizacijų atsparumo tyrimai retai pasižymi detaliu aplinkų poveikio veiksnių, neapibrėžtumo sąlygų ir atsparumo valdymo procesų detalizavimu, taip pat retai taikoma regresinė - priežastinių ryšių - analizė. Kompleksiška ir tarpdisciplinišką atsparumo samprata lemia fragmentuotą, labai įvairaus pobūdžio atsparumo apibrėžimų taikymą ir tyrimų lauką, kuris retai plačiau nagrinėjamas viešojo sektoriaus kontekste. Šio darbo konceptualusis atsparumo valdymo modelis remiasi 5 kriterijais: (1) aplinkos poveikiu, (2) statiniais atsparumo valdymo procesais, (3) dinaminiais atsparumo valdymo procesais, (4) informacijos ir (5) žinių valdymo priemonėmis. Aplinkos poveikio kriterijus skirstomas į vidinės, išorinės ir neapibrėžtumo sąlygų indikatorių grupes. Informacijos ir žinių valdymo procesai skirstomi į formalizuotus ir neformalizuotus procesus, kurie modelyje artimai susiję su vidinės iš išorinės komunikacijos procesais. Išskiriami procesai būdingi statiniams ir dinaminiams atsparumo valdymo etapams, kuriuos modelio empirinio tyrimo metu sudėtinga aiškiai atskirti. Tad, remiantis empiriniais modelio tikrinimo rezultatais, toliau pateikiama mokslinė diskusija vystoma atsižvelgiant į empirinius tyrimo rezultatus.

Aplinkos veiksnių kriterijus

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, nustatyti du pagrindiniai **vidinės aplinkos indikatoriai**, turintys priežastinių ryšių poveikį organizacijų atsparumui: Neplanuotos, skubios užduotys (ad hoc, ypač kai labai trumpas atlikimo terminas) ir Svarbių darbuotojų kaita (ilgamečiai institucinę atmintį turintys darbuotojai, aukštą kvalifikaciją/svarbias kompetencijas turintys darbuotojai). Gauti rezultatai atitinka požiūrį, jog vidinės aplinkos pokyčiai turi neigiamą poveikį organizacijai (Boyne et al., 2011; Hill, 2005; Naranjo-Gil et al., 2008). Kita vertus, Viduriniosios grandies vadovų kaita; Planavimo elementų pasikeitimai: strategijos pokyčiai, veiklos prioritetų pokyčiai;

Valstybės tarnautojo statuso pokyčiai priežastinio ryšio su organizacijų atsparumu neturi, nors yra dažnai akcentuojami tyrėjų darbuose (Shafaei et al., 2023; Sutcliffe ir Vogus, 2003; Zighan, 2023). Tokie rezultatai gali būti dėl privataus sektoriaus tyrimų konteksto ir kokybiniuose tyrimuose labiau fiksuojamo individualaus lygmens atsparumo veiksnių, negu kiekybiniame tyrime analizuoto organizacijų lygmens poveikio.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, į suformuotą organizacijų atsparumo valdymo modelį buvo įtraukti šie **patvirtinti išorinės aplinkos indikatoriai:** Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija); Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais); Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita; Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai); Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai. Šių indikatorių patvirtinimas atitinka nuostatas, kad viešojo sektoriaus organizacijų atsparumui reikšmingą poveikį daro politinė dinamika ir instituciniai ryšiai, ypač esant valdymo priklausomybei nuo politinių sprendimų (Boin ir Lodge, 2016; Boyne et al., 2011; Christensen ir Lægreid, 2008). Tačiau daugelyje atsparumo tyrimų akcentuojamų netikėtų šokų, krizių, „black swan" (Duchek, 2020; Senbeto ir Hon, 2020; Shafaei et al., 2023) poveikis nebuvo aiškiai užfiksuotas, o tai, kas nustatyta, yra artimiau „grey rhino" situacijoms: numanomi, prognozuojami neigiamą poveikį organizacijoms sukeliantys įvykiai, tačiau nuvertinami ar ignoruojami sisteminiu požiūriu, ypač viešojo sektoriaus kontekste (Ansell ir Boin, 2019; Wu et al., 2022).

Daugiausia patvirtintų išorinės aplinkos poveikio indikatorių siejasi su mikroaplinka ir tik vienas indikatorius yra iš makroaplinkos, kuris iš dalies susijęs su centrinės valdžios organizacijų sprendimų priėmimu - Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai. Svarbiausių teisės aktų pasikeitimas šio tyrimo rezultatuose įgijo svarbią reikšmę tikėtina dėl po ilgesnio laiko 2024 metais įsigaliojusių valstybės tarnybos pokyčių ir turėjo labiau individualų – mikropoveikį organizacijų darbuotojams, kuris dėl šių pasikeitimų pasireiškė darbuotojų kaita, organizacijų kultūros suprastėjimu mažėjant darbo motyvacijai.

Aptariami artimos išorinės aplinkos rezultatai iš dalies paneigia kokybiniame tyrime ir literatūros analizėje užfiksuotus kitų autorių rezultatus, jog „Santykis su instituciniais partneriais" tarp Lietuvos centrinės valdžios organizacijų yra probleminis, remiantis šio tyrimo rezultatais galime teigti, jog bendradarbiavimo informacijos ir žinių keitimosi klausimais, skirtais sprendimų priėmimui, atžvilgiu yra svarbus ir sėkmingas procesas. Problematiniai tarpinstitucinio bendradarbiavimo ryšiai labiau vyrauja su atskaitomybės santykiu pasižyminčių organizacijų - Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija), kurių epicentre ir vyrauja minėta kokybinio tyrimo rezultatų situacija – kuruojantį įstaiga taiko savininkišką požiūrį, lygiavertiškai nevertina pavaldžių įstaigų, kas kenkia atskirų centrinės valdžios organizacijų atsparumui ir šiuo atveju peržengia mezolygmens ribas ir tai tampa būdinga visai sistemai.

Nepatvirtinti priežastiniais ryšiais, bet išskirti teorinėje analizėje, kokybinio tyrimo rezultatuose (ir nustatytas koreliacinis ryšys su atsparumu) yra šie išorinės aplinkos indikatoriai: Rinkiminis ciklas; Spaudimas iš visuomenės (tiesioginis, per medijas,

per politikus, per soc. tinklus); Spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus); Naujų f-jų ir atsakomybių skyrimas delegavimas organizacijai; Organizacijos transformacija; Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai; Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai.

Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimo priemonės šiame tyrime buvo dvejopos. Pirma, neapibrėžtumo sąlygos kokybiniame tyrime buvo analizuojamos atskiriant originalią aplinkos neapibrėžtumo matricą ir papildytą informacijos apdorojimo sprendimams priimti neapibrėžtumo sąlygų identifikavimo matricą. Kokybinio tyrimo metu nustatyta, jog didesnę vertę tyrime suteikia informacijos valdymo požiūriu atnaujinta aplinkos veiksnių identifikavimo matrica, kuria remiantis gauti priežastinių ryšių tyrimo rezultatai.

Tarp **statinio atsparumo** vadybos priemonių kiekybinio tyrimu patvirtinti Strateginio planavimo (aiški organizacijos misija, vizija, strategija), Strateginės analizės (organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai), organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimo ir organizacijos investicijų į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijas indikatoriai. Strateginio planavimo procesų patvirtinimas šiame darbe sutampa su nemaža dalimi konceptualių tyrimų ir taikomųjų modelių rezultatais. Pvz., ISO, Benchmark tool, ICOR, (Annarelli ir Nonino, 2016; Gečienė ir Raišienė, 2019; Zighan, 2023) Organizacijos veiklos skaitmenizavimo svarbos poveikis organizacijos veiklai, ypač viešojo sektoriaus kontekste, taip pat yra nustatytas ir sutampa su He et al., (2023) ir Miceli et al., (2021) tyrimų rezultatais, o šio darbo rezultatais patvirtinamas skaitmenizacijos poveikis ir viešojo sektoriaus organizacijų atsparumui. Kiek išsiskiriantys rezultatai nuo kitų autorių darbų yra nustatyti viduriniosios vadovų grandies vadovavimo ir komunikacijos kompetencijų poveikis, priešingai nuo tyrimuose dominuojančių aukščiausių vadovų grandies svarbos organizacijų atsparumui (pvz., Bartuseviciene et al., 2023; Gečienė ir Raišienė, 2019). Išsiskiriantys tyrimų rezultatai viešojo sektoriaus organizacijų kontekste galimai yra susiję su vadovų kadencijomis, rinkiminio ciklo metu pasikeičiančiais politinio pasitikėjimo vadovais, dėl kurių organizacijos patiria neigiamą poveikį, o atsparumo valdymas patiria iššūkius.

Atsižvelgiant į nustatytus **informacijos valdymo priemonių**: Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimo; Renkamos informacijos panaudojamo sprendimų priėmime; Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais indikatorių svarbą, ryšius su organizacijos atsparumu galima teigti, kad rezultatai nemažai sutampa su kitų tyrėjų darbais. Informacijos valdymas yra įtrauktas į taikomųjų ir mokslinių tyrimų rezultatus, (ICOR, ISO, BRT – 53), (Butkus, Schiuma, et al., 2023), tačiau dėl smulkesnio indikatorių detalizavimo šiame tyrime sudėtinga palyginti gautus rezultatus su kitais tyrimais. Taip pat šiame tyrime ne visi įtraukti indikatoriai priežastiniais ryšiais patvirtinti: Informacija galite laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai; Informacijos perteikimas formalizuotai – raštu; Informacijos perteikimas verbaliniu būdu – žodžiu. Gauti rezultatai galimai tokie dėl persidengiančių indikatorių formuluočių ir koreliacinių ryšių stiprumo tarp jų, kurie buvo tarp 0.5 ir 0.6. Tad nors indikatorių reikšmę galima aiškiai atskirti kokybiniame tyrime, tačiau kiekybiniame, tikėtina, atsakymai persidengė ir nesugeneravo norėto aiškumo.

Analizuojant **Žinių valdymo procesų** rezultatus, pastebima, jog vyrauja panaši

situacija kaip ir informacijos valdymo procesų atveju, iš esmės rezultatai atitinka kitų autorių rezultatus, tačiau dėl to, jog pastarųjų darbai abstraktesni. Detalesnio žinių valdymo procesų vertinimo atsparumo tyrimuose stokojama, tad šiame tyrime priežastiniais ryšiais patvirtinti: Žinių perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu; Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai); Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai, atsispindi šių autorių tyrimuose (Butkus, Schiuma, et al., 2023; Tasic et al., 2020) BRT – 53. Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje (Gečienė, 2020; Nakrošis et al., 2024)

Vienas iš nepatvirtintų priežastiniais ryšiais indikatorių: Individualizuotas kvalifikacijos kėlimas/kompetencijų tobulinimas, galimai per daug susijęs su individualaus lygmens kintamaisiais, todėl nėra pakankamai susietas su organizacijų lygmens priklausomų kintamuoju. Kitas nepatvirtintas indikatorius: Organizacijos darbuotojai su institucine patirtimi įgalinti/motyvuoti dalintis turimomis žiniomis, buvo suformuotas remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, tad tikėtina, kad norint geriau ištirti šio indikatoriaus poveikį, reikėtų labiau konkretizuoto tyrimo. Šiame tyrime priežastiniais ryšiais nepatvirtintas indikatorius: Organizacijoje taikoma neatitikčių/klaidų (supervizijos) ir problemų aptarimo gyvai metodika, nesutampa su tyrėjų, įtraukiančių grįžtamojo ryšio kintamuosius savo tyrimuose, taip pat ir sistemų teorijos mokymosi *one or double loop* aspektu galimai dėl retai taikomo proceso šio tyrimo organizacijų kontekste. Norint labiau plėtoti grįžtamojo ryšio ir mokymosi procesų poveikį organizacijų atsparumo valdymui, reikėtų geriau susieti procesus su organizacijų lygmeniu. Indikatoriaus - Organizacijoje rezultatyviai išnaudojamas dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje rezultatai tapatūs tarptautinės tinklaveikos rezultatams dėl multikolinearumo ryšių.

Vertinant, kaip šiame moksliniame tyrime gauti **Dinaminių atsparumo valdymo procesų** rezultatai atsispindi kitų mokslininkų darbuose, labiausiai išryškėjo su vidine komunikacija susijusių indikatorių rezultatai: Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju; Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai), iš dalies susiję su (Morales et al., 2019; Shafaei et al., 2023) darbų išvadomis, jog pasitelkiant žinių ir informacijos valdymo priemones reikia formuoti pasitikėjimu grįstą valdymo kultūrą tarp darbuotojų ir vadovaujančios grandies. Platesnės informacijos pateikimo rezultatai sutampa su abstrakčiau tyrimuose taikytų indikatorių rezultatais, tačiau akcentuoja, jog platesnė informacija yra naudingiau atsparumo požiūriu negu informacijos ribojimas, kuris buvo užfiksuotas kokybinio tyrimo rezultatuose. Toks išsiskyrimas, tikėtina, vyrauja dėl sunkiai atskiriamo individualaus požiūrio atsakymų kokybiniame tyrime.

Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijų indikatoriaus rezultatai, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, yra multikolinearus kintamasis viduriniosios grandies vadovų komunikacijos indikatoriui, tad šių indikatorių rezultatų vertinimas yra bendras. Rezultatai rodo, jog šis indikatorius yra priežastiniais ryšiais susijęs su atsparumu ir iš dalies atitinka (Boyne et al., 2011) tyrimo išvadas, jog darbuotojų kaita vadovavimo grandyje turi neigiamą poveikį organizacijai ir jos atsistatymui. Taip pat

gauti rezultatai detalizuoja kitų atsparumo tyrimų išvadas, kuriuose akcentuojama, jog vadovavimas yra labai svarbus aspektas, pabrėžiant lyderystę ir labiau akcentuojant aukščiausius vadovus. Tačiau viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų kontekste iš vadovaujamosios grandies išsiskiria vidurinioji vadovavimo grandis dėl retesnės kaitos, mažesnio politizavimo ir institucinės atminties aspektų.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame moksliniame tyrime organizacijų atsparumo valdymas centrinės valdžios organizacijose neapibrėžtumo sąlygomis yra grindžiamas *bounce back* požiūriu. Tyrimo metu identifikuoti trys esminiai teoriniai ir empiriniai komponentai: (1) integruota vidinės aplinkos poveikio analizė, susieta su atsparumo gebėjimų raiška; (2) neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimas remiantis kontingencijos ir informacijos valdymo teorijomis; (3) statinių ir dinaminių atsparumo valdymo procesų detalizavimas papildytas informacijos ir žinių valdymo priemonėmis. Šie komponentai sudaro pagrindą empiriškai patvirtintam atsparumo valdymo modeliui, kuris prisideda tiek prie teorinės organizacijų atsparumo sampratos plėtojimo organizacijų teorijų kontekste, tiek prie praktinio viešojo sektoriaus atsparumo valdymo taikymo.

Darbo apribojimai:

1. Šis mokslinis tyrimas remiasi viešojo sektoriaus organizacijų kontekstu ir veiklos prielaidomis, todėl empiriškai patvirtintas atsparumo valdymo modelis nėra vienareikšmiškai perkeliamas į privataus sektoriaus kontekstą nepaisant pritaikytų bendrųjų organizacijų teorijų taikymų bruožų. Taip pat modelis empiriškai patvirtintas remiantis centrinės valdžios organizacijomis neįtraukiant valstybės įmonių, savivaldos lygmens ir viešojo sektoriaus organizacijų plačiąja prasme – švietimo, sveikatos priežiūros ir kt. Modelio taikymas kitų šalių viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo valdymui taip pat nėra empiriškai patvirtintas, reikėtų įvertinti atskirai, kiek pasirinktos šalies valstybės tarnybos modelio ir organizacijų teisinio reguliavimo sutaptis su Lietuvai pritaikytu modeliu skiriasi.

2. Darbe remiamasi sistemų teorijų prieigos įžvalgomis, nusakančiomis, kaip vyksta organizacijos vidaus procesai ir kokie vyrauja ryšiai su kitomis organizacijomis, todėl modelio pritaikymas kitokiu pobūdžiu veikiančių organizacijų kontekste (pvz., postų modelis – autonomiją turinčios agentūros ir kt.) gali būti ribotas. Šiame darbe pateiktas empiriškai patvirtintas atsparumo valdymo modelis yra dar vienas, atskiras atsparumo tyrimų srityje suformuotas modelis, prisidedantis prie vyraujančio fragmentiškumo, dėl kurio sudėtinga lygiavertiškai lyginti gautus tyrimų rezultatus ir kaip universalius juos perkelti į bet kurį kitą kontekstą.

3. Dėl pasirinkto empirinio modelio patvirtinimo metodo, modelyje galimai nėra įtraukti kiti svarbūs organizacijų atsparumo valdymo kintamieji dėl teorinės prieigos, atsparumo taikymo požiūrio ir atsparumo valdymo procesų skirstymo bei neapibrėžtumo sąlygų identifikavimo. Taip pat dėl tyrimo atlikimo laikotarpio, kuris 2024 metais apėmė Lietuvos Respublikos prezidento, LR Seimo ir Europos Parlamento rinkimus. Minėtų įvykių poveikis centrinės valdžios organizacijoms ir individualiems respondentų atsakymams dėl tuo metu jaučiamo veiklos pablogėjimo bei aukštesnio

neapibrėžtumo sąlygų galėjo turėti poveikį organizacijų atsparumo rezultatams, nepaisant šiame tyrime gautų rezultatų panašumo su kitų tyrėjų darbais.

IŠVADOS

1. Disertaciniame darbe, remiantis atlikta organizacijų atsparumo vadybinių elementų ir jų sąveikos konceptualia analize, išskirtinos pagrindinės elementų grupės, leidžiančios analizuoti esančius modelių siūlymus ir formuojančios pagrindą konceptualiam atsparumo valdymo modeliui:

1.1. Išanalizavus organizacijų atsparumo sampratos konceptą, konstatuojama, jog organizacijų atsparumas susijęs, tačiau nėra tapatus tvirtumui, tvarumui, antitrapumui ir besimokančiai organizacijai. Vidinės ir išorinės aplinkos poveikis pabloginęs organizacijos veiklą sukuria sąlygas atsparumo raiškai ir išpildymui. Organizacijų atsparumo sampratos požiūrių takoskyra tarp *bounce back* ir *bounce forward* yra susijusi, bet be kokybiško pirmo atsparumo lygio *bounce back* valdymo ir išpildymo, organizacijai sudėtinga kokybiškai pasiekti *bounce forward* lygį.

1.2. Atskleista, kad neapibrėžtumo sąlygos organizacijoje vyrauja nuolat, kinta tik sąlygų lygio sudėtingumas ir poveikio organizacijai stiprumas. Neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimas atsparumo sampratoje siejamas su kontingencijos teorija, aplinkos veiksnių vertinimo matrica bei informacijos apdorojimo ir organizacijos informacijos teorijomis, kurios praplečia atsparumo valdymą kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis, informacijos ir žinių valdymo priemonėmis, papildančiomis tiek statinio, tiek dinaminio atsparumo valdymo dalis.

2. Remiantis konceptualiais formuojamo organizacijų atsparumo valdymo aspektais, įvardytais pirmoje išvadoje, atlikta pateikiamų konceptualių ir taikomųjų modelių ir modeliavimo idėjų analizė užsienio ir Lietuvos autorių kontekste, leidžia konstatuoti, jog:

2.1. Modeliai yra gana universalistiniai, menkai operacionalizuoja aplinkos poveikį ir neapibrėžtumo sąlygas, itin remiasi privataus sektoriaus organizacijų veikimo pagrindu, nėra tinkamai detalizuojami informacijos ir žinių vadybos procesai tiek statinio, tiek dinaminio atsparumo atvejais. Nėra pastebimas privataus ir viešojo sektorių organizacijų veiklos konteksto atskyrimas bei modeliavimo idėjų pritaikymas viešojo sektoriaus kontekste.

2.2. Remiantis konceptualių ir taikomųjų tyrimų analize, formuojamas konceptualus organizacijų atsparumo valdymo modelis vadovaujasi bounce back organizacijų atsparumo sampratos požiūriu – organizacijos atsparumo valdymo tikslas, patyrus poveikį, yra kuo greičiau sugrįžti į veiklos balanso sąlygas. Pateiktame konceptualiame modelyje įtraukiami indikatoriai:

1) **Vidinės aplinkos indikatoriai:** (i) Vadovų pasikeitimai; (ii) Strategijos pasikeitimai; (iii) Prioritetų pasikeitimai; (iv) Darbuotojų kaita; (v) Organizacijos transformacija; (vi)
2) **Išorinės aplinkos indikatoriai: Mikroindikatoriai** - (i) Interesų grupės; (ii) Konkurentai; (iii) Klientai; (iv) Sąjungos/Draugijos; (v) Kontrolės

agentūros; (vi) Partneriai. **Makroindikatoriai** - (i) Technologinė; (ii) Teisinė; (iii) Politinė; (vi) Ekonominė; (v) Socialinė; (vi) Ekologinė.

3) **Neapibrėžtumo sąlygų indikatoriai:** Organizacijos sistemos ir aplinkos dinamiškumo prizmė: (i) 1 Lygis Žemas neapibrėžtumas: Statiška aplinka ir nesudėdinta sistema; (ii) 2 Lygis Vidutiniškai žemas neapibrėžtumas: Statiška aplinka ir sudėtinga sistema; (iii) 3Lygis Vidutiniškai aukštas neapibrėžtumas: Dinamiška aplinka ir nesudėtinga sistema; (iv) 4 Lygis Aukštas neapibrėžtumas: Dinamiška aplinka ir sudėtinga sistema;
4) **Organizacijos statinio atsparumo indikatoriai:** (i) Strateginė analizė – vidinės ir išorinės aplinkos; (ii) Strateginis planavimas; (iii) Alternatyvų / rizikų vertinimas; (iv) Kokybės vadybos metodų diegimas ar jų standartų tobulinimas; (v) Žinios perduodamos dokumentų, duomenų forma; (vi) Žinios perduodamos gyvų susitikimų forma; (vii) Kvalifikacijos kėlimas/ kompetencijų gerinimas; (viii) Dalyvavimas nacionalinėje tinkalveikoje; (ix) Dalyvavimas tarptautinėje tinkalveikoje;
5) **Organizacijos dinaminio atsparumo indikatoriai**: (i) Reikalinga informacija yra žinoma ir prieinama; (ii) Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis; (iii) Persisotinimas informacija – perteklius; (iv) Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga; Susidariusios situacijos analizė; (v) Darbuotojų kompetencijos; (vi) Vadovų kompetencijos; (vii) Parengti veiksmų/scenarijų planai; (viii) Darbuotojų gebėjimas mokytis tokiose situacijose;
6) **Informacijos valdymo indikatoriai:** (i) Informacija renkama apie vidinius organizacijos procesus; (ii) Informacija renkama apie išorinius organizacijos procesus; (iii) Informacija apdorojama, sisteminama; (iv) Informacija panaudojama priimant sprendimus; (v) Informacija perduodama ataskaitų, duomenų analizių forma.
7) **Žinių valdymo indikatoriai:** (i) Žinios perduodamos dokumentų, duomenų forma; (ii) Žinios perduodamos gyvų susitikimų forma; (iii) Kvalifikacijos kėlimas/kompetencijų gerinimas; (iv) Dalyvavimas nacionalinėje tinkalveikoje; (v) Dalyvavimas tarptautinėje tinkalveikoje;

3. **Remiantis empirinio kokybinio tyrimo rezultatais, galima teigti:**

3.1. Tyrimas atskleidė, jog organizacijų atsparumo valdymo poreikis kyla dėl vidinės ir išorinės aplinkų poveikio sukeliamo organizacijos veiklos pablogėjimo. Organizacijos aplinkų pokyčiai, prisidedantys prie neapibrėžtumo sąlygų pasikeitimų, dažniausiai formuoja vidutinio arba aukšto neapibrėžtumo sąlygas, kurios organizacijai kelia papildomus iššūkius priimant sprendimus, ypač informacijos prieinamumo, poreikio ir kiekio suvaldymo srityse. Dėl to organizacijų atsparumo valdymo procesas pirmiausia turi orientuotis į tikslą sugrįžti į balanso sąlygas, kad būtų galima tinkamai įvertinti veiklos pablogėjimo priežastis ir nustatyti, kurie procesai leido greičiau atkurti pusiausvyrą, o kurie tokios vertės nesukūrė.

3.2. Organizacijai siekiant kuo greičiau sugrįžti į balanso sąlygas po veiklos pablogėjimo, ypač kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis, svarbu investuoti į informacijos apdorojimo ir sklaidos galimybes įvairiomis formomis ir kanalais organizacijos vidinėje aplinkoje. Tyrimas atskleidė, jog veiksmingą sprendimų priėmimą organizacijų atsparumo procesų kontekste užtikrina šie žinių valdymo procesai: (i) institucinę atmintį turinčių darbuotojų įgalinimas, (ii) organizacijos valdymo informacijos skaitmenizavimas, (iii) kokybiškas įsitraukimas į nacionalinę ir tarptautinę tinklaveiką. Netinkamai prioritetizuojant šiuos procesus, neigiamo poveikio laikotarpiu sutrinka informacijos keitimasis ir organizacinis mokymasis, o tai reikšmingai silpnina organizacijų atsparumo valdymo procesą bei mažina prisitaikymo ir tobulėjimo gebėjimą, ypač pasikartojančio poveikio situacijose, kai organizacijos neturi stabilaus laikotarpio įtvirtinti įgytas žinias ir planuoti tolimesnį jų valdymą.

4. **Remiantis empirinio kiekybinio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą:**

4.1. Patvirtinti statistiškai reikšmingi neigiami priežastiniai ryšiai tarp organizacijų atsparumo didėjimo ir nepriklausomų kintamųjų: (i) sudėtingėjant neapibrėžtumo sąlygoms, vidinės aplinkos indikatoriaus: (ii) Neplanuotų, skubių užduočių (ad hoc, ypač kai labai trumpas atlikimo terminas); išorinės aplinkos indikatorių: (iii) Spaudimo iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai); (iv) Santykių su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija); (v) Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai - yra reikšmingi organizacijų veiklos blogėjimo veiksniai, susiję su atsparumo valdymo procesais Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste.

4.2. Nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami priežastiniai ryšiai tarp organizacijų atsparumo didėjimo ir nepriklausomų kintamųjų: išorinės aplinkos indikatorių: (i) Santykių su instituciniais partneriais (išorės subjektai, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmes ir nesėkmes, nebūtinai pavaldumo ryšiais); (ii) Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaitos; Statinių atsparumo indikatorių: (iii) Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimo; (iv) Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais; (v) Renkama informacija panaudojama priimant sprendimus; Dinaminio atsparumo indikatorių: (vi) Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju; (vii) Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai); (vii) Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos; Informacijos valdymo indikatorių: (viii) Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; (ix) Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais; (x) Renkama informacija panaudojama priimant sprendimus; Žinių valdymo indikatorių: (xi) Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje; (xii) Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu; (xiii) Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai; (xix) Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai

organizacijai) - yra reikšmingi organizacijų atsparumo valdymo procesai Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste.

5. Disertacijoje empiriniais tyrimais patikrintas organizacijų atsparumo valdymo modelis (14 Pav.) Galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis.) integruoja statinio ir dinaminio atsparumo procesus bei informacijos ir žinių valdymą į klasikinį valdymo ciklą: planavimą, įgyvendinimą, kontrolę, įvertinimą (13 Pav.) Organizacijų atsparumo valdymo procesų schema). Modelio taikymas leidžia Lietuvos centrinės valdžios organizacijoms: (i) sistemingai vertinti ir prognozuoti aplinkos bei neapibrėžtumo poveikį; (ii) pasiruošti galimam veiklos pablogėjimui ir greičiau atkurti balansą po neigiamo poveikio; (iii) veiksmingiau paskirstyti ribotus išteklius stiprinant statinį atsparumą; (iv) operatyviai aktyvuoti dinaminius atsparumo procesus netikėto poveikio metu; (v) užtikrinti, kad mokymosi rezultatai ir įgytos žinios būtų įtvirtinami organizacijoje. Modelis yra pritaikytas viešojo sektoriaus specifikai: atsižvelgiama į viešojo sektoriaus organizacijų specifiką, teisinio reguliavimo dinamiką ir visuomenės lūkesčius. Modelyje detaliai pateikiami atskiri atsparumo valdymo procesų elementai (14 Pav.), leidžiantys atsparumo valdymo priemones tikslingai pritaikyti skirtingais valdymo etapais. Atskirai įvertinti aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų kintamieji suteikia galimybę sistemiškai įtraukti aplinkos nepastovumo kintamuosius į atsparumo analizę. Tokiu būdu pateiktas modelis tampa ne tik praktiniu valdymo instrumentu, prisideda rengiant planavimo dokumentus, tobulinant strateginę analizę bei diegiant informacijos ir žinių valdymo priemones. Galutinis rezultatas akivaizdus, kai stiprėja organizacijų atsparumo valdymo procesai, kryptingai tęsiamos organizacijos veiklos, gerėja viešųjų paslaugų kokybė ir labiau pasitikima centrinės valdžios institucijomis.

REKOMENDACIJOS

Remiantis disertacijos išvadomis, šios rekomendacijos grindžiamos *bounce back* atsparumo valdymo tikslu, jog organizacijai svarbiausia greitai sugrįžti į veiklos balansą po veiklos pablogėjimo. Todėl centrinės valdžios organizacijoms rekomenduojama pradėti atsparumo vystymą nuo klasikinio 4 etapų valdymo ciklo pradžios – planavimo ir analizės etapų. Šio proceso pradžioje, svarbu dabartinės situacijos ir jau sukauptos patirties įsivertinimas, atsižvelgiant į turimas galimybes vystyti atsparumo valdymo procesus. Centrinės valdžios organizacijoms, pradedančioms atsparumo valdymo procesus, tikslinga įsivertinti organizacijos dydį, turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, taip pat funkcijų reikšmę viešojo administravimo sistemai ir visuomenei. Šie analizės akcentai leidžia subalansuotai vystyti atsparumo valdymą – derinant statinius (iki veiklos pablogėjimo) ir dinaminius (prisitaikymo po veiklos pablogėjimo) procesus, kurie veikia kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis, susiformuojančiomis tiek iš vidinės, tiek išorinės aplinkos poveikio veiksnių. Tokiu būdu organizacija gali pagrįstai nustatyti atsparumo valdymo prioritetus ir kryptingai paskirstyti išteklius tarp stabilumo palaikymo ir gebėjimo prisitaikyti veiklų:

1. **Centrinės valdžios organizacijoms siūloma:**

1.1. Organizuojant planavimą, vykdant strateginės analizės procesus, stebėti ir vertinti veiksnius, turinčius neigiamą poveikį organizacijos veiklai:

Vidinės aplinkos veiksnius: neplanuotų - skubių užduočių (*ad hoc)* ir svarbių darbuotojų kaitas;

Išorinės aplinkos veiksnius: Santykį su kuruojančia įstaiga; Santykį su instituciniais partneriais; Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaitą; Valstybės tarnybos įstatymų pakeitimus; Spaudimą iš politikų; Spaudimą iš žiniasklaidos ir visuomenės.

Įvardyti vidinės ir išorinės aplinkos poveikio veiksniai turi nustatytą neigiamą poveikį organizacijos veiklai ir jos atsparumui. Šie veiksniai taip pat prisideda prie neapibrėžtumo sąlygų didėjimo, kuris dėl informacijos kokybės trūkumo apsunkina organizacijos veiklą priimant sprendimus. Tinkamai įvertinus esamą organizacijos situaciją atsparumo valdymo kontekste, galima parengti tikslingą atsparumo valdymo vystymo planą ar integruoti į strategiją. Nuoseklus vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių stebėjimas stiprina statinio atsparumo valdymo procesus ir mažina galimą neigiamą poveikį organizacijos veiklai.

1.2. Organizacijoje rekomenduojama taikyti ir tobulinti **statinio atsparumo valdymo procesus**, siekiant sustiprinti veiklos stabilumą ir pasirengimą galimiems veiklos pablogėjimams.

Pagrindinės tobulinimo kryptys:

Gerinti strateginės analizės atlikimą - siekiant laiku atpažinti organizacijos silpnąsias vietas ir grėsmes;

Investuoti į viduriniosios vadovų grandies vadovavimo ir komunikavimo kompetencijas - kad būtų užtikrintas kokybiškas informacijos srauto ir sprendimų perdavimo

aiškumas;

Plėsti ir tobulinti veiklos valdymo skaitmenizavimo priemones - jos padeda užtikrinti operatyvų duomenų prieinamumą ir sprendimų priėmimo greitį;

Kokybiškai suformuluoti organizacijos misijos, vizijos elementus - integruojant juos į strateginius dokumentus ir aiškiai perteikiant darbuotojams, kad jie veiktų kaip orientyras kasdieniams sprendimams ir veiklos prioritetams.

1.3. Organizacijoms siūloma taikyti ir tobulinti **informacijos valdymo procesus**, siekiant veiksmingai plėtoti atsparumo valdymo gebėjimus ir užtikrinti organizacijos prisitaikymą kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis.

Pagrindinės tobulinimo kryptys:

Gerinti veiklos valdymo skaitmenizavimo procesus - taip būtų užtikrintas efektyvus duomenų valdymas ir informacijos pasiekiamumas priimant sprendimus;

Organizacijoje keičiantis vadovams - užtikrinti nuoseklų komunikacijos tęstinumą įvairiais kanalais ir formomis, ieškant naujų būdų pasiekti darbuotojus bei išlaikyti informacijos sklaidą;

Užtikrinti turimos informacijos panaudojimą priimant sprendimus - taip formuojant gebėjimą, kuris veiksmingai mažina sudėtingų ir neapibrėžtų situacijų poveikį;

Skatinti laisvą informacijos keitimąsi - organizacijoje taikant formalias ir neformalias priemones žodžiu ir raštu.

1.4. Atsparumo valdymo požiūriu, organizacijoms labai svarbu išlaikyti ir tikslingai plėtoti **žinių valdymo procesą**, siekiant prisitaikyti prie neapibrėžtumo sąlygų ir įgyvendinti organizacijos tobulėjimo tikslus.

Rekomenduotina skirti didesnį dėmesį patvirtintų atsparumo valdymo procesų tobulinimui, produktyviai išnaudojant *formalų ir neformalų tarptautinį bei nacionalinį bendradarbiavimą* – dalyvaujant įvairiuose tinklaveikos formatuose, projektuose ar partnerystėse.

Žinių sklaida organizacijoje turi būti skatinama laisva forma, skatinant gyvus susitikimus ir vidinius mainus, naudojant dokumentus, taip užtikrinant, kad sukaupta patirtis ir kompetencijos išliktų organizacijos viduje.

1.5. Organizacijose rekomenduojama taikyti ir tobulinti dinaminio atsparumo valdymo procesus, kai pasireiškia veiklos pablogėjimas, siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą ir savalaikį reagavimą į neapibrėžtumo sąlygų pokyčius.

Pagrindinės tobulinimo kryptys:

Pateikti papildomą, kontekstinę informaciją darbuotojams - kad būtų užtikrintas aiškus situacijos supratimas;

Įtraukti papildomus vadovų lygmens susirinkimus - skirtus operatyviems sprendimams priimti ir veiksmams koordinuoti;

Įgalinti vidurinės vadovų grandies kompetencijas - deleguojant sprendimų priėmimą bei informacijos ir žinių dalinimosi procesus;

Įgalinti vidurinio vadovų grandies kompetencijas – deleguoti sprendimų priėmimą, informacijos ir žinių dalinimosi procesus;

Formuoti skirtingų organizacijos skyrių (tarpfunkcines - cross-functional working group) darbo grupes - apjungiančias skirtingų skyrių darbuotojus susiklosčiusiai

konkrečiai situacijai spręsti;

Įtraukti darbuotojus su institucine atmintimi - į sprendimų priėmimo, informacijos ir žinių mainų procesus;

Kiek įmanoma aiškiau apibrėžti atsakomybės ir lyderystės ribas - siekiant išvengti veiklos dubliavimosi, sprendimų neapibrėžtumo ir atsakomybės perkėlimo kitiems asmenims ar padaliniams.

2. **Viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos pokyčius formuojančios institucijoms (LR Seimui; Ateities, Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetams; Vidaus reikalų ministerijai; Viešojo valdymo agentūrai; Valstybės kontrolei):**

2.1. Neatsižvelgiant į šiuos aspektus, pavaldžioms organizacijoms kyla rizika užstrigti atsistatymo po poveikio cikle, prarandant mokymosi, prisitaikymo ir tobulėjimo galimybes, kurios yra būtinos ilgalaikiam atsparumo stiprinimui. Tokia situacija susiklosto, kai užduotis formuojančios institucijos dažnai inicijuoja perteklines ar trumpalaikes veiklas, verčiančias organizacijas nukreipti turimus išteklius į naujų pavedimų vykdymą, o ne į pagrindinių funkcijų kokybės užtikrinimą ir tobulinimą.

2.2. Pertvarkant valstybės tarnybos sistemą atsižvelgti į tai, jog organizacijų atsparumui yra labai svarbūs aukštas kompetencijas, patirtį ir institucinę atmintį turintys darbuotojai. Siekiant užtikrinti atsparumo tęstinumą ir žinių išsaugojimą viešajame sektoriuje, rekomenduojama taikyti inkrementinį (palaipsninį) požiūrį, keičiant šias pareigas užimančių tarnautojų darbo sąlygas ir vaidmenis, ypač plėtojant postų modelio priemones.

Galimos įgyvendinimo priemonės:

Aukštesniosios valstybės tarnybos suformavimas - užtikrinantis strateginio valdymo tęstinumą;

Mažiau politizuota aukštesnioji organizacijų valdymo grandis - stiprinanti institucijų stabilumą;

Kolektyvinės sutarties mechanizmų taikymas - siekiant išlaikyti teisinį ir socialinį stabilumą pereinamuoju laikotarpiu iki įstatymų pokyčių įsigaliojimo.

2.3. Organizacijų atsparumas neigiamo poveikio atveju stipriai priklauso nuo organizacinės kultūros, tarpusavio bendradarbiavimo praktikos ir visos viešojo sektoriaus sistemos brandos. Priimant sprendimus dėl sisteminių pokyčių, svarbu kryptingai stiprinti bendradarbiavimu grįstą organizacijų kultūrą, kuri didina pasitikėjimą, atvirumą informacijos mainams ir mokymosi procesų tęstinumą. Tokia kryptis prisideda prie vidutinio ir ilgojo laikotarpio valstybės strateginių dokumentų įgyvendinimo, nuoseklaus atsparumo valdymo vystymo, užtikrindama pokyčių darną ir institucijų veiklos tvarumą.

2.4. Organizacijoms veikiant neapibrėžtumo sąlygomis viena iš svarbiausių informacijos ir žinių gavimo bei sklaidos formų tiek statiniuose, tiek dinaminiuose atsparumo valdymo procesuose yra tarptautinė tinklaveika ir neformalaus bendradarbiavimo tarp centrinės valdžios agentūrų. Todėl rekomenduojama stiprinti šių priemonių taikymą, sistemingai investuojant į tinklaveikos, tarpinstitucinio mokymosi ir žinių

mainų mechanizmus, kad įgyta patirtis ir žinios būtų išsaugotos organizacijose tiek formalizuota, tiek neformalizuota forma.

3. **Rekomendacijos tolimesniems moksliniams tyrimams:**

3.1. Tolimesniuose organizacijų atsparumo moksliniuose tyrimuose rekomenduojama plėtoti vidinės aplinkos veiksnių poveikio organizacijos veiklai analizę ir nagrinėti šio poveikio sąsajas su atsparumo valdymo procesais tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose. Ši mažiau tyrinėta organizacijų aplinkos dalis gali suteikti reikšmingų įžvalgų apie vidinius mechanizmus, lemiančius organizacijų gebėjimą atsistatyti po veiklos pablogėjimo bei atskleisti individualaus lygmens atsparumo aspektus, kurie kompleksiškiau pagrįstų atsparumo valdymo sprendimų priėmimą. Ateities tyrimuose taip pat būtų vertinga nagrinėti, kaip efektyvus *bounce back* procesų valdymas gali tapti prielaida aukštesnio, transformacinio (*bounce forward*) atsparumo pasireiškimui, kai iš atstatymo procesų kylantys mokymosi rezultatai virsta ilgalaikiais organizaciniais pokyčiais.

3.2. Organizacijų atsparumo tyrimuose vis dar retai taikomas neapibrėžtumo sąlygų detalizavimas, todėl šis aspektas nesuteikia pakankamo aiškumo tiriamo objekto supratimui. Siekiant išplėsti atsparumo valdymo tyrimų vertę, rekomenduojama plėtoti neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimą ir integravimą į tyrimo dizainą, taip sukuriant galimybę tiksliau nustatyti neapibrėžtumo tipų ir situacijų poveikį organizacijų veiklai.

3.3. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijų atsparumo tyrimuose dominuoja sistemų teorijos prieiga, rekomenduojama plėtoti tyrimus, ypač viešojo sektoriaus kontekste, taikant kitus organizacijos teorijų požiūrius – institucionalizmo, adaptyvių kompleksinių sistemų ir kontingencijos. Tokia teorinė plėtra leistų suformuoti kompleksiškesnį ir plačiau pritaikomą atsparumo valdymo požiūrį, mažinantį vyraujančią tyrimų fragmentaciją ir stiprinantį konceptualų atsparumo tyrimų integralumą.

3.4. Tiek šiame, tiek kituose tyrimuose pastebimas atsparumo tyrimų trūkumas kituose Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų lygmenyse. Pasitelkiant šio tyrimo dizainą arba jį papildžius, rekomenduojama plėtoti tyrimus valstybės įmonėse, savivaldos institucijose ir atskirose viešosios politikos formavimo srityse, siekiant išgryninti galimus panašumus ir skirtumus tarp skirtingų valdymo lygių organizacijų.

Tokia tyrimų plėtra leistų geriau suprasti atsparumo valdymo mechanizmų tarpusavio sąsajas ir įvertinti modelių pritaikomumo ribas bei galimybes skirtinguose kontekstuose.

Tolimesniuose organizacijų atsparumo tyrimuose vertėtų aiškiau atskirti ir analizuoti vienas kitą papildančius mikro/makroatsparumo aspektus, siekiant gauti gilesnių mokslinių ir praktiškai vertingų įžvalgų apie jų tarpusavio priklausomybę viešojo sektoriaus organizacijose. Tokia analizė leistų geriau suprasti, kaip skirtingi lygmenys sąveikauja formuojant vientisą ir atsparią viešųjų organizacijų sistemą, ypač nestabilios geopolitinės padėties kontekste.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Achrol, R. S. (1988). Measuring uncertainty in organizational analysis. *Social Science Research*, *17*(1), 66–91. https://doi.org/10.1016/0049-089X(88)90021-X
2. Al-Ghattas, H., & Marjanovic, O. (2021). *Business Analytics Capabilities for Organisational Resilience*. Hawaii International Conference on System Sciences. https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.026
3. Altındağ, Ö., & Öngel, V. (2021). Information Management, Organizational Intelligence, and Innovation Performance Triangle: Empirical Research on Turkish IT Firms. *Sage Open*, *11*(4), 21582440211052550. https://doi.org/10.1177/21582440211052550
4. Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A Framework to Evaluate the Effects of Organizational Resilience on Service Quality. *Sustainability*, *12*(3), 958. https://doi.org/10.3390/su12030958
5. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, *62*, 1–18. https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004
6. Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, *51*(7), 1079–1112. https://doi.org/10.1177/0095399717747655
7. Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, *23*(7), 949–960. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272
8. Arnault, P. (2023). *More resilient public administrations after COVID-19*.
9. Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2007). Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(1), 165–187. https://doi.org/10.1093/jopart/mum038
10. Astrauskas, A., & Stasiukynas, A. (2022). The Implementation of Strategic Planning in Municipalities of Lithuania. *International Journal of Criminology and Sociology*, *9*, 614–624. https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.59
11. Banks, C. M. (2009). What Is Modeling and Simulation? In J. A. Sokolowski & C. M. Banks (Eds.), *Principles of Modeling and Simulation* (1st ed., pp. 3–24). Wiley. https://doi.org/10.1002/9780470403563.ch1
12. Barbera, C., Jones, M., Korac, S., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2017). Governmental financial resilience under austerity in Austria, England and Italy: How do local governments cope with financial shocks? *Public Administration*, *95*(3), 670–697. https://doi.org/10.1111/padm.12350
13. Bartuseviciene, I., Butkus, M., & Schiuma, G. (2024a). Modelling organizational resilience structure: Insights to assess resilience integrating bounce-back and bounce-forward. *European Journal of Innovation Management*, *27*(1), 153–169. https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2022-0180
14. Bartuseviciene, I., Butkus, M., & Schiuma, G. (2024b). Modelling organizational resilience structure: Insights to assess resilience integrating bounce-back and bounce-forward. *European Journal of Innovation Management*, *27*(1), 153–169. https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2022-0180
15. Bartuseviciene, I., Rakauskiene, O. G., & Valackiene, A. (2023). Assessing the resilience of

organizations in the context of uncertainty. *Measuring Business Excellence*, *27*(2), 211–226. https://doi.org/10.1108/MBE-05-2022-0066
16. Bekele, W. B., & Ago, F. Y. (2022). Sample Size for Interview in Qualitative Research in Social Sciences: A Guide to Novice Researchers. *Research in Educational Policy and Management*, *4*(1), 42–50. https://doi.org/10.46303/repam.2022.3
17. Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community Resilience: Toward an Integrated Approach. *Society & Natural Resources*, *26*(1), 5–20. https://doi.org/10.1080/08941920.2012.736605
18. Berryman, D. R. (2019). Ontology, Epistemology, Methodology, and Methods: Information for Librarian Researchers. *Medical Reference Services Quarterly*, *38*(3), 271–279. https://doi.org/10.1080/02763869.2019.1623614
19. Bettis-Outland, H. (2012). Decision-making's impact on organizational learning and information overload. *Journal of Business Research*, *65*(6), 814–820. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.021
20. Blandin, J. S., & Brown, W. B. (1977). Uncertainty and management's search for information. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *EM-24*(4), 114–119. https://doi.org/10.1109/TEM.1977.6447255
21. Bodin, P., & Wiman, B. L. B. (2004). *Resilience and other stability concepts in ecology: Notes on their origin, validity and usefulness*. *2*(2).
22. Boin, A., & Lodge, M. (2016). DESIGNING RESILIENT INSTITUTIONS FOR TRANSBOUNDARY CRISIS MANAGEMENT: A TIME FOR PUBLIC ADMINISTRATION. *Public Administration*, *94*(2), 289–298. https://doi.org/10.1111/padm.12264
23. Böschl, F., Forbes, C., & Lange-Schubert, K. (2023). Investigating scientific modeling practices in U.S. and German elementary science classrooms: A comparative, cross-national video study. *Science Education*, *107*(2), 368–400. https://doi.org/10.1002/sce.21780
24. Boyne, G. A., James, O., John, P., & Petrovsky, N. (2011). Top Management Turnover and Organizational Performance: A Test of a Contingency Model. *Public Administration Review*, *71*(4), 572–581. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02389.x
25. Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *17*(3), 332–351.
26. Bratianu, C., & Bolisani, E. (2015). *Knowledge Strategy: An Integrated Approach for Managing Uncertainty*.
27. Brinkhues, R., & MaÃ, A. C. (2014). *Information Management Capabilities: Antecedents and Consequences*.
28. Bristow, G., & Healy, A. (2014). Building Resilient Regions: Complex Adaptive Systems and the Role of Policy Intervention. *Raumforschung Und Raumordnung | Spatial Research and Planning*, *72*(2). https://doi.org/10.1007/s13147-014-0280-0
29. Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, *18*, 37–49. https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2017.05.002
30. Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, *2*(1), 14. https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z
31. Butkus, M., Rakauskiene, O. G., Volodzkiene, L., Stasiukynas, A., Bartuseviciene, I., & Darenyte-KACILEVICIENE, L. (2023). Organizational resilience assessment in Lithuania's public sector. *Eastern Journal of European Studies*, *14*(1), 31–56. https://doi.org/10.47743/ejes-2023-0102

32. Butkus, M., Schiuma, G., Bartuševičienė, I., Rakauskiene, O. G., Volodzkiene, L., & Dargenyte-Kacileviciene, L. (2023). The impact of organizational resilience on the quality of public services: Application of structural equation modeling. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, *18*(2), 461–489. https://doi.org/10.24136/eq.2023.014
33. S. Holling. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1–23.
34. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). *TAIKTOAMIKOOJMI ROEJIGRESGIRNEĖ-SAINNĖAALINZAĖLIZĖ SOCIALINISUOOCIASLEINTIYUROSIME TUYROIMSEU-OSE*.
35. Chatterjee, A. (2009). *Ontology, Epistemology, and Multi-Method Research*.
36. Chen, R., Liu, Y., & Zhou, F. (2021). Turning Danger into Safety: The Origin, Research Context and Theoretical Framework of Organizational Resilience. *IEEE Access*, *9*, 48899–48913. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3069301
37. Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, *13*(5), 2517. https://doi.org/10.3390/su13052517
38. Chilton, M. A., & Bloodgood, J. M. (2008). A Description and Measure. *International Journal of Knowledge Management*.
39. Chinowsky, P., & Carrillo, P. (2007). Knowledge Management to Learning Organization Connection. *Journal of Management in Engineering*, *23*(3), 122–130. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:3(122)
40. Cho, C. W. (1996). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*.
41. Christensen, T., & Lægreid, P. (2008). The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: The Norwegian Case. *Public Organization Review*, *8*(2), 97–116. https://doi.org/10.1007/s11115-008-0058-3
42. Clark, A. M. (1998). The qualitative-quantitative debate: Moving from positivism and confrontation to post-positivism and reconciliation. *Journal of Advanced Nursing*, *27*(6), 1242–1249. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1998.00651.x
43. Codreanu, A., & Vasilescu, C. (2022). Military Education – Between Tradition, Modernity and Finding a Purpose. *Romanian Military Thinking*, *2022*(1), 232–257. https://doi.org/10.55535/RMT.2022.1.13
44. Cooksey, R. W. (2020). Descriptive Statistics for Summarising Data. In R. W. Cooksey, *Illustrating Statistical Procedures: Finding Meaning in Quantitative Data* (pp. 61–139). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-2537-7_5
45. Crites, G. E., McNamara, M. C., Akl, E. A., Richardson, W. S., Umscheid, C. A., & Nishikawa, J. (2009). Evidence in the learning organization. *Health Research Policy and Systems*, *7*(1), 4. https://doi.org/10.1186/1478-4505-7-4
46. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *ORGANIZATIONAL INFORMATION REQUIREMENTS, MEDIA RICHNESS AND STRUCTUR*.
47. DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, *45*(4), 1434–1460. https://doi.org/10.1177/0149206317708854
48. Detlor, B., Ruhi, U., Turel, O., Bergeron, P., Choo, C. W., Heaton, L., & Paquette, S. (2006). *The Effect of Knowledge Management Context on Knowledge Management Practices: An Empirical Investigation*. *4*(2).
49. Donaldson, L. (2009). Organization Theory as a Positive Science. In C. Knudsen & H.

Tsoukas (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (1st ed., pp. 39–62). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0002
50. Döringer, S. (2021). 'The problem-centred expert interview'. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International Journal of Social Research Methodology*, *24*(3), 265–278. https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766777
51. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
52. Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, *13*(2), 387–423. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8
53. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, *17*(3), 313. https://doi.org/10.2307/2392145
54. Edson, M. C. (2012). A Complex Adaptive Systems View of Resilience in a Project Team. *Systems Research and Behavioral Science*, *29*(5), 499–516. https://doi.org/10.1002/sres.2153
55. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Goldschmidt, C. C., Paiva, K. C. M. D., Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Irigaray, H. A. R., & Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV). (2019). Organizational resilience: Proposition for an integrated model and research agenda. *Tourism & Management Studies*, *15*(3), 37–46. https://doi.org/10.18089/tms.2019.150304
56. European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Lithuania.* Publications Office. https://data.europa.eu/doi/10.2767/758935
57. European Commission . Central government consists of all administrative departments of the state and other central agencies whose responsibilities cover the whole economic territory of a country. 2010. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Central_government
58. ES komisija European Parliament & Council of the European Union. (2025). Regulation (EU) No 549/2013 on the European system of national and regional accounts in the European Union (ESA 2010), consolidated version 01.09.2025. Official Journal of the European Union, L 174. P 90-91. ELI: http://data.europa.eu/eli/reg/2013/549/2025-09-01
59. Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Frontiers in Communication*, *7*, 837386. https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386
60. Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: And sex, drugs and rock "n" roll* (3rd ed). SAGE Publications.
61. Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology and Society*, *15*(4), art20. https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420
62. Foster, H. D. (1993). Resilience Theory and System Evaluation. In J. A. Wise, V. D. Hopkin, & P. Stager (Eds.), *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues* (pp. 35–60). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-02933-6_2
63. Frishammar, J. (2006). Organizational Environment Revisited: A Conceptual Review and

Integration. *International Studies of Management & Organization*, *36*(3), 22–49. https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825360302
64. Funtowicz, S. O., & Ravetz, J. R. (1990). *Uncertainty and Quality in Science for Policy*. Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-009-0621-1
65. Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(6), 1123–1141. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121
66. Gečienė, J. (2019). *SOCIAL RESILIENCE ASSESSMENT FRAMEWORK IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS OPERATING IN RURAL AREAS: CONCEPTUAL REVIEW*.
67. Gečienė, J. (2020). The Resilience of Organizations in the Context of Regional Social Sustainability: Management Challenges under Uncertainty. *Management of Organizations: Systematic Research*, *83*(1), 37–55. https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0003
68. Gečienė, J., & Raišienė, A. G. (2019). Factors for strengthening the organizational resilience by the case of organizations providing social services. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, *19*, 71–86. https://doi.org/10.15388/STEPP.2019.12
69. Gečienė, J., Raišienė, A. G., & Rapuano, V. (2020). Organizational Resilience: How does it Fit with the Principles of a Learning Organization? *Management of Organizations: Systematic Research*, *84*(1), 1–15. https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0009
70. Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A "Conceptual Models" Approach to Organisational Resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, *25*(2), 6–12.
71. Grote, G. (2018). Managing Uncertainty in Work Organizations. In R. A. Scott & S. M. Kosslyn (Eds.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (1st ed., pp. 1–14). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0455
72. Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (Eds.). (2002). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Island Press.
73. Guogis, A., Gudelis, D., Smalskys, V., Rakšnys, V. A., Sukvietiene, A., & Reinholde, I. (2023). Research on the Development of Public Administration in Lithuania. *BESTUUR*, *11*(2), 312. https://doi.org/10.20961/bestuur.v11i2.80300
74. Halmaghi, E.-E., Iancu, D., & Băcilă, M.-L. (2017). The Organization's Internal Environment and Its Importance in the Organization's Development. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, *23*(1), 378–381. https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0062
75. Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd edition). Oxford University Press.
76. He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, *34*(1), 147–171. https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216
77. Henderson, K. A. (2011). Post-Positivism and the Pragmatics of Leisure Research. *Leisure Sciences*, *33*(4), 341–346. https://doi.org/10.1080/01490400.2011.583166
78. Hewat, Alex James Twaddle, Thompson, Michael, & Twaddle, James. (2024). *A Resilient Australian Public Sector*.
79. Hill, G. C. (2005). The Effects of Managerial Succession on Organizational Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *15*(4), 585–597. https://doi.org/10.1093/jopart/mui034
80. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, *23*(1), 7–44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

81. Hristov, I., Cristofaro, M., Camilli, R., & Leoni, L. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: A review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *35*(4), 705–743. https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0069
82. Humbert, C., & Joseph, J. (2019). Introduction: The politics of resilience: problematising current approaches. *Resilience*, *7*(3), 215–223. https://doi.org/10.1080/21693293.2019.1613738
83. Humble, N., & Mozelius, P. (2022). Content analysis or thematic analysis: Similarities, differences and applications in qualitative research. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, *21*(1), 76–81. https://doi.org/10.34190/ecrm.21.1.316
84. ISO 22316 (2017). Security and resilience – Organisational resilience – Principles and attributes, https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en
85. Jasimuddin, S. M., Klein, J. H., & Connell, C. (2005). *The paradox of using tacit and explicit knowledge*.
86. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, *7*(4), 396–403. https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975
87. Jucevičius, G., ir kiti, "Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: Teorija ir praktika", Vytauto Didžiojo universitetas, 2017
88. Kakilla, C. (2021). Strengths and weaknesses of semi-structured interviews in qualitative research: A critical essay.
89. Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. Journal of advanced nursing, 72(12), 2954-2965.
90. Kaliyadan, F., & Kulkarni, V. (2019). Types of variables, descriptive statistics, and sample size. *Indian Dermatology Online Journal*, *10*(1), 82. https://doi.org/10.4103/idoj.IDOJ_468_18
91. Kanišauskas, S. (2013). *Filosofinės socialinio modeliavimo problemos: Teorija, praktika, siekiai, vertybės*.
92. Kaushik, V., & Walsh, C. A. (2019). Pragmatism as a Research Paradigm and Its Implications for Social Work Research. *Social Sciences*, *8*(9), 255. https://doi.org/10.3390/socsci8090255
93. Kaye, D. (1995). Sources of information, formal and informal. *Management Decision*, *33*(5), 13–15. https://doi.org/10.1108/EUM0000000003898
94. Kelley, K. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, *15*(3), 261–266. https://doi.org/10.1093/intqhc/mzg031
95. Kelly, L. M., & Cordeiro, M. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Methodological Innovations*, *13*(2), 2059799120937242. https://doi.org/10.1177/2059799120937242
96. Kelly (Letcher), R. A., Jakeman, A. J., Barreteau, O., Borsuk, M. E., ElSawah, S., Hamilton, S. H., Henriksen, H. J., Kuikka, S., Maier, H. R., Rizzoli, A. E., Van Delden, H., & Voinov, A. A. (2013). Selecting among five common modelling approaches for integrated environmental assessment and management. *Environmental Modelling & Software*, *47*, 159–181. https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2013.05.005
97. Kim, S. (2016). Public Trust in Government in China and South Korea: Implications

for Building Community Resilience. *Chinese Public Administration Review*, *7*(1), 35–76. https://doi.org/10.22140/cpar.v7i1.118
98. King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press.
99. Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, *61*(5), 1136–1196. https://doi.org/10.1177/00076503211066595
100. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *12*(1), 1. https://doi.org/10.2307/2391211
101. Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, *14*(1), 29–41. https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
102. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, *31*(5), 738–757. https://doi.org/10.1177/0149206305279367
103. Leoni, L. (2025). Integrating ESG and organisational resilience through system theory: The ESGOR matrix. *Management Decision*, *63*(2), 401–422. https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1924
104. Lindgren, B.-M., Lundman, B., & Graneheim, U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*, *108*, 103632. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632
105. Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the Influencing Factors of Organizational Resilience in the ISM Framework: An Exploratory Study Based on Multiple Cases. *Sustainability*, *13*(23), 13492. https://doi.org/10.3390/su132313492
106. Maksimović, J., & Evtimov, J. (2023). Positivism and post-positivism as the basis of quantitative research in pedagogy. *Research in Pedagogy*, *13*(1), 208–218. https://doi.org/10.5937/IstrPed2301208M
107. Manes, M., Lange, D., & Rush, D. (2023). Resilience, fire and the UK Codes and Standards. Where are they and where could they go? *Indoor and Built Environment*, *32*(1), 44–65. https://doi.org/10.1177/1420326X211054423
108. Mazzucato, M., & Kattel, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. *Oxford Review of Economic Policy*, *36*(Supplement_1), S256–S269. https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031
109. McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). *Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments*.
110. McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, *9*(2), 81–90. https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)
111. McMullin, C. (2023). Transcription and Qualitative Methods: Implications for Third Sector Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *34*(1), 140–153. https://doi.org/10.1007/s11266-021-00400-3
112. Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*, *13*(4), 2052. https://doi.org/10.3390/su13042052
113. Mintzberg, H., Lampel, J., Ahlstrand, B., "Strategy Safari: A Guide Tour through the Wilds of Strategic Management", 1998.
114. Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R., & Torres-Argüelles,

V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, *11*, 1847979019837046. https://doi.org/10.1177/1847979019837046
115. Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a Paradigm for Social Research. *Qualitative Inquiry*, *20*(8), 1045–1053. https://doi.org/10.1177/1077800413513733
116. Munoz, A., Billsberry, J., & Ambrosini, V. (2022, April). Resilience, robustness, and antifragility: Towards an appreciation of distinct organizational responses to adversity. *International Journal of Management Reviews*, 181–187.
117. Nakrošis, V., Vilpišauskas, R., Jahn, D., Sustainable Governance Indicators, Lithuania, 2020
118. Nakrošis, V. (2022). Lithuanian Civil Service Reform 1990–2018: From the Communist Legacy to a Professional Administration. In A. Baimenov & P. Liverakos (Eds.), *Public Service Evolution in the 15 Post-Soviet Countries* (pp. 327–363). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2462-9_10
119. Nakrošis, V., & Bortkevičiūtė, R. (2022). Resilience building during the management of the COVID-19 crisis in Lithuania: Major breakthroughs and incremental change. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *30*(3), 295–306. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12420
120. Nakrošis, V., Šiugždinienė, J., & Antanaitė, I. (2020). New development: Between politics and strategic planning—the management of government priorities in Lithuania. *Public Money & Management*, *40*(4), 299–303. https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715096
121. Nakrošis, V., Šiugždinienė, J., & Antanaitė, I. (2024). New development: Between politics and strategic planning—the management of government priorities in Lithuania. *Public Money & Management*, *40*(4), 299–303. https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715096
122. Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top Management Team Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance*. *British Journal of Management*, *19*(3), 222–234. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00545.x
123. Newcomer, K. E., Wholey, J. S., & Hatry, H. P. (Eds.). (2015). *Handbook of practical program evaluation* (Fourth edition). Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119171386
124. Nielsen, J. A., Mathiassen, L., Benfeldt, O., Madsen, S., Haslam, C., & Penttinen, E. (2023). Organizational resilience and digital resources: Evidence from responding to exogenous shock by going virtual. *International Journal of Information Management*, *73*, 102687. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102687
125. Nikkanen, M., Räsänen, A., & Juhola, S. (2024). Adaptive governance of disaster preparedness? The case of regional networks in Finland. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *108*, 104549. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2024.104549
126. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, *41*(1–2), 127–150. https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6
127. Northridge, M. E., & Metcalf, S. S. (2016). Enhancing implementation science by applying best principles of systems science. *Health Research Policy and Systems*, *14*(1), 74. https://doi.org/10.1186/s12961-016-0146-8
128. OECD. (2021). *Drivers of trust in public institutions in Finland*. OECD. https://doi.org/10.1787/52600c9e-en
129. OECD. (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD. https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en
130. Oudhuis, M., & Tengblad, S. (Eds.). (2018). *The Resilience Framework: Organizing for*

Sustained Viability (1st ed. 2018). Springer Singapore : Imprint: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6
131. P. Vatcheva, K., & Lee, M. (2016). Multicollinearity in Regression Analyses Conducted in Epidemiologic Studies. *Epidemiology: Open Access*, *06*(02). https://doi.org/10.4172/2161-1165.1000227
132. Pal, R. (2013). *Organizational Resilience through Crisis Strategic Planning*.
133. Parsons, D. (2010). Organisational Resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, *25*(2), 18–20.
134. Pisano, U. (2012). *Pisano, U. (2012) Resilience and Sustainable Development: Theory of resilience, systems thinking and adaptive governance. ESDN Quarterly Report No.26*.
135. Pivoras, S., Buckienė, E., Civinskas, R., & Kaselis, M. (2017). *Lietuvos valstybės tarnautojų administraciniai tapatumai: Silpnos diskrecijos raiška aptarnaujant piliečius*. Vytauto Didžiojo universitetas, Versus aureus. https://doi.org/10.7220/9786094672767
136. Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, *47*(11), 1451–1458. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004
137. Pukėnas, Kazimieras, (2009). *KOKYBINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖ SPSS PROGRAMA*.
138. R., Cudworth. (2022). *A guide to BS 65000 – A BSI executive briefing*.
139. R. Whitman, Z., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, *17*(3), 3–14. https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030
140. Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, *46*(4), 607–656. https://doi.org/10.1177/10596011211032129
141. Rajala, T., & Jalonen, H. (2023). Stress tests for public service resilience: Introducing the possible-worlds thinking. *Public Management Review*, *25*(4), 762–786. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048686
142. Rick Cudworth. BS65000 022, The British Standards Institution https://nationalpreparednesscommission.uk/wp-content/uploads/2022/09/BS_65000_Exec_brief.pdf
143. Ritchey, T. (2017). *General Morphological Analysis as a Basic Scientific Modelling Method*.
144. Roach, C. M. L., Lewis-Cameron, A., & Brown-Williams, T. (2023). Organizational Resilience In Public Sector Organizations: Destination Management Organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, *46*(1), 26–49. https://doi.org/10.37808/jhhsa.46.1.2
145. Roness, P. G., Verhoest, K., Rubecksen, K., & MacCarthaigh, M. (2008). Autonomy and Regulation of State Agencies: Reinforcement, Indifference or Compensation? *Public Organization Review*, *8*(2), 155–174. https://doi.org/10.1007/s11115-008-0057-4
146. Ruggiero, A., Piotrowicz, W. D., & John, L. (2024). Enhancing societal resilience through the whole-of-society approach to crisis preparedness: Complex adaptive systems perspective – The case of Finland. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *114*, 104944. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2024.104944
147. Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, *6*(1), 11. https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898
148. Samsami, F., Khodadad Hosseini, S. H., Kordnaeij, A., & Azar, A. (2015). Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View.

International Journal of Business and Management, *10*(7), p215. https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n7p215
149. Sanders, N., Wood, J. (2019). Foundations of Sustainable Business (2nd ed.). Wiley. 2019
150. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4. ed). Financial Times Prentice Hall.
151. Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2019). *Research methods for business students* (Eigth Edition). Pearson.
152. Scharte, B. (2024). The need for general adaptive capacity—Discussing resilience with complex adaptive systems theory. *Risk Analysis*, risa.17676. https://doi.org/10.1111/risa.17676
153. Schlüter, M., Müller, B., & Frank, K. (2019). The potential of models and modeling for social-ecological systems research: The reference frame ModSES. *Ecology and Society*, *24*(1), art31. https://doi.org/10.5751/ES-10716-240131
154. Senbeto, D. L., & Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: Examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, *40*(15–16), 1119–1139. https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573
155. Sevilla, J., Ruiz-Martín, C., Nebro, J. J., & López-Paredes, A. (2023). WHY CAN ORGANIZATIONAL RESILIENCE NOT BE MEASURED? *Journal of Business Economics and Management*, *24*(2), 199–220. https://doi.org/10.3846/jbem.2023.18819
156. Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Omari, M., Pooley, J. A., Bentley, T., Sharafizad, F., & Onnis, L. (2023). Leading through Tumultuous Events in Public Sector Organizations. *Public Performance & Management Review*, *46*(6), 1287–1317. https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2246948
157. Sharfman, M. P., & Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, *17*(4), 681–700. https://doi.org/10.1177/014920639101700403
158. Shaw, K. (2012). The Rise of the Resilient Local Authority? *Local Government Studies*, *38*(3), 281–300. https://doi.org/10.1080/03003930.2011.642869
159. Solli-Sæther, H., & Gottschalk, P. (2010). The Modeling Process for Stage Models. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *20*(3), 279–293. https://doi.org/10.1080/10919392.2010.494535
160. Souza, A. A. A., Alves, M. F. R., Macini, N., Cezarino, L. O., & Liboni, L. B. (2017). Resilience for sustainability as an eco-capability. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, *9*(5), 581–599. https://doi.org/10.1108/IJCCSM-09-2016-0144
161. Stachowiak, A., & Pawłyszyn, I. (2021). From Fragility through Agility to Resilience: The Role of Sustainable Improvement in Increasing Organizational Maturity. *Sustainability*, *13*(9), 4991. https://doi.org/10.3390/su13094991
162. Stankevičiūtė, Ž., :Tvarumo dimensija organizacijos žmonių išteklių valdyme', Daktaro disertacija, 2015.
163. Statneckytė, S., & Dvorak, J. (2021). Lietuvos valstybės tarnybos reforma 2004–2018 m. – Europeizacijos aspektas. *Regional Formation and Development Studies*, 70–78. https://doi.org/10.15181/rfds.v27i1.1869
164. Stinchcombe, A. 1965. Social structure and organizations. In J. March (Ed.), Handbook of organizations: 142-193. Chicago: Rand McNally.
165. Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience. *Academy of Management Review*, *45*(2), 395–422. https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005

166. Straková, J., Talíř, M., Váchal, J., Dobrovič, J., & Filep, B. (2025). Creating a business model in the context of changes in the macro environment. *JOURNAL OF INTERNATIONAL STUDIES*, *18*(1), 284–296. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2025/18-1/16
167. STRATA (2023). Valdysenos iššūkių sprendimo galimybių studija. Vyriausybės strateginės analizės centras.
168. Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Organizing For Resilience*.
169. Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2008). The Pragmatics of Resilience. In D. Barry & H. Hansen, *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization* (pp. 498–500). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781849200394.n85
170. Svetikas, K., Ž., Arimavičiūtė, M., " Strateginis valdymas", Mykolo Romerio universitetas, 2012.
171. Talbot, C., & Johnson, C. (2007). Seasonal Cycles in Public Management: Disaggregation and Re-aggregation. *Public Money and Management*, *27*(1), 53–60. https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2007.00555.x
172. Talbot & Johnson, 2007 - Talbot, C., & Johnson, C. (2007). Seasonal Cycles in Public Management: Disaggregation and Re-aggregation. Public Money and Management, 27(1), 53–60. https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2007.00555.x
173. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House Publishing Group. https://books.google.lt/books?id=5fqbz_qGi0AC
174. Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, *23*(6), 713–738. https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340
175. Tennakoon, W. D. N. S. M., & Janadari, M. P. N. (2021). Organizational Resilience: What it is and what it isn't? A Conceptual Review. *Wayamba Journal of Management*, *12*(1), 171. https://doi.org/10.4038/wjm.v12i1.7520
176. Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial Action. *Academy of Management Annals*, *12*(2), 659–687. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0109
177. United Nations Brundtland Commission, „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future", 1987.
178. Ungar, M. (2018). Systemic resilience: Principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, *23*(4), art34. https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434
179. Upmeier Zu Belzen, A., Krüger, D., & Van Driel, J. (Eds.). (2019). *Towards a Competence-Based View on Models and Modeling in Science Education* (Vol. 12). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30255-9
180. Vaitkevičius, R., & Saudargienė, A. (2010). *PSICHOLOGINIŲ TYRIMŲ DUOMENŲ ANALIZĖ*.
181. Van De Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (Bob). (2013). Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 393–440. https://doi.org/10.5465/19416520.2013.774981
182. Walker, W. E., Harremoës, P., Rotmans, J., Van Der Sluijs, J. P., Van Asselt, M. B. A., Janssen, P., & Krayer Von Krauss, M. P. (2003). Defining Uncertainty: A Conceptual Basis for Uncertainty Management in Model-Based Decision Support. *Integrated Assessment*, *4*(1), 5–17. https://doi.org/10.1076/iaij.4.1.5.16466
183. Weber, M. M. (2023). The Relationship between Resilience and Sustainability in the

Organizational Context—A Systematic Review. *Sustainability*, *15*(22), 15970. https://doi.org/10.3390/su152215970
184. Weick, K. E. (1993). *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*.
185. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 733–769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134
186. World Bank. (2021). An introduction to decentralization: Multi-level governance and intergovernmental relations – A toolkit for intergovernmental architecture analysis. Washington, DC: World Bank. https://documents1.worldbank.org/curated/en/921721625759457018/pdf/An-Introduction-to-Decentralization-Multi-Level-Governance-and-Intergovernmental-Relations-A-Toolkit-for-Intergovernmental-Architecture-Analysis.pdf
187. Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, *141*, 5–9. https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.018
188. Wu, J., Li, B., Zhu, L., & Yi, H. (2022). Coping with black swan and grey rhino: Expecting New Urban Governance in the Time of Uncertainty. *Urban Governance*, *2*(1), 127–129. https://doi.org/10.1016/j.ugj.2022.10.001
189. Wutich, A., Beresford, M., & Bernard, H. R. (2024). Sample Sizes for 10 Types of Qualitative Data Analysis: An Integrative Review, Empirical Guidance, and Next Steps. *International Journal of Qualitative Methods*, *23*, 16094069241296206. https://doi.org/10.1177/16094069241296206
190. Yadav, D. (2022). Criteria for Good Qualitative Research: A Comprehensive Review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, *31*(6), 679–689. https://doi.org/10.1007/s40299-021-00619-0
191. YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2023). An integrative framework for building organizational resilience through environmental scanning: A view of organizational information processing theory. *Management Research Review*, *46*(7), 1016–1042. https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0790
192. Zain, M., & Kassim, N. M. (2012). The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firms Competitiveness and Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *65*, 26–32. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.086
193. Zambrano, K. T., Imani, M., & Cunha, D. G. F. (2022). COVID-19 and organisational resilience in Brazil's water sector. *Science of The Total Environment*, *848*, 157637. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.157637
194. Zighan, S. (2023). Mitigating the "Cobra Effect" when pursuing organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *31*(4), 635–647. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12467
195. Zohrabi, M. (2013). Mixed Method Research: Instruments, Validity, Reliability and Reporting Findings. *Theory and Practice in Language Studies*, *3*(2), 254–262. https://doi.org/10.4304/tpls.3.2.254-262
196. Žičkienė, S., Guogis, A., & Gudelis, D. (2022). DARNAUS VYSTYMOSI TEORINĖ SAMPRATA IR JOS PRAKTINĖ REIKŠMĖ. Tiltai, 82(1), 108-123. doi:10.15181/tbb.v82i1.1970

Priedas Nr. 1

Atliekant empirinius tyrimus, duomenys surinkti iš 64-ijų centrinės valdžios organizacijų[2], organizacijos pavadinimas pabrauktas apačioje, iš kurių pavyko gauti duomenis:

1. Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarija
2. Lietuvos Respublikos Seimas

Seimui atskaitingos valstybės institucijos, įstaigos ir pareigūnai, kurių teisinį santykį su Seimu tiesiogiai nustato šalies Konstitucija:

Vyriausioji rinkimų komisija
LR Seimo kontrolierių įstaiga

3. LR valstybės kontrolė

Seimui atskaitingos kontrolės (priežiūros) institucijos, kurias steigti Seimą įgalina Konstitucijos 73 straipsnis

4. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba
5. Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaiga

Vyriausioji tarnybinės etikos komisija
Žurnalistų etikos inspektoriaus tarnyba
Lietuvos radijo ir televizijos komisija
Lietuvos Respublikos žvalgybos kontrolierių įstaiga

Seimui atskaitingos valstybės institucijos, padedančios Seimui formuoti ir įgyvendinti valstybės politiką išskirtinėse nacionalinės svarbos srityse

Valstybinė kultūros paveldo komisija
Etninės kultūros globos taryba
Valstybinė lietuvių kalbos komisija

6. Lietuvos mokslo taryba

Nacionalinė sveikatos taryba

7. Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras

Lietuvos švietimo taryba
Nacionalinė šeimos taryba

Kitos Seimui atskaitingos, tačiau įstatymų leidžiamosios valdžios sričiai nebūdingas funkcijas vykdančios valstybės institucijos

LR Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba
Konkurencijos taryba
Spaudos, radijo ir televizijos rėmimo fondas

8. Valstybinė energetikos reguliavimo taryba

Lietuvos bankas
Generalinė prokuratūra

9. Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba

Valstybės saugumo departamentas

Lietuvos Respublikos Vyriausybė

---

2 (Christensen & Lægreid, 2008), (Nakrošis, 2022; Roness et al., 2008; Talbot & Johnson, 2007), (OECD, 2023) (Pasaulio Bankas, 2017), (ES komisija, Lietuvos bankas)

10. Vyriausybės kanceliarija

Institucijos prie LR Vyriausybės

Vyriausybės įstaigos:

11. Nacionalinis maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institutas
12. Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas
13. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba
14. Tautinių mažumų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės
15. Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija
16. Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba
17. Viešojo valdymo agentūra

Vyriausybei atskaitingos įstaigos

Lietuvos administracinių ginčų komisija
Lietuvos Respublikos vadovybės apsaugos tarnyba
Mokestinių ginčų komisija prie LRV
18. Ryšių reguliavimo tarnyba
Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija (VATESI)
19. Viešųjų pirkimų tarnyba
Vyriausybės atstovų įstaiga
Lietuvos mokslo taryba

Kitos Vyriausybės įstaigos

Lietuvos nacionalinės UNESCO komisijos sekretoriatas
Geopolitikos ir saugumo studijų centras, VšĮ
20. Vyriausybės strateginės analizės centras

Ministerijos ir departamentai:

Ministerija	Pavaldžios įstaigos
20. Aplinkos ministerija	21. Aplinkos apsaugos departamentas prie Aplinkos ministerijos 22. Aplinkos apsaugos agentūra 23. Aplinkos projektų valdymo agentūra 24. Lietuvos geologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos; 25. Lietuvos hidrometeorologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos; 26. Valstybinė miškų tarnyba; Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos 27. Nacionalinė žemės tarnyba prie Aplinkos ministerijos 28. Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija
29. Lietuvos Respublikos energetikos ministerija	30. Lietuvos energetikos agentūra, VšĮ 31. LitGrid

32. Lietuvos Respublikos finansų ministerija	33. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos; Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos; Valstybės dokumentų technologinės apsaugos tarnyba prie Finansų ministerijos; Lošimų priežiūros tarnyba prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos; Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos.
34. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija	
35. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija	Kultūros paveldo departamentas prie Kultūros ministerijos; Valstybinė kalbos inspekcija. 36. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba
37. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; 38. Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; 39. Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; 40. Valstybinė darbo inspekcija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; 41. Asmens su negalia teisių apsaugos agentūra prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; Ginčų komisija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; Jaunimo reikalų agentūra; Techninės pagalbos neįgaliesiems centras prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; Pabėgėlių priėmimo centras
42. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija	Akcinė bendrovė Lietuvos automobilių kelių direkcija; 43. Lietuvos transporto saugos administracija; Pasienio kontrolės punktų direkcija prie Susisiekimo ministerijos; 44. Vidaus vandens kelių direkcija
45. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija.	
46. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Valstybinis studijų fondas; 47. Nacionalinė sporto agentūra prie Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos; 48. Nacionalinė švietimo agentūra
49. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija	Lietuvos kalėjimų tarnyba; Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras; Lietuvos teismo ekspertizės centras; Valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba; 50. Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba;

51. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija	Lietuvos metrologijos inspekcija; 52. Lietuvos standartizacijos departamentas; Nacionalinis akreditacijos biuras; Informacinės visuomenės plėtros komitetas; Valstybės įmonė Registrų centras; 53. Inovacijų Agentūra 54. Valstybės skaitmeninių sprendimų agentūra
55. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija	
56. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija	57. Informatikos ir ryšių departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos; Asmens dokumentų išrašymo centras prie Vidaus reikalų ministerijos; 58. Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos; 59. Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos; Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos; 60. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; Turto valdymo ir ūkio departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; 61. Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos; Viešojo saugumo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos
62. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija	63. Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos; Valstybinė augalininkystės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos; 64. Žemės ūkio agentūra prie Žemės ūkio ministerijos.

Sudaryta autoriaus remiantis :1. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2003 m. vasario 21 d. įsakymas Nr. 4-72 „Dėl centrinių valstybinių administravimo subjektų sistemai priklausančių perkančiųjų organizacijų sąrašo patvirtinimo“. https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FC53446C3698/asr 2. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Nr. VIII-1234. (1999 m. birželio 17 d.). Valstybės žinios, 1999-07-09, Nr. 60-1945.. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66

Priedas Nr. 2

Organizacijos aplinkos veiksnių, neapibrėžtumo sąlygų ir atsparumo valdymo procesų įsivertinimo anketa organizacijų darbuotojams

Ši anketa suformuota remiantis atlikto kiekybinio empirinio tyrimo formatu. Ji skirta apklausti visus organizacijos darbuotojus, siekiant:

1 Įvertinti aplinkos veiksnius, darančius poveikį organizacijai ir galinčius sukelti jos veiklos pablogėjimą;

2 Įvertinti organizacijoje taikomus valdymo procesus, kurie prisideda prie organizacijos atsparumo užtikrinimo ir veiklos tęstinumo.

Anketa leidžia surinkti darbuotojų patirtimi ir nuomone grįstą informaciją, kuri suteikia galimybę objektyviau įvertinti organizacijos atsparumo lygį bei identifikuoti stipriąsias ir tobulintinas sritis.

Lentelė. Anketos klausimų skalės apibrėžumas.

Aplinkos veiksnių vertinimas – poveikio stiprumas			Valdymo procesų vertinimas – pritarimas teiginiams	
0 – Nėra / Nepasireiškia	Veiksnys organizacijoje nepasireiškia		0 - Organizacijoje netaikoma	
0 - Procesas ar veiksnys apskritai nėra taikomas ar pasireiškiantis organizacijoje. **Ši reikšmė neskaičiuojama į atsakymų vidurkį.**				
1 – Nepaveikia	Poveikis menkai juntamas, nesukelia pastebimų trikdžių		1 - Nepritariu šiam teiginiui	Procesas neveikia arba netaikomas tinkamai
2 – Mažas poveikis	Poveikis pastebimas, bet dar nesutrikdo veiklos		2 - Nepritariu teiginiui iš dalies	Procesas taikomas ribotai, su trūkumais
3 - Vidutinis poveikis	Sukelia dalinius trikdžius arba sulėtėjimą		3 - Nei pritariu, nei nepritariu	Neturiu aiškios nuomonės / vertinu neutraliai
4 - Stiprus poveikis	Reikšmingai trikdo organizacijos veiklą		4 - Pritariu teiginiui iš dalies	Procesas iš esmės taikomas, bet turi menkų trūkumų arba nėra visiškai įgyvendinamas iki galo
5 - Labai stiprus poveiki	Sukelia sisteminį ar esminį veiklos pablogėjimą		5 - Pritariu šiam teiginiui	Procesas veikia tinkamai, nuosekliai ir pilnai

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis

Anketos klausimų skalės apibrėžia, kaip kiekvienas darbuotojas turėtų vertinti aplinkos veiksnius bei valdymo procesus. Atskirų atsakymų reikšmės leidžia nustatyti, ar veiksnys pasireiškia organizacijoje ir koks yra jo poveikio stiprumas, arba kiek organizacijoje taikomi ir palaikomi valdymo procesai.

Siekiant įvertinti bendras tendencijas organizacijos mastu, atskirų darbuotojų atsakymai yra suvedami ir skaičiuojami vidurkiai. Kad šie vidurkiai turėtų praktinę prasmę, jie interpretuojami pagal nustatytus intervalus. Toliau pateikiama rezultatų interpretavimo skalė leidžia spręsti, ar vidutiniai įverčiai rodo žemą, vidutinį ar aukštą organizacijos atsparumo valdymo procesų taikymo lygį.

Lentlė. Anketos rezultatų interpretavimo skalė

Vidurkio intervalas	**Vertinimo lygis**	**Pastabos**
0	Netaikoma	Reikšmė turi būti neskaičiuojama į vidurkius.
1,0 – 1,8	Žemas	Reiškinys / procesas veikia labai silpnai
1,9 – 2,4	Žemesnis nei vidutinis	Pastebima veikla ar poveikis, bet dar labai ribotas
2,5 – 3,4	Vidutinis	Veiksnys ar procesas veikia vidutiniškai, galima aiški tendencija
3,5 – 4,2	Aukštesnis nei vidutinis	Veiksnys ar procesas gana stipriai pasireiškia, bet dar ne maksimaliai
4,3 – 5,0	Aukštas	Veiksnys ar procesas išpildomas aukštu standartu

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis

Pastaba dėl imties dydžio:

- Kai respondentų skaičius ≤ 50, rekomenduojama vadovautis tik intervalų interpretacija (pvz., 1,0–1,8 = žemas ir pan.), nes kiekvieno respondento atsakymas ženkliai keičia vidurkį, todėl mažesni skirtumai (<0,5) nėra patikimi.
- Kai respondentų skaičius 51–100, intervalų interpretaciją galima derinti su vidurkių palyginimu. Skirtumai tarp vidurkių nuo 0,40 balo gali būti laikomi reikšmingais, bet jie turėtų būti vertinami atsargiai.
- Kai respondentų skaičius > 100, skirtumas tarp vidurkių nuo 0,25–0,30 balo gali būti laikomas tiek statistiškai, tiek praktiškai reikšmingu.

Šis vertinimo papildymas reikalingas tam, kad būtų galima patikimai užfiksuoti matuojamus organizacijos pokyčius tuo metu, kai atliekami keli vertinimai arba lyginami skirtingų grupių rezultatai.

Organizacijos atsparumo įsivertinimo anketa suteikia galimybę nustatyti, kurie aplinkos veiksniai daro didžiausią poveikį veiklos kokybei bei kurie valdymo procesai yra taikomi ir kiek jie prisideda prie atsparumo užtikrinimo. Gavus apklausos rezultatus, svarbu neapsiriboti vien tik jų registravimu, bet imtis konkrečių veiksmų: investuoti į procesų tobulinimą, užtikrinti, kad visi atsparumo valdymo elementai būtų taikomi nuosekliai, įgyvendinti priemones, padedančias sumažinti arba bent jau kontroliuoti aplinkos poveikį, kuris gali pabloginti organizacijos veiklą. Detaliau aprašyta 13 Pav. Organizacijų atsparumo valdymo procesų schema.

Organizacijos atsparumo vertinimo anketos darbuotojams klausimai:

1. Įvertinkite kaip šie pateikti vidinės aplinkos pokyčių elementai paveikia Jūsų organizacijos veiklą						
	0 – Nėra/ Nepasireiškia	1 - Nepaveikia	2	3	4	5. Labai paveikia
Aukščiausių vadovų kaita						
Viduriniosios grandies vadovų kaita						
Svarbių darbuotojų kaita (ilgamečiai institucinę atmintį turintys darbuotojai, aukštą kvalifikaciją/svarbias kompetencijas turintys darbuotojai)						
Neplanuotos, skubios užduotys (ad hoc, ypač kai labai trumpas atlikimo terminas)						
Planavimo elementų pasikeitimai: strategijos pokyčiai, veiklos prioritetų pokyčiai						

2. Įvertinkite, kaip šie pateikti vidinės/išorinės aplinkos pokyčių elementai paveikia Jūsų organizacijos veiklą						
	0 – Nėra/ Nepasireiškia	1 - Nepaveikia	2	3	4	5. Labai paveikia
Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija)						
Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektais, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmes ir nesėkmes, nebūtinai pavaldumo ryšiais)						
Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai						
Rinkiminis ciklas						
Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita						
Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai)						
Spaudimas iš visuomenės (tiesioginis, per medijas, per politikus, per soc. tinklus)						
Spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus)						
Naujų f-jų ir atsakomybių skyrimas, delegavimas organizacijai						
Organizacijos transformacija						
Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai						
Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai						

3. Įvertinkite, per kokį laikotarpį Jūsų organizacija būtinai turi išspręsti kilusius iššūkius (neigiamą poveikį veiklai, pvz., per 1-2 klausimuose pateiktus veiksnius), jog nebūtų daroma žala kitų subjektų veiklai?	
1-2 savaites	
3-4 savaites	
1-2 mėnesius	
2-6 mėnesius	
Daugiau negu 6 mėnesius	

4. Ar pritariate teiginiui, kad įvardyti organizacijos vadybos metodai tinkamai/gerai/profesionaliai įgyvendinami organizacijos veikloje?						
	0 – Organizacijoje netaikoma	1 – Nepritariu šiam teiginiui	2 – Nepritariu teiginiui iš dalies	3 – Nei pritariu nei nepritariu	4 – Pritariu teiginiui iš dalies	5 – Pritariu šiam teiginiui
Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija						
Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai						
Strateginė analizė - organizacijos išorinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai						
Rizikų vertinimas/valdymas						
Kokybės vadybos metodų diegimas ar jų standartų tobulinimas						
Organizacijos procesinis valdymas, aprašymas						
Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas						
Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijas						
Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijas						
Organizacija investuoja į svarbių (pvz., su institucine atmintimi) darbuotojų išlaikymą						

5. Ar pritariate teiginiui, kad įvardyti organizacijos vadybos metodai tinkamai/gerai/profesionaliai įgyvendinami organizacijos veikloje?						
	0 – Organizacijoje netaikoma	1 – Nepritariu šiam teiginiui	2 – Nepritariu teiginiui iš dalies	3 – Nei pritariu nei nepritariu	4 – Pritariu teiginiui iš dalies	5 – Pritariu šiam teiginiui
Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos						
Viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijos						
Formuojamos darbo grupės susiklosčiusiai situacijai spręsti						
Informacija darbuotojams yra ribojama neigiamo poveikio organizacijai atveju						
Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju						
Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai)						
Aiškiai nurodoma atsakomybė/lyderystė (visiems org. darbuotojams) neigiamo poveikio organizacijai atveju						
Darbuotojai su institucine atmintimi kiek įmanoma įtraukiami/išnaudojami neigiamo poveikio organizacijai atveju						

6. Ar pritariate teiginiui, kad įvardyti informacijos valdymo metodai tinkamai/gerai/profesionaliai įgyvendinami organizacijos veikloje?						
	0 – Organizacijoje netaikoma	1 – Nepritariu šiam teiginiui	2 – Nepritariu teiginiui iš dalies	3 – Nei pritariu nei nepritariu	4 – Pritariu teiginiui iš dalies	5 – Pritariu šiam teiginiui
Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas						
Informacija galite laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai						
Renkama informacija panaudojama priimant sprendimus						
Informacijos perteikimas formalizuo-tai – raštu						
Informacijos perteikimas verbaliniu būdu - žodžiu						
Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais						

7. Ar pritariate teiginiui, kad įvardintas organizacijos vadybos procesas **sėkmingai** taikomas jūsų organizacijoje						
	0 – Organizacijoje netaikoma	1 – Nepritariu šiam teiginiui	2 – Nepritariu teiginiui iš dalies	3 – Nei pritariu nei nepritariu	4 – Pritariu teiginiui iš dalies	5 – Pritariu šiam teiginiui
Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu						
Žinios perduodamos gyvų susitikimų formatu (pristatymai organizacijai)						
Individualizuotas kvalifikacijos kėlimas / kompetencijų tobulinimas						
Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai						
Organizacijos darbuotojai su institucine patirtimi įgalinti/motyvuoti dalintis turimomis žiniomis						
Organizacijoje taikoma neatitikčių/klaidų (supervizijos) ir problemų aptarimo gyvai metodika						
Organizacija pasižymi besimokančios organizacijos principais						
Organizacijoje rezultatyviai išnaudojamas dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje						
Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje						

8. Įvertinkite, kokios informacijos valdymo sąlygos dažniausiai susidaro organizacijai patiriant neigiamą poveikį organizacijos veiklai:						
	0 – Nėra/ Nepasireiškia	1 - Nepaveikia	2	3	4	5. Labai paveikia
Reikalinga informacija žinoma ir prieinama						
Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis						
Persisotinimas informacija – perteklius						
Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga						

Priedas Nr. 3

Organizacijų atsparumo valdymo modelio pritaikymas grindžiamas dviejų atsparumo procesų vertinimo anketomis, kurias galima naudoti kaip alternatyvas, priklausomai nuo vertinimo tikslo. Ši anketa skirta **organizacijų vadovams ir ekspertams** bei orientuota į **valdymo procesų brandos vertinimą** pagal organizacijos pasirengimą veikti ir prisitaikyti neapibrėžtumo sąlygomis.

Vertinimo sistema grindžiama procesų brandos modelių metodika (pvz., CMMI, BS 65000), kuri leidžia vertinti ne tik atskirų veiklų egzistavimą, bet ir jų išvystymo, integracijos bei nuolatinio tobulinimo lygį. Organizacijų atsparumo valdymo kontekste ši prieiga pabrėžia, kad organizacijos gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygomis ir atsigauti po veiklos pablogėjimo kyla ne iš pavienių reagavimo priemonių, bet iš formalizuotų ir koordinuotų statinio atsparumo procesų bei dinaminio atsparumo sprendimų, kurie užtikrina gebėjimą prisitaikyti, mokytis ir tobulinti veiklos mechanizmus. Šie procesai yra papildyti informacijos ir žinių valdymo elementais, leidžiančiais modelį taikyti kompleksiškai – tiek išlaikant veiklos tęstinumą, tiek valdant neapibrėžtumo poveikį.

Suformuotos anketos rezultatai leidžia nustatyti organizacijos atsparumo brandos lygį, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias sritis bei formuoti pagrindą tolimesniam procesų tobulinimui ir atsparumo valdymui organizacijose:

- nustatyti organizacijos veiklos pablogėjimą sukeliančius vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius;
- įvertinti kintančias neapibrėžtumo sąlygas, sukeliančias sunkumų priimant tinkamus sprendimus;
- įvertinti organizacijos taikomus atsparumo valdymo procesus ir jų įgyvendinimo nuoseklumą;
- identifikuoti silpnąsias grandis ir tobulinimo prioritetus;
- stebėti pokyčius laike, atliekant pakartotinius vertinimus;

Anketos klausimų formulavimo logika paremta valdymo procesų brandos modelių prieiga (pvz., CMMI, ISO/IEC 15504, BS 65000). Kiekvienas anketos klausimas vertina procesų egzistavimo, taikymo ir tobulinimo lygį, atspindintį organizacijos atsparumo valdymo brandą. 0 lygis leidžia fiksuoti proceso nebuvimą, o 1–4 lygiai atspindi nuoseklią brandos raidą nuo fragmentiško taikymo iki visapusiško, optimizuoto įgyvendinimo. Ši logika remiasi CMMI (CMMI Institute, 2018) (Stachowiak ir Pawłyszyn, 2021) principu, pagal kurį procesų brandą apibrėžia jų apibrėžtumo, valdymo ir tobulinimo lygis.

Lygis	Pavadinimas	Klausimų formulavimo logika (remiantis CMMI brandos principu)
0	Nėra proceso / netaikoma	Vertinamas visiškas proceso nebuvimas arba situacija, kai jis žinomas tik teoriškai. Klausimai leidžia pažymėti, kad procesas ar veikla organizacijoje netaikoma arba neegzistuoja. Tai padeda identifikuoti spragas ir nulinį atsparumo taikymą.
1	Fragmentiškai taikoma	Klausimai orientuoti į ad hoc / neformalų proceso egzistavimą. Procesas taikomas epizodiškai, priklauso nuo pavienių asmenų iniciatyvos, nėra nustatytų procedūrų. Vertinama, ar veikla vyksta reaktyviai, be aiškios struktūros.
2	Su trūkumais, ribotai taikoma	Klausimai tikrina, ar procesas apibrėžtas ar numatytas dokumentuose, bet realiai taikomas nenuosekliai arba tik dalyje organizacijos. Vertinama, ar egzistuoja formalūs pagrindai (planai, taisyklės), bet trūksta sistemingumo ar koordinacijos.
3	Nuosekliai taikoma	Klausimai siekia įvertinti, ar procesai įgyvendinami visos organizacijos mastu, aiškiai apibrėžti, dokumentuoti, ar darbuotojai žino atsakomybę. Tai rodo procesų stabilumą, patikimumą ir nuoseklų veikimą.
4	Veikia visapusiškai / optimizuojama	Klausimai vertina, ar procesai stebimi, matuojami ir nuolat tobulinami, ar organizacija taiko grįžtamojo ryšio, analizės ir mokymosi mechanizmus. Tai rodo, kad procesai integruoti į kultūrą, nuolat gerinami ir pritaikomi prie aplinkos pokyčių.

Anketos rezultatų vertinimas remiasi procesų brandos modelių pagrindu, pagal kurią:

Brandos lygis 0	Brandos lygis 1	Brandos lygis 2	Brandos lygis 3	Brandos lygis 4
Nėra proceso / netaikoma	Fragmentiškai taikoma	Su trūkumais, ribotai taikoma	Nuosekliai taikoma	Veikia visapusiškai / optimizuojama
Procesi neegzistuoja arba netaikomi organizacijoje	Procesai taikomi fragmentiškai, be aiškios struktūros;	Įgyvendinta dauguma procesų. Įgyvendinimas tebėra iššūkis	Procesai nuosekliai įgyvendinami visos organizacijos mastu	Procesai veikia visapusiškai, stebimi ir nuolat tobulinami.
0-1 balas	1-2 balai	2-3 balai	3-4 balai	4-5 balai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal BS 65000 adaptacijas iš , Zambrano et al., 2022.

Gauti vertinimo rezultatai turi būti naudojami kaip praktinis organizacijos tobulinimo ir sprendimų priėmimo instrumentas, o ne vien diagnostinė priemonė. Jie padeda nustatyti, kuriose srityse organizacijos atsparumo valdymo procesai yra silpniausi ir kur būtina investuoti siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą bei viešųjų paslaugų kokybę.

Atsižvelgiant į nustatytus brandos lygius, rekomenduojama:

1. Stiprinti procesus, kurių brandos lygis yra 0–2.

Šiose srityse procesai paprastai yra fragmentiški, neformalizuoti arba taikomi ribotai. Tai rodo, kad organizacijai trūksta aiškios

struktūros, formalizuotų atsakomybių ar procesų koordinavimo. Pagrindinis prioritetas – procesų standartizavimas, formalizavimas ir atsakomybės paskirstymas, užtikrinant jų sistemingą veikimą visos organizacijos mastu. Šiame etape itin svarbu sukurti pagrindinius atsparumo valdymo principus ir užtikrinti vadovybės įsitraukimą į jų diegimą.

2. Tobulinti procesus, kurių brandos lygis yra 2–3.

Šiose srityse procesai dažniausiai apibrėžti ir dokumentuoti, tačiau vis dar veikia ribotai arba ne visose organizacijos grandyse. Rekomenduojama stiprinti stebėsenos, koordinavimo ir žinių valdymo mechanizmus, įtraukti vidurinės grandies vadovus bei siekti procesų integracijos į organizacijos valdymo ciklą.

3. Palaikyti ir sistemingai vertinti procesus, kurių brandos lygis yra 3–4.

Šiose srityse procesai jau veikia nuosekliai ir patikimai, tačiau norint išlaikyti aukštą veikimo lygį, būtina užtikrinti periodinę grįžtamojo ryšio analizę, skatinti vidinį mokymąsi ir procesų adaptaciją prie naujų iššūkių. Rekomenduojama fiksuoti pasiektus rezultatus ir reguliariai atlikti veiklos tęstinumo, krizių valdymo ar organizacinio atsparumo testavimus (pvz., streso testus ar krizinių situacijų pratybas), siekiant patikrinti procesų veikimą realiomis ar imituotomis neapibrėžtumo sąlygomis.

Organizacijos aplinkos veiksnių, neapibrėžtumo sąlygų ir atsparumo valdymo procesų vertinimo anketa vadovams ir išoriniam vertinimui

Vidinės aplinkos veiksnių vertinimo forma		
1. Įvertinkite, kaip aukščiausių vadovų kaita paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Aukščiausių vadovų kaita nepaveikia organizacijos veiklos, pereinamasis laikotarpis vyksta sklandžiai, todėl rezultatai ir procesai išlieka stabilūs.	0	
Aukščiausių vadovų kaita sukelia tik labai nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, kurie greitai išsprendžiami.	1	
Aukščiausių vadovų kaita sukelia dalinius trikdžius, tam tikros veiklos sritys sulėtėja arba laikinai pablogėja.	2	
Aukščiausių vadovų kaita dažnai sukelia reikšmingus veiklos sutrikimus ir organizacijos rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Aukščiausių vadovų kaita sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	

2. Įvertinkite, kaip viduriniosios grandies vadovų kaita paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Viduriniosios grandies vadovų kaita nepaveikia organizacijos veiklos, jų atsakomybės perimamos sklandžiai, todėl rezultatai ir procesai išlieka stabilūs.	0	
Viduriniosios grandies vadovų kaita sukelia tik labai nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, kurie greitai išsprendžiami.	1	
Viduriniosios grandies vadovų kaita sukelia dalinius trikdžius, tam tikros veiklos sritys sulėtėja arba laikinai pablogėja.	2	
Viduriniosios grandies vadovų kaita dažnai sukelia reikšmingus veiklos sutrikimus ir organizacijos rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Viduriniosios grandies vadovų kaita sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
3. Įvertinkite, kaip svarbių darbuotojų kaita (ilgamečiai institucinę atmintį turintys darbuotojai, aukštą kvalifikaciją/svarbias kompetencijas turintys darbuotojai) paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Svarbių darbuotojų kaita nepaveikia organizacijos veiklos, jų užduotys perimamos sklandžiai, todėl rezultatai ir procesai išlieka stabilūs.	0	
Svarbių darbuotojų kaita sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, kurie greitai kompensuojami.	1	
Svarbių darbuotojų kaita sukelia dalinius trikdžius, tam tikros veiklos sritys sulėtėja arba laikinai pablogėja.	2	
Svarbių darbuotojų kaita dažnai sukelia reikšmingus veiklos sutrikimus ir organizacijos rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Svarbių darbuotojų kaita sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
4. Įvertinkite, kaip neplanuotos, skubios užduotys (ad hoc, ypač kai labai trumpas atlikimo terminas) paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Neplanuotos užduotys nepaveikia organizacijos veiklos, jos paskirstomos sklandžiai, procesai ir rezultatai išlieka stabilūs.	0	
Neplanuotos užduotys sukelia papildomą apkrovą, bet veiklos pablogėjimas nepastebimas arba labai minimalus.	1	
Neplanuotos užduotys sukelia dalinius procesų trikdžius ir dalinį organizacijos veiklos pablogėjimą.	2	
Neplanuotos užduotys dažnai trikdo pagrindinius procesus ir sukelia reikšmingą veiklos pablogėjimą.	3	
Neplanuotos užduotys destabilizuoja organizacijos procesus, tęstinumas sutrinka, o veiklos pablogėjimas tampa esminis.	4	

5. Įvertinkite, kaip Jūsų organizacijos planavimo elementų pasikeitimai: strategijos pokyčiai, veiklos prioritetų pokyčiai,- paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Strategijos ar veiklos prioritetų pokyčiai visiškai suderinami su vykdoma veikla, jie integruojami sklandžiai, todėl veiklos pablogėjimas nepastebimas.	0	
Strategijos ar veiklos prioritetų pokyčiai sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, bet bendras veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Strategijos ar veiklos prioritetų pokyčiai įgyvendinami nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Strategijos ar veiklos prioritetų pokyčiai dažnai nesuderinami su vykdoma veikla, todėl organizacijos rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Strategijos ar veiklos prioritetų pokyčiai sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, kryptis destabilizuojama, tęstinumas sutrinka.	4	

Išorinės aplinkos veiksnių vertinimo forma		
6. Įvertinkite, kaip Jūsų organizacijos santykių su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija) pokyčiai paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Santykio su kuruojančia įstaiga pokyčiai nepaveikia organizacijos veiklos.	0	
Santykio su kuruojančia įstaiga pokyčiai sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Santykio su kuruojančia įstaiga pokyčiai įgyvendinami nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Santykio su kuruojančia įstaiga pokyčiai dažnai nesuderinami su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Santykio su kuruojančia įstaiga pokyčiai sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
7. Įvertinkite, kaip Jūsų organizacijos santykių su instituciniais partneriais (išorės subjektais, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmes ir nesėkmes, nebūtinai pavaldumo ryšiais) pokyčiai paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Santykių su instituciniais partneriais pokyčiai nepaveikia organizacijos veiklos.	0	

Santykių su instituciniais partneriais pokyčiai sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Santykių su instituciniais partneriais pokyčiai įgyvendinami nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Santykių su instituciniais partneriais pokyčiai dažnai nesuderinami su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Santykių su instituciniais partneriais pokyčiai sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
8. Įvertinkite, kaip valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai / pokyčiai paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai nepaveikia organizacijos veiklos.	0	
Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai įgyvendinami nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai dažnai nesuderinami su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
9. Įvertinkite, kaip rinkimų ciklai (Seimo, Prezidento, savivaldybių, Europos Parlamento) ir su jais susiję pokyčiai paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Rinkimų ciklai ir su jais susiję pokyčiai nepaveikia organizacijos veiklos.	0	
Rinkimų ciklai sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Rinkimų ciklai lemia nenuoseklų prioritetų ar užduočių pokyčių įgyvendinimą, dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Rinkimų ciklai dažnai sukelia nesuderintus sprendimus ir politinį spaudimą, organizacijos veikla pastebimai pablogėja.	3	
Rinkimų ciklai sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka dėl nuolatinių ar prieštaringų pokyčių.	4	
10. Įvertinkite, kaip Vyriausybės narių kaita ir veiklos prioritetų pokyčiai paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Vyriausybės narių kaita ir veiklos prioritetų pokyčiai nepaveikia organizacijos veiklos.	0	

Vyriausybės narių kaita ir prioritetų pokyčiai sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Vyriausybės narių kaita ir prioritetų pokyčiai įgyvendinami nenuosekliai, dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Rinkimų Vyriausybės narių kaita ir prioritetų pokyčiai dažnai nesuderinami su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja. Dažnai sukelia nesuderintus sprendimus ir politinį spaudimą, organizacijos veikla pastebimai pablogėja.	3	
Vyriausybės narių kaita ir prioritetų pokyčiai sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
11. Įvertinkite, kaip politikų spaudimas (tiesioginiai kreipimaisi, Seimo komisijų ar komitetų veiksmai) paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Politikų spaudimas nepaveikia organizacijos veiklos.	0	
Politikų spaudimas sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Politikų spaudimas į organizaciją daro poveikį nenuosekliai, dėl to dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Politikų spaudimas dažnai nesuderinamas su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Politikų spaudimas sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
12. Įvertinkite, kaip visuomenės spaudimas (tiesiogiai ar per medijas, politikus, socialinius tinklus) paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Visuomenės spaudimas nepaveikia organizacijos veiklos	0	
Visuomenės spaudimas sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Visuomenės spaudimas pasireiškia nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Visuomenės spaudimas dažnai nesuderinamas su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Visuomenės spaudimas sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
13. Įvertinkite, kaip žiniasklaidos spaudimas (tradicinėse medijose ir socialiniuose tinkluose) paveikia Jūsų organizacijos veiklą		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Žiniasklaidos spaudimas nepaveikia organizacijos veiklos	0	
Žiniasklaidos spaudimas sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	

Žiniasklaidos spaudimas pasireiškia nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Žiniasklaidos spaudimas dažnai nesuderinamas su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Žiniasklaidos spaudimas sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinkaspaudimas sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
14. Įvertinkite, kaip naujų funkcijų ir atsakomybių skyrimas organizacijai paveikia jos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Naujų funkcijų ir atsakomybių skyrimas nepaveikia organizacijos veiklos.	0	
Naujų funkcijų ir atsakomybių skyrimas sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Naujų funkcijų ir atsakomybių skyrimas įgyvendinamas nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Naujų funkcijų ir atsakomybių skyrimas dažnai nesuderinamas su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Naujų funkcijų ir atsakomybių skyrimas sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
15. Įvertinkite, kaip organizacijos transformacija (struktūriniai ar funkciniai pokyčiai) paveikia jos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Organizacijos transformacija nepaveikia organizacijos veiklos.	0	
Organizacijos transformacija sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Organizacijos transformacija įgyvendinama nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Organizacijos transformacija dažnai nesuderinama su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Organizacijos transformacija sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
16. Įvertinkite, kaip tarptautinės teisėkūros pasikeitimai paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai nepaveikia organizacijos veiklos.	0	
Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai įgyvendinami nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	

Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai dažnai nesuderinami su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	
17. Įvertinkite, kaip nacionalinės teisėkūros pasikeitimai paveikia Jūsų organizacijos veiklą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai nepaveikia organizacijos veiklos.	0	
Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai sukelia tik nedidelius ir trumpalaikius trikdžius, organizacijos veiklos pablogėjimas minimalus.	1	
Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai įgyvendinami nenuosekliai, todėl dalis procesų sulėtėja ir organizacijos veikla pablogėja iš dalies.	2	
Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai dažnai nesuderinami su organizacijos veikla, todėl rezultatai pastebimai pablogėja.	3	
Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai sukelia esminį organizacijos veiklos pablogėjimą, tęstinumas stipriai sutrinka.	4	

Neapibrėžtumo sąlygų vertinimo forma	
18. Įvertinkite kokios informacijos valdymo sąlygos dažniausiai susidaro organizacijai patiriant neigiamą poveikį organizacijos veiklai:	
Aprašymas	Vertinimas
Reikalinga informacija žinoma ir prieinama.	
Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis.	
Persisotinimas informacija – perteklius.	
Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga.	

Statinio atsparumo veiksnių vertinimo forma:		
19. Įvertinkite, kiek kokybiškai organizacijoje suformuluota ir taikoma misija:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Organizacija neturi aiškiai suformuluotos misijos, jos nuostatos neapibrėžtos dokumentuose ar veikloje.	0	
Misija yra apibrėžta formaliai, bet bendro pobūdžio ir praktiškai nenaudojama organizacijos veikloje.	1	
Misija yra suformuluota ir viešinama, tačiau taikoma fragmentiškai, dažniausiai tik išorinėje komunikacijoje ar ataskaitose.	2	

Misija aiškiai suformuluota ir nuosekliai taikoma organizacijos planavime bei sprendimų priėmime.	3	
Misija integruota į organizacijos kultūrą ir procesus, reguliariai peržiūrima bei atnaujinama, į jos tobulinimą įtraukiamos suinteresuotosios šalys.	4	
20. Įvertinkite, kiek kokybiškai organizacijoje suformuluota ir taikoma vizija:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Organizacija neturi aiškiai suformuluotos vizijos, ilgalaikė kryptis nėra apibrėžta.	0	
Vizija egzistuoja dokumentuose, bet yra bendro pobūdžio ir praktiškai nenaudojama organizacijos veikloje.	1	
Vizija yra suformuluota ir viešinama, tačiau naudojama fragmentiškai, daugiausia išorinėje komunikacijoje ar formaliuose dokumentuose.	2	
Vizija aiškiai suformuluota, žinoma organizacijos viduje ir nuosekliai taikoma strateginiame planavime bei tikslų nustatyme.	3	
Vizija integruota į organizacijos kultūrą ir valdymo procesus, reguliariai peržiūrima bei atnaujinama atsižvelgiant į aplinkos pokyčius ir įtraukiant suinteresuotąsias šalis.	4	
21. Įvertinkite, kaip sistemingai Jūsų organizacijoje atliekama vidinės aplinkos analizė (pvz., kompetencijos, procesai, ištekliai):		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Vidinės aplinkos analizė organizacijoje neatliekama.	0	
Analizė atliekama epizodiškai, pavienių asmenų iniciatyva, be nustatytos tvarkos.	1	
Analizės metodai yra apibrėžti (pvz., darbuotojų apklausos, procesų vertinimai), tačiau jie naudojami fragmentiškai, o rezultatai ribotai taikomi.	2	
Vidinės aplinkos analizė atliekama nuosekliai pagal nustatytą tvarką, rezultatai panaudojami planavime ir sprendimų priėmime.	3	
Vidinės aplinkos analizė integruota į organizacijos valdymo sistemą, reguliariai atliekama, apima įvairius duomenų šaltinius, o rezultatai naudojami nuolatiniam tobulinimui.	4	
22. Įvertinkite, kiek sistemingai atliekama išorinės aplinkos analizė (pvz., politinis, teisinis, socialinis, ekonominis kontekstas):		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Išorinės aplinkos analizė neatliekama.	0	
Analizė atliekama epizodiškai, pavienių asmenų iniciatyva, be nustatytos tvarkos.	1	

Analizės metodai yra apibrėžti (pvz. PESTEL, suinteresuotųjų šalių analizė), tačiau naudojami fragmentiškai, o rezultatai ribotai taikomi.	2	
Išorinės aplinkos analizė atliekama nuosekliai pagal nustatytą tvarką, rezultatai panaudojami planuojant strategiją ir priimant sprendimus.	3	
Išorinės aplinkos analizė integruota į organizacijos valdymo sistemą, atliekama reguliariai, įtraukiant įvairius duomenų šaltinius ir suinteresuotąsias šalis, rezultatai naudojami nuolatiniam veiklos tobulinimui.	4	
23. Įvertinkite, kiek brandžiai parengta strategija, atspindinti misiją, viziją ir analizės rezultatus:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Organizacija neturi patvirtintos strategijos.	0	
Strategija yra apibrėžta formaliai, bet bendro pobūdžio ir realiai netaikoma veikloje.	1	
Strategija parengta ir viešinama, tačiau ji taikoma ribotai – daugiausia formaliuose dokumentuose ar ataskaitose, o sprendimų priėmime ir veiklos planavime naudojama nenuosekliai.	2	
Strategija aiškiai suformuluota, paremta misija, vizija ir analizės rezultatais, nuosekliai naudojama planuojant bei priimant sprendimus.	3	
Strategija integruota į organizacijos valdymo sistemą, reguliariai peržiūrima ir atnaujinama atsižvelgiant į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius, jos įgyvendinimas nuolat tobulinamas.	4	
24. Įvertinkite, kiek sistemingai Jūsų organizacijoje atliekamas rizikų vertinimas ir valdymas:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Rizikų vertinimas ir valdymas organizacijoje neatliekamas.	0	
Rizikų vertinimas atliekamas epizodiškai, pavienių asmenų iniciatyva, be nustatytos tvarkos, jų valdymas neformalizuotas.	1	
Rizikų vertinimo ir valdymo procesai yra apibrėžti, tačiau taikomi fragmentiškai, o rezultatai ribotai naudojami sprendimų priėmime.	2	
Rizikų vertinimas atliekamas nuosekliai pagal nustatytą tvarką, rezultatai panaudojami planavime ir sprendimų priėmime, rizikų valdymo priemonės taikomos veikloje.	3	
Rizikų vertinimas ir valdymas integruoti į organizacijos valdymo sistemą, procesai reguliariai peržiūrimi ir tobulinami, rizikos nuolat stebimos, o patirtis naudojama ateities planavimui.	4	

25. Įvertinkite, kiek sistemingai Jūsų organizacijoje diegiami kokybės vadybos metodai arba tobulinami jų standartai:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Kokybės vadybos metodai organizacijoje netaikomi.	0	
Kokybės vadybos metodai kartais naudojami pavienių iniciatyvų pagrindu, tačiau nėra bendros tvarkos ar nuoseklumo.	1	
Kokybės vadybos metodai apibrėžti ir taikomi kai kuriose veiklos srityse, tačiau jų taikymas ribotas ir dažniausiai orientuotas į formalius reikalavimus.	2	
Kokybės vadybos metodai įdiegti organizacijos veikloje, jie taikomi nuosekliai, rezultatai naudojami sprendimų priėmime ir procesų gerinime.	3	
Kokybės vadybos metodai ir standartai yra integruoti į organizacijos valdymo sistemą, jie reguliariai peržiūrimi, tobulinami ir pritaikomi prie naujų poreikių, o gera praktika taikoma visose veiklos srityse.	4	
26. Įvertinkite, kiek brandžiai organizacijoje taikomas procesinis valdymas ir procesų aprašymas:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Procesinis valdymas organizacijoje netaikomas, procesai nėra aprašyti.	0	
Procesinis valdymas taikomas tik pavienių iniciatyvų pagrindu, procesų aprašymai fragmentiški arba pasenę, jie menkai naudojami veikloje.	1	
Procesinis valdymas apibrėžtas ir procesai aprašyti pagrindinėse srityse, tačiau jų taikymas nevienodas, o aprašai dažnai naudojami tik formaliai.	2	
Procesinis valdymas taikomas nuosekliai, procesai aprašyti ir naudojami kasdienėje veikloje, jie padeda užtikrinti aiškumą, atsakomybes ir veiklos stabilumą.	3	
Procesinis valdymas yra integruotas į organizacijos valdymo sistemą, procesų aprašai reguliariai atnaujinami, naudojami veiklos tobulinimui, o praktika grindžiama nuolatiniu proceso optimizavimu.	4	
27. Įvertinkite, kiek skaitmenizuoti organizacijos dokumentų ir užduočių valdymo procesai:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Skaitmenizacija dokumentų ir užduočių valdyme netaikoma, procesai vykdomi popieriniu ar rankiniu būdu.	0	
Skaitmeniniai sprendimai taikomi tik pavienių iniciatyvų pagrindu, nesuderintai su visa organizacija.	1	
Egzistuoja skaitmeninė sistema dokumentams ir užduotims, tačiau ji naudojama ribotai arba tik dalyje organizacijos.	2	

Skaitmeniniai dokumentų ir užduočių valdymo sprendimai taikomi nuosekliai, jie padeda užtikrinti kasdienę veiklą ir sprendimų priėmimą.	3	
Skaitmenizacija integruota į visą veiklos valdymą, sprendimai reguliariai tobulinami, duomenys naudojami analizei ir veiklos optimizavimui.	4	
28. Įvertinkite, kiek kokybiškai organizacijoje taikoma veiklos rezultatų analitika ir rodiklių stebėsena:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Rodiklių sistema nesukurta, veiklos rezultatai nestebimi, duomenys nesaugomi ir nenaudojami.	0	
Rodikliai renkami tik tam tikrais atvejais, dažniausiai siekiant parengti ataskaitas arba įvykdyti formalų reikalavimą, tačiau į sprendimų priėmimą jie neįtraukiami.	1	
Rodiklių sistema parengta ir taikoma, bet daugiausia naudojama ataskaitoms rengti, sprendimų priėmimui ji panaudojama tik dalinai.	2	
Rodiklių sistema naudojama nuolat, jie įtraukti į organizacijos valdymo procesus ir tampa svarbia sprendimų priėmimo dalimi.	3	
Rodiklių sistema veikia kaip integruota organizacijos valdymo priemonė, duomenys taikomi sprendimams, prognozėms, scenarijų analizei ir veiklos tobulinimui.	4	
29. Įvertinkite, kiek sistemingai organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijas:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijų ugdymui nesudaromos sąlygos, organizacija į šią sritį neinvestuoja.	0	
Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijų ugdymas vyksta tik atsitiktinai, dažniausiai dėl pavienių iniciatyvų ar vienkartinių poreikių.	1	
Yra suplanuotos priemonės viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijoms ugdyti, tačiau jos įgyvendinamos tik iš dalies ir nesukuria ilgalaikės vertės šių kompetencijų stiprinimui.	2	
Investicijos į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijų ugdymą vykdomos nuolat, jos įtrauktos į organizacijos planus ir vertinamos pagal pasiektus rezultatus.	3	
Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijų ugdymas integruotas į organizacijos valdymo sistemą, nuolat taikomi mokymai, mentorystė ir patirties analizė, o rezultatai panaudojami tobulinant veiklą.	4	
30 Įvertinkite, kiek sistemingai organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijas:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijų ugdymui nesudaromos sąlygos, organizacija į šią sritį neinvestuoja.	0	

Viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijų ugdymas vyksta tik atsitiktinai, dažniausiai dėl pavienių iniciatyvų ar vienkartinių poreikių.	1	
Yra suplanuotos priemonės viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijoms ugdyti, tačiau jos įgyvendinamos tik iš dalies ir nesukuria ilgalaikės vertės šių kompetencijų stiprinimui.	2	
Investicijos į viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijų ugdymą vykdomos nuolat, jos įtrauktos į organizacijos planus ir vertinamos pagal pasiektus rezultatus.	3	
Viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijų ugdymas integruotas į organizacijos valdymo sistemą, nuolat taikomi mokymai, mentorystė ir patirties analizė, o rezultatai panaudojami veiklos tobulinimui.	4	
31. Įvertinkite, kiek sistemingai organizacija investuoja į svarbių darbuotojų, turinčių institucinės atminties ar aukštas kompetencijas, išlaikymą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Svarbių darbuotojų, turinčių institucinės atminties ar aukštas kompetencijas, išlaikymui nesudaromos sąlygos, organizacija į šią sritį neinvestuoja.	0	
Svarbių darbuotojų išlaikymo veiksmai vyksta tik atsitiktinai, dažniausiai dėl pavienių iniciatyvų ar konkrečių poreikių.	1	
Yra suplanuotos priemonės svarbių darbuotojų išlaikymui, tačiau jos įgyvendinamos tik iš dalies ir nesukuria ilgalaikės vertės organizacijos žinių išsaugojimui.	2	
Svarbių darbuotojų išlaikymui skirtos priemonės taikomos nuolat, jos įtrauktos į organizacijos planus ir vertinamos pagal pasiektus rezultatus.	3	
Svarbių darbuotojų, turinčių institucinės atminties ar aukštas kompetencijas, išlaikymas integruotas į organizacijos valdymo sistemą, nuolat vykdomos motyvavimo, karjeros planavimo ir žinių perdavimo priemonės, o jų rezultatai panaudojami veiklos tobulinimu.	4	

Informacijos valdymo veiksnių vertinimo forma		
32. Įvertinkite, kiek organizacijos informacijos valdymo procesai yra vykdomi pasitelkiant skaitmenines sistemas ir įrankius (pvz., informacijos rinkimui, saugojimui, prieigai ir sklaidai).		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Informacijos valdymo procesai vykdomi popieriniu ar neformalizuotu būdu, skaitmeninės sistemos nenaudojamos.	0	
Naudojami pavieniai skaitmeniniai įrankiai, tačiau jie nesuderinti ir nedaro reikšmingos įtakos informacijos valdymui.	1	

Organizacijoje veikia pagrindinės skaitmeninės sistemos (pvz., dokumentų ar informacijos saugojimo), tačiau jos taikomos fragmentiškai ir neapima visų procesų.	2	
Skaitmeninės sistemos naudojamos nuosekliai daugelyje informacijos valdymo procesų, jos tapo įprasta kasdienės veiklos dalimi.	3	
Skaitmeniniai sprendimai yra integruoti, tarpusavyje suderinti ir nuolat tobulinami, užtikrinant efektyvų informacijos rinkimą, saugojimą, prieigą ir sklaidą visais organizacijos lygmenimis.	4	
33. Įvertinkite, kiek darbuotojai organizacijoje gali laisvai dalintis informacija tarpusavyje be papildomų ar hierarchinių apribojimų:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Informacijos dalijimasis tarp darbuotojų stipriai apribotas, leidžiamas tik per vadovus ar griežtai kontroliuojamus kanalus.	0	
Informacija perduodama pavienių asmenų iniciatyva, procesai dažnai lėti ar neefektyvūs, dalijimasis dažnai nepasiekia visų, kam reikia.	1	
Yra numatytos priemonės informacijos dalijimuisi, tačiau jos taikomos nenuosekliai, informacija dažnai nepakankamai savalaikė ar visapusiška.	2	
Informacija tarp darbuotojų dalijamasi nuosekliai, vadovų vaidmuo daugiausia koordinacinis, dalijimasis vyksta pakankamai greitai ir kokybiškai.	3	
Informacijos dalijimasis integruotas į organizacijos veiklos procesus, užtikrinamas savalaikiškumas, atvirumas ir kokybė visais organizacijos lygmenimis, procesai nuolat palaikomi ir tobulinami atviros kultūros link.	4	
34. Įvertinkite, kiek sistemingai ir kokybiškai organizacijoje renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime (tiek kasdieniuose, tiek strateginiuose sprendimuose):		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Informacija renkama atsitiktinai, sprendimų priėmimui ji beveik nenaudojama, sprendimai grindžiami nuomone ar pavieniais atvejais.	0	
Informacija panaudojama tik pavienių asmenų iniciatyva, dažnai nekokybiška ar netinkama sprendimams.	1	
Yra priemonės informacijai rinkti ir naudoti, tačiau ji dažnai nepakankamai patikima ar ne laiku prieinama, todėl sprendimams panaudojama tik iš dalies.	2	
Informacija renkama sistemingai ir naudojama sprendimų priėmime tiek operaciniu, tiek strateginiu lygmeniu, užtikrinama pakankama kokybė ir aktualumas.	3	
Informacijos rinkimas ir naudojimas sprendimų priėmimui yra integruotas į organizacijos valdymo sistemą, duomenys patikimi, savalaikiai ir nuolat tobulinami, užtikrinant sprendimų kokybę visais lygmenimis.	4	

35. Įvertinkite, kiek sistemingai ir kokybiškai organizacijoje taikomas informacijos perteikimas raštu (pvz., dokumentai, ataskaitos, raštai, procedūros):		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Informacijos perteikimas raštu nenaudojamas sistemingai, dokumentai parengiami tik išimtiniais atvejais.	0	
Rašytinė komunikacija vykdoma tik minimaliai, dažniausiai reaguojant į išorės reikalavimus, dažnai vėluoja ar būna nekokybiška.	1	
Yra nustatytos taisyklės dėl informacijos perteikimo raštu, bet jos taikomos nenuosekliai, dokumentų kokybė ar prieinamumas sprendimams ribotas.	2	
Rašytinė komunikacija organizacijoje vykdoma nuosekliai pagal nustatytas procedūras, dokumentai yra kokybiški, laiku parengiami ir naudojami sprendimams.	3	
Rašytinė komunikacija yra integruota į organizacijos valdymo procesus, dokumentai standartizuoti, lengvai prieinami, nuolat tobulinama kokybė ir naudojimas sprendimų priėmime.	4	
36. Įvertinkite, kiek sistemingai ir kokybiškai organizacijoje vyksta informacijos perteikimas žodžiu (pvz., susirinkimai, pasitarimai, žodinis grįžtamasis ryšys):		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Informacijos perteikimas žodžiu nėra sistemingas, pasitaiko tik atsitiktiniai pokalbiai be nustatytos tvarkos.	0	
Žodinė komunikacija vyksta nereguliariai, priklauso nuo pavienių iniciatyvų, dažnai nepasiekia visų reikalingų darbuotojų.	1	
Yra nustatyti susirinkimų ar pasitarimų procesai, tačiau jie taikomi nenuosekliai, informacija dažnai nėra išsami ar savalaikė.	2	
Žodinė komunikacija vyksta reguliariai pagal nustatytą tvarką, informacija perduodama savalaikiai, užtikrinamas pagrindinių darbuotojų įsitraukimas.	3	
Žodinė komunikacija yra integruota į organizacijos procesus, vyksta įvairiais formatais (pvz., struktūruoti susirinkimai, nuolatinis grįžtamasis ryšys), nuolat tobulinama siekiant užtikrinti sklandų informacijos srautą.	4	
37. Įvertinkite, kiek įvairiais kanalais ir formatais organizacijoje vykdoma komunikacija užtikrina sklandų informacijos srautą:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Organizacijos komunikacija vyksta beveik vienu kanalu, informacija dažnai neprieinama ar pasiekia tik dalį darbuotojų.	0	
Naudojami keli komunikacijos kanalai, bet nenuosekliai, dalis informacijos dubliuojama ar pasimeta.	1	
Įdiegti įvairūs komunikacijos kanalai ir formatai, tačiau jie nepakankamai koordinuojami, todėl informacijos perdavimas ne visada veiksmingas.	2	

Komunikacija organizacijoje vykdoma nuosekliai naudojant kelis kanalus, užtikrinamas tinkamas informacijos pasiekiamumas visiems darbuotojams.	3	
Įvairūs komunikacijos kanalai ir formatai integruoti į vieningą sistemą, informacija pateikiama savalaikiai, nuosekliai ir pritaikoma skirtingoms darbuotojų grupėms, komunikacijos procesai nuolat tobulinami.	4	

Žinių valdymo veiksnių vertinimo forma		
38. Įvertinkite, kiek kokybiškai organizacijoje žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Žinių perdavimas dokumentų ar duomenų formatu netaikomas arba taikomas labai ribotai, informacija praktiškai nepasiekiama.	0	
Žinios dokumentuojamos pavieniui, be nustatytos tvarkos, todėl informacijos prieinamumas ir panaudojimas yra ribotas.	1	
Yra formalūs dokumentavimo procesai (ataskaitos, duomenys), tačiau jie taikomi nenuosekliai ir dažnai formaliai, todėl žinios iš dalies praranda vertę.	2	
Žinios dokumentuojamos nuosekliai ir prieinamos darbuotojams, dokumentai ir duomenys realiai naudojami veiklos tobulinimui.	3	
Dokumentų ir duomenų pagrindu vykdomas sistemingas žinių valdymas, jie integruoti į sprendimų priėmimą ir nuolat peržiūrimi bei tobulinami.	4	
39. Įvertinkite, kiek kokybiškai organizacijoje žinios perduodamos gyvų susitikimų formatu (pvz., pristatymai organizacijai):		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Žinių perdavimas gyvų susitikimų formatu netaikomas arba taikomas labai ribotai, informacija pasiekia tik pavienius darbuotojus.	0	
Susitikimai vyksta retai ir nenuosekliai, dažnai priklauso nuo pavienių iniciatyvų, perduodamos žinios nėra pilnos ar savalaikės.	1	
Susitikimai organizuojami pagal nustatytą tvarką, bet jų turinys ar periodiškumas nėra nuoseklūs, dalis darbuotojų negauna visos reikalingos informacijos.	2	
Gyvi susitikimai naudojami kaip nuoseklus žinių perdavimo būdas, jų metu perduodama aktuali informacija daugumai darbuotojų, rezultatai taikomi veikloje.	3	
Žinių perdavimas gyvų susitikimų formatu yra integruotas į organizacijos komunikacijos procesus, susitikimai planuojami strategiškai, jų metu vyksta dvišalis dalijimasis, refleksija ir nuolatinis tobulinimas.	4	

40. Įvertinkite, kiek kokybiškai organizacijoje taikomas individualizuotas kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų tobulinimas:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Individualizuotas kvalifikacijos kėlimas ar kompetencijų tobulinimas netaikomas arba taikomas labai ribotai, organizacija nesudaro sąlygų darbuotojų tobulėjimui.	0	
Kompetencijų tobulinimas vyksta nereguliariai, dažniausiai priklauso nuo pavienių iniciatyvų ar vienkartinių poreikių, todėl nesukuria ilgalaikės vertės.	1	
Egzistuoja formalios kvalifikacijos kėlimo priemonės, bet jos taikomos ribotai, daugiausia bendrinės, o individualūs darbuotojų poreikiai tenkinami tik iš dalies.	2	
Kvalifikacijos kėlimas planuojamas ir taikomas nuosekliai, darbuotojų poreikiai įtraukiami į mokymų planus, įgytos kompetencijos pritaikomos veikloje.	3	
Individualizuotas kompetencijų tobulinimas yra integruotas į organizacijos valdymo procesus, darbuotojų poreikiai sistemingai vertinami, ugdymo priemonės nuolat tobulinamos ir siejamos su strateginiais tikslais.	4	
41. Įvertinkite, kiek organizacijoje darbuotojai gali laisvai keistis žiniomis tarpusavyje:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Žinių dalijimasis tarp darbuotojų netaikomas arba taikomas labai ribotai, informacija perduodama tik formaliais kanalais.	0	
Žinių dalijimasis vyksta tik su vadovų įsikišimu ar leidimu, todėl procesai nėra nuoseklūs ir informacijos sklaida ribota.	1	
Egzistuoja galimybės dalintis žiniomis, bet jos dažnai apsiriboja tam tikrais skyriais ar grupėmis, o bendras prieinamumas išlieka ribotas.	2	
Žiniomis dalijamasi reguliariai ir tiesiogiai tarp darbuotojų, procesai padeda užtikrinti veiklos kokybę ir efektyvumą.	3	
Žinių dalijimasis yra integruotas į organizacijos kultūrą, darbuotojai įgalinti aktyviai bendradarbiauti, palaikomas tiek formalus, tiek neformalus perdavimas.	4	
42. Įvertinkite, kiek organizacijoje darbuotojai, turintys institucinės patirties, yra įgalinti ir motyvuoti dalintis turimomis žiniomis:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Darbuotojai su institucine patirtimi nėra įgalinti ar motyvuoti dalintis žiniomis, jų sukaupta patirtis lieka neišnaudojama.	0	
Žinių dalijimasis vyksta atsitiktinai ir be aiškios tvarkos, priklauso nuo asmeninių pastangų, todėl sukaupta patirtis dažnai lieka neperduota.	1	

Egzistuoja priemonės žinių dalijimuisi, tačiau jos taikomos nenuosekliai, o darbuotojų motyvacija dalintis patirtimi išlieka ribota.	2	
Darbuotojai su institucinės patirties nuosekliai įtraukiami į žinių perdavimą, naudojamos formalios ir neformalios priemonės, užtikrinamas platesnis patirties panaudojimas.	3	
Žinių dalijimasis iš institucinės patirties yra integruotas į organizacijos procesus, darbuotojai įgalinti, motyvuoti ir skatinami sistemingai perduoti patirtį, ši praktika tampa organizacijos kultūros dalimi.	4	
43. Įvertinkite, kiek organizacijoje taikoma neatitikčių, klaidų (supervizijos) ir problemų aptarimo gyvai metodika:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Neatitikčių ar klaidų aptarimas netaikomas arba vyksta labai ribotai, problemos paliekamos neišspręstos arba sprendžiamos individualiai.	0	
Klaidų ir problemų aptarimai vyksta epizodiškai, be nustatytos tvarkos, dažniausiai priklauso nuo konkrečių vadovų ar situacijų iniciatyvos.	1	
Egzistuoja formalizuotos priemonės neatitikčių aptarimui, tačiau jos taikomos nenuosekliai, o gautos įžvalgos tik iš dalies panaudojamos veiklos tobulinimui.	2	
Neatitikčių, klaidų ir problemų aptarimai vyksta nuosekliai pagal nustatytą tvarką, rezultatai naudojami sprendimams gerinti ir prevencijai.	3	
Neatitikčių ir problemų aptarimo metodika integruota į organizacijos valdymo procesus, analizuojamos pamokos, dalinamasi patirtimi, o gautos įžvalgos nuolat panaudojamos tobulinant veiklą.	4	
44. Įvertinkite, kiek organizacijoje rezultatyviai išnaudojamas dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Organizacija į nacionalinę tinklaveiką neinvestuoja dėmesio ar išteklių, dalyvavimas nevyksta.	0	
Dalyvaujama tik tiek, kiek tai yra formaliai privaloma ar įpareigota, gauta nauda organizacijos veiklai nepanaudojama.	1	
Organizacija dalyvauja tinklaveikoje aktyviau, tačiau tai daugiausia apsiriboja informacijos gavimu, o gautos patirtys pritaikomos ribotai.	2	
Tinklaveika panaudojama nuosekliai, siekiant gauti ir dalintis informacija, bendradarbiauti su kitomis institucijomis, įgytos žinios atsispindi sprendimuose.	3	
Dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje yra strateginis ir integruotas į organizacijos procesus, aktyviai inicijuojamos partnerystės, bendros iniciatyvos ar renginiai, kurie sukuria pridėtinę vertę ir didina organizacijos atsparumą.	4	

45. Įvertinkite, kiek organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Organizacija į tarptautinę tinklaveiką neinvestuoja dėmesio ar išteklių, dalyvavimas nevyksta.	0	
Dalyvaujama tik tiek, kiek tai yra formaliai privaloma ar susiję su naryste, gauta nauda organizacijos veiklai nepanaudojama.	1	
Organizacija dalyvauja tarptautinėse veiklose, tačiau apsiriboja informacijos gavimu, patirtys panaudojamos ribotai.	2	
Tarptautinė tinklaveika panaudojama nuosekliai – organizacija dalinasi informacija, bendradarbiauja su partneriais, gautos žinios pritaikomos sprendimuose.	3	
Dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje yra strateginis ir integruotas į organizacijos procesus, aktyviai inicijuojamos tarptautinės partnerystės, bendri projektai ar iniciatyvos, kurios sukuria pridėtinę vertę ir didina organizacijos atsparumą.	4	
46. Įvertinkite, kiek organizacija pasižymi besimokančios organizacijos principais (nuoseklus žinių kūrimas, dalijimasis, panaudojimas, refleksija ir nuolatinis tobulėjimas).		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Žinių kūrimo ir dalijimosi procesai nevyksta arba vyksta epizodiškai, organizacija neskatina mokymosi kultūros, veikla remiasi tik esama patirtimi.	0	
Žinių valdymo praktikos taikomos pavieniui, daugiausia priklauso nuo asmeninių iniciatyvų, mokymasis nėra suvokiamas kaip organizacinė vertybė.	1	
Organizacijoje egzistuoja formalios žinių valdymo priemonės (pvz., dokumentų saugojimas, dalijimasis), tačiau jos naudojamos fragmentiškai, mokymasis ir refleksija taikomi ribotai.	2	
Veikia nuoseklus žinių kūrimo, saugojimo ir dalijimosi procesas, darbuotojai įgalinami dalintis patirtimi, organizacija sistemingai reflektuoja ir tobulina veiklą.	3	
Žinių valdymas integruotas į organizacijos strateginį valdymą, nuolatinis mokymasis ir refleksija yra kultūros dalis, aktyviai išnaudojamos vidinės ir išorinės žinių bei patirties galimybės.	4	

Dinaminių atsparumo veiksnių vertinimo forma		
47. Įvertinkite, kiek kokybiškai viduriniosios grandies vadovai demonstruoja vadovavimo kompetencijas (sprendimų priėmimas, koordinavimas, komandos mobilizavimas) neigiamo poveikio organizacijai atveju:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijų taikymas nevyksta, stokojama sprendimų priėmimo ir koordinavimo, organizacijos veikla pablogėja.	0	
Vadovavimo kompetencijos taikomos ribotai, sprendimai priimami pavienių iniciatyva, koordinavimas nepakankamas, veiklos rezultatai dažnai nukenčia.	1	
Vadovavimo kompetencijos taikomos iš dalies, sprendimai priimami ir užduotys paskirstomos, bet koordinavimas nenuoseklus, organizacijos veikla užtikrinama tik iš dalies.	2	
Vadovavimo kompetencijos taikomos nuosekliai, sprendimai priimami laiku, padalinių veikla koordinuojama, organizacijos veiklos trikdžiai minimalūs.	3	
Vadovavimo kompetencijos integruotos į organizacijos procesus, viduriniosios grandies vadovai mobilizuoja darbuotojus, koordinuoja sprendimus ir užtikrina stabilų veikimą net neigiamo poveikio sąlygomis.	4	
48. Įvertinkite, kiek kokybiškai viduriniosios grandies vadovai demonstruoja komunikavimo kompetencijas (informacijos perdavimas, grįžtamojo ryšio rinkimas, aiškumo užtikrinimas) neigiamo poveikio organizacijai atveju:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijų taikymas nevyksta, stokojama aiškaus informacijos perdavimo, organizacijos veikla pablogėja.	0	
Komunikavimo kompetencijos taikomos ribotai, informacija perduodama tik minimaliai, grįžtamasis ryšys renkamas nepakankamai, kyla nesusipratimų.	1	
Komunikavimo kompetencijos taikomos iš dalies, informacija perduodama, bet ne visada aiškiai ar visiems darbuotojams, grįžtamojo ryšio rinkimas nenuoseklus.	2	
Komunikavimo kompetencijos taikomos nuosekliai, informacija perduodama aiškiai, užtikrinami pagrindiniai kanalai, grįžtamasis ryšys renkamas ir panaudojamas.	3	
Komunikavimo kompetencijos integruotos į organizacijos procesus, viduriniosios grandies vadovai užtikrina dvipusę komunikaciją, suteikia kontekstą ir palaiko darbuotojų įsitraukimą, todėl net neigiamo poveikio atveju organizacija išlaiko sklandžią veiklą.	4	

49. Įvertinkite, kiek kokybiškai organizacijoje formuojamos darbo grupės susiklosčiusiai situacijai spręsti:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Darbo grupių formavimas nevyksta, stokojama iniciatyvų telkti darbuotojus situacijų sprendimui, todėl organizacijos veikla pablogėja.	0	
Darbo grupės formuojamos ribotai, telkimas vyksta pavienių iniciatyva, trūksta aiškių kriterijų ir koordinavimo, organizacijos veiklos rezultatai dažnai nukenčia.	1	
Darbo grupės formuojamos iš dalies, yra nustatytos tam tikros procedūros, bet jos taikomos nenuosekliai, todėl sprendimai dažnai vėluoja arba veikla užtikrinama tik iš dalies.	2	
Darbo grupės formuojamos nuosekliai, laikantis nustatytos tvarkos ir atsakomybių pasiskirstymo, situacijos sprendžiamos koordinuotai, veiklos trikdžiai minimalūs.	3	
Darbo grupių formavimas integruotas į organizacijos procesus, aiškiai nustatyti kriterijai, užtikrinamas tarpdisciplininis bendradarbiavimas, todėl organizacija geba operatyviai spręsti situacijas ir palaikyti sklandžią veiklą net esant neigiamam poveikiui.	4	
50. Įvertinkite, kiek organizacijoje pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Papildoma informacija darbuotojams nepateikiama, situacija jiems lieka neaiški, o organizacijos veikla pablogėja.	0	
Papildoma informacija pateikiama ribotai, dažniausiai tik reaguojant į pavienes užklausas, todėl darbuotojai neturi bendro situacijos supratimo.	1	
Papildoma informacija pateikiama iš dalies, bet ji būna fragmentiška ar nepakankamai kokybiška, todėl darbuotojai tik iš dalies supranta kontekstą.	2	
Papildoma informacija pateikiama nuosekliai, aiškiai ir laiku, darbuotojai gerai supranta situaciją ir gali veikti užtikrintai.	3	
Papildomos informacijos teikimas integruotas į organizacijos komunikacijos procesus, ji pateikiama struktūruotai ir su aiškiu kontekstu, todėl darbuotojai nuolat informuoti ir gali priimti tinkamus sprendimus net neigiamo poveikio atvejais.	4	
51. Įvertinkite, kiek organizacijoje įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai) neigiamo poveikio atvejais:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Papildomi susitikimai neorganizuojami, todėl sprendimų koordinavimas yra problemiškas ir organizacijos veikla pablogėja.	0	
Papildomi susitikimai vyksta nereguliariai, dažniausiai tik reaguojant į situacijas, tačiau sprendimų priėmimas stokojamas nuoseklumo, veiklos tęstinumas sutrinka.	1	
Papildomi susitikimai yra numatyti, bet taikomi ribotai, jų nauda iš dalies pasireiškia, o sprendimų efektyvumas išlieka nevienodas.	2	

Papildomi susitikimai organizuojami nuosekliai pagal aiškią tvarką, sprendimai priimami koordinuotai ir veiklos tęstinumas užtikrinamas.	3	
Papildomi susitikimai yra integruota valdymo praktika, jie vyksta operatyviai ir struktūruotai, todėl organizacija geba greitai reaguoti į neigiamą poveikį ir išlaikyti stabilumą.	4	
52. Įvertinkite, kiek aiškiai organizacijoje nurodoma atsakomybė ir lyderystė visiems darbuotojams veiklos pablogėjimo atvejais:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Atsakomybės ir lyderystės nurodymas visiškai neapibrėžtas, todėl reakcija į veiklos pablogėjimą yra problemiška ir rezultatai dar labiau blogėja.	0	
Atsakomybės ir lyderystės paskirstymas vyksta tik dalinai, stokojama aiškumo, sprendimai priklauso nuo pavienių iniciatyvų, veiklos tęstinumas dažnai sutrinka.	1	
Atsakomybė ir lyderystė yra apibrėžtos, bet taikomos ribotai, darbuotojai ne visuomet žino savo vaidmenį, todėl veiklos rezultatai pagerėja tik iš dalies.	2	
Atsakomybė ir lyderystė paskirstomos nuosekliai pagal aiškią tvarką, visi darbuotojai žino savo vaidmenis, organizacija užtikrina koordinuotą reakciją į veiklos pablogėjimą.	3	
Atsakomybės ir lyderystės paskirstymas integruotas į valdymo procesus, darbuotojai įgalinti veikti savarankiškai pagal nustatytus principus, todėl organizacija geba greitai ir efektyviai reaguoti į veiklos pablogėjimą.	4	
53. Įvertinkite, kiek darbuotojai su institucine atmintimi įtraukiami ir pasitelkiami veiklos pablogėjimo atvejais:		
Aprašymas	Lygis	Vertinimas
Darbuotojai su institucine atmintimi neįtraukiami ir nepasitelkiami, jų žinios bei patirtis lieka nepanaudotos, todėl reakcija į veiklos pablogėjimą yra problematiška.	0	
Darbuotojai su institucine atmintimi įtraukiami ir pasitelkiami atsitiktinai, stokojama sisteminio požiūrio, jų indėlis dažnai ribotas, todėl veiklos rezultatai pablogėja	1	
Darbuotojai su institucine atmintimi įtraukiami ir pasitelkiami ribotai, jų žinios naudojamos tik tam tikrose situacijose, todėl organizacija iš dalies sumažina veiklos pablogėjimą.	2	
Darbuotojai su institucine atmintimi nuosekliai įtraukiami ir pasitelkiami pagal nustatytą tvarką, jų patirtis naudojama sprendimų priėmime, todėl organizacija veiksmingai reaguoja į veiklos pablogėjimą.	3	
Darbuotojai su institucine atmintimi sistemingai įtraukiami į procesus, jų patirtis nuosekliai pasitelkiama sprendimų priėmime ir situacijų vertinime, todėl šis veiksnys reikšmingai prisideda prie organizacijos gebėjimo palaikyti stabilią veiklą net veiklos pablogėjimo atvejais.	4	

Kokybinio tyrimo klausimai

Šiuo kokybiniu, pusiau struktūruoto interviu tyrimo metodu siekiama užfiksuoti Jūsų ekspertinę nuomonę dirbant nacionalinės valdžios organizacijoje, vadovaujančioje ir sprendimus priimančioje pozicijoje. Prieš kiekvieną klausimą pateikiami trumpi apibrėžimai ir pavyzdžiai apie vartojamas sąvokas, kad suvienodintume diskutuojamo objekto supratimą.

Pavyzdžiui, pagrindinis akcentas – *organizacijų atsparumas* – organizacijos veiklos grįžimas atgal (bounce back) į buvusias pusiausvyros (balanso) sąlygas per tam tikrą laiką, patyrus išorinės ar vidinės veiklos poveikį (dažniausiai neigiamą). Organizacijos patobulėjimas po patirto poveikio jau besimokančios organizacijos elementų sąveikoje ir t.t.

Pradedant visų pirma organizacijos patiria veiklos poveikį iš vidinės ir išorinės aplinkų:

Vidinės aplinkos bendrieji tyrimo konteksto pavyzdžiai: Vadovų pasikeitimai; Strategijos pasikeitimai; Prioritetų pasikeitimai; Svarbių darbuotojų kaita; Organizacijos transformacija; Politinių sprendimų įtaka ir kt.

Išorinės aplinkos bendrieji tyrimo konteksto pavyzdžiai: Kontrolės agentūros; Partneriai; Tinklaveika; Interesų grupės; Technologiniai pasikeitimai; Teisėkūros pasikeitimai; Politinės aplinkos pokyčiai ir kt.

1. Kaip vertinate jūsų organizaciją (ar organizacijų, kuriose dirbote užimdami(os) vadovaujančias pareigas) veikiančius veiksnius iš vidaus ir iš išorės (padetalizuojama prieš klausimą), su kuriais jūsų organizacija (viešojo sektoriaus organizacijos) susiduria dažniau?
2. Kurie veiksniai iš vidaus ir iš išorės jūsų organizacijai sukelia didesnį poveikį (neigiamą?)
3. Gal galite pagal pateiktą skirstymą, įvertinti, kokios sąlygos susidaro (galbūt dažniausiai) jūsų organizacijoje patiriamo vidinės ir išorinės aplinkos poveikio atveju ir rutininėje veikloje? Gal susiesite su pirmuose klausimuose pateiktais pavyzdžiais?

	Nesudėtinga aplinka	**Sudėtinga aplinka**
Statiška aplinka	1. Nedidelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius 2. Faktoriai ir elementai iš dalies yra vieni į kitus panašūs 3. Faktoriai ir elementai išlieka iš esmės tokie patys ir nesikeičia	1. Didelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius 2. Faktoriai ir elementai nėra vieni į kitus panašūs 3. Faktoriai ir elementai išlieka iš esmės tokie patys
Dinamiška aplinka	1. Nedidelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius 2. Faktoriai ir elementai yra iš dalies vieni į kitus panašūs 3. Aplinkoje esantys faktoriai ir elementai nuolat keičiasi	1. Didelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius 2. Faktoriai ir elementai aplinkoje nėra vieni į kitus panašūs 3. Aplinkoje esantys faktoriai ir elementai nuolat keičiasi

Informacijos vadyba: Informacija įvairiomis formomis renkama apie vidinius ir išorinius organizacijos procesus; Informacija apdorojama, sisteminama; Informacija panaudojama priimant sprendimus; Vykdomi informacijos mainai;

4. Gal galėtumėte trumpai įvardyti, kokie informacijos vadybos procesai/priemonės taikomi Jūsų organizacijoje (taikyti organizacijose, kuriose dirbote) ir kaip vertinate jų poveikį - sėkmingumą ar problemiškumą?

Besimokanti organizacija: Žinios, kuriamos panaudojant turimą ar iš išorės gaunamą informaciją = informacijos virtimas žiniomis, žinių perdavimas dokumentų, duomenų forma; Žinios perduodamos gyvų susitikimų forma; Kvalifikacijos kėlimo/kompetencijų gerinimo formos/galimybės; Procesų tobulinimas; Analizės metodų/standartų, rodiklių, KPI's tobulinimas ir kt. Dalyvavimas nacionalinėje ar tarptautinėje tinklaveikoje;

5. Gal galėtumėte trumpai įvardyti, kokie besimokančios organizacijos procesai/priemonės taikomi Jūsų organizacijoje (taikyti organizacijose, kuriose dirbote) ir kaip vertinate jų poveikį: sėkmingumą/problemiškumą organizacijos atsparumo (po patirto neigiamo poveikio, sugrįžti į buvusias veiklos sąlygas) kontekste?
6. Kokie jau aptarti ir galbūt dar į šią diskusiją neįtraukti Jūsų organizacijos (taikyti organizacijose, kuriose dirbote) valdymo procesai pasitelkiami siekiant kuo greičiau sugrįžti į buvusią organizacijos veikimo būseną po organizacijai pasireiškusio poveikio? Galbūt kokybės vadyba – ISO standartai – kiti aptarti procesai?

Čia pateikiamos dvi organizacijai kylančių neapibrėžtumo sąlygų schemos, pasitelkdami jas, pateikite savo nuomonę šiais klausimais:

7. Gal galite įvertinti, kokios sąlygos dažniausiai susidaro organizacijai patiriant neigiamą poveikį organizacijos veiklai: Reikalinga informacija žinoma ir prieinama; Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis; Persisotinimas informacija – perteklius; Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga. Jeigu galite, susiekite su prieš tai diskusijoje aptartais pavyzdžiais?
8. Atsižvelgdami į šioje schemoje pateikiamas organizacijos veikimo neapibrėžtumo sąlygų situacijas, įvertinkite, ar jūsų organizacijoje pakanka informacijos sprendimams priimti, siekiant stabilizuoti organizacijos veiklą? Kokiomis priemonėmis/procesais reikiamą informaciją gaunate ir įvertinate besikeičiančių sąlygų neapibrėžtoje aplinkoje?



	Nesudėtinga aplinka	**Sudėtinga aplinka**
Statiška aplinka	1. Nedidelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius. 2. Faktoriai ir elementai iš dalies yra vieni į kitus panašūs. 3. Faktoriai ir elementai išlieka iš esmės tokie patys ir nesikeičia.	1. Didelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius. 2. Faktoriai ir elementai nėra vieni į kitus panašūs. 3. Faktoriai ir elementai išlieka iš esmės tokie patys.
Dinamiška aplinka	1. Nedidelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius. 2. Faktoriai ir elementai yra iš dalies vieni į kitus panašūs. 3. Aplinkoje esantys faktoriai ir elementai nuolat keičiasi.	1. Didelis aplinkoje egzistuojančių faktorių ir elementų skaičius. 2. Faktoriai ir elementai aplinkoje nėra vieni į kitus panašūs. 3. Aplinkoje esantys faktoriai ir elementai nuolat keičiasi.

Priedas Nr. 5

Kiekybinio tyrimo anketa - https://docs.google.com/forms/d/1uKdeu0EbSMXEQrAxa1HgCMGDf-Fulosl1oygdzxIsq8/edit

Demografiniai (Internetinėje anketoje demografiniai klausimai buvo pateikti pabaigoje)	1 .Jūsų Lytis?	Vyras, Moteris, Kita/Nenoriu nurodyti
	2. Jūsų amžius?	Pasirenkamasis
	3. Jūsų įgytas Išsilavinimas?	Pagrindinis, Vidurinis, Aukštesnysis, Aukštasis baklauro arba jam prilygintas, Magistro; Daktaro;
	4. Kokiai organizacijų kategorijai priklauso Jūsų organizacija?	Ministerija; Įstaiga prie ministerijos; Vyriausybė; Įstaiga prie vyriausybės; Įstaiga prie Seimo; Kita;
	5. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?	iki 1 m. 1-2 m. 3 - 5 m. 6 - 10 m. 11- 20 m. 21- 30 m. 30 m. ir daugiau
	6. Kokia Jūsų organizacijos gyvavimo trukmė?	1- 2 m. 3 - 5 m. 6 - 10 m. 11- 20 m. 21- 30 m. 30 m. ir daugiau
	7. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?	iki 10 11 - 50 51 - 100 101 -250 250 ir daugiau

	8. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje šiuo metu:	Specialistas; Viduriniosios grandies vadovas; Aukščiausios grandies vadovas.	
	9.Jūsų, kaip darbuotojo, statusas organizacijoje	Valstybės tarnybos karjeros tarnautojas, Politinio pasitikėjimo tarnautojas, Dirbantis pagal darbo sutartį;	
	10. Jūsų organizacijos atliekamos f-jos;	Politikos formavimas; Politikos įgyvendinimas; Administravimas; Kontrolė/priežiūra; Teisėkūra? Kita.	
Likerto skalė nuo 1-5, Prašome pasirinkite nuo 1 iki 5 kai: 1. Nepaveikia, kažkoks apibūdinimas 2. 5. Labai paveikia, ar reikalingas kažkoks apibūdinimas? 0 – Nėra/Nepasireiškia;	11-12 Įvertinkite, kaip šie pateikti vidinės/išorinės aplinkos pokyčių elementai paveikia Jūsų organizacijos veiklą:	Vidinės	1. Aukščiausių vadovų kaita 2. Viduriniosios grandies vadovų kaita; 3. Svarbių darbuotojų kaita (ilgamečiai institucinę atmintį turintys darbuotojai, aukštą kvalifikaciją/svarbias kompetencijas turintys darbuotojai) 4. Neplanuotos, skubios užduotys (ad hoc, ypač kai labai trumpas atlikimo terminas) 5. Planavimo elementų pasikeitimai: strategijos pokyčiai, veiklos prioritetų pokyčiai; 6. Valstybės tarnautojo statuso pokyčiai
		Išorinės (micro, macro)	1. Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija) 2. Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais) 3. Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai; 4. Valstybės tarnautojo statuso pokyčiai 5. Rinkiminis ciklas; 6. Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita 7. Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai) 8. Spaudimas iš visuomenės (tiesioginis, per medijas, per politikus, per soc. tinklus)

			9. Spaudimas iš žiniasklaidos (per medijas ir soc. tinklus) 10. Naujų f-jų ir atsakomybių skyrimas delegavimas organizacijai 11. Organizacijos transformacija; 12. Tarptautinės teisėkūros pasikeitimai; 13. Nacionalinės teisėkūros pasikeitimai;
	13. Įvertinkite, per kokį laikotarpį Jūsų organizacija būtinai turi išspręsti kilusius iššūkius (neigiamą poveikį veiklai, per 11-12 klausimuose pateiktus veiksnius), jog nebūtų daroma žala kitų subjektų veiklai?	Reakcijos greitis (iš kokybinio)	1-2 savaites 3-4 savaites 1-2 mėnesius 2-6 mėnesius Kita
Likerto skalė nuo 1-5; 0 – Organizacijoje netaikoma. Tada visi kiti perkoduojami į taikoma ir galima pažiūrėti kiek taikymas/netaikymas turi poveikį atsparumui ir tada galima pažiūrėti kiekvieno atskirai poveikį organizacijų atsparumui. 1 – Nepritariu šiam teiginiui; 2 – Nepritariu teiginiui iš dalies; 3 – Nei pritariu nei nepritariu; 4 – Pritariu teiginiui iš dalies; 5 – Pritariu šiam teiginiui;;	14. Ar pritariate teiginiui, kad įvardinti organizacijos vadybos metodai tinkamai/gerai/profesionaliai/įveiklinami organizacijoje?	Statinis Atsparumas	Strateginis planavimas: aiški organizacijos misija, vizija, strategija Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai; Strateginė analizė - organizacijos išorinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai; Rizikų vertinimas/valdymas; Kokybės vadybos metodų diegimas ar jų standartų tobulinimas; Organizacijos procesinis valdymas, aprašymas; Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos; Organizacija investuoja į viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijos; Organizacija investuoja į svarbių darbuotojų išlaikymą (pvz., su institucine atmintimi);

Likerto skalė nuo 1-5; 0 – Organizacijoje netaikoma. Tada visi kiti perkoduojami į taikoma ir galima pažiūrėti kiek taikymas/netaikymas turi poveikį atsparumui ir tada galima pažiūrėti kiekvieno atskirai poveikį organizacijų atsparumui. 1 – Nepritariu šiam teiginiui; 2 – Nepritariu teiginiui iš dalies; 3 – Nei pritariu nei nepritariu; 4 – Pritariu teiginiui iš dalies; 5 – Pritariu šiam teiginiui;	15. Ar pritariate teiginiui, kad įvardinti organizacijos vadybos metodai tinkamai/gerai/profesionaliai/įgyvendinami organizacijos veikloje?	Dinaminis Atsparumas	Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos; Viduriniosios grandies vadovų komunikavimo kompetencijos; Formuojamos darbo grupės susiklosčiusiai situacijai spręsti; Informacija darbuotojams yra ribojama neigiamo poveikio organizacijai atveju. Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju; Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai) Aiškiai nurodoma atsakomybė/lyderystė (visiems org. Darbuotojams) neigiamo poveikio organizacijai atveju; Darbuotojai su institucine atmintimi kiek įmanoma įtraukiami/išnaudojami neigiamo poveikio organizacijai atveju.
Likerto skalė nuo 1-5; 0 – Organizacijoje netaikoma. Tada visi kiti perkoduojami į taikoma ir galima pažiūrėti, kiek taikymas/netaikymas turi poveikį atsparumui ir tada galima pažiūrėti kiekvieno atskirai poveikį organizacijų atsparumui. 1 – Nepritariu šiam teiginiui; 2 – Nepritariu teiginiui iš dalies; 3 – Nei pritariu nei nepritariu; 4 – Pritariu teiginiui iš dalies; 5 – Pritariu šiam teiginiui;	16. Ar pritariate teiginiui, kad įvardinti informacijos valdymo metodai tinkamai/gerai/profesionaliai/įgyvendinami organizacijos veikloje?	Informacijos valdymas	Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; Informacija galite laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime Informacijos perteikimas formalizuotai – raštu Informacijos perteikimas verbaliniu būdu - žodžiu Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais

Likerto skalė nuo 1-5, 0 – Organizacijoje netaikoma. Tada visi kiti perkoduojami į taikoma ir galima pažiūrėti, kiek taikymas/netaikymas turi poveikį atsparumui ir tada galima pažiūrėti kiekvieno atskirai poveikį organizacijų atsparumui. 1 – Nepritariu šiam teiginiui; 2 – Nepritariu teiginiui iš dalies; 3 – Nei pritariu nei nepritariu; 4 – Pritariu teiginiui iš dalies; 5 – Pritariu šiam teiginiui;	17. Ar pritariate teiginiui, kad įvardintas organizacijos vadybos procesas sėkmingai taikomas jūsų organizacijoje	Žinių valdymas organizacijos mokymasis	Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai) Individualizuotas kvalifikacijos kėlimas/ kompetencijų tobulinimas Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai Organizacijos darbuotojai su institucine patirtimi įgalinti/motyvuoti dalintis turimomis žiniomis Organizacijoje taikoma neatitikčių/klaidų (supervizijos) ir problemų aptarimo gyvai metodika Organizacija pasižymi besimokančios organizacijos principais Organizacijoje rezultatyviai išnaudojamas dalyvavimas nacionalinėje tinklaveikoje Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje
Pasirenkamasis	18. Įvertinkite, kokios sąlygos dažniausiai susidaro organizacijai patiriant neigiamą poveikį organizacijos veiklai:	Neapibrėžtumo sąlygų identifikavimas	Reikalinga informacija žinoma ir prieinama Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis Persisotinimas informacija – perteklius Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga
19. Atsižvelgiant į prieš tai buvusius klausimus ir organizacijų atsparumo apibrėžimą – organizacijos gebėjimas per kiek įmanoma trumpesnį laikotarpį grįžti į veiklos balanso sąlygas patyrus vidinį ar išorinį neigiamą poveikį, pabloginusį organizacijos veiklą – pateikite savo nuomonę, ar pritariate teiginiui, kad Jūsų organizacija yra atspari.		Priklausomas kintamasis	1 – Nepritariu šiam teiginiui; 2- Nepritariu teiginiui iš dalies; 3 – Nei pritariu nei nepritariu; 4 – Pritariu teiginiui iš dalies; 5 – Pritariu šiam teiginiui

Kiekybinio tyrimo koreliacinių ryšių lentelės.

Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 1, koreliaciniai ryšiai

Spearman's rho		Atsparumas_2	Vidine_Top_man_2	Vidine_Middle_Man_2	**Vidine_svarbiu_2**	**Vidine_AdHoc_2**	Vidine_planavimas_2	1.Vidine_VT_Statusas
Atsparumas_2	Correlation Coefficient	1.000	-.029	-.072	**-.088***	**-.137****	-.065	-.068
	Sig. (2-tailed)		.503	.091	**.040**	**.001**	.129	.113
	N	552	552	552	**552**	**552**	552	552
Vidine_Top_man_2	Correlation Coefficient	-.029	1.000	.418**	.183**	.154**	.273**	.143**
	Sig. (2-tailed)	.503		.000	.000	.000	.000	.001
	N	552	555	555	555	555	555	555
Vidine_Middle_Man_2	Correlation Coefficient	-.072	.418**	1.000	.451**	.275**	.213**	.207**
	Sig. (2-tailed)	.091	.000		.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
Vidine_svarbiu_2	Correlation Coefficient	-.088*	.183**	.451**	1.000	.312**	.254**	.305**
	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.000		.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
Vidine_AdHoc_2	Correlation Coefficient	-.137**	.154**	.275**	.312**	1.000	.475**	.245**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
Vidine_planavimas_2	Correlation Coefficient	-.065	.273**	.213**	.254**	.475**	1.000	.285**
	Sig. (2-tailed)	.129	.000	.000	.000	.000		.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
1.Vidine_VT_Statusas	Correlation Coefficient	-.068	.143**	.207**	.305**	.245**	.285**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.113	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	552	555	555	555	555	555	555
*. Correlation is significant								
**. Correlation is								

15 pav. Vidinės aplinkos poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 1, koreliaciniai ryšiai

2 Modelio - Išorinės aplinkos koreliaciniai ryšiai.															
Spearman's rho		Atsparumas_2	Isorine_kuruojanti_2	Isorine_Rinkimai_2	Isorine_Vyriausybe_2	Isorine_NewFunct_3	Isorine_Org.Transf_2	Isor_Nac.Teisekur_2	Isorine_Stakeholderiai_2	Isorine_VT_pasikeitimai_2	Isorine_seimas_2	Isorine_Visuomene_2	Isorine_Medijos_2	Isorine_Tarp.Teis_2
Atsparumas_2	Correlation Coefficient	1.000	-.138**	-.036	.009	-.064	-.102*	-.013	.012	-.120**	-.147**	-.085*	-.102*	.012
	Sig. (2-tailed)		.001	.396	.832	.136	.017	.765	.776	.005	.001	.045	.017	.782
	N	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552
Isorine_kuruojanti_2	Correlation Coefficient	-.138**	1.000	.194**	.233**	.362**	.320**	.263**	.507**	.251**	.211**	.219**	.179**	.174**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_Rinkimai_2	Correlation Coefficient	-.036	.194**	1.000	**.651****	.259**	.233**	.358**	.248**	.322**	.539**	.371**	.386**	.267**
	Sig. (2-tailed)	.396	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_Vyriausybe_2	Correlation Coefficient	.009	.233**	**.651****	1.000	.355**	.285**	.433**	.290**	.252**	.547**	.414**	.391**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.832	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_NewFunct_3	Correlation Coefficient	-.064	.362**	.259**	.355**	1.000	.564**	.492**	.398**	.289**	.427**	.386**	.448**	.426**
	Sig. (2-tailed)	.136	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_Org.Transf_2	Correlation Coefficient	-.102*	.320**	.233**	.285**	.564**	1.000	.408**	.306**	.284**	.315**	.275**	.305**	.374**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isor_Nac.Teisekur_2	Correlation Coefficient	-.013	.263**	.358**	.433**	.492**	.408**	1.000	.329**	.349**	.351**	.289**	.279**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.765	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_Stakeholderiai_2	Correlation Coefficient	.012	.507**	.248**	.290**	.398**	.306**	.329**	1.000	.300**	.325**	.370**	.320**	.305**
	Sig. (2-tailed)	.776	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_VT_pasikeitimai_2	Correlation Coefficient	-.120**	.251**	.322**	.252**	.289**	.284**	.349**	.300**	1.000	.286**	.305**	.274**	.256**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_seimas_2	Correlation Coefficient	-.147**	.211**	.539**	.547**	.427**	.315**	.351**	.325**	.286**	1.000	**.641****	.625**	.378**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_Visuomene_2	Correlation Coefficient	-.085*	.219**	.371**	.414**	.386**	.275**	.289**	.370**	.305**	**.641****	1.000	**.832****	.337**
	Sig. (2-tailed)	.045	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_Medijos_2	Correlation Coefficient	-.102*	.179**	.386**	.391**	.448**	.305**	.279**	.320**	.274**	.625**	**.832****	1.000	.311**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Isorine_Tarp.Teis_2	Correlation Coefficient	.012	.174**	.267**	.379**	.426**	.374**	.638**	.305**	.256**	.378**	.337**	.311**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.782	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

16 pav. Išorinės aplinkos poveikio organizacijų atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 2 koreliaciniai ryšiai

Neapibrėžtumo sąlygų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 3 korealiaciniai ryšiai

Spearman's rho		Atsparumas_2	3.Greitis2	Neapibreztumas_2
Atsparumas_2	Correlation Coefficient	1.000	-.106*	-.317**
	Sig. (2-tailed)		.013	.000
	N	552	544	549
3.Greitis2	Correlation Coefficient	-.106*	1.000	.102*
	Sig. (2-tailed)	.013		.017
	N	544	546	544
Neapibreztumas_2	Correlation Coefficient	-.317**	.102*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	
	N	549	544	551

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

17 pav. Neapibrėžtumo sąlygų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 3 korealiaciniai ryšiai

Aplinkų pokyčių poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 4 koreliaciniai ryšiai

Spearman's rho		Atsparumas_2	3.Greitis2	Neapibreztumas_2	Vidine_AdHoc_2	Isorine_kuruojanti_2	Isorine_Vyriausybe_2	Isorine_Stakeholderiai_2	Isorine_seimas_2
Atsparumas_2	Correlation	1.000	-.106*	-.317**	-.137**	-.138**	.009	.012	-.147**
	Sig. (2-tailed)		.013	.000	.001	.001	.832	.776	.001
	N	552	544	549	552	552	552	552	552
3.Greitis2	Correlation	-.106*	1.000	.102*	-.002	-.068	-.050	-.049	-.021
	Sig. (2-tailed)	.013		.017	.968	.114	.239	.257	.619
	N	544	546	544	546	546	546	546	546
Neapibreztumas_2	Correlation	-.317**	.102*	1.000	.153**	.045	-.018	.077	.090*
	Sig. (2-tailed)	.000	.017		.000	.294	.671	.072	.034
	N	549	544	551	551	551	551	551	551
Vidine_AdHoc_2	Correlation	-.137**	-.002	.153**	1.000	.221**	.272**	.320**	.295**
	Sig. (2-tailed)	.001	.968	.000		.000	.000	.000	.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555
Isorine_kuruojanti_2	Correlation	-.138**	-.068	.045	.221**	1.000	.233**	.507**	.211**
	Sig. (2-tailed)	.001	.114	.294	.000		.000	.000	.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555
Isorine_Vyriausybe_2	Correlation	.009	-.050	-.018	.272**	.233**	1.000	.290**	**.547****
	Sig. (2-tailed)	.832	.239	.671	.000	.000		.000	.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555
Isorine_Stakeholderiai_2	Correlation	.012	-.049	.077	.320**	.507**	.290**	1.000	.325**
	Sig. (2-tailed)	.776	.257	.072	.000	.000	.000		.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555
Isorine_seimas_2	Correlation	-.147**	-.021	.090*	.295**	.211**	**.547****	.325**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.619	.034	.000	.000	.000	.000	
	N	552	546	551	555	555	555	555	555

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

18 pav. Aplinkų pokyčių poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 4 koreliaciniai ryšiai

Statinio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 5

Spearman's rho		Atsparumas_2	Statin_Str.Plan_2	Statin_Vidiniai.Tyrimai_2	Statin_Isoriniai.Tyrimai_2	Statin_Riziku_valdymas_2	Statin_Kokybes.Vadyba_2	Statin_Proces.Vald._2	Statin_Skaitmeniz_2	Statin_Vid.Vadov_Vadovavimo_2	Statin_Vid.Vadov_Komunik_2	Statin_Svarb.Darbuot_2
Atsparumas_2	Correlation Coefficient	1.000	.349**	.370**	.362**	.334**	.257**	.289**	.285**	.314**	.276**	.244**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552
Statin_Str.Plan_2	Correlation Coefficient	.349**	1.000	**.703****	**.660****	**.564****	.459**	.516**	.457**	.504**	.477**	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Vidiniai.Tyrimai_2	Correlation Coefficient	.370**	**.703****	1.000	**.816****	.684**	.566**	.570**	.443**	.560**	.540**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Isoriniai.Tyrimai_2	Correlation Coefficient	.362**	.660**	**.816****	1.000	.623**	.545**	.582**	.428**	.491**	.480**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Riziku_valdymas_2	Correlation Coefficient	.334**	.564**	.684**	.623**	1.000	.631**	.618**	.529**	.555**	.526**	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Kokybes.Vadyba_2	Correlation Coefficient	.257**	.459**	.566**	.545**	.631**	1.000	.660**	.470**	.531**	.523**	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Proces.Vald._2	Correlation Coefficient	.289**	.516**	.570**	.582**	.618**	.660**	1.000	.580**	.562**	.548**	.412**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Skaitmeniz_2	Correlation Coefficient	.285**	.457**	.443**	.428**	.529**	.470**	.580**	1.000	.490**	.468**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Vid.Vadov_Vadovavimo_2	Correlation Coefficient	.314**	.504**	.560**	.491**	.555**	.531**	.562**	.490**	1.000	**.876****	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Vid.Vadov_Komunik_2	Correlation Coefficient	.276**	.477**	.540**	.480**	.526**	.523**	.548**	.468**	**.876****	1.000	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Statin_Svarb.Darbuot_2	Correlation Coefficient	.244**	.420**	.455**	.417**	.427**	.368**	.412**	.403**	.585**	.595**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

19 pav. Statinio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 5

Dinaminio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 6 koreliaciniai ryšiai

Spearman's rho		Atsparumas_2	Dinam_Vid.Vad._Vadovavimo_2	Dinam_Vid.Vad._Komunikavimo_2	Dinam_Darbo_grupės_2	**Dinam_Info_Ribojimas_2**	Dinam_Info_Daugiau_2	Dinam_Papild_susitik_2	Dinam_Atsakomybė_Lyderystė_2	Dinam_Instituc_Atmint_2
Atsparumas_2	Correlation Coefficient	1.000	.322**	.309**	.286**	**.060**	.322**	.347**	.312**	.316**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	**.156**	.000	.000	.000	.000
	N	552	552	552	552	**552**	552	552	552	552
Dinam_Vid.Vad._Vadovavimo_2	Correlation Coefficient	.322**	1.000	**.875****	.540**	.163**	.522**	.505**	.598**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555
Dinam_Vid.Vad._Komunikavimo_2	Correlation Coefficient	.309**	**.875****	1.000	.516**	.188**	.500**	.458**	.566**	.475**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555
Dinam_Darbo_grupės_2	Correlation Coefficient	.286**	.540**	.516**	1.000	.241**	.445**	.525**	.490**	.416**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555
Dinam_Info_Ribojimas_2	Correlation Coefficient	.060	.163**	.188**	.241**	1.000	.226**	.215**	.152**	.175**
	Sig. (2-tailed)	.156	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555
Dinam_Info_Daugiau_2	Correlation Coefficient	.322**	.522**	.500**	.445**	.226**	1.000	.537**	.633**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555
Dinam_Papild_susitik_2	Correlation Coefficient	.347**	.505**	.458**	.525**	.215**	.537**	1.000	.608**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555
Dinam_Atsakomyb_Lyderystė_2	Correlation Coefficient	.312**	.598**	.566**	.490**	.152**	.633**	.608**	1.000	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555
Dinam_Instituc_Atmint_2	Correlation Coefficient	.316**	.504**	.475**	.416**	.175**	.549**	.511**	.649**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

20 pav. Dinaminio atsparumo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 6 koreliaciniai ryšiai

Informacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 7

Spearman's rho		Atsparumas_2	Info_Skaitmeniz_2	Info_Laisv._Keitimasis_2	Info_Sprendimuose_2	Info_Fomalizuoti_2	Info_Verbalinis_2	Info_Kanalai_skirting_2
Atsparumas_2	Correlation	1.000	.363**	.329**	.359**	.129**	.204**	.344**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000	.000
	N	552	552	552	552	552	552	552
Info_Skaitmeniz_2	Correlation	.363**	1.000	.508**	.484**	.216**	.265**	.376**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
Info_Laisv._Keitimasis_2	Correlation	.329**	.508**	1.000	.632**	.225**	.391**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
Info_Sprendimuose_2	Correlation	.359**	.484**	.632**	1.000	.350**	.459**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
Info_Fomalizuoti_2	Correlation	.129**	.216**	.225**	.350**	1.000	.423**	.228**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
Info_Verbalinis_2	Correlation	.204**	.265**	.391**	.459**	.423**	1.000	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	552	555	555	555	555	555	555
Info_Kanalai_skirting_2	Correlation	.344**	.376**	.545**	.596**	.228**	.435**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	552	555	555	555	555	555	555

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

21 pav. Informacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 7

Žinių valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 8

Spearman's rho		Atsparumas_2	Zinios_Formalizuoti_2	Zinios_Verbalinis_2	Zinios_Laisvas_keitimasis_2	Zinios_Kvalifikacijos_budai_2	Zinios_Instit_Patirtis_2	Zinios_Superviz_2	Zinios_Besimokanti_2	Zinios_Nac._Tinklaveika_2	Zinios_Tarptaut._Tinklav_2
Atsparumas_2	Correlation Coefficient	1.000	.389**	.410**	.398**	.352**	.378**	.358**	.375**	.377**	.401**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Zinios_Formalizuoti_2	Correlation Coefficient	.389**	1.000	.619**	.435**	.383**	.343**	.350**	.355**	.292**	.308**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Zinios_Verbalinis_2	Correlation Coefficient	.410**	.619**	1.000	.572**	.500**	.480**	.438**	.407**	.379**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Zinios_Laisvas_keitimasis_2	Correlation Coefficient	.398**	.435**	.572**	1.000	.516**	.569**	.376**	.439**	.401**	.412**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Zinios_Kvalifikacijos_budai_2	Correlation Coefficient	.352**	.383**	.500**	.516**	1.000	.568**	.496**	.513**	.469**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Zinios_Instit_Patirtis_2	Correlation Coefficient	.378**	.343**	.480**	.569**	.568**	1.000	.564**	.495**	.472**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Zinios_Superviz_2	Correlation Coefficient	.358**	.350**	.438**	.376**	.496**	.564**	1.000	.647**	.542**	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Zinios_Besimokanti_2	Correlation Coefficient	.375**	.355**	.407**	.439**	.513**	.495**	.647**	1.000	.636**	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Zinios_Nac._Tinklaveika_2	Correlation Coefficient	.377**	.292**	.379**	.401**	.469**	.472**	.542**	.636**	1.000	**.791****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555
Zinios_Tarptaut._Tinklav_2	Correlation Coefficient	.401**	.308**	.395**	.412**	.464**	.477**	.509**	.591**	**.791****	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

22 pav. Žinių valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelis Nr. 8

Apibendrinančio organizacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 9 koreliaciniai ryšiai

Spearman's rho		F_Atsparumas_2	F_Statin_Str.Plan_2	F_Statin_Vidiniai.Tyrimai_2	F_Statin_Skaitmeniz_2	F_Statin_Vid.Vadov_Vadovavimo_2	F_Dinam_Vid.Vad._Vadovavimo_2	F_Dinam_Info_Daugiau_2	F_Dinam_Papild_susitik_2	F_Info_Skaitmeniz_2	F_Info_Sprendimuose_2	F_Info_Kanalai_skirting_2	F_Zinios_Formalizuoti_2	F_Zinios_Verbalinis_2	F_Zinios_Laisvas_keitimasis_2	F_Zinios_Tarptaut._Tinklav_2	F_Org_Trukme_2
F_Atsparumas_2	Correlation Coefficient	1.000	,349**	,370**	,285**	,314**	,322**	,322**	,347**	,363**	,359**	,344**	,389**	,410**	,398**	,401**	,180**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552
F_Statin_Str.Plan_2	Correlation Coefficient	,349**	1.000	,703**	,457**	,504**	,476**	,351**	,348**	,422**	,428**	,373**	,324**	,346**	,376**	,346**	,085*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.047
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Statin_Vidiniai.Tyrimai_2	Correlation Coefficient	,370**	,703**	1.000	,443**	,560**	,490**	,397**	,398**	,426**	,462**	,383**	,332**	,389**	,316**	,367**	.005
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.903
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Statin_Skaitmeniz_2	Correlation Coefficient	,285**	,457**	,443**	1.000	,490**	,456**	,354**	,341**	,701**	,392**	,333**	,259**	,322**	,265**	,253**	.050
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.244
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Statin_Vid.Vadov_Vadovavimo_2	Correlation Coefficient	,314**	,504**	,560**	,490**	1.000	**,655****	,465**	,504**	,421**	,451**	,403**	,319**	,426**	,329**	,387**	-.053
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.212
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Dinam_Vid.Vad._Vadovavimo_2	Correlation Coefficient	,322**	,476**	,490**	,456**	**,655****	1.000	,522**	,505**	,453**	,486**	,427**	,282**	,380**	,371**	,341**	-.008
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.858
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Dinam_Info_Daugiau_2	Correlation Coefficient	,322**	,351**	,397**	,354**	,465**	,522**	1.000	,537**	,396**	,358**	,389**	,257**	,336**	,305**	,309**	-.007
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.866
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Dinam_Papild_susitik_2	Correlation Coefficient	,347**	,348**	,398**	,341**	,504**	,505**	,537**	1.000	,331**	,483**	,490**	,347**	,428**	,383**	,413**	-.049
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.245
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Info_Skaitmeniz_2	Correlation Coefficient	,363**	,422**	,426**	,701**	,421**	,453**	,396**	,331**	1.000	,484**	,376**	,295**	,359**	,308**	,251**	,122**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Info_Sprendimuose_2	Correlation Coefficient	,359**	,428**	,462**	,392**	,451**	,486**	,358**	,483**	,484**	1.000	,596**	,429**	,497**	,505**	,360**	,107*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.012
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Info_Kanalai_skirting_2	Correlation Coefficient	,344**	,373**	,383**	,333**	,403**	,427**	,389**	,490**	,376**	,596**	1.000	,417**	,502**	,484**	,339**	.016
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.708
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Zinios_Formalizuoti_2	Correlation Coefficient	,389**	,324**	,332**	,259**	,319**	,282**	,257**	,347**	,295**	,429**	,417**	1.000	**,619****	,435**	,308**	,105*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.014
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Zinios_Verbalinis_2	Correlation Coefficient	,410**	,346**	,389**	,322**	,426**	,380**	,336**	,428**	,359**	,497**	,502**	**,619****	1.000	**,572****	,395**	.065
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.128
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Zinios_Laisvas_keitimasis_2	Correlation Coefficient	,398**	,376**	,316**	,265**	,329**	,371**	,305**	,383**	,308**	,505**	,484**	,435**	**,572****	1.000	,412**	,124**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.003
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Zinios_Tarptaut._Tinklav_2	Correlation Coefficient	,401**	,346**	,367**	,253**	,387**	,341**	,309**	,413**	,251**	,360**	,339**	,308**	,395**	,412**	1.000	.020
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.641
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Org_Trukme_2	Correlation Coefficient	,180**	,085*	.005	.050	-.053	-.008	-.007	-.049	,122**	,107*	.016	,105*	.065	,124**	.020	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.047	.903	.244	.212	.858	.866	.245	.004	.012	.708	.014	.128	.003	.641	
	N	552	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

23 pav. Apibendrinančio organizacijos valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 9 koreliaciniai ryšiai

Bendro aplinkos pokyčių ir atsparumo valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 10 koreliaciniai ryšiai

Spearman's rho		F_Atsparumas_2	3.Greitis2	F_Neapibreztumas_2	F_Vidine_AdHoc_2	F_Isorine_kuruojanti_2	F_Isorine_Vyriausybe_2	F_Isorine_Stakeholderiai_2	F_Isorine_seimas_2	F_Org_Trukme_2	F_Statin_Vidiniai.Tyrimai_2	F_Dinam_Info_Daugiau_2	F_Info_Skaitmeniz_2	F_Zinios_Formalizuoti_2	F_Zinios_Laisvas_keitimasis_2	F_Zinios_Tarptaut._Tinklav_2
F_Atsparumas_2	Correlation	1.000	-.106*	-.317**	-.137**	-.138**	.009	.012	-.147**	.180**	.370**	.322**	.363**	.389**	.398**	.401**
	Sig. (2-tailed)		.013	.000	.001	.001	.832	.776	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	544	549	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552
3.Greitis2	Correlation	-.106*	1.000	.102*	-.002	-.068	-.050	-.049	-.021	.014	-.107*	-.121**	-.083	-.092*	-.122**	-.078
	Sig. (2-tailed)	.013		.017	.968	.114	.239	.257	.619	.752	.012	.005	.053	.031	.004	.070
	N	544	546	544	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546
F_Neapibreztumas_2	Correlation	-.317**	.102*	1.000	.153**	.045	-.018	.077	.090*	-.040	-.204**	-.253**	-.191**	-.195**	-.234**	-.201**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017		.000	.294	.671	.072	.034	.345	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	549	544	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551
F_Vidine_AdHoc_2	Correlation	-.137**	-.002	.153**	1.000	.221**	.272**	.320**	.295**	.006	-.061	-.103*	-.030	-.062	-.055	-.037
	Sig. (2-tailed)	.001	.968	.000		.000	.000	.000	.000	.886	.150	.016	.477	.146	.199	.390
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Isorine_kuruojanti_2	Correlation	-.138**	-.068	.045	.221**	1.000	.233**	.507**	.211**	-.171**	-.040	.033	-.019	-.079	-.019	.022
	Sig. (2-tailed)	.001	.114	.294	.000		.000	.000	.000	.000	.353	.439	.649	.063	.651	.600
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Isorine_Vyriausybe_2	Correlation	.009	-.050	-.018	.272**	.233**	1.000	.290**	.547**	.192**	.063	.074	.099*	.061	.109*	.092*
	Sig. (2-tailed)	.832	.239	.671	.000	.000		.000	.000	.000	.139	.081	.020	.153	.010	.030
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Isorine_Stakeholderiai_2	Correlation	.012	-.049	.077	.320**	.507**	.290**	1.000	.325**	-.071	.092*	.084*	.099*	-.022	.054	.120**
	Sig. (2-tailed)	.776	.257	.072	.000	.000	.000		.000	.094	.030	.047	.020	.611	.203	.005
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Isorine_seimas_2	Correlation	-.147**	-.021	.090*	.295**	.211**	.547**	.325**	1.000	.151**	-.076	-.019	.029	-.048	-.016	-.072
	Sig. (2-tailed)	.001	.619	.034	.000	.000	.000	.000		.000	.074	.659	.500	.256	.713	.089
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Org_Trukme_2	Correlation	.180**	.014	-.040	.006	-.171**	.192**	-.071	.151**	1.000	.005	-.007	.122**	.105*	.124**	.020
	Sig. (2-tailed)	.000	.752	.345	.886	.000	.000	.094	.000		.903	.866	.004	.014	.003	.641
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Statin_Vidiniai.Tyrimai_2	Correlation	.370**	-.107*	-.204**	-.061	-.040	.063	.092*	-.076	.005	1.000	.397**	.426**	.332**	.316**	.367**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.150	.353	.139	.030	.074	.903		.000	.000	.000	.000	.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Dinam_Info_Daugiau_2	Correlation	.322**	-.121**	-.253**	-.103*	.033	.074	.084*	-.019	-.007	.397**	1.000	.396**	.257**	.305**	.309**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.016	.439	.081	.047	.659	.866	.000		.000	.000	.000	.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Info_Skaitmeniz_2	Correlation	.363**	-.083	-.191**	-.030	-.019	.099*	.099*	.029	.122**	.426**	.396**	1.000	.295**	.308**	.251**
	Sig. (2-tailed)	.000	.053	.000	.477	.649	.020	.020	.500	.004	.000	.000		.000	.000	.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Zinios_Formalizuoti_2	Correlation	.389**	-.092*	-.195**	-.062	-.079	.061	-.022	-.048	.105*	.332**	.257**	.295**	1.000	.435**	.308**
	Sig. (2-tailed)	.000	.031	.000	.146	.063	.153	.611	.256	.014	.000	.000	.000		.000	.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Zinios_Laisvas_keitimasis_2	Correlation	.398**	-.122**	-.234**	-.055	-.019	.109*	.054	-.016	.124**	.316**	.305**	.308**	.435**	1.000	.412**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.199	.651	.010	.203	.713	.003	.000	.000	.000	.000		.000
	N	552	546	551	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555
F_Zinios_Tarptaut._Tinklav_2	Correlation	.401**	-.078	-.201**	-.037	.022	.092*	.120**	-.072	.020	.367**	.309**	.251**	.308**	.412**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.070	.000	.390	.600	.030	.005	.089	.641	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	552	546	551	555	555	0	555	555	555	555	555	555	555	555	555

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

24 pav. Bendro aplinkos pokyčių ir atsparumo valdymo procesų poveikio organizacijos atsparumui priežastinių ryšių vertinimo modelio Nr. 10 koreliaciniai ryšiai

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Justinas Staliūnas

CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

Mokslo daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2026

Mokslo daktaro disertacija rengta 2021–2025 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:
prof. dr. Andrius Stasiukynas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:
prof. dr. Tadas Limba (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:
prof. habil. dr. Robert Gawlowski (WSB Merito universitetas Torūnėje, Lenkijos Respublika, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Diana Šaparnienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Asta Valackienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Jan Žukovskis (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2026 m. vasario 20 d. 10 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.
Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

DISERTACIJOS SANTRAUKA

Temos aktualumas ir ištirtumo lygis. Organizacijų veiklos kokybės svyravimai dėl įvairaus pobūdžio aplinkos poveikio šiandieninėmis valdymo sąlygomis tampa kasdieniais iššūkiais. Praktinių ir mokslinių tyrimų svarba analizuoti, kaip organizacijos geba tęsti veiklą ar išlaikyti konkurencingumą skirtingomis aplinkos poveikio sąlygomis, išlieka reikšminga. Tai lemia daugelio organizacijų nepakankamas pasirengimas naujiems iššūkiams ir gebėjimų stoka tinkamai valdyti pasikartojančias situacijas, kurios sukelia veiklos pablogėjimą. Šie iššūkiai aktualūs viešojo sektoriaus, ypač centrinės valdžios, organizacijoms, kurių veiklos tęstinumas, paslaugų kokybės užtikrinimas ir gebėjimas įgyvendinti valstybės funkcijas yra būtinos sąlygos sklandžiam valstybės veikimui net esant veiklos pablogėjimui ar kintančioms neapibrėžtumo sąlygoms. Remiantis organizacijų atsparumo koncepcijos idėjomis, organizacijų gebėjimas atkurti veiklos balansą po sutrikimų ir prisitaikyti prie neapibrėžtumo tampa esminiu veiksniu užtikrinant veiklos tęstinumą.

Atsparumo koncepcijos plėtra vadybos moksle pastarąjį dešimtmetį tapo viena plačiausiai nagrinėjamų ir daug dėmesio sulaukusių tyrimų krypčių, ypač suaktyvėjusia COVID-19 pandemijos laikotarpiu dėl didėjančio privataus sektoriaus, EBPO, Europos Sąjungos (ES) ir nacionalinių darbotvarkių dėmesio. Greitai besiplečiantis vadybinis atsparumo tyrimų laukas apima tris analizės lygmenis – individo (micro), organizacijos (mezo) ir sektoriaus ar valstybės (macro) – bei grindžiamas įvairių sričių mokslininkų įžvalgomis (Buzzanell, 2018; Sutcliffe ir Vogus, 2008). Mezolygmens atsparumo tyrimai plėtojami privataus, viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus kontekste, tačiau viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo valdymo klausimai vis dar lieka mažiau išplėtoti (Gečienė et al., 2020).

Atsparumo sampratos pritaikymas mokslinėje praktikoje yra labai kompleksiškas, įtraukiami įvairūs susiję ir vienas kitą papildantys vadybiniai elementai: organizacijų tvirtumas (Lengnick-Hall ir Beck, 2005), antitrapumas (Taleb, 2012), tvarumas (Souza et al., 2017; Weber, 2023), žinių valdymas (Hillmann ir Guenther, 2021; Munoz et al., 2022) ir besimokanti organizacija (Gečienė et al., 2020). Šie elementai sukuria laisvo, plačiai pritaikomo ir interpretuojamo fenomeno situaciją (Zighan, 2023). Dėl šių aspektų vyrauja atsparumo tyrimų segmentacija, nenuoseklumas ir sudėtingas gautų rezultatų palyginimas laiko, atvejo ir konteksto požiūriais.

Atsparumo koncepcijos supratimas moksliniuose šaltiniuose siejamas su medžiagos gebėjimu grįžti į buvusią būseną po patirto poveikio (Annarelli et al., 2020; Duchek et al., 2020). Atsparumo koncepcijos pritaikymas vadyboje išsiskiria skirtingomis organizacijų atsparumo sampratos prieigomis, kurios susidaro dėl skirtingose mokslo srityse suformuotų pradinių atsparumo sąvokų. Viena mokslo diskusija akcentuoja kontekstą, kuriame organizacijų atsparumas taikomas inžinerinių - taikomųjų mokslų (Bracci ir Tallaki, 2021) arba kitaip - konservatyvioje perspektyvoje (Humbert ir Joseph, 2019) gebėjimas organizacijai sugrįžti atgal į veiklos balanso sąlygas patyrus poveikį - *bounce back* (DesJardine et al., 2019; Lee et al., 2013; Shaw, 2012; Sutcliffe ir Vogus, 2003). Kita vertus, atsparumo tyrimų diskusijoje taip pat analizuojamas ir

labiau dinamiškas, ekologijos/ekosistemų mokslo srityje susiformavęs transformacinis organizacijų atsparumo požiūris (Barbera et al., 2017), jog organizacijų atsparumas - gebėjimas organizacijai sugrįžti geresnei, stipresnei, patobulėjusiai po patirto poveikio - *bounce forward*. Treti autoriai akcentuoja, jog *bounce forward* be *bounce back* nėra įmanomas ir jie yra tarpusavyje susiję (Bartuseviciene et al., 2024a; Stoverink et al., 2020), kitais atvejais organizacijų atsparumas suvokiamas skirstant į tris ar daugiau susijusias atsparumo dalis (Annarelli et al., 2020; Duchek, 2020; Tennakoon ir Janadari, 2021).

Organizacijų atsparumo pritaikymas organizacijos veiklos kontekste yra nagrinėjamas skirstant atsparumą į skirtingas dalis ar etapus. Skirtingi autoriai išskiria įvairų skaičių atsparumo dalis: (i) numatyti galimas grėsmes, (ii) susidoroti su netikėtais įvykiais ir (iii) mokytis iš jų (Duchek, 2020; Williams et al., 2017). (i) Numatymas – žinoti, ko galima tikėtis; (ii) Stebėsena – žinoti, ko ieškoti/ką stebėti; (iii) Atsakas į netikėtą poveiki – žinoti, ką daryti; (iv) Mokymasis – suprasti, kas įvyko (Tennakoon ir Janadari, 2021). Stephenson et. al (2010) atsparumo modelyje pateikia (i) planavimo ir (ii) prisitaikymo (po poveikio) dimensijas. Kiti mokslininkai labiau susistemina atsparumo elementus, priartindami juos prie *bounce back* prieigos, išskirdami dvi atsparumo dalis – statinį ir dinaminį atsparumą (Annarelli et al., 2020; Chen, Liu, et al., 2021; Chen, Xie, et al., 2021; Liu et al., 2021; Sevilla et al., 2023). Statinis organizacijų atsparumas vertinamas kaip neigiamo poveikio tikimybių mažinimas taikant išankstinį pasirengimą ir prevenciją iki aplinkos poveikio. Dinamiškasis organizacijų atsparumas yra maksimalaus greičio atsigaunant nuo netikėtų atvejų pasiekimo savybė.

Taip pat vis dar keliami klausimai: atsparumas kam?; Kas yra atsparumas: gebėjimas (angl. *capability*) (Parsons, 2010), pajėgumas (angl. *capacity*) (Vargas et al., 2019), charakteristika, rezultatas, procesas, elgesys, strategija, požiūris (Annarelli et al., 2020; Duchek et al., 2020), veiklos tipas ar visų šių elementų dariniai (Chen, Xie, et al., 2021; Hillmann ir Guenther, 2021; Liu et al., 2021; Munoz et al., 2022; Williams et al., 2017; Woods, 2015). Atsparumas yra neatsiejamas nuo aplinkos poveikio organizacijai. Dažniausiai atsparumo tyrimuose akcentuojama, kad kai organizacijos susiduria su netikėtais išorės poveikio elementais, išorinis poveikis organizacijai apibrėžiamas kaip reti įvykiai, katastrofos ar krizės (Duchek et al., 2020). Kituose tyrimuose akcentuojamas organizacijų atsparumo suvokimas kaip prisitaikymas prie numatomo pobūdžio išorės poveikio, pavyzdžiui, politinių, ekonominių, technologinių pasikeitimų (Oudhuis ir Tengblad, 2018). Kitoje diskusijoje yra įvardijama netikėtų ir reguliarių poveikių organizacijai koncepcija (Boyne et al., 2011), kuri papildoma vidinės aplinkos poveikio vertinimu organizacijos veiklai, kai pasireiškia organizacijų atsparumo specifika (Grote, 2018; Halmaghi et al., 2017; Zain ir Kassim, 2012). Autoriai išskiria vidinės aplinkos dinamikos ir pokyčių svarbą organizacijos veiklai (Boyne et al., 2011; Bracci ir Tallaki, 2021; Sutcliffe ir Vogus, 2008; Zighan, 2023), tad praktiniu požiūriu yra svarbu lygiavertiškai įvertinti vidinės ir išorinės aplinkos poveikio elementus, lemiančius organizacijos veiklos pablogėjimą, atsižvelgiant, ar tai yra reguliaraus ar netikėto pobūdžio neigiamas poveikis.

Kitas organizacijos aplinkos ir atsparumo dimensijoje mokslinėje ir praktinėje

diskusijoje chaosą ir fragmentiškumą keliantis veiksnys yra menkai operacionalizuojamas organizacijos veikimo neapibrėžtoje aplinkoje kintamasis, kuris dažniausiai yra abstrakčiai pateikiamas kaip kontekstinis faktas, pavyzdžiui: „turbulentiškos sąlygos“, „krizė“, „organizacijų šokas ar sukrėtimas“, „socialinių transformacijų sąlygos“ (pvz., Annarelli et al., 2020; Stoverink et al., 2020). Tačiau pateiktuose tyrimuose ar siūlomuose teoriniuose atsparumo Modeliuose šis kriterijus nėra kokybiškai pritaikomas ir sukontroliuojamas, tad ir siūlomų atsparumo modelių pritaikomumas konkrečiu organizacijos veikimo atveju praranda organizacijos kuriamą pridėtinę vertę. Mokslinėje diskusijoje išsiskiria dvi pagrindinės neapibrėžtumo sąlygas aiškinančios teorijos – „information uncertainty (angl. *contingency*)“ – teigianti, jog esminis kintamasis yra organizacijos informacijos ir žinių stoka priimti sprendimus veikiant neapibrėžtumo sąlygomis; ir „resource dependence theory“ – grindžiama organizacijos priklausomybė nuo kritinės svarbos išteklių, kurių gavimo ir panaudojimo sprendimams poveikį turi išorės stakeholderiai (Hatch ir Cunliffe, 2013; Ruiz-Martin et al., 2018). Susiejant tiriamo organizacijų atsparumo ir neapibrėžtumo sąlygų komponentus viešojo sektoriaus kontekste, šiame darbe neapibrėžtumo sąlygos bus operacionalizuojamos atsižvelgiant į informacijos valdymo (*contingency*) požiūrį, kuris remiasi aplinkos neapibrėžtumo matrica, atnaujinta apjungiant informacijos apdorojimo ir organizacijos informacijos teorinius aspektus.

Panašios atsparumo tyrimų tendencijos vyrauja ir Lietuvoje: privatus sektorius analizuojamas *bounce forward* (Butkus, Schiuma, et al., 2023) perspektyvose; viešasis sektorius tiriamas (Bartuseviciene et al., 2024a; Butkus, Rakauskiene, et al., 2023; Gečienė, 2019) analizuojant viešąsias paslaugas ar bendrai visą galimą viešojo sektoriaus organizacijų įvairovę. Aplinkos poveikis organizacijai tiriamas menkai, vidinės aplinkos dinaminių pokyčių veiksniai nėra išskiriami, neapibrėžtumo sąlygų konceptualizavimas nėra detalizuojamas ir pritaikomas tyrimo kontekste. Gauti tyrimų rezultatai išlieka abstraktaus lygmens – organizacijos valdymo procesų kategorijose, tad dėl stokojamo detalizavimo juos gana sunku pritaikyti praktiniam atsparumo valdymui kasdienėje organizacijos veikloje, tačiau išlaikomos palyginimo galimybės su gairėmis tolimesniems tyrimams.

Lietuvos atsparumo tyrimų kontekste viešojo sektoriaus organizacijos dažniausiai analizuojamos bendrai, be aiškaus atskyrimo tarp sektorių ir valdymo grandžių. Tuo pat metu viešojo sektoriaus organizacijos, kurdamos vertę visuomenei, atlieka platų funkcijų spektrą, kurio poveikis apima tiek institucinius partnerius, tiek pačią visuomenę. Tačiau organizacijų gebėjimas greitai prisitaikyti prie pokyčių, spręsti iššūkius ir efektyviai valdyti problemines situacijas dažnai tampa viešos kritikos objektu (Butkus, Rakauskienė et al., 2023; Shafaei et al., 2023). Nepaisant įvairių trikdžių, viešojo sektoriaus organizacijų sistema turi ne tik išlikti funkcionuojanti, bet ir gebėti diegti inovacijas, tobulinti valdymo procesus bei paslaugų teikimą, atliepdama tiek visuomenės, tiek tarptautinių organizacijų keliamus reikalavimus (Hewat et al., 2024), nes tai yra svarbi visuomenės pasitikėjimo institucijomis ir pasitenkinimo viešųjų paslaugų kokybe dalis, tiesiogiai susijusi su valstybingumo, demokratijos ir socialinio kapitalo suvokimu šalyje (Arnault, 2023).

Atsižvelgiant į tiriamą objektą ir pateiktą vadybinių elementų sąveiką su organizacijų atsparumu, šio darbo konceptualus teorinis modelis remiasi *bounce back* atsparumo prieiga. Išskiriami teorinės analizės kriterijai: organizacijos vadybos metodai - statiniai ir dinaminiai elementai; aplinkos poveikio elementai - vidinės, išorinės, aplinkos kitimo greičio, neapibrėžtumo sąlygų vertinimas; informacijos valdymo metodai; žinių valdymo metodai / besimokančios organizacijos metodai. Organizacijų tvirtumas, antitrapumas, tvarumas, *bounce forward* prieigos akcentai empiriškai tikrinami nebus.

Mokslinė problema: Dėl organizacijų atsparumo valdymo diskusijoje vyraujančio tarpdisciplinišKumo, įvairiapusiškos ir kompleksiškos sudėties, moksliniuose tyrimuose pilnai neįvertinamų svarbių organizacijos sistemos ir aplinkos elementų galima teigti, jog siūlomi universalūs organizacijų atsparumo modeliai nėra visiškai pritaikomi Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų kasdienio veikimo kontekste. Remiantis jau siūlomais modeliais nėra aišku, kiek pridėtinės vertės tai sukurtų, kaip tai pritaikyti skirtingo ir labai specifinio pobūdžio, konkurencija nepagrįstose organizacijose, kurių aplinkos poveikis ir neapibrėžtumo sąlygos skirtingos ir moksliškai menkai ištirtos. Svarbu pabrėžti, jog šio darbo ribose organizacijos atsparumas bus suprantamas kaip organizacijos gebėjimas po patirto neigiamo poveikio sugrįžti atgal - *bounce back* į prieš patiriant neigiamą poveikį veiklai buvusias organizacijos veiklos balanso sąlygas, taip atskiriant atsparumui dažnai priskiriamą prioritetinį tobulėjimo elementą *bounce forward*. Toks tyrimo akcentas pasirinktas dėl to, kad vyraujantys tyrimai praleidžia ir mažai nagrinėja vieną iš svarbiausių organizacijų atsparumo dalių – organizacijos grįžimo atgal po patirto poveikio valdymą, kurio neįgyvendinus tinkamai *bounce forward* idėjų nauda ir vertė organizacijai tampa kvestionuotina. Neigiamas poveikis organizacijos veiklai analizuojamas tiek išorinės, tiek ir vidinės aplinkos kontekste, stengiantis praplėsti atsparumo tyrimų ribas mokslinėje diskusijoje ir pritaikant praktiniuse modelius, kas yra nepakankamai įgyvendinama, ypač viešojo sektoriaus organizacijų tyrimų lauke. Kylantis neigiamas poveikis iš vidinės ar išorinės organizacijos aplinkos keičia organizacijos neapibrėžtumo sąlygas ir tokiu būdu išmuša organizaciją iš veiklos balanso, kitaip rutininės veiklos sąlygų, tai bus analizuojama taikant neapibrėžtumo sąlygų tyrimų lauko patirtį, kuri remiasi informacijos valdymu priimant sprendimus.

Aptarta mokslinių tyrimų situacija ir aktualumas, jog esamų atsparumo tyrimų elementų sąveikos, sudarančios konceptualų pagrindą organizacijų atsparumo valdymui, yra menkai ištirtos, leidžia konstruoti šio **darbo mokslinę problemą, formuluojamą klausimu** - kaip neapibrėžtumo sąlygomis modeliuojant organizacijų atsparumo elementus ir jų ryšius valdyti viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų atsparumą Lietuvoje?

Mokslinio tyrimo objektas – Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios

organizacijos[3].

Tyrimo dalykas – organizacijų atsparumas.

Mokslinio tyrimo tikslas – nustatyti organizacijų atsparumo valdymo ir neapibrėžtumo sąlygų sąveiką bei pateikti Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo modelį neapibrėžtumo sąlygomis.

Uždaviniai:

1. Konceptualiai pagrįsti organizacijų atsparumo elementų ir jų tarpusavio ryšių sąveiką;
2. Identifikuoti esamų organizacijų atsparumo tyrimų ir modelių trūkumus viešojo sektoriaus organizacijų kontekste, pateikti konceptualų organizacijų atsparumo valdymo modelį Lietuvos centrinės valdžios viešojo sektoriaus organizacijoms;
3. Empiriškai ištirti centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymą neapibrėžtumo sąlygomis, pritaikant suformuotą konceptualų organizacijų atsparumo valdymo modelį.
4. Remiantis pateiktu konceptualiu modeliu ir atlikto empirinio tyrimo rezultatais pateikti Lietuvos centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo modelį.

Mokslinio tyrimo ginamieji teiginiai:

1. Lietuvos centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo prioritetas yra kuo greitesnis sugrįžimas į veiklos balanso būseną po poveikio, vadovaujantis bounce back atsparumo sampratą, ir yra labiau atitinkantis viešojo valdymo kontekstą požiūris, lyginant su bounce forward orientacija į būtiną veiklos tobulėjimą.
2. Organizacijų atsparumo gebėjimas pasireiškia reaguojant į poveikį, kylantį tiek iš išorinės, tiek iš vidinės aplinkos pokyčių, kuriems būdingas skirtingas intensyvumas ir raiškos formos.
3. Neapibrėžtumo sąlygų dinamika kyla iš vidinės ir (ar) išorinės aplinkos pokyčių, tačiau organizacijos veiklą neapibrėžtumas veikia kaip atskiras neigiamo poveikio veiksnys. Kintant neapibrėžtumo sąlygų lygiams, sukeltos neigiamos pasekmės organizacijai gali būti vertinamos ir kontroliuojamos per informacijos apdorojimą ir naudojimą sprendimų priėmime neigiamo poveikio metu.

Disertacijos loginė struktūra sudaryta iš 4 dalių. Pirmojoje dalyje analizuojami ir sisteminami pirminiai ir antriniai moksliniai šaltiniai: organizacijų atsparumo, tvirtumo, besimokančios organizacijos, organizacinės aplinkos ir neapibrėžtumo valdymo aspektai, analizę papildant Lietuvos centrinės valdžios organizacijų aplinkos ir valdymo kontekstu. Antrojoje dalyje, remiantis pirmojoje dalyje išskirtais atsparumo sampratos ir neapibrėžtumo sąlygų veiksniais, analizuojami teoriniai ir taikomieji

---

3 Centrinės valdžios organizacijos Lietuvoje suprantamos kaip nacionalinio lygmens institucijos, kurios atsakingos už viešosios politikos formavimą, įgyvendinimą, koordinavimą, vykdančios viešojo administravimo funkcijas visos šalies teritorijoje. (Christensen ir Lægreid, 2008; Nakrošis, 2022; Roness et al., 2008; Talbot ir Johnson, 2007; OECD. 2023; World Bank, 2021; European Parliament ir Council of the European Union, 2025;)

organizacijų atsparumo didinimo, vertinimo, valdymo tyrimai bei modeliai, pateikiama Lietuvos centrinės valdžios organizacijų konteksto analizė. Trečiojoje dalyje, remiantis pirmosiomis darbo dalimis, atliekamas konceptualaus organizacijų atsparumo modelio formavimo procesas, pateikiamas konceptualus atsparumo valdymo modelis ir empirinio tyrimo taikymo metodologija. Ketvirtojoje dalyje pateikiami kokybinio ir kiekybinio empirinių tyrimų rezultatai, pristatomas galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis Lietuvos centrinės valdžios organizacijose neapibrėžtumo sąlygomis, aptariama mokslinė diskusija bei darbo apribojimai.

Tyrimo metodai: Remiantis atlikta mokslinės literatūros pirminių, antrinių šaltinių ir statistinių duomenų analize, išskyrus kuriamo modelio kriterijus ir ryšius tarp jų, suformuotas konceptualus teorinis atsparumo valdymo modelis neapibrėžtumo sąlygomis. Siekiant konceptualų modelį įvertinti empiriškai, atlikti du tyrimai. Pirmiausia atliktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūruoto interviu forma surenkant duomenis iš vadovaujančias pareigas užimančių centrinės valdžios organizacijų ekspertų. Gauti duomenys išanalizuoti pagal išskirtus kriterijus ir indikatorius turinio analizės pagrindu, sudarant kategorijas ir subkategorijas. Kokybinio tyrimo dalis atlikta siekiant papildyti tiriamos srities žinojimą trūkstamais elementais ir pagal gautus rezultatus pakoreguoti teorinį tyrimo modelį. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, atlikus tyrimo modelio korekcijas, pateiktas patikslintas teorinis atsparumo valdymo modelis, kuriuo remiantis atliktas antrasis empirinis kiekybinis tyrimas kaip tęstinė empirinio tyrimo dalis. Mišriu, nuoseklaus tyrimo metodų taikymo dizainu siekiama įvairiapusiškai įvertinti pateikto teorinio organizacijų atsparumo valdymo modeliavimo idėjas Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste. Kiekybinio tyrimo duomenys surinkti atlikus anketinę centrinės valdžios organizacijų darbuotojų apklausą. Gautų duomenų analizei pritaikius aprašomosios statistikos, koreliacinę ir ranginę logistinę regresinę - priežastinių ryšių nustatymo analizę. Remiantis gautais rezultatais suformuotas empiriškai patikrintas atsparumo valdymo modelis Lietuvos centrinės valdžios organizacijoms neapibrėžtumo sąlygomis.

CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIO NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS TEORINIS PAGRINDIMAS

Organizacijų atsparumo koncepcijai – organizacijos gebėjimas sugrįžti į balanso būseną po patirto aplinkos poveikio – priskiriami organizacijų tvirtumo, antitrapumo, besimokančios organizacijos ir tvarumo elementai tik papildo, praplečia atsparumo koncepciją, paties atsparumo poveikio nekuria. Išskiriami du atsparumo pritaikymo požiūriai – *bounce back* ir *bounce forward* iš esmės yra vienas nuo kito priklausantys, t.y. be *bounce back* – organizacijos gebėjimo prisitaikyti ir sugrįžti į balanso būseną po patirto poveikio nebūtų galimybių įgyvendinti *bounce forward* – organizacijos gebėjimo sugrįžti patobulėjusiai po patirto poveikio.

Ši takoskyra remiasi skirtingais tikslais, keliamais organizacijai, patiriant neigiamą

veiklos poveikį *bounce back* - kiek tik galima greičiau sugrįžti į veiklos balanso būseną, *bounce forward* – būtinai patobulėti, sugrįžtant po patirto poveikio. Galima daryti prielaidą, jog pirmasis atsparumo valdymo etapas būtų grįžimas atgal – *bounce - back*, o antrasis - *bounce forward*. Be tinkamai valdomo ir įgyvendinamo *bounce back* atsparumo požiūrio, pasiekti *bounce forward* požiūrio sąlygas daugeliui organizacijų būtų sudėtinga: (1) dėl netinkamai suprantamos atsparumo koncepcijos priimami sprendimai nebūtinai susiję su atsparumu (pvz., tvarumo, tvirtumo, mokymosi ir kitų vadybinių procesų akcentavimo); (2) nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad mokymasis efektyvus ir patiriant neigiamą poveikį, (kartais ir būtinas kaip antitrapių organizacijų atveju), tačiau per didelis ribotų organizacijos išteklių sutelkimas tik į tobulėjimo aspektą patiriamo poveikio metu nesudaro pakankamų sąlygų pasiekti svarbiausią atsparumo elementą – kuo greičiau sugrįžti atgal ir tuomet išnaudoti palankesnes sąlygas organizacijos tobulėjimui.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad dominuojantis veiksnys – poveikis iš išorinės aplinkos (dažniausiai netikėtas ir (ar) labai stiprus), dėl kurio organizacijai reikia investuoti į atsparumą, nėra pakankamas norint tinkamai suprasti ir vystyti organizacijų atsparumo valdymo procesus. Organizacijos patiriamas poveikis gali būti netikėtas iš vidinės ir išorinės aplinkos, taip pat gali susidaryti reguliaraus neigiamo poveikio organizacijos veiklai sąlygos, kylančios iš vidinės ir išorinės aplinkos. Todėl svarbu plėtoti tyrimus ir formuoti valdymo modelį, kuris įtrauktų abi aplinkas ir leistų įvertinti reguliarumo poveikį.

Moksliniuose tyrimuose poveikis organizacijai dažnai įvardijamas kaip šokas, krizė, turbulentiškumas ar neapibrėžtumas nėra tinkamai operacionalizuojamas. Neįtraukiant aplinkos veiksnių analizės, nėra renkama informacija, kokie veiksniai ir kokį poveikį turi organizacijai ir atsparumui. Daugelis atsparumo tyrėjų akcentuoja pasiruošimą poveikiui, tačiau nėra aiškiai pateikiama ir ištiriama, kam reiktų ruoštis. Ši informacija padėtų statinio atsparumo metu skirstant turimus ribotus organizacijos išteklius veiklos planavimui ir kitiems procesams. Dinaminio atsparumo kontekste būtų galima konkretizuoti, kokio poveikio organizacijai atveju koks veiksmų ar procesų eiliškumas turėtų didesnę pridėtinę vertę, priimant sprendimus sugrįžti į balanso būseną. Neapibrėžtumo sąlygos, kurios daro poveikį organizacijos veiklai, suformuojamos taip pat iš vidinės ir išorinės aplinkos, tiek netikėto, tiek reguliaraus poveikio organizacijai metu. Neapibrėžtumo sąlygos yra skirstomos mažiausiai į tris lygmenis – žemas/silpnas; vidutinis ir aukštas/stiprus neapibrėžtumas ir vyrauja organizacijoje nuolatos kintant poveikio stiprumui pagal kontekstinę aplinkų poveikio organizacijai situaciją.

Šiame darbe neapibrėžtumas operacionalizuojamas remiantis aplinkos kontingencijos teorija, jog organizacija gali suvokti neapibrėžtumą kaip informacijos pakankamumo įsivertinimą sprendimams priimti, kai patiriamas neigiamas organizacijos veiklos pokytis atsižvelgiant į organizacijos dydį ir aplinką, kurioje ji veikia. Tad priimama teorinė prielaida, jog nėra vieno geriausio būdo valdyti organizacijai, ypač neapibrėžtumo sąlygų kontekste. Šio požiūrio detalizavimas remiasi aplinkos neapibrėžtumo matrica, atnaujinta pagal informacijos apdorojimo ir organizacijos informacijos

teorinį požiūrį, kuris išskiria keturis kintančius neapibrėžtumo lygmenis, kurių kitimas yra nulemtas išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių. Toks neapibrėžtumo sąlygų koncepcijos detalizavimas leidžia suformuoti labiau niuansuotą atsparumo valdymo modelio dalį, o neapibrėžtumo sąlygos išskiriamos keturios: žemas neapibrėžtumas: 1.Reikalinga informacija žinoma ir prieinama; vidutinis neapibrėžtumas: 2.Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis; 3.Persisotinimas informacija – perteklius; aukštas neapibrėžtumas: 4.Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga.

Detalizuojant organizacijų atsparumo sampratą šiame darbe taikoma sistemų teorijų prieiga. Atsižvelgiant į tiriamų Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekstą, suformuotą formalizuoto sisteminio valdymo principu, sistemų teorijų prieiga leidžia geriau pritaikyti esamas atsparumo taikymo idėjas praktikoje. Lietuvos centrinės valdžios organizacijos priimdamos sprendimus turi žemą autonomijos lygį, veikia griežtai reglamentuotame, tarpinstituciniais pavaldymo ryšiais susaistytoje aplinkoje, kuri veikia problematiškai dinamiškomis neapibrėžtumo sąlygomis, dėl ko labai svarbu tinkamai suformuoti atsparumo valdymo procesą.

Taigi, organizacijų atsparumo valdymo procesas šiame darbe formuojamas *bounce back* požiūriu, kuris skirstomas į du pagrindinius etapus – statinio ir dinaminio atsparumumo valdymo procesus. Iki patiriamo neigiamo aplinkos poveikio organizacijos veiklai taikomos statinio organizacijų atsparumo valdymo priemonės, patyrus neigiamą veiklos poveikį, taikomos dinaminio atsparumo valdymo priemonės. Abu atsparumo etapai papildomi informacijos ir žinių valdymo vadybiniais procesais, skirtais padėti organizacijai veikti kintančiomis aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygomis, kurios kinta dėl vidinės ir išorinės aplinkos pokyčių.

Remiantis atsparumo valdymo teoriniais aspektais, atlikta mokslinių tyrimų ir modelių analizė Lietuvoje ir užsienyje, leidžia teigti, jog yra atskleistos esamos sistemos savybės bei vyraujantys probleminiai atsparumo vystymo aspektai. Aptartuose tyrimuose yra išskiriamos bounce back ir bounce forward atsparumo sampratos prieigos, tačiau daugiausia remiamasi bounce forward arba dar abstraktesniu atsparumo bruožų apibrėžimu. Moksliniuose tyrimuose ar formuojami tyrimo dizainai, ar pasitelkiami modeliai yra ganėtinai bendri, menkai vertinamas aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų poveikis organizacijai, koncentruojamasi į vadybos elementų kategorijų rangavimą. Tyrimuose, ypač Lietuvoje, yra retai atskiriamos statinio ir dinaminio atsparumo dalys, nėra aiškiai perteikiama, kurios vadybinės priemonės tinkamesnės ruošiantis poveikiui, o kokius procesus prioritetizuoti patyrus poveikį, jog būtų galima kuo greičiau sugrįžti į organizacijos veiklos balanso sąlygas ir išnaudoti besimokančios organizacijos procesus tobulinant organizacijos veiklą iš įgautos patirties poveikio metu.

Dauguma įvertintų modelių suformuoti privataus sektoriaus kontekste, dažniausiai universaliai ir viešojo sektoriaus organizacijų tyrimuose, dėl šio aspekto ir vadybos priemonių kategorijų elementų nedetalizavimo nėra suformuojamas tikslesnis, viešojo sektoriaus organizacijoms tinkamas atsparumo vertinimo ir valdymo modelis. Tad dabar praktikoje taikomi Lietuvos centrinės valdžios organizacijų valdymo procesai yra riboti, o siūlomi atsparumo valdymo patobulinimai nėra tinkamai pritaikomi. Todėl centrinės valdžios organizacijų galimybės šiandieną daugeliu atvejų nepakankamai

tenkina visuomenės poreikius, tobulina teikiamas paslaugas ir veiklos valdymą, gerina šalies reitingus ir prestižą.

Atlikta analizė leidžia detalizuoti atsparumo valdymo problematiką procesų lygmenyje tiriamame kontekste. Tai yra svarbus praktinio šio darbo problemos sprendimo žingsnis, leidžiantis išskirti kriterijus, pagal kuriuos bus formuojamas konceptualus teorinis modelis, ir geriau susisteminti, kokio pobūdžio modelis turi būti formuojamas tarp įvertintų kriterijų tarpusavio ryšių. Šių kriterijų analizė leidžia atsparumo valdymą vertinti procesiniu požiūriu, siejant jį su sistemų teorijų siūlomu veiksmų skirstymu iki poveikio, poveikio metu ir po poveikio (Duchek, 2020; Williams et al., 2017).

Šio darbo kontekste organizacijų atsparumas procesų lygmenyje yra skirstomas į statinius ir dinaminius veiksnius. Statinis atsparumas, kaip procesai vykstantys iki poveikio išskiriami per formalizuotus ir neformalizuotus strateginio valdymo, kokybės vadybos, informacijos valdymo, rizikų valdymo, žinių valdymo ir pokyčių vadybos procesus (Chen, Xie, et al., 2021; Sevilla et al., 2023; Zighan, 2023). Dinaminis atsparumas – procesai ir veiksmai poveikiui pasireiškus, išreiškiami per informacijos valdymo, vidinės komunikacijos, sprendimų priėmimo, žinių valdymo ir mokymosi procesus (Al-Ghattas ir Marjanovic, 2021; Duchek, 2020; Tasic et al., 2020).

Tačiau kompleksiško pobūdžio koncepciją kaip atsparumą sudėtinga apibūdinti vienos teorinės prieigos požiūriu. Mokymosi-tobulėjimo-prisitaikymo elementas būdingas atsparumui, tarp sistemų teorijų pateikiamas kiek ribotai, ypač procesų lygmenyje, dažniausiai per ciklišku sistemos vidaus narių ar/ir tarpusavio ryšius su kitomis sistemomis. Kita vertus ir sistemų požiūriu yra akcentuojama, jog tobulėjimo – mokymosi aspektas priklauso nuo aplinkos pasikeitimų, kas dažniausiai yra įvardinama išorinės aplinkos pasikeitimais. Dėl to, tikėtina ir organizacijos pokyčiai būna gana fragmentiški, ypač tarp statiškoje aplinkoje veikiančių organizacijų. Fragmentiškumas susiformuoja dėl retai įvykstančių tokio pobūdžio išorinės aplinkos situacijų, kurios iššaukia organizacijos prisitaikymą. Galimai dėl to galima įžvelgti sąsajas su bounce forward atsparumo požiūrio taikymo populiarumu mokslinių tyrimų tarpe. Tik reaktyvus prisitaikymas prie išorinės aplinkos pokyčių nėra pilnavertis atsparumo valdymo elementas organizacijų kontekste. Todėl vertinga išorinės aplinkos pokyčius pildyti vidinės aplinkos pokyčių veiksniais ir suformuoti bendrą aplinkos pokyčių aspektą, taip tiksliau susisteminant organizacinių pokyčių kontekstą. Tarp vidinių veiksnių galima išskiriant besimokančios organizacijos priemonės: informacijos, žinių valdymo formalizuotais ir neformalizuotais procesais, komunikacijos priemonių taikymą. Taip suformuojant kompleksišką, mokymosi-tobulėjimo ir tuo pačiu prisitaikymo prie aplinkos požiūrį, kuris sistemingai atspindi organizacijų atsparumo valdymo koncepcijos supratimą.

Poveikis organizacijai, po kurio pasireiškia atsparumas, kyla dėl išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių, kurie suformuoja tam tikro lygmens neapibrėžtumo sąlygas. Išorinės aplinkos veiksniai skirstomi į mikroveiksnius: interesų grupių, klientų, pavaldžių institucijų, veiklos poveikį ir tarpusavio ryšius (Donaldson, 2009; Kujala et al., 2022) ir makroveiksnius: teisiniai, ekonominiai, politiniai, visuomeniniai aplinkos poveikio veiksniai tiriamų organizacijų kontekste (Oudhuis ir Tengblad, 2018; Senbeto ir Hon,

2020; Shafaei et al., 2023). Vidinės aplinkos poveikio veiknsiai, kurie suformuoja organizacijos atsparumo gebėjimo pasireiškimą: nekokybišką vadovavimą, vadovų, svarbių darbuotojų ir viduriniosios grandies vadovų kaitą, strateginio planavimo prioritetų pasikeitimus, institucinės atminties praradimą (Boyne et al., 2011; Bracci ir Tallaki, 2021; Naranjo-Gil et al., 2008; Shafaei et al., 2023; Zighan, 2023).

Taip pat kadangi atsparumo valdymas reiškiasi neapibrėžtumo sąlygomis, kurios organizacijų lygmeniu yra objektyviai sudėtingai apibrėžiamos, taikomas bendras organizacijos informacijos ir informacijos apdorojimo teorijos požiūris, kuris leidžia operacionalizuoti procesus organizacijoje, siekiant susidoroti su kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis. Neapibrėžtumo sąlygos subjektyviai suvokiamos ir interpretuojamos tą patiriančios organizacijos viduje. Kad būtų lengviau tai opereacionalizuoti, aiškinimas papildytas informacijos turėjimo sprendimams priimti toje situacijoje (Bettis-Outland, 2012; Samsami et al., 2015; YahiaMarzouk ir Jin, 2023). Tad kintanti įvestis yra tiek iš besikeičiančios išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, tiek iš tos pozicijos, kuri priima sprendimus per individualiai ar kolektyviai suvoktą neapibrėžtumą (priklausomai nuo valdymo struktūros ir valdymo stiliaus).

Atsižvelgiant į griežtai reglamentuotą Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekstą, galima išskirti formalizuotais, strateginio planavimo tarpusavio ryšiais apjungtą skirtingas funkcijas, skirtingus išteklius ir kompetencijas turinčių organizacijų sistemą, kurios vidinė aplinka: struktūra, vertybės, organizacijos kultūra, darbuotojų atranka, motyvavimo sistema, karjeros sistema, sprendimų priėmimas ir daugelis kitų svarbių procesų, yra menkai decentralizuoti ir palikti organizacijos autonomijai. Laisvai valdoma kokybės vadybos priemonių taikymo dalis yra apribota dėl organizacijos turimų išteklių, kas turi poveikį ir tarptautinės, ir nacionalinės tinklaveikos teikiamai naudai (Astrauskas ir Stasiukynas, 2022; Guogis et al., 2023; Nakrošis, 2022; Pivoras et al., 2017; Statneckytė ir Dvorak, 2021).

Ryšiai tarp įvardytų kintamųjų prognozuojami remiantis teorine analize, jog vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai daro neigiamą poveikį organizacijos veiklai bei formuoja neapibrėžtumo sąlygas. Statiniai atsparumo procesai formuoja organizacijos atsparumą iki poveikio, tačiau poveikiui pasireiškus svarbūs tampa dinaminiai atsparumo veiksniai. Be to, kintančios neapibrėžtumo sąlygos, veikiančios organizaciją procesiniu atsparumo požiūriu, detalizuotos per informacijos ir žinių valdymo procesus, turi turėti teigiamą poveikį *bounce back* atsparumui viešojo sektoriaus organizacijose.

CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIO NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Atsižvelgiant į disertacijos problemą, organizacijų atsparumo sampratos kompleksiškumą priklausantį nuo aplinkos poveikio ir žmogiškųjų veiksnių, šis darbas rengiamas pragmatizmo ontologijos požiūrio kontekste. Pragmatizmas neapsiriboja griežtais objektyvumo ar subjektyvios interpretacijos rėmais, o stengiasi kiek įmanoma geriau

pritaikyti šių idėjų privalumus, kuriant pridėtinę vertę realiame pasaulyje. (Kaushik ir Walsh, 2019; Kelly ir Cordeiro, 2020; Morgan, 2014; Saunders et al., 2019) Šioje disertacijoje keliamos problemos atveju siekiant suprasti, pažinti ir pasiūlyti praktinius sprendimus analizuojamam reiškiniui tikslinga formuoti tyrimo dizainą apjungiant interpretacinę ir deskriptyvinę prieigas vadovaujantis pragmatizmo ontologija, kuri leidžia apjungti šių požiūrių privalumus, išvengiant konstruktyvios kritikos diskusijų metu išryškėjusių trūkumų. (Kelly ir Cordeiro, 2020)

Epistemologiškas šio darbo požiūris – kaip mes priimame žinias apie tai ką norime suprasti – (Berryman, 2019; Chatterjee, 2009) remiasi post – pozityvizmu, kuris nors ir akcentuoja objektyvių praktinių sprendimų paieškos svarbą realaus pasaulio problemoms, tačiau pripažįsta, jog realios problemos kompleksiškos ir priklauso nuo konteksto, tad objektyvumas yra ribotas. (Clark, 1998; Henderson, 2011; Maksimović ir Evtimov, 2023) Šiuo atveju išskiriamas post – pozityvizmo požiūrio privalumas, jog nors svarbiausias tyrimo akcentas yra retai atsparumo neapibrėžtumo sąlygomis tyrimuose pasitaikanti priežastinių ryšių analizė skirta praktiniam organizacijoje taikomų vadybos metodų įvertinimui, dėl Lietuvos viešojo valdymo konteksto pažinimo stokos, ypač poveikio organizacijai neapibrėžtumo sąlygomis, šį apribojimą galima kontroliuoti pasitelkiant kokybinį tyrimo metodą – pritaikant pusiau struktūruoto interviu metodą.

Pagal anksčiau išsakytus argumentus, šiame tyrime taikomas nuoseklus mišrių metodų tyrimo dizainas: pirmo kokybinio ir antro kiekybinio tyrimo. Mišraus tyrimo dizaino privalumas pragmatiško, post-pozityvistinio tyrimo kontekste detalizuoja anksčiau pateiktus privalumus, leidžia kompleksiškai, pakankamai laisvai, bet neprarandant objektyvumo tirti disertacijos problemos lauką.

Kokybinio tyrimo metu pusiau struktūruoto interviu metodu surinkus duomenis, ekspertų požiūriu fiksuojamas naujas žinojimas apie tiriamą kontekstą, tyrimas praturtinamas naujomis subtiliomis žiniomis kurios tyrimui suteikia gylio.(Lindgren et al., 2020) Kiekybinio tyrimo metu, anketinės apklausos būdu surinkus reikiamą kiekį duomenų ir juos išanalizavus aprašomosios statistikos ir priežastinių ryšių analizės metodais tyrimas praturtinamas galimybe generalizuoti gautus rezultatus tiriamame kontekste bei detalizuoti tyrimo elementus, nustatyti ryšius ar tendencijas tarp jų. (Polit ir Beck, 2010) Toks suformuotas nuoseklaus mišrių tyrimo metodų taikymas įgalina įvairiapusiškai patikrinti konceptualaus teorinio tyrimo modelio tinkamumą praktikoje bei padidina tyrimo patikimumą sprendžiamos problemos kontekste.

Kokybinis tyrimas: (Newcomer et al., 2015) Kokybinis tyrimo metodas leidžia įsigilinti į tiriamą problemą, pažinti kontekstą iš skirtingų tiriamų subjektų pozicijų. (Döringer, 2021). Tai suteikia tyrimui reikalingą mažai ištirto konteksto ir sąveikaujančių asmenų jame žinojimą. Siekiant tyrime pažinti ir užfiksuoti Lietuvos centrinės valdžios organizacijose vadybinių atsparumo valdymo priemonių taikymą, aplinkos poveikį organizacijos veiklai ir susidarančias neapibrėžtumo sąlygas kokybinio tyrimo duomenys bus renkami pusiau struktūruoto interviu metodu.

Pusiau struktūruoto interviu būdas pasirinktas dėl aiškios pokalbio ir gautų rezultatų interpretavimo struktūros ir galimybės ekspertui perteikti konstruktyvesnes

užduodamų klausimų gaires nedarant poveikio ekspertų atsakymams – patikslinant kokios klausimo gairės/ribos. Taip pasiliekant galimybę valdyti pokalbį, dėl tyrimo kompleksiškos problematikos. (Kakilla, 2021; Kallio et al., 2016) Gauti ekspertų tyrimo rezultatai paruošiami analizei juos pilnai ar iš dalies išrašant į tekstą (transkribuojant). Atlikto tyrimo kontekste pusiau struktūruoto interviu būdu surinkti duomenys transkribuoti pilnai, taip išlaikant atliekamo tyrimo autentiškumą, kokybę ir patikimumą. (McMullin, 2023) Surinkti duomenys išanalizuoti kokybinio turinio (angl. content analysis) pagrindu. Tai leidžia gautus labai plačiai pasiskirsčiusius duomenis ir subtiliai išreikštus gylyje susisteminti, interpretuoti pagal parengtą kriterijų sąrašą ir pagrįsti tyrimo išvadas. (Humble ir Mozelius, 2022; Lindgren et al., 2020)

Kiekybinis tyrimas: Ši tyrimo dalis skirta konceptualų teorinį modelį, patikslintą remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, patikrinti tiriamos problemos populiacijoje – Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste. Kiekybinio tyrimo pobūdis leidžia generalizuoti tyrimo rezultatus tiriamai imčiai dėl objektyvumo ir patikimumo privalumų. Tačiau, kad tai būtų galima patvirtinti praktikoje, reikia laikytis tyrimo metodų taikymo reikalavimų, išvengti galimų klaidų siekiant išlaikyti tyrimo patikimumą.

Atsižvelgiant į tai, jog tyrimo kintamųjų duomenys surinkti Likerto skalės principu, iš priežastinių metodų sąrašo siekiant įvertinti ryšio svarbumą ir poveikį, bus pasitelkiama ranginė logistinė regresija. Šis metodas skirtas likerto skalės pagrindu surinktiems netolydiems duomenims analizuoti – tikrinti teorines konceptualias įžvalgas tiriamos problemos atžvilgiu. Interpretacija objektyvi, bet ganėtinai abstrakti, nėra galima itin tiksliai nusakyti nepriklausomų kintamųjų tarpe ryšių pokyčių su priklausomu kintamuoju. Tačiau išlieka pakankamai objektyvumo ir patikimumo, jog būtų galima nusakyti, kad padidėjimas nepriklausomo kintamojo atžvilgiu, turi poveikį priklausomam kintamajam ir hierarchiškai palyginti nepriklausomus kintamuosius tarpusavyje. Taip pateikiant suteikiant reikiamą gylį ir praktiškumą šio tyrimo problemos atžvilgiu.

Empirinio tyrimo eiga. Pirmiausia siekiant užpildyti pakankamai nežinomus tyrimo aspektus, atliktas kokybinis tyrimas 2024 metų liepos – lapkričio mėnesiais. Empirinio tyrimo ekspertų atrankos kriterijai suformuoti atsižvelgiant į tiriamo organizacijų atsparumo kompleksiškumą: ekspertu laikomi pagal esamas (ir prieš tai užimtas) pareigas – aukščiausios ir viduriniosios grandies vadovaujančių darbo pozicijose Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijose 5 metų laikotarpyje (viešajame sektoriuje šias pareigas užima asmenys su ne mažesniu kaip magistro laipsnio išsilavinimu ir 3-5 metų darbo stažą viešajame sektoriuje turintys asmenys). Apklausti 22-u ekspertai iš 19-os politikos formavimo, politikos įgyvendinimo, kontrolės, teisėkūros, administravimo, vyriausybės ir jai pavaldžių įstaigų, ministerijų ir jai pavaldžių įstaigų, seimui pavaldžių įstaigų, statutinių įstaigų ir nepriklausomų įstaigų vadovaujančias pareigas užimantys ekspertai. Ekspertų darbo stažas ir patirtis Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijose varijuoja nuo 6 iki 25 metų ir daugiau. Ekspertų informacija tyrimo tikslais yra nuasmeninta, ekspertams priskirti kodai (E1, E2, E3 ir t.t.). Pusiau struktūruoto interviu metodu surinkti duomenys transkribuoti ir išanalizuoti kokybinio turinio (angl. *content analysis*) pagrindu. Analizuojant duomenis,

atsižvelgiant į klausimų sudarymo kriterijus išskirtos kategorijos ir subkategorijos. Atlikus kokybinį tyrimą ir išanalizavus rezultatus patikslintas konceptualus teorinis organizacijų atsparumo valdymo modelis, suformuoti papildomi tyrimo indikatoriai, taip praplėstas tyrimo instrumentarijus ir atnaujinta anketinės apklausos forma.

Anketine apklausa dalintasi interneto nuoroda „Google forms“ platformoje, 2024 m. gruodžio 3 – 23 dienomis. Kvietimai atsakyti į anketos klausimus siųsti dvejopai. Pirmu atveju – pusiau struktūruoto interviu metu didžioji dalis kalbintų ekspertų sutiko pasidalinti anketa savo organizacijos viduje (suderinant tai su aukščiausiais vadovais), antruoju atveju kvietimas dalyvauti tyrime buvo platinamas Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų puslapiuose viešai prieinamais darbuotojų elektroninio pašto adresais. Siekiant išvengti BDR pažeidimų, elektroninių kvietimų siuntimas savarankiškai atliktas tyrėjo, nesinaudojant prieinamomis priemonėmis atlikti šį procesą. Kvietimų siuntimas vykdytas dviem etapais, kurių antrasis - pakartotinis kvietimas dalyvauti tyrime siunčiamas tiems patiems respondentams. Kadangi tyrimo anketa dalintasi dvejopai, negalima tiksliai nusakyti kiek unikalių kvietimų buvo išsiųsta, tyrėjo duomenimis apie 10tūkst. išviso pirmuoju etapu ir apie 7 tūkst. pakartotinių kvietimų antruoju etapu.

Gauti 555 respondentų atsakymai yra pakankamas skaičius patikimai interpretuoti gautus rezultatus tiriamos populiacijos atžvilgiu statistinį patikimumą apskaičiuojančia „Pannioto formule“ – tyrimui reikėjo apklausti 365 – 385 respondentus. Remiantis 2024.12.01 Valstybės valdymo agentūros pateikiamais duomenimis apie Lietuvos centrinės valdžios organizacijose užimamas darbo vietų skaičius svyravo tarp 38 – 40 tūkst. Toks suformuotas nuoseklaus mišrių tyrimo metodų taikymas įgalina įvairiapusiškai patikrinti konceptualaus teorinio tyrimo modelio tinkamumą praktikoje bei padidina tyrimo patikimumą sprendžiamos problemos kontekste.

1 Lentelė: Empirinio tyrimo loginė schema

<table>
<tr><td colspan="3">1 Etapas: Mokslinės literatūros analizė ir konceptualaus modelio formavimas</td></tr>
<tr><td>Organizacijų atsparumo valdymo neapibrėžtumo sąlygomis teorinis pagrindimas.</td><td>Organizacijų atsparumo valdymo konceptualių ir taikomųjų modelių analizė ir Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo tyrimų kontekstas.</td><td>Konceptualaus organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimas kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste.</td></tr>
<tr><td colspan="3">2 Etapas: Kokybinis tyrimas</td></tr>
<tr><td>Taikyti pusiau struktūruoto interviu ir turinio analizės metodai</td><td>Atliktas 2024 m. liepos – spalio mėnesiais.</td><td>Įtraukta 19-a centrinės valdžios organizacijų.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Apklausti vadovaujančias pareigas atliekantys centrinės valdžios organizacijų darbuotojai.</td><td>Atlikti 22 pusiau struktūruoti interviu.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Atsižvelgiant į gautus kokybinio tyrimo rezultatus patikslintas konceptualusis atsparumo valdymo modelis.</td></tr>
</table>

3 Etapas: Kiekybinis tyrimas			
Anketinė apklausa elektroniniu paštu – išsiųsti apie 17 tūkst. elektroninių laiškų.	Atliktas 2024 lapkričio – gruodžio mėnesiais.	Įtrauktos 64 centrinės valdžios organizacijos Surinkti 555 atsakymai.	Atsakyti į anketą galėjo visų pasiektų centrinės valdžios organizacijų pareigybių darbuotojai
Surinktų duomenų analizei taikyta aprašomosios statistikos, koreliacinė ir ranginės logistinės regresijos analizės, naudojantis IBM SPSS ir Microsoft Excel programomis.		Iškeltos ir patikrintos 7 kiekybinio turimo hipotezės.	
Atsižvelgiant į gautus rezultatus pateikiamas kiekybiniais metodais patikrintas organizacijų atsparumo valdymo modelis.			
4 Etapas: Empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas			
Remiantis gautų empirinių tyrimų rezultatais, pateikiamas bendrasis organizacijų atsparumo valdymo modelis ir sudaroma organizacijų atsparumo valdymo schema, papildyta atsparumo vertinimo Lietuvos centrinės valdžios organizacijose anketa (Priedai Nr. 2 ir 3).			

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO LIETUVOS CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJOSE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI, MODELIO FORMAVIMAS IR MOKSLINĖ DISKUSIJA

Atlikto **kokybinio tyrimo** rezultatai leidžia teigti, jog Lietuvos centrinės viešosios valdžios organizacijose veiklos pablogėjimas kyla lygiavertiškai iš vidinės ir išorinės aplinkų. Vidinės aplinkos poveikį labiausiai formuoja vadovaujančias pozicijas užimančių ir istorinę atmintį turinčių darbuotojų kaita, kuri tiesiogiai susijusi su aspektais, formuojančiais negatyvią organizacijos kultūrą. Išorinės aplinkos poveikio elementai sietini su rinkiminio ciklo nulemtais pasikeitimais vyriausybėje, strateginių prioritetų kaita, organizacijos stakeholderių veikla ir kylančiu stakeholderių, politikų, visuomenės ir medijų spaudimu organizacijai.

Nuolatos pasikartojantis poveikis iš aplinkos dažniausiai suformuoja žemo arba vidutinio neapibrėžtumo sąlygas, kurių metu organizacijai informacija yra žinoma, prieinama ir perauga į nuolatinį naujos informacijos poreikį. Netikėtas poveikis iš aplinkos dažniausiai sukelia aukšto neapibrėžtumo sąlygas, kurių metu vyrauja nuolatinis informacijos poreikis sprendimams priimti, peraugdamas į nežinojimą, kokios informacijos reikia ir kur informaciją gauti. Remiantis ekspertų interviu rezultatais, valdant atsparumą ir priimant sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis organizacijoms svarbu investuoti į informacijos apdorojimo ir sklaidos galimybes organizacijos vidaus komunikacijos kanalais įvairiomis formomis, ypač akcentuojant laisvą tarpusavio keitimąsi informacija ir turininę vadovų komunikaciją gyvai, tiek ribojant, tiek praplečiant pateikiamą informaciją

Ekspertų nuomone, sėkmingų priemonių netaikymas yra neigiamas aspektas, t.y. priemonė gali būti taikoma, bet ne visai kokybiškai, neatitinkant gerosios praktikos ar

sėkmingos patirties kriterijaus, bet tai jau prisidės prie atsparumo didinimo – valdymo. Tačiau jeigu sėkmingos priemonės netaikomos arba buvo taikomos, bet praktika nutraukta/pasikeitė dėl vadovų kaitos, tai vertinama kaip nesėkmingas sprendimas, mažinantis atsparumą ir jo valdymo galimybes. T.y. atsparumas kompleksiškas, valdymo galimybės nėra visiškai ištirtos ir numatytos, bet darbuotojų kompetencijos, turima patirtis, riboti organizacijos ištekliai ir didelė skuba sugrįžti į veiklos balanso sąlygas įpareigoja priimti sprendimus pagrįstai, suvokiant atsparumo valdymo sistemos kontekstą.

Organizacijai prisitaikant prie besikeičiančių veikimo sąlygų, žinių valdymo ir mokymosi procesui didžiausią pozityvią įtaką turi: (i) institucinę atmintį turinčių darbuotojų dalyvavimas, (ii) organizacijos valdymo informacijos skaitmenizavimas, (iii) kokybiškas įsitraukimas į nacionalinę panašių organizacijų tinklaveiką (ar tarptautinę, jeigu šalyje nėra panašių organizacijų atitikmens). Netinkamai pasirengus neigiamo poveikio laikotarpiams, sutrinka organizacijos informacijos keitimasis, o mokymosi elementas tampa nevaldomas, ypač jeigu neigiamo poveikio situacijos pasikartoja dažnai, netikėtai ir organizacijai neužtenka laiko įgyvendinti mokymosi procesus.

Atlikto **kiekybinio tyrimo** rezultatai leidžia teigti, jog Lietuvos centrinės viešosios valdžios organizacijose nustatyti sąveikos ryšiai tarp visų tiriamų kriterijų ir priklausomo kintamojo – organizacijos atsparumo. Tą patvirtina atlikti atskirų kriterijų ryšių su organizacijos atsparumu modeliai, bei trys apibendrinantys modeliai. Bendruoju atsparumo valdymo modeliu paaiškinama apie 42% organizacijos atsparumo reikšmių, įtraukus 11 statistiškai reikšmingų kintamųjų. Skirtingų kriterijų modeliais paaiškinama: Vidinė aplinka: ~2%; Išorinė aplinka - ~8%; Neapibrėžtumo sąlygos - ~12%; Bendras aplinkos veiksnių modelis - ~19%, Statinio atsparumo ~20%; Dinaminio atsparumo - ~18%; Informacijos valdymo - ~21%; Žinių valdymo - ~32%; Bendras valdymo priemonių modelis - ~36%. Pastebima, jog aplinkos kriterijų modelių aiškinamoji galia yra žemiausia, atskirų modelių paaiškinimo galimybės tinka tik iš dalies. Vadybos metodų kriterijų modelių paaiškinamoji reikšmė yra pakankama

Ryšiai tarp organizacijos atsparumo ir aplinkos poveikio veiksnių

Nustatyta, jog vidinė, išorinė aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygos neigiamai veikia organizacijos atsparumą, išskyrus du išorinės aplinkos kintamuosius: (i) Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais); ir (ii) Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita. Kurie teigiamai veikia organizacijos atsparumą, kuomet didėja neigiamas poveikis organizacijos veiklai. Tikėtina toks ryšys susiklosto dėl modelyje neįtraukto ir nematuojamo, tačiau tarp šių kintamųjų ir priklausomo kintamojo susidarančio ryšio. Jis galimai susijęs su tinklaveika ar šoko testais.

Vidinė aplinka

Vidinės aplinkos regresiniame modelyje buvo įtraukti 6 indikatoriai, iš kurių 5 statistiškai nereikšmingi, tik Neplanuotos, skubių užduočių indikatorius statistiškai reikšmingas, juo remiantis galima paaiškinti tik apie 2% atsparumo reikšmių. Atsižvelgiant į koreliacinių ryšių analizės rezultatus statistiškai reikšmingą ryšį su nepriklausomu kintamuoju turi neplanuotų skubių užduočių ir svarbių darbuotojų kaitos

indikatorių kaip turinti ryšį su atsparumu, kiti kintamieji koreliacinių ryšių neturi. Keturių statistiškai nereikšmingų kintamųjų rezultatas ranginės logistinės regresijos modelyje ir nei vieno statistiškai reikšmingo vidinės aplinkos indikatoriaus nebuvimas bendrame galutiniame modelyje leidžia H_1 hipotezę patvirtinti iš dalies, jog vidinės aplinkos veiksniai turi neigiamą priežastinį ryšį su organizacijos atsparumu.

Išorinė aplinka

Išorinės aplinkos modelyje iš 12 įtrauktų veiksnių statistiškai reikšmingais patvirtinti tik 5: 1.Spaudimas iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai); 2.Santykis su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija); 3.Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais); 4. Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita; 5. Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai; Nustatyti statistiškai reikšmingi 8 kintamųjų koreliaciniai ryšiai su priklausomu kintamuoju, kaip ir regresijos rezultatų atveju du kintamieji susiję teigiamu ryšiu. Iš penkių statistiškai reikšmingų kintamųjų individualiame regresiniame modelyje ir trijų indikatorių įtraukimo į galutinį modelį, H2 hipotezę, kad išorinės aplinkos veiksniai turės neigiamą poveikį organizacijos atsparumui, taip pat leidžia patvirtinti tik iš dalies, nes du kintamieji turi teigiamus priežastinius ryšius su organizacijos atsparumu (Santykis su instituciniais partneriais (išorės subjektai kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmės ir nesėkmės, nebūtinai pavaldumo ryšiais); Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaita).

Trečiasis individualus regresijos modelis skirtas įvertinti neapibrėžtumo sąlygų ir organizacijos atsistatymo laikotarpio ryšius su organizacijos atsparumu, leidžia patvirtinti ryšį, jog aukštesnis neapibrėžtumo sąlygų lygis neigiamai susijęs su organizacijos atsparumu. Taip pat, ilgesnis laikotarpis galimas organizacijai atsistatyti po patirto poveikio susijęs su neigiamu organizacijos atsparumu. Modelis paaiškina apie 12% priklausomo kintamojo ir yra vienas iš reikšmingiausių šiame tyrime nagrinėtų aplinkos poveikio modelių.

Neapibrėžtumo sąlygos

Trečiasis individualus regresijos modelis skirtas įvertinti neapibrėžtumo sąlygų ir organizacijos atsistatymo laikotarpio ryšius su organizacijos atsparumu, leidžia patvirtinti ryšį, jog aukštesnis neapibrėžtumo sąlygų lygis neigiamai susijęs su organizacijos atsparumu. Taip pat, ilgesnis laikotarpis galimas organizacijai atsistatyti po patirto poveikio susijęs su neigiamu organizacijos atsparumu. Modelis paaiškina apie 12% priklausomo kintamojo ir yra vienas iš reikšmingiausių šiame tyrime nagrinėtų aplinkos poveikio modelių.

Ryšiai tarp organizacijos atsparumo ir organizacijos valdymo priemonių.

Vadybos priemonės susijusios su organizacijos atsparumo gerėjimu ir valdymu pasiskirsto tarp visų 4 kriterijų gana vienodai, skirstant pagal reikšmingumą organizacijų atsparumui: daugiausia poveikio turi žinių valdymo priemonės, informacijos valdymas, dinaminis atsparumas, statinis atsparumas. Visų kriterijų kintamieji susiję teigiamais priežastiniais ryšiais su priklausomu organizacijos atsparumo kintamuoju. Sudaryti modeliai paaiškina 20% - 32% tiriamo atsparumo reikšmių.

Statinis.

Statinio atsparumo vadybos priemonių vertinimo modelyje iš 9 įtrauktų kintamųjų statistiškai reikšmingi 5, tačiau dėl kintamųjų tarpusavio ryšių, galutiniame individualaus kriterijaus modelyje lieka įtraukti tik 4. Bendrame galutiniame modelyje įtrauktas vienas kintamasis: Strateginė analizė – organizacijos vidinės aplinkos tyrimai, analizės ir vertinimai. Koreliaciniai ryšiai tarp indikatorių ir priklausomo kintamojo yra statistiškai reikšmingi ir teigiami. H_4 hipotezę priimame – nustatyti teigiami priežastiniai ryšiai su priklausomu organizacijos atsparumo kintamuoju. Geriau išpildomi statinio atsparumo elementai turi teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo gerėjimu.

Dinaminis

Dinaminio atsparumo vadybos priemonių vertinimo modeliuose iš 8 indikatorių, statistiškai reikšmingus ryšius turi trys kintamieji. Galutiniame bendrame modelyje patvirtinamas vienas indikatorius - Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju. Statistiškai reikšmingais, teigiamais, koreliaciniais ryšiais nesusijęs su priklausomu kintamuoju tik informacijos ribojimo darbuotojams indikatorius. H_5 hipotezę priimame, nustatyti teigiami ryšiai su priklausomu kintamuoju. Organizacijoje profesionaliau taikant dinaminio atsparumo priemones (Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju; ; Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai [ne rutininiai]; Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos), yra nustatytas teigiamas priežastinis ryšys organizacijai būti atsparesnei.

Informacijos valdymas

Informacijos valdymo kriterijaus vertinimo modelyje iš įtrauktų kintamųjų trys statistiškai reikšmingi individualiame modelyje (Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais; Renkama informacija panaudojama sprendimų priėmime) ir vienas bendrame - Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas. Teigiamais, statistiškai reikšmingais koreliaciniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju visi informacijos valdymo kriterijaus indikatoriai. H_6 hipotezę priimame, nustatyti teigiami priežastiniai ryšiai tarp trijų informacijos valdymo kriterijaus indikatorių. Patvirtintas teigiamas ryšys tarp kokybiškai išpildomų informacijos valdymo metodų organizacijoje ir organizacijos atsparumo didėjimo.

Žinių valdymas

Remiantis žinių valdymo indikatorių regresinio modelio rezultatais, statistiškai reikšmingi individualiame modelyje yra keturi kintamieji: (i) Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje; (ii) Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu; (iii) Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai. Bendrame modelyje statistiškai reikšmingi trys kintamieji, teigiamu ryšiu susiję su priklausomu kintamuoju. Teigiamais, statistiškai reikšmingais koreliaciniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju visi žinių valdymo kriterijaus indikatoriai. H_7 hipotezė priimama: žinių valdymo priemonių taikymo organizacijoje gerėjimas turi teigiamą ryšį su organizacijos atsparumu.

Iš 52 į bendrą - galutinį (Modelis Nr.10.1) priežastinių ryšių nustatymo modelį

įtrauktų indikatorių, statistiškai reikšmingi 7 aplinkos poveikio veiksnių ir 14 vadybinių atsparumo valdymo indikatorių. Gautas statistiškai reikšmingas ir patikimas priežastinių ryšių modelis paaiškina 43% organizacijos atsparumo reiškinio situacijų.

Apibendrinant priežastinių ryšių tyrimą, iš iškeltų 7 hipotezių, 2 patvirtintos iš dalies ir 5 hipotezės patvirtintos pilnai (2 Lentelė) Sudaryti 10 patikimų, statistiškai reikšmingų ir analizuojamiems duomenims tinkamų priežastinių ryšių prognozavimo modelių. Iš kurių 1.2; 2;2, 3 modeliuose tiriamas aplinkos indikatorių poveikis organizacijų atsparumui. 5.1, 6.1, 7.1, 8.1 modeliuose tiriamas statinių, dinaminių, informacijos ir žinių valdymo indikatorių poveikis organizacijų atsparumui. Taip pat papildomai suformuoti tiriamas sritis apibendrinantys duomenys dėl rezultatų tikslumo: 4.1 – modelis apibendrina aplinkos poveikio organizacijų atsparumui ryšius; 9.1 modelis apibendrina valdymo indikatorių ryšių poveikį organizacijų atsparumui; 10.1 modelis apibendrina visų tyrimo kategorijų ir joms priskirtų indikatorių ryšius su organizacijų atsparumu.

2 Lentelė. Hipotezių vertinimo apibendrinimas

	Formuluotė	Rezultatas
H_1	Bent vienas į modelį įtrauktas vidinės aplinkos poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta iš dalies
H_2	Bent vienas į modelį įtrauktas išorinės aplinkos poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta iš dalies
H_3	Bent vienas į modelį įtrauktas neapibrėžtumo sąlygų poveikio nepriklausomas kintamasis turės neigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta
H_4	Bent vienas į modelį įtrauktas statinio atsparumo valdymo procesų nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta
H_5	Bent vienas į modelį įtrauktas dinaminio atsparumo valdymo procesų nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta
H_6	Bent vienas į modelį įtrauktas informacijos valdymo nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta
H_7	Bent vienas į modelį įtrauktas žinių valdymo nepriklausomas kintamasis turės teigiamą ryšį su organizacijos atsparumo priklausomu kintamuoju.	Priimta

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo modelio formavimas

Atsižvelgiant į šio darbo problemai išspręsti suformuluotą tikslą, šiame poskyryje pristatomi organizacijų atsparumo valdymo požiūriai ir detalizuojami empirinių tyrimų metu nustatyti elementai. Galutinio modelio formavimas grindžiamas klasikinio valdymo ciklo logika, organizacijų atpsarumo valdymo procesų vertinimo anketomis (priedai Nr. 2 ir Nr. 3) ir organizacijų atsparumo raiškos aspektais, leidžiančiais integruoti teorinius ir empirinius rezultatus į vientisą struktūrą. Tokia prieiga užtikrina, kad modelis išlaiko akademinį pagrįstumą, tačiau kartu yra orientuotas į praktinį pritaikymą Lietuvos centrinės valdžios organizacijų veikloje. Modelio logika perteikiama

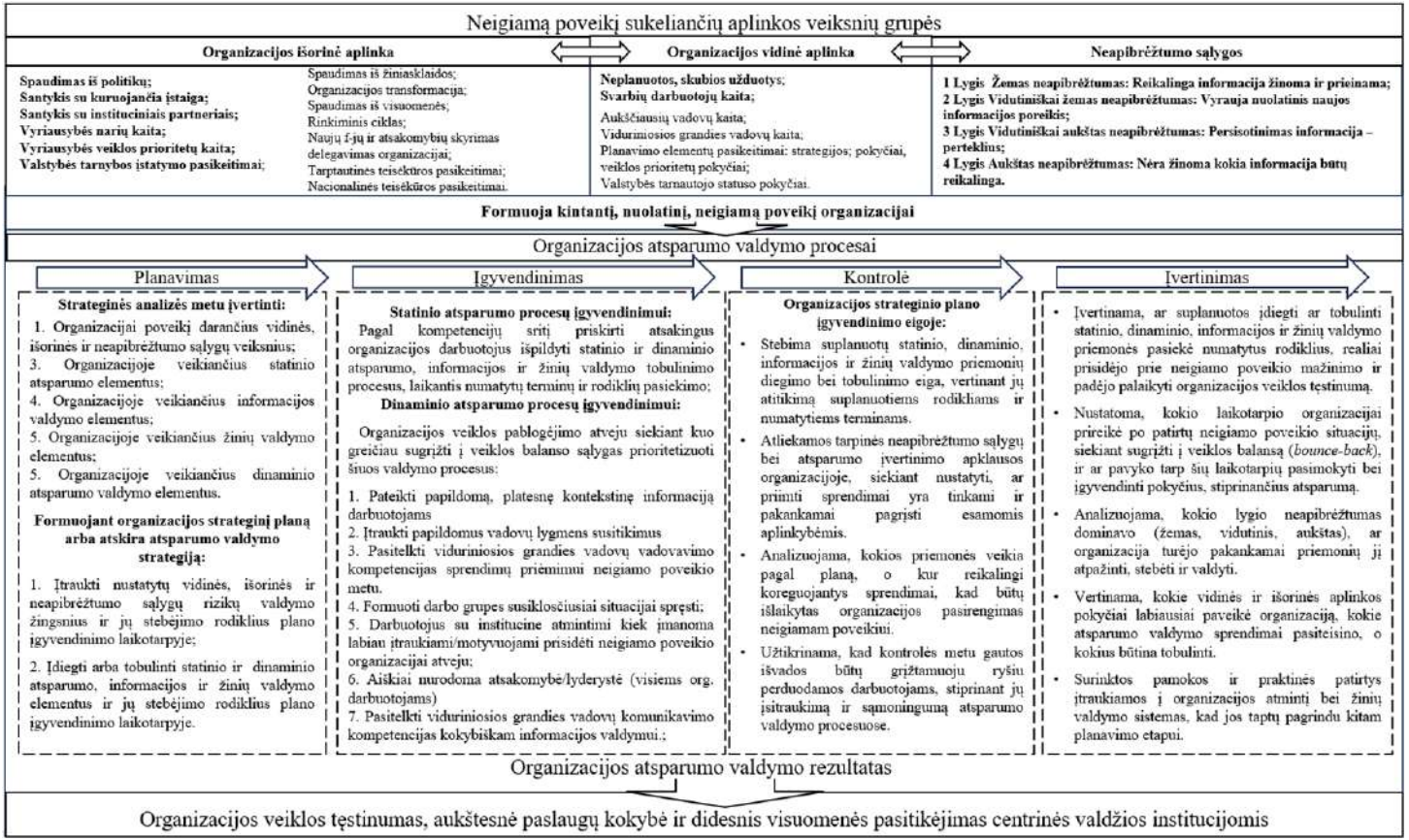
keliuose paveiksluose, kuriuose nuosekliai išdėstomi pagrindiniai atsparumo valdymo komponentai.

Supaprastintoje organizacijų atsparumo valdymo modelio schemoje (1 Pav.) išskiriami pagrindiniai šiame tyrime analizuoti aspektai: Įeigos etape įtraukiami vidinės, išorinės aplinkų ir neapibrėžtumo sąlygų kintamieji, kurie aktyvuoja organizacijų veiklos pablogėjimą, dėl kurio pasireiškia atsparumo valdymo poreikis. Atsparumo valdymas pateikiamas per integruotą 4 etapų klasikinio valdymo ciklą (Planavimas – Įgyvendinimas – Kontrolė – Įvertinimas), papildytą statinio ir dinaminio atsparumo procesais bei informacijos ir žinių valdymo priemonėmis. Tokia integracija sudaro sąlygas organizacijai greičiau atkurti veiklos balansą, užtikrinti funkcijų tęstinumą, nuosekliai gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir išlaikyti visuomenės pasitikėjimą bei piliečių poreikių tenkinimą.

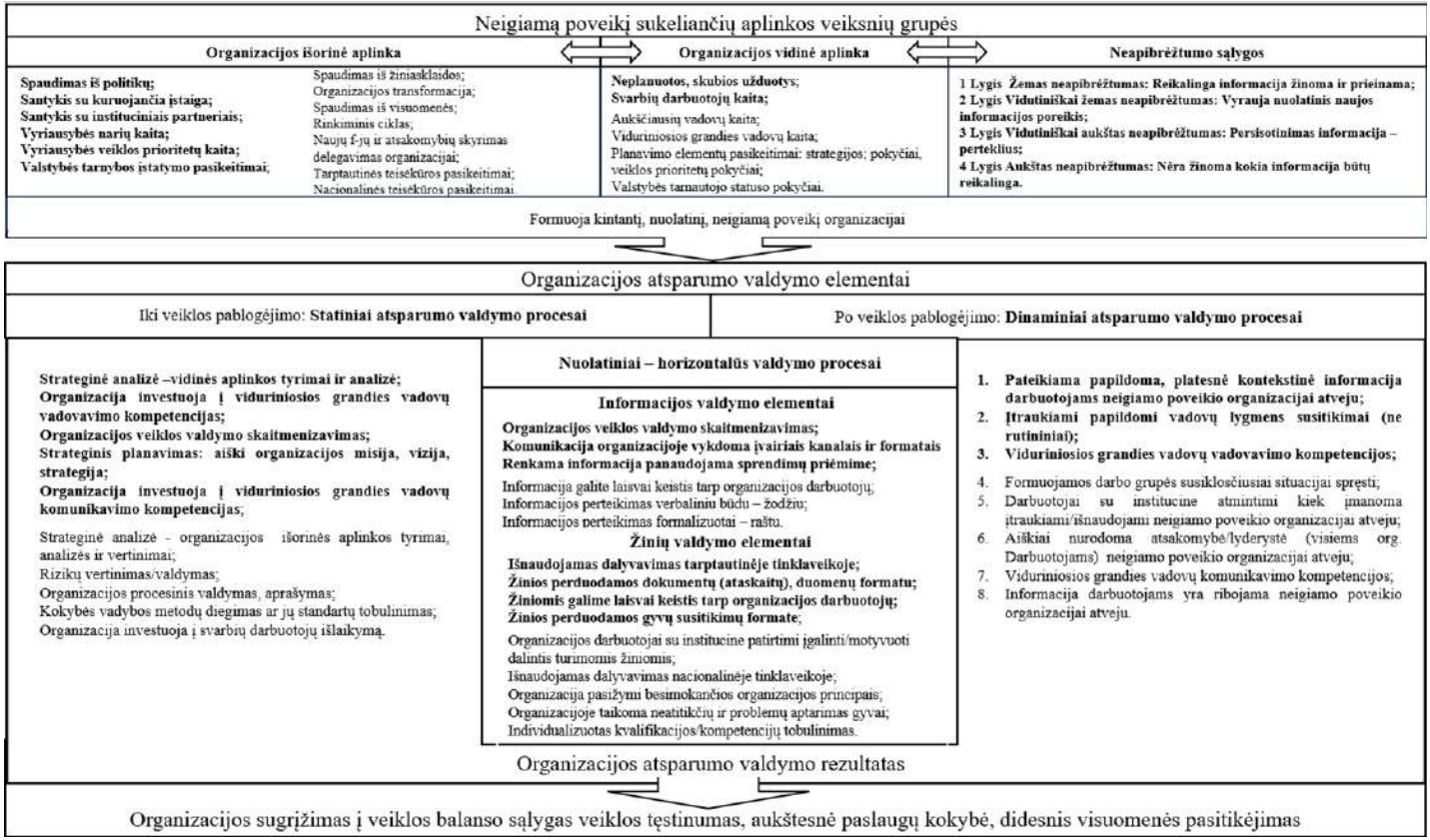


1 Pav. Supaprastinta organizacijų atsparumo valdymo modelio schema

Organizacijų atsparumo valdymo procesų schemoje (2 Pav.) atsparumo valdymo aspektai sujungti su klasikinio valdymo ciklu, kuris viešojo sektoriaus organizacijoms yra pagrindinė valdymo praktikos schema. Ši sąsaja parodo, kokiais etapais organizacijos gali kryptingai įtraukti atsparumo priemones į savo veiklą. Schema taip pat pateikia vidinės, išorinės aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų sąsajų veiksnius, kurie papildo valdymo ciklo modelį kaip įeigos dalis, tačiau detalesnė analizė pateikiama galutinio modelio aprašyme. Svarbu pabrėžti, kad modelis pateikia bendrą atsparumo valdymo karkasą: nors organizacijos yra panašios savo struktūra, jos iš esmės skiriasi pagal dydį, funkcijas, veiklos sritį ir subordinacijos principus. Todėl modelis nesudaro detalaus priemonių rinkinio, bet padeda vadovui, atlikus įsivertinimą pagal vieną iš parengtų vertinimo anketų (Priedai Nr. 2 ir Nr. 3), pritaikyti rezultatus konkrečiai organizacijai, nustatant prioritetinius veiksmus, atsakomybes ir terminus.



2 Pav. Organizacijų atsparumo valdymo procesų schema



3 Pav. Galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis. Paryškinti elementai patvirtinti kiekybine regresine analize, kiti elementai pagrįsti kiekybine koreliacine ir kokybine turinio analize. Elementų išdėstymas atspindi jų svarbos tvarką.

Galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis (3 Pav.) apjungia teorinius principus su empirinių tyrimų rezultatais, suformuodamas nuoseklią atsparumo valdymo struktūrą. Moksline prasme reikšmingas indėlis siejamas su įeigos dalies operacionalizavimu: modelyje aiškiai išskiriami vidinės, išorinės aplinkos bei neapibrėžtumo sąlygų veiksniai, kurie daugelyje ankstesnių tyrimų buvo vertinti fragmentiškai arba tik kontekstiniu lygmeniu. Šių kintamųjų integravimas leidžia sistemiškai suprasti, kaip aplinkos poveikis tampa atsparumo valdymo proceso dalimi. Procesų dalyje modelis detalizuoja statinio ir dinaminio atsparumo procesus bei jų sąsajas su informacijos ir žinių valdymu, atverdamas vadinamąjį „black box" ir parodydamas, kokie konkretūs elementai lemia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie neapibrėžtumo sąlygų. Praktiniu požiūriu modelis tampa diagnostiniu, planavimo ir valdymo sprendimų įrankiu, suteikiančiu viešojo sektoriaus organizacijoms pagrindą identifikuoti prioritetines sritis, paskirstyti atsakomybę ir kryptingai stiprinti atsparumo procesus.

Pateikto modelio kuriama vertė yra dvejopa. Iš mokslinės perspektyvos jis konkretizuoja atsparumo valdymo sampratą, sujungdamas teorinius principus su empiriniais tyrimo rezultatais. Įeigos dalies operacionalizavimas leidžia aiškiai identifikuoti vidinės, išorinės aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų veiksnius, kurie ankstesniuose tyrimuose dažniausiai būdavo nagrinėjami fragmentiškai arba tik kontekstiniu lygmeniu. Statinių ir dinaminių procesų atskyrimas bei jų sąveikos su informacijos ir žinių valdymu išskyrimas suteikia galimybę detaliau paaiškinti, kokiais mechanizmais organizacijos užtikrina veiklos stabilumą neapibrėžtumo sąlygomis. Svarbu pažymėti, kad dėl viešojo sektoriaus veiklos specifikos modelis grindžiamas bounce back požiūriu – atsparumo valdymo tikslas nėra transformacija ar „grįžimas stipresniems", o veiklos balanso atkūrimas, funkcijų tęstinumas ir visuomenės pasitikėjimo išsaugojimas. Iš praktinės perspektyvos modelis veikia kaip taikomasis instrumentas: jis suteikia viešojo sektoriaus organizacijoms galimybę įsivertinti atsparumo lygį, nustatyti prioritetines sritis, suplanuoti atsakomybės pasiskirstymą bei kryptingai stiprinti atsparumo procesus.

Mokslinė diskusija

Šiame tyrime išskirtas dvejopas atsparumo sampratos pritaikymas, pateikiamas per organizacijos gebėjimo ir procesų įgalinančių šį gebėjimą išpildyti požiūrį. Moksliniuose darbuose atsparumo kaip gebėjimo samprata dažnai yra pateikiama mokslinės prielaidos forma, o procesai, įgalinantys organizacijos gebėjimą, nėra išskiriami aiškiai. Toks atsparumo sampratos pritaikymas palaiko (Annarelli et al., 2020) tyrimų autorių formuojamą diskusiją, jog atsparumas yra organizacijos gebėjimas, jo vystymas skirstomas į statinius ir dinaminius procesus, kurie detalizuojami išskirtais tyrimo kriterijais ir indikatoriais. Tačiau šis tyrimas stokoja atsparumo kaip rezultato diskusijos, nėra gilinamasi į atsparumo kaip konkurencinio pranašumo veiksnį, nes šis darbas yra orientuotas į viešojo sektoriaus veiklos kontekstą. Taip pat nėra tikrinami organizacijos ilgaamžiškumo aspektai, nes atsparumas šiame darbe nėra susiejamas su organizacijos tvarumo – kaip ilgalaikiškumo - požiūriu.

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad taikomuose tyrimuose ir modeliuose dominuojantis bounce forward atsparumo sampratos

požiūris nėra tinkamiausias pradedant formuoti atsparumo valdymą. Remiantis šio darbo rezultatais ir viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų veiklos kontekstu ir veiklos stabilumo prioritetu, akcentuotina, jog tik tinkamai išvysčius bounce back požiūriu paremtą atsparumo valdymą, galima keisti organizacijos keliamą tikslą iš sugrįžimo į veiklos balanso būseną, į organizacijos sugrįžimą patobulėjusiai. Šie rezultatai išsiskiria nuo (Bartuseviciene et al., 2024b; Liu et al., 2021) atsparumo gebėjimui keliamo tikslo, jog organizacijoms svarbiau yra veiklos patobulėjimas, tačiau šiuose tyrimuose menkai atsižvelgta į viešojo sektoriaus kontekstą. Įvertinti šio mokslinio tyrimo rezultatai sutampa su (Butkus, Schiuma, et al., 2023; Roach et al., 2023) pateiktu atsparumui keliamu tiklsu, tad iš esmės šio darbo rezultatai papildo viešojo sektoriaus atsparumo tyrimų lauką sustiprindami bounce back požiūrio svarbą.

Konceptualūs ir taikomieji organizacijų atsparumo tyrimai retai pasižymi detaliu aplinkų poveikio veiksnių, neapibrėžtumo sąlygų ir atsparumo valdymo procesų detalizavimu, taip pat retai taikoma regresinė - priežastinių ryšių - analizė. Kompleksiška ir tarpdisciplinišką atsparumo samprata lemia fragmentuotą, labai įvairaus pobūdžio atsparumo apibrėžimų taikymą ir tyrimų lauką, kuris retai plačiau nagrinėjamas viešojo sektoriaus kontekste. Šio darbo konceptualusis atsparumo valdymo modelis remiasi 5 kriterijais: (1) aplinkos poveikiu, (2) statiniais atsparumo valdymo procesais, (3) dinaminiais atsparumo valdymo procesais, (4) informacijos ir (5) žinių valdymo priemonėmis. Aplinkos poveikio kriterijus skirstomas į vidinės, išorinės ir neapibrėžtumo sąlygų indikatorių grupes. Informacijos ir žinių valdymo procesai skirstomi į formalizuotus ir neformalizuotus procesus, kurie modelyje artimai susiję su vidinės iš išorinės komunikacijos procesais. Išskiriami procesai būdingi statiniams ir dinaminiams atsparumo valdymo etapams, kuriuos modelio empirinio tyrimo metu sudėtinga aiškiai atskirti.

Konceptualūs ir taikomieji organizacijų atsparumo tyrimai retai pasižymi detaliu aplinkų poveikio veiksnių, neapibrėžtumo sąlygų, ir atsparumo valdymo procesų detalizavimu, taip pat retai taikoma regresinė - priežastinių ryšių analizė. Kompleksiška ir tarpdisciplinišką atsparumo samprata lemia fragmentuotą, labai įvairaus pobūdžio atsparumo apibrėžimų taikymą ir tyrimų lauką, kuris retai plačiau nagrinėjamas viešojo sektoriaus kontekste. Šio darbo konceptualusis atsparumo valdymo modelis remiasi 5 kriterijais: (1) aplinkos poveikiu, (2) statiniais atsparumo valdymo procesais, (3) dinaminiais atsparumo valdymo procesais, (4) informacijos ir (5) žinių valdymo priemonėmis. Aplinkos poveikio kriterijus skirstomas į vidinės, išorinės ir neapibrėžtumo sąlygų indikatorių grupes. Informacijos ir žinių valdymo procesai skirstomi į formalizuotus ir neformalizuotus procesus, kurie modelyje artimai susiję su vidinės iš išorinės komunikacijos procesais. Išskiriami procesai būdingi statiniams ir dinaminiams atsparumo valdymo etapams, kuriuos modelio empirinio tyrimo metu sudėtinga aiškiai atskirti.

Tad, galima teigti, kad šiame moksliniame tyrime organizacijų atsparumo valdymas centrinės valdžios organizacijose neapibrėžtumo sąlygomis yra grindžiamas bounce back požiūriu. Tyrimo metu identifikuoti trys esminiai teoriniai ir empiriniai komponentai: (1) integruota vidinės aplinkos poveikio analizė, susieta su atsparumo

gebėjimų raiška; (2) neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimas remiantis kontingencijos ir informacijos valdymo teorijomis; (3) statinių ir dinaminių atsparumo valdymo procesų detalizavimas papildytas informacijos ir žinių valdymo priemonėmis. Šie komponentai sudaro pagrindą empiriškai patvirtintam atsparumo valdymo modeliui, kuris prisideda tiek prie teorinės organizacijų atsparumo sampratos plėtojimo organizacijų teorijų kontekste, tiek prie praktinio viešojo sektoriaus atsparumo valdymo taikymo.

Darbo apribojimai:

1. Šis mokslinis tyrimas remiasi viešojo sektoriaus organizacijų kontekstu ir veiklos prielaidomis, todėl empiriškai patvirtintas atsparumo valdymo modelis nėra vienareikšmiškai perkeliamas į privataus sektoriaus kontekstą nepaisant pritaikytų bendrųjų organizacijų teorijų taikymų bruožų. Taip pat modelis empiriškai patvirtintas remiantis centrinės valdžios organizacijomis neįtraukiant valstybės įmonių, savivaldos lygmens ir viešojo sektoriaus organizacijų plačiąja prasme – švietimo, sveikatos priežiūros ir kt. Modelio taikymas kitų šalių viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo valdymui taip pat nėra empiriškai patvirtintas, reikėtų įvertinti atskirai, kiek pasirinktos šalies valstybės tarnybos modelio ir organizacijų teisinio reguliavimo sutaptis su Lietuvai pritaikytu modeliu skiriasi.

2. Darbe remiamasi sistemų teorijų prieigos įžvalgomis, nusakančiomis, kaip vyksta organizacijos vidaus procesai ir kokie vyrauja ryšiai su kitomis organizacijomis, todėl modelio pritaikymas kitokiu pobūdžiu veikiančių organizacijų kontekste (pvz., postų modelis – autonomiją turinčios agentūros ir kt.) gali būti ribotas. Šiame darbe pateiktas empiriškai patvirtintas atsparumo valdymo modelis yra dar vienas, atskiras atsparumo tyrimų srityje suformuotas modelis, prisidedantis prie vyraujančio fragmentiškumo, dėl kurio sudėtinga lygiavertiškai lyginti gautus tyrimų rezultatus ir kaip universalius juos perkelti į bet kurį kitą kontekstą.

3. Dėl pasirinkto empirinio modelio patvirtinimo metodo, modelyje galimai nėra įtraukti kiti svarbūs organizacijų atsparumo valdymo kintamieji dėl teorinės prieigos, atsparumo taikymo požiūrio ir atsparumo valdymo procesų skirstymo bei neapibrėžtumo sąlygų identifikavimo. Taip pat dėl tyrimo atlikimo laikotarpio, kuris 2024 metais apėmė Lietuvos Respublikos prezidento, LR Seimo ir Europos Parlamento rinkimus. Minėtų įvykių poveikis centrinės valdžios organizacijoms ir individualiems respondentų atsakymams dėl tuo metu jaučiamo veiklos pablogėjimo bei aukštesnio neapibrėžtumo sąlygų galėjo turėti poveikį organizacijų atsparumo rezultatams, nepaisant šiame tyrime gautų rezultatų panašumo su kitų tyrėjų darbais.

Išvados

Disertaciniame darbe, remiantis atlikta organizacijų atsparumo vadybinių elementų ir jų sąveikos konceptualia analize, išskirtinos pagrindinės elementų grupės, leidžiančios analizuoti esančius modelių siūlymus ir formuojančios pagrindą konceptualiam atsparumo valdymo modeliui:

1. Disertaciniame darbe, remiantis atlikta organizacijų atsparumo vadybinių elementų ir jų sąveikos konceptualia analize, išskirtinos pagrindinės elementų grupės,

leidžiančios analizuoti esančius modelių siūlymus ir formuojančios pagrindą konceptualiam atsparumo valdymo modeliui:

1.1. Išanalizavus organizacijų atsparumo sampratos konceptą, konstatuojama, jog organizacijų atsparumas susijęs, tačiau nėra tapatus tvirtumui, tvarumui, antitrapumui ir besimokančiai organizacijai. Vidinės ir išorinės aplinkos poveikis pabloginęs organizacijos veiklą sukuria sąlygas atsparumo raiškai ir išpildymui. Organizacijų atsparumo sampratos požiūrių takoskyra tarp *bounce back* ir *bounce forward* yra susijusi, bet be kokybiško pirmo atsparumo lygio *bounce back* valdymo ir išpildymo, organizacijai sudėtinga kokybiškai pasiekti *bounce forward* lygį.

1.2. Atskleista, kad neapibrėžtumo sąlygos organizacijoje vyrauja nuolat, kinta tik sąlygų lygio sudėtingumas ir poveikio organizacijai stiprumas. Neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimas atsparumo sampratoje siejamas su kontingencijos teorija, aplinkos veiksnių vertinimo matrica bei informacijos apdorojimo ir organizacijos informacijos teorijomis, kurios praplečia atsparumo valdymą kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis, informacijos ir žinių valdymo priemonėmis, papildančiomis tiek statinio, tiek dinaminio atsparumo valdymo dalis.

2. Remiantis konceptualiais formuojamo organizacijų atsparumo valdymo aspektais, įvardytais pirmoje išvadoje, atlikta pateikiamų konceptualių ir taikomųjų modelių ir modeliavimo idėjų analizė užsienio ir Lietuvos autorių kontekste, leidžia konstatuoti, jog:

2.1. Modeliai yra gana universalistiniai, menkai operacionalizuoja aplinkos poveikį ir neapibrėžtumo sąlygas, itin remiasi privataus sektoriaus organizacijų veikimo pagrindu, nėra tinkamai detalizuojami informacijos ir žinių vadybos procesai tiek statinio, tiek dinaminio atsparumo atvejais. Nėra pastebimas privataus ir viešojo sektorių organizacijų veiklos konteksto atskyrimas bei modeliavimo idėjų pritaikymas viešojo sektoriaus kontekste.

2.2. Remiantis konceptualių ir taikomųjų tyrimų analize, formuojamas konceptualus organizacijų atsparumo valdymo modelis vadovaujasi bounce back organizacijų atsparumo sampratos požiūriu – organizacijos atsparumo valdymo tikslas, patyrus poveikį, yra kuo greičiau sugrįžti į veiklos balanso sąlygas. Pateiktame konceptualiame modelyje įtraukiami indikatoriai:

1) **Vidinės aplinkos indikatoriai:** (i) Vadovų pasikeitimai; (ii) Strategijos pasikeitimai; (iii) Prioritetų pasikeitimai; (iv) Darbuotojų kaita; (v) Organizacijos transformacija; (vi)
2) **Išorinės aplinkos indikatoriai: Mikroindikatoriai** - (i) Interesų grupės; (ii) Konkurentai; (iii) Klientai; (iv) Sąjungos/Draugijos; (v) Kontrolės agentūros; (vi) Partneriai. **Makroindikatoriai** - (i) Technologinė; (ii) Teisinė; (iii) Politinė; (vi) Ekonominė; (v) Socialinė; (vi) Ekologinė.
3) **Neapibrėžtumo sąlygų indikatoriai:** Organizacijos sistemos ir aplinkos dinamiškumo prizmė: (i) 1 Lygis Žemas neapibrėžtumas: Statiška aplinka

ir nesudėdinta sistema; (ii) 2 Lygis Vidutiniškai žemas neapibrėžtumas: Statiška aplinka ir sudėtinga sistema; (iii) 3Lygis Vidutiniškai aukštas neapibrėžtumas: Dinamiška aplinka ir nesudėtinga sistema; (iv) 4 Lygis Aukštas neapibrėžtumas: Dinamiška aplinka ir sudėtinga sistema;

4) **Organizacijos statinio atsparumo indikatoriai:** (i) Strateginė analizė – vidinės ir išorinės aplinkos; (ii) Strateginis planavimas; (iii) Alternatyvų / rizikų vertinimas; (iv) Kokybės vadybos metodų diegimas ar jų standartų tobulinimas; (v) Žinios perduodamos dokumentų, duomenų forma; (vi) Žinios perduodamos gyvų susitikimų forma; (vii) Kvalifikacijos kėlimas/ kompetencijų gerinimas; (viii) Dalyvavimas nacionalinėje tinkalveikoje; (ix) Dalyvavimas tarptautinėje tinkalveikoje;
5) **Organizacijos dinaminio atsparumo indikatoriai**: (i) Reikalinga informacija yra žinoma ir prieinama; (ii) Vyrauja nuolatinis naujos informacijos poreikis; (iii) Persisotinimas informacija – perteklius; (iv) Nėra žinoma, kokia informacija būtų reikalinga; Susidariusios situacijos analizė; (v) Darbuotojų kompetencijos; (vi) Vadovų kompetencijos; (vii) Parengti veiksmų/scenarijų planai; (viii) Darbuotojų gebėjimas mokytis tokiose situacijose;
6) **Informacijos valdymo indikatoriai:** (i) Informacija renkama apie vidinius organizacijos procesus; (ii) Informacija renkama apie išorinius organizacijos procesus; (iii) Informacija apdorojama, sisteminama; (iv) Informacija panaudojama priimant sprendimus; (v) Informacija perduodama ataskaitų, duomenų analizių forma.
7) **Žinių valdymo indikatoriai:** (i) Žinios perduodamos dokumentų, duomenų forma; (ii) Žinios perduodamos gyvų susitikimų forma; (iii) Kvalifikacijos kėlimas/kompetencijų gerinimas; (iv) Dalyvavimas nacionalinėje tinkalveikoje; (v) Dalyvavimas tarptautinėje tinkalveikoje;

3. **Remiantis empirinio kokybinio tyrimo rezultatais, galima teigti:**

3.1. Tyrimas atskleidė, jog organizacijų atsparumo valdymo poreikis kyla dėl vidinės ir išorinės aplinkų poveikio sukeliamo organizacijos veiklos pablogėjimo. Organizacijos aplinkų pokyčiai, prisidedantys prie neapibrėžtumo sąlygų pasikeitimų, dažniausiai formuoja vidutinio arba aukšto neapibrėžtumo sąlygas, kurios organizacijai kelia papildomus iššūkius priimant sprendimus, ypač informacijos prieinamumo, poreikio ir kiekio suvaldymo srityse. Dėl to organizacijų atsparumo valdymo procesas pirmiausia turi orientuotis į tikslą sugrįžti į balanso sąlygas, kad būtų galima tinkamai įvertinti veiklos pablogėjimo priežastis ir nustatyti, kurie procesai leido greičiau atkurti pusiausvyrą, o kurie tokios vertės nesukūrė.

3.2. Organizacijai siekiant kuo greičiau sugrįžti į balanso sąlygas po veiklos pablogėjimo, ypač kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis, svarbu investuoti į informacijos apdorojimo ir sklaidos galimybes įvairiomis formomis ir kanalais organizacijos vidinėje aplinkoje. Tyrimas atskleidė, jog veiksmingą sprendimų

priėmimą organizacijų atsparumo procesų kontekste užtikrina šie žinių valdymo procesai: (i) institucinę atmintį turinčių darbuotojų įgalinimas, (ii) organizacijos valdymo informacijos skaitmenizavimas, (iii) kokybiškas įsitraukimas į nacionalinę ir tarptautinę tinklaveiką. Netinkamai prioritetizuojant šiuos procesus, neigiamo poveikio laikotarpiu sutrinka informacijos keitimasis ir organizacinis mokymasis, o tai reikšmingai silpnina organizacijų atsparumo valdymo procesą bei mažina prisitaikymo ir tobulėjimo gebėjimą, ypač pasikartojančio poveikio situacijose, kai organizacijos neturi stabilaus laikotarpio įtvirtinti įgytas žinias ir planuoti tolimesnį jų valdymą.

4. **Remiantis empirinio kiekybinio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą:**

4.1. Patvirtinti statistiškai reikšmingi neigiami priežastiniai ryšiai tarp organizacijų atsparumo didėjimo ir nepriklausomų kintamųjų: (i) sudėtingėjant neapibrėžtumo sąlygoms, vidinės aplinkos indikatoriaus: (ii) Neplanuotų, skubių užduočių (ad hoc, ypač kai labai trumpas atlikimo terminas); išorinės aplinkos indikatorių: (iii) Spaudimo iš politikų (tiesioginiai kreipimaisi, seimo komisijos ar seimo komitetai); (iv) Santykių su kuruojančia įstaiga (kam pavaldi Jūsų organizacija); (v) Valstybės tarnybos įstatymo pasikeitimai - yra reikšmingi organizacijų veiklos blogėjimo veiksniai, susiję su atsparumo valdymo procesais Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste.

4.2. Nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami priežastiniai ryšiai tarp organizacijų atsparumo didėjimo ir nepriklausomų kintamųjų: išorinės aplinkos indikatorių: (i) Santykių su instituciniais partneriais (išorės subjektai, kurie tiesiogiai jaučia Jūsų veiklos sėkmes ir nesėkmes, nebūtinai pavaldumo ryšiais); (ii) Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaitos; Statinių atsparumo indikatorių: (iii) Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimo; (iv) Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais; (v) Renkama informacija panaudojama priimant sprendimus; Dinaminio atsparumo indikatorių: (vi) Pateikiama papildoma, platesnė kontekstinė informacija darbuotojams neigiamo poveikio organizacijai atveju; (vii) Įtraukiami papildomi vadovų lygmens susitikimai (ne rutininiai); (vii) Viduriniosios grandies vadovų vadovavimo kompetencijos; Informacijos valdymo indikatorių: (viii) Organizacijos veiklos valdymo skaitmenizavimas; (ix) Komunikacija organizacijoje vykdoma įvairiais kanalais ir formatais; (x) Renkama informacija panaudojama priimant sprendimus; Žinių valdymo indikatorių: (xi) Organizacijoje produktyviai išnaudojamas dalyvavimas tarptautinėje tinklaveikoje; (xii) Žinios perduodamos dokumentų (ataskaitų), duomenų formatu; (xiii) Žiniomis galime laisvai keistis tarp organizacijos darbuotojų, kiek tai leidžia teisės aktai; (xix) Žinios perduodamos gyvų susitikimų formate (pristatymai organizacijai) - yra reikšmingi organizacijų atsparumo valdymo procesai Lietuvos centrinės valdžios organizacijų kontekste.

5. Disertacijoje empiriniais tyrimais patikrintas organizacijų atsparumo valdymo modelis (14 Pav. Galutinis organizacijų atsparumo valdymo modelis.) integruoja statinio ir dinaminio atsparumo procesus bei informacijos ir žinių valdymą į klasikinį valdymo ciklą: planavimą, įgyvendinimą, kontrolę, įvertinimą (13 Pav. Organizacijų atsparumo valdymo procesų schema). Modelio taikymas leidžia Lietuvos centrinės valdžios organizacijoms: (i) sistemingai vertinti ir prognozuoti aplinkos bei neapibrėžtumo poveikį; (ii) pasiruošti galimam veiklos pablogėjimui ir greičiau atkurti balansą po neigiamo poveikio; (iii) veiksmingiau paskirstyti ribotus išteklius stiprinant statinį atsparumą; (iv) operatyviai aktyvuoti dinaminius atsparumo procesus netikėto poveikio metu; (v) užtikrinti, kad mokymosi rezultatai ir įgytos žinios būtų įtvirtinami organizacijoje. Modelis yra pritaikytas viešojo sektoriaus specifikai: atsižvelgiama į viešojo sektoriaus organizacijų specifiką, teisinio reguliavimo dinamiką ir visuomenės lūkesčius. Modelyje detaliai pateikiami atskiri atsparumo valdymo procesų elementai (14 Pav.), leidžiantys atsparumo valdymo priemones tikslingai pritaikyti skirtingais valdymo etapais. Atskirai įvertinti aplinkos ir neapibrėžtumo sąlygų kintamieji suteikia galimybę sistemiškai įtraukti aplinkos nepastovumo kintamuosius į atsparumo analizę. Tokiu būdu pateiktas modelis tampa ne tik praktiniu valdymo instrumentu, prisideda rengiant planavimo dokumentus, tobulinant strateginę analizę bei diegiant informacijos ir žinių valdymo priemones. Galutinis rezultatas akivaizdus, kai stiprėja organizacijų atsparumo valdymo procesai, kryptingai tęsiamos organizacijos veiklos, gerėja viešųjų paslaugų kokybė ir labiau pasitikima centrinės valdžios institucijomis.

Rekomendacijos

Remiantis disertacijos išvadomis, šios rekomendacijos grindžiamos *bounce back* atsparumo valdymo tikslu, jog organizacijai svarbiausia greitai sugrįžti į veiklos balansą po veiklos pablogėjimo. Todėl centrinės valdžios organizacijoms rekomenduojama pradėti atsparumo vystymą nuo klasikinio 4 etapų valdymo ciklo pradžios – planavimo ir analizės etapų. Šio proceso pradžioje, svarbu dabartinės situacijos ir jau sukauptos patirties įsivertinimas, atsižvelgiant į turimas galimybes vystyti atsparumo valdymo procesus. Centrinės valdžios organizacijoms, pradedančioms atsparumo valdymo procesus, tikslinga įsivertinti organizacijos dydį, turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, taip pat funkcijų reikšmę viešojo administravimo sistemai ir visuomenei. Šie analizės akcentai leidžia subalansuotai vystyti atsparumo valdymą – derinant statinius (iki veiklos pablogėjimo) ir dinaminius (prisitaikymo po veiklos pablogėjimo) procesus, kurie veikia kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis, susiformuojančiomis tiek iš vidinės, tiek išorinės aplinkos poveikio veiksnių. Tokiu būdu organizacija gali pagrįstai nustatyti atsparumo valdymo prioritetus ir kryptingai paskirstyti išteklius tarp stabilumo palaikymo ir gebėjimo prisitaikyti veiklų:

1. **Centrinės valdžios organizacijoms siūloma:**

1.1. Organizuojant planavimą, vykdant strateginės analizės procesus, stebėti ir vertinti veiksnius, turinčius neigiamą poveikį organizacijos veiklai:

Vidinės aplinkos veiksnius: neplanuotų - skubių užduočių (*ad hoc)* ir svarbių darbuotojų kaitas;

Išorinės aplinkos veiksnius: Santykį su kuruojančia įstaiga; Santykį su instituciniais partneriais; Vyriausybės narių ir vyriausybės veiklos prioritetų kaitą; Valstybės tarnybos įstatymų pakeitimus; Spaudimą iš politikų; Spaudimą iš žiniasklaidos ir visuomenės.

Įvardyti vidinės ir išorinės aplinkos poveikio veiksniai turi nustatytą neigiamą poveikį organizacijos veiklai ir jos atsparumui. Šie veiksniai taip pat prisideda prie neapibrėžtumo sąlygų didėjimo, kuris dėl informacijos kokybės trūkumo apsunkina organizacijos veiklą priimant sprendimus. Tinkamai įvertinus esamą organizacijos situaciją atsparumo valdymo kontekste, galima parengti tikslingą atsparumo valdymo vystymo planą ar integruoti į strategiją. Nuoseklus vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių stebėjimas stiprina statinio atsparumo valdymo procesus ir mažina galimą neigiamą poveikį organizacijos veiklai.

1.2. Organizacijoje rekomenduojama taikyti ir tobulinti **statinio atsparumo valdymo procesus**, siekiant sustiprinti veiklos stabilumą ir pasirengimą galimiems veiklos pablogėjimams.

Pagrindinės tobulinimo kryptys:

Gerinti strateginės analizės atlikimą - siekiant laiku atpažinti organizacijos silpnąsias vietas ir grėsmes;

Investuoti į viduriniosios vadovų grandies vadovavimo ir komunikavimo kompetencijas - kad būtų užtikrintas kokybiškas informacijos srauto ir sprendimų perdavimo aiškumas;

Plėsti ir tobulinti veiklos valdymo skaitmenizavimo priemones - jos padeda užtikrinti operatyvų duomenų prieinamumą ir sprendimų priėmimo greitį;

Kokybiškai suformuluoti organizacijos misijos, vizijos elementus - integruojant juos į strateginius dokumentus ir aiškiai perteikiant darbuotojams, kad jie veiktų kaip orientyras kasdieniams sprendimams ir veiklos prioritetams.

1.3. Organizacijoms siūloma taikyti ir tobulinti **informacijos valdymo procesus**, siekiant veiksmingai plėtoti atsparumo valdymo gebėjimus ir užtikrinti organizacijos prisitaikymą kintančiomis neapibrėžtumo sąlygomis.

Pagrindinės tobulinimo kryptys:

Gerinti veiklos valdymo skaitmenizavimo procesus - taip būtų užtikrintas efektyvus duomenų valdymas ir informacijos pasiekiamumas priimant sprendimus;

Organizacijoje keičiantis vadovams - užtikrinti nuoseklų komunikacijos tęstinumą įvairiais kanalais ir formomis, ieškant naujų būdų pasiekti darbuotojus bei išlaikyti informacijos sklaidą;

Užtikrinti turimos informacijos panaudojimą priimant sprendimus - taip formuojant gebėjimą, kuris veiksmingai mažina sudėtingų ir neapibrėžtų situacijų poveikį;

Skatinti laisvą informacijos keitimąsi - organizacijoje taikant formalias ir neformalias priemones žodžiu ir raštu.

1.4. Atsparumo valdymo požiūriu, organizacijoms labai svarbu išlaikyti ir tikslingai plėtoti **žinių valdymo procesą**, siekiant prisitaikyti prie neapibrėžtumo sąlygų ir įgyvendinti organizacijos tobulėjimo tikslus.

Rekomenduotina skirti didesnį dėmesį patvirtintų atsparumo valdymo procesų

tobulinimui, produktyviai išnaudojant *formalų ir neformalų tarptautinį bei nacionalinį bendradarbiavimą* – dalyvaujant įvairiuose tinklaveikos formatuose, projektuose ar partnerystėse.

Žinių sklaida organizacijoje turi būti skatinama laisva forma, skatinant gyvus susitikimus ir vidinius mainus, naudojant dokumentus, taip užtikrinant, kad sukaupta patirtis ir kompetencijos išliktų organizacijos viduje.

1.5. Organizacijose rekomenduojama taikyti ir tobulinti dinaminio atsparumo valdymo procesus, kai pasireiškia veiklos pablogėjimas, siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą ir savalaikį reagavimą į neapibrėžtumo sąlygų pokyčius.

Pagrindinės tobulinimo kryptys:

Pateikti papildomą, kontekstinę informaciją darbuotojams - kad būtų užtikrintas aiškus situacijos supratimas;

Įtraukti papildomus vadovų lygmens susirinkimus - skirtus operatyviems sprendimams priimti ir veiksmams koordinuoti;

Įgalinti vidurinės vadovų grandies kompetencijas - deleguojant sprendimų priėmimą bei informacijos ir žinių dalinimosi procesus;

Įgalinti viduriniosios vadovų grandies kompetencijas – deleguoti sprendimų priėmimą, informacijos ir žinių dalinimosi procesus;

Formuoti skirtingų organizacijos skyrių (tarpfunkcines - cross-functional working group) darbo grupes - apjungiančias skirtingų skyrių darbuotojus susiklosčiusiai konkrečiai situacijai spręsti;

Įtraukti darbuotojus su institucine atmintimi - į sprendimų priėmimo, informacijos ir žinių mainų procesus;

Kiek įmanoma aiškiau apibrėžti atsakomybės ir lyderystės ribas - siekiant išvengti veiklos dubliavimosi, sprendimų neapibrėžtumo ir atsakomybės perkėlimo kitiems asmenims ar padaliniams.

2. **Viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos pokyčius formuojančios institucijoms (LR Seimui; Ateities, Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetams; Vidaus reikalų ministerijai; Viešojo valdymo agentūrai; Valstybės kontrolei):**

2.1. Neatsižvelgiant į šiuos aspektus, pavaldžioms organizacijoms kyla rizika užstrigti atsistatymo po poveikio cikle, prarandant mokymosi, prisitaikymo ir tobulėjimo galimybes, kurios yra būtinos ilgalaikiam atsparumo stiprinimui. Tokia situacija susiklosto, kai užduotis formuojančios institucijos dažnai inicijuoja perteklines ar trumpalaikes veiklas, verčiančias organizacijas nukreipti turimus išteklius į naujų pavedimų vykdymą, o ne į pagrindinių funkcijų kokybės užtikrinimą ir tobulinimą.

2.2. Pertvarkant valstybės tarnybos sistemą atsižvelgti į tai, jog organizacijų atsparumui yra labai svarbūs aukštas kompetencijas, patirtį ir institucinę atmintį turintys darbuotojai. Siekiant užtikrinti atsparumo tęstinumą ir žinių išsaugojimą viešajame sektoriuje, rekomenduojama taikyti inkrementinį (palaipsninį) požiūrį, keičiant šias pareigas užimančių tarnautojų darbo sąlygas ir vaidmenis, ypač plėtojant postų modelio priemones.

Galimos įgyvendinimo priemonės:

Aukštesniosios valstybės tarnybos suformavimas - užtikrinantis strateginio valdymo tęstinumą;

Mažiau politizuota aukštesnioji organizacijų valdymo grandis - stiprinanti institucijų stabilumą;

Kolektyvinės sutarties mechanizmų taikymas - siekiant išlaikyti teisinį ir socialinį stabilumą pereinamuoju laikotarpiu iki įstatymų pokyčių įsigaliojimo.

2.3. Organizacijų atsparumas neigiamo poveikio atveju stipriai priklauso nuo organizacinės kultūros, tarpusavio bendradarbiavimo praktikos ir visos viešojo sektoriaus sistemos brandos. Priimant sprendimus dėl sisteminių pokyčių, svarbu kryptingai stiprinti bendradarbiavimu grįstą organizacijų kultūrą, kuri didina pasitikėjimą, atvirumą informacijos mainams ir mokymosi procesų tęstinumą. Tokia kryptis prisideda prie vidutinio ir ilgojo laikotarpio valstybės strateginių dokumentų įgyvendinimo, nuoseklaus atsparumo valdymo vystymo, užtikrindama pokyčių darną ir institucijų veiklos tvarumą.

2.4. Organizacijoms veikiant neapibrėžtumo sąlygomis viena iš svarbiausių informacijos ir žinių gavimo bei sklaidos formų tiek statiniuose, tiek dinaminiuose atsparumo valdymo procesuose yra tarptautinė tinklaveika ir neformalaus bendradarbiavimo tarp centrinės valdžios agentūrų. Todėl rekomenduojama stiprinti šių priemonių taikymą, sistemingai investuojant į tinklaveikos, tarpinstitucinio mokymosi ir žinių mainų mechanizmus, kad įgyta patirtis ir žinios būtų išsaugotos organizacijose tiek formalizuota, tiek neformalizuota forma.

3. **Rekomendacijos tolimesniems moksliniams tyrimams:**

3.1. Tolimesniuose organizacijų atsparumo moksliniuose tyrimuose rekomenduojama plėtoti vidinės aplinkos veiksnių poveikio organizacijos veiklai analizę ir nagrinėti šio poveikio sąsajas su atsparumo valdymo procesais tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose. Ši mažiau tyrinėta organizacijų aplinkos dalis gali suteikti reikšmingų įžvalgų apie vidinius mechanizmus, lemiančius organizacijų gebėjimą atsistatyti po veiklos pablogėjimo bei atskleisti individualaus lygmens atsparumo aspektus, kurie kompleksiškiau pagrįstų atsparumo valdymo sprendimų priėmimą. Ateities tyrimuose taip pat būtų vertinga nagrinėti, kaip efektyvus *bounce back* procesų valdymas gali tapti prielaida aukštesnio, transformacinio (*bounce forward*) atsparumo pasireiškimui, kai iš atstatymo procesų kylantys mokymosi rezultatai virsta ilgalaikiais organizaciniais pokyčiais.

3.2. Organizacijų atsparumo tyrimuose vis dar retai taikomas neapibrėžtumo sąlygų detalizavimas, todėl šis aspektas nesuteikia pakankamo aiškumo tiriamo objekto supratimui. Siekiant išplėsti atsparumo valdymo tyrimų vertę, rekomenduojama plėtoti neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimą ir integravimą į tyrimo dizainą, taip sukuriant galimybę tiksliau nustatyti neapibrėžtumo tipų ir situacijų poveikį organizacijų veiklai.

3.3. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijų atsparumo tyrimuose dominuoja sistemų teorijos prieiga, rekomenduojama plėtoti tyrimus, ypač viešojo sektoriaus kontekste,

taikant kitus organizacijos teorijų požiūrius – institucionalizmo, adaptyvių kompleksinių sistemų ir kontingencijos. Tokia teorinė plėtra leistų suformuoti kompleksiškesnį ir plačiau pritaikomą atsparumo valdymo požiūrį, mažinantį vyraujančią tyrimų fragmentaciją ir stiprinantį konceptualų atsparumo tyrimų integralumą.

3.4. Tiek šiame, tiek kituose tyrimuose pastebimas atsparumo tyrimų trūkumas kituose Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų lygmenyse. Pasitelkiant šio tyrimo dizainą arba jį papildžius, rekomenduojama plėtoti tyrimus valstybės įmonėse, savivaldos institucijose ir atskirose viešosios politikos formavimo srityse, siekiant išgryninti galimus panašumus ir skirtumus tarp skirtingų valdymo lygių organizacijų.

Tokia tyrimų plėtra leistų geriau suprasti atsparumo valdymo mechanizmų tarpusavio sąsajas ir įvertinti modelių pritaikomumo ribas bei galimybes skirtinguose kontekstuose.

Tolimesniuose organizacijų atsparumo tyrimuose vertėtų aiškiau atskirti ir analizuoti vienas kitą papildančius mikro/makroatsparumo aspektus, siekiant gauti gilesnių mokslinių ir praktiškai vertingų įžvalgų apie jų tarpusavio priklausomybę viešojo sektoriaus organizacijose. Tokia analizė leistų geriau suprasti, kaip skirtingi lygmenys sąveikauja formuojant vientisą ir atsparią viešųjų organizacijų sistemą, ypač nestabilios geopolitinės padėties kontekste.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS

1. Staliūnas, J., Stasiukynas, A. (2025). Applying organizational resilience management tools in the Lithuanian public sector. Viešoji politika ir administravimas, 24(4). https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/8524
2. Staliūnas, J., Stasiukynas, A. (2025). Organizacinio atsparumo valdymas neapibrėžtumo sąlygomis Lietuvos viešajame sektoriuje. Public Security and Public Order, 37(2). https://doi.org/10.13165/PSPO-25-37-02-07

PRANEŠIMAI MOKSLINĖSE KONFERENCIJOSE:

1. Staliūnas, J., Stasiukynas, A. (2024). Modeling organizational resilience concepts in the public sector organizations of Lithuania in the context of uncertainty. International scientific conference on economic development and heritage of Simon Kuznets „Economic Development and the Legacy of Simon Kuznets“, Ukraina, 2024 m.
2. Staliūnas, J., Stasiukynas, A. (2023). Organizacinio atsparumo modeliavimas tvaraus viešojo sektoriaus link. Tarptautinė mokslinė–praktinė konferencija „10-oji viešojo valdymo pokyčių konferencija: tvarus viešasis sektorius neapibrėžtumo sąlygomis“, Vilnius, Lietuva, 2023 m. birželio 17 d.

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Justinas Staliūnas

MODEL OF RESILIENCE MANAGEMENT IN CENTRAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2026

The doctoral dissertation was prepared in 2021-2025 at Mykolas Romeris University under the doctoral program right conferred to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University by the order of the Minister of Education, Science and Sports of the Republic of Lithuania No. V-160 dated February 22, 2019.

Scientific supervisor:

Prof. Dr. Andrius Stasiukynas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended in the board of management research of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University Šiauliai Academy:

Chairperson:

Prof. Dr. Tadas Limba (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Hab. Dr. Robert Gawlowski (WSB Merito University in Toruń, Republic of Poland, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Diana Šaparnienė (Vilnius University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Asta Valackienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Jan Žukovskis (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the open meeting of the Management Science Direction Council on 20 February 2026, at 10:00 at Mykolas Romeris University, I-414 auditorium.

Address: Ateities str. 20, Vilnius.

SUMMARY

Relevance of the topic and level of research. Changes in organizational performance resulting from various environmental influences in today's management conditions are becoming daily challenges. The importance of practical and scientific research in analyzing how organizations can continue their activities or maintain competitiveness under different environmental conditions remains high. This is due to many organizations' insufficient preparedness for new challenges and their inability to properly manage recurring situations that lead to a decline in performance. These challenges are relevant to public sector organizations, especially central government organizations, whose continuity of operations, service quality assurance, and ability to perform state functions are essential to the smooth functioning of the state, even in the event of deterioration in performance or changing conditions of uncertainty. Based on the ideas of organizational resilience, the ability of organizations to restore operational balance after disruptions and adapt to uncertainty becomes a key factor in ensuring continuity of operations.

The development of the concept of resilience in management science has become one of the most widely discussed and researched areas over the past decade, particularly during the COVID-19 pandemic, due to its increasing focus in the private sector, the OECD, the European Union (EU), and national agendas. The rapidly expanding field of resilience research in management encompasses three levels of analysis—individual (micro), organizational (meso), and sectoral or national (macro)—and draws on insights from scholars across various fields (Buzzanell, 2018; Sutcliffe & Vogus, 2008). Meso-level resilience research is being developed across the private, public, and non-governmental sectors, but resilience management in public-sector organizations remains underdeveloped (Gečienė et al., 2020).

The application of the concept of resilience in scientific practice is very complex, involving various related and complementary management elements: organizational robustness (Lengnick-Hall & Beck, 2005), anti-fragility (Taleb, 2012), sustainability (Souza et al., 2017; Weber, 2023), knowledge management (Hillmann & Guenther, 2021; Munoz et al., 2022) and learning organization (Gečienė et al., 2020), creating a situation of a free, widely applicable and interpretable phenomenon. (Zighan, 2023) Due to these aspects, resilience research is characterized by segmentation, inconsistency, and difficulty in comparing results across time, cases, and contexts.

The concept of resilience in scientific sources is understood as the ability of a material to return to its original state after being subjected to an impact (Annarelli et al., 2020; Duchek et al., 2020). The application of the concept of resilience in management is characterized by distinct approaches to organizational resilience, arising from initial concepts of resilience developed across different scientific fields. One academic discussion emphasizes the context in which organizational resilience is applied in engineering and applied sciences (Bracci & Tallaki, 2021) or, in other words, from a conservative perspective (Humbert & Joseph, 2019) as the ability of an organization to return to a state of operational balance after experiencing an impact - *bounce back* (DesJardine

et al., 2019; Lee et al., 2013; Shaw, 2012; Sutcliffe & Vogus, 2003). On the other hand, the discussion on resilience also draws on a more dynamic, ecology/ecosystem science, which argues that organizational resilience is the ability of an organization to *bounce forward*, i.e., to return to a better, stronger, and improved state after experiencing an impact. Third authors emphasize that *bounce forward* is not possible without *bounce back* and that they are interrelated (Bartuseviciene et al., 2024a; Stoverink et al., 2020), while in other cases, organizational resilience is understood as being divided into three or more related parts of resilience (Annarelli et al., 2020; Duchek, 2020; Tennakoon & Janadari, 2021).

The application of organizational resilience in organizational activities is examined by dividing it into distinct parts or stages. Different authors distinguish between different numbers of components of resilience: (i) anticipating potential threats, (ii) coping with unexpected events, and (iii) learning from them (Duchek, 2020; Williams et al., 2017). (i) Anticipation – knowing what to expect; (ii) Monitoring – knowing what to look for/what to monitor; (iii) Response to unexpected impact – knowing what to do; (iv) Learning – understanding what happened (Tennakoon & Janadari, 2021). Stephenson et al. (2010) present the dimensions of (i) planning and (ii) adaptation (after impact) in their resilience model. Other researchers systematise the elements of resilience more, bringing them closer to the *bounce back* approach, distinguishing two parts of resilience – static and dynamic resilience (Annarelli et al., 2020; Chen, Liu, et al., 2021; Chen, Xie, et al., 2021; Liu et al., 2021; Sevilla et al., 2023). Static organizational resilience is assessed as reducing the likelihood of negative impacts through advanced preparation and prevention before environmental impacts occur. Dynamic organizational resilience is the ability to achieve maximum speed in recovering from unexpected events.

Questions also remain: resistance to what?; What is resistance: capability (Parsons, 2010), capacity (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV) et al., 2019), characteristic, result, process, behavior, strategy, approach, (Annarelli et al., 2020; Duchek et al., 2020), type of activity, or combinations of all these elements (Chen, Xie, et al., 2021; Hillmann & Guenther, 2021; Liu et al., 2021; Munoz et al., 2022; Williams et al., 2017; Woods, 2015). Resilience is inseparable from the environment's impact on the organization. Most resilience studies emphasize that when organizations face unexpected external influences, these impacts are defined as rare events, disasters, or crises (Duchek et al., 2020). Other studies emphasize the perception of organizational resilience as adaptation to predictable external influences, such as political, economic, and technological changes (Oudhuis & Tengblad, 2018). Another discussion identifies the concept of unexpected and regular impacts on the organization (Boyne et al., 2011), which is supplemented by an assessment of the impact of the internal environment on the organization's activities when the specifics of organizational resilience manifest themselves (Grote, 2018; Halmaghi et al., 2017; Zain & Kassim, 2012). The authors highlight the importance of internal environment dynamics and changes for organizational performance (Boyne

et al., 2011; Bracci & Tallaki, 2021; Sutcliffe & Vogus, 2008; Zighan, 2023), so from a practical point of view, it is important to equally assess the elements of the internal and external environment that determine the deterioration of the organization's activities, taking into account whether the negative impact is regular or unexpected.

Another factor causing chaos and fragmentation in scientific and practical discussions on the environment and resilience of organizations is the poorly operationalized variable of an organization operating in an uncertain environment, which is usually presented abstractly as a contextual fact, for example: "turbulent conditions," "crisis," "organizational shock or disruption," "conditions of social transformation" (e.g. (Annarelli et al., 2020; Stoverink et al., 2020). However, in the studies presented and in the proposed theoretical models of resilience, this criterion is neither adequately applied nor systematically controlled. Hence, the applicability of the proposed resilience models to an organization's operations fails to capture the added value it creates. Two main theories explaining the conditions of uncertainty stand out in the scientific discussion: "information uncertainty (*contingency*)"—which states that the essential variable is the organization's lack of information and knowledge to make decisions when operating under conditions of uncertainty; and "resource dependence theory," which is based on the organization's dependence on critical resources, the acquisition and use of which are influenced by external stakeholders (Hatch & Cunliffe, 2013; Ruiz-Martin et al., 2018). Linking the components of organizational resilience and uncertainty in the public sector context, this dissertation will operationalize uncertainty conditions through an information management (contingency) approach based on an environmental contingency matrix, updated by combining theoretical aspects of information processing and organizational information theories.

Similar trends in resilience research prevail in Lithuania: the private sector is analyzed from the perspective of *bounce forward* (Butkus, Schiuma, et al., 2023); the public sector is studied (Bartuseviciene et al., 2024a; Butkus, Rakauskiene, et al., 2023; Gečienė, 2019) by analyzing public services or the entire range of possible public sector organizations. The impact of the environment on the organization is poorly researched; the factors driving dynamic changes in the internal environment are not identified; and the conceptualization of conditions of uncertainty is not detailed or applied in the context of the research. The research results remain at an abstract level—in the categories of organizational management processes—so the lack of detail makes them somewhat tricky to apply to practical resilience management in everyday organizational activities. However, the possibility of comparison with guidelines for further research is retained.

In the context of Lithuanian resilience studies, public sector organizations are usually analyzed collectively, without a clear distinction between sectors and management levels. At the same time, public sector organizations, in creating value for society, perform a wide range of functions with impacts that extend to both institutional partners and society. However, the ability of organizations to quickly adapt to change, address challenges, and effectively manage problematic situations is often the subject of public criticism (Butkus, Rakauskienė et al., 2023; Shafaei et al., 2023). Despite various

disruptions, the public sector organizational system must not only remain functional but also innovate, improve management processes and service delivery, and respond to the demands of both society and international organizations (Hewat et al., 2024). This is an essential part of public trust in institutions and satisfaction with the quality of public services, which are directly related to perceptions of statehood, democracy, and social capital in the country (Arnault, 2023).

Given the object of study and the interaction of management elements with organizational resilience, this work's conceptual theoretical model is based on the *bounce back* resilience approach. The criteria for theoretical analysis are as follows: organizational management methods—static and dynamic elements; environmental impact elements—internal, external, speed of environmental change, assessment of uncertainty conditions; information management methods; knowledge management methods/ learning organization methods. Emphases on organizational robustness, anti-fragility, sustainability, and the *bounce forward* approach will not be empirically tested.

Scientific problem: Due to the interdisciplinary nature of the discussion on organizational resilience management, its multifaceted and complex nature, and the important elements of the organizational system and environment that are not fully assessed in scientific research, it can be argued that the proposed universal models of organizational resilience are not fully applicable in the context of the daily operations of central government organizations in the Lithuanian public sector. Based on the models already proposed, it is unclear how much added value this would create and how it could be applied to different, particular organizations that are not subject to competition, where the impact of the environment and conditions of uncertainty differ and have been little researched scientifically. It is important to emphasize that, within the scope of this study, organizational resilience will be understood as the ability of an organization to *bounce back* after experiencing a negative impact on the conditions of the organization's operational balance that existed before the negative impact, thus distinguishing resilience from the priority element of improvement often attributed to it, *bounce forward*. This focus was chosen because most studies overlook and give little attention to one of the most critical aspects of organizational resilience – the management of the organization's return after experiencing an impact, without which the benefits and value of *bounce forward* ideas for the organization become questionable. The adverse effect on the organization's activities is analyzed in the context of both external and internal environments to expand the boundaries of resilience research in scientific discussion and in practical models, which are currently insufficient, especially in research on public sector organizations. The emerging negative impact from the internal or external environment of the organization increases uncertainty and throws the organization off balance, or, instead, off the conditions of routine activity. This will be analyzed along the dimension of the field of uncertainty research, focusing on information management during decision-making.

The situation and relevance of scientific research discussed above, namely that the interaction between existing elements of resilience research, which form the conceptual basis for organizational resilience management, has been poorly researched, allows

us to construct **the scientific problem of this research**, **formulated as a question** - How can the resilience of central government organizations in Lithuania be managed by modeling the elements of organizational resilience and their relationships under conditions of uncertainty?

The object of the scientific research is the Lithuanian public sector central government organizations[4].

The research subject is organizational resilience.

The scientific research aims to identify the interaction between organizational resilience management and conditions of uncertainty, and to present a model of resilience management in Lithuanian public-sector central government organizations under conditions of uncertainty.

Objectives:

1. Conceptually substantiate the interaction between the elements of organizational resilience and their interrelationships;
2. Identify the shortcomings of existing organizational resilience studies and models in the context of public sector organizations and present a conceptual model of organizational resilience management for Lithuanian central government public sector organizations.
3. Empirically investigate the management of resilience in central government organizations under conditions of uncertainty, applying the conceptual model of organizational resilience management developed above.
4. Based on the conceptual model presented and the results of the empirical study, present a model of resilience management for Lithuanian central government organizations.

Defended Statements:

1. The priority of resilience management in Lithuanian central government organizations is the fastest possible return to a state of operational balance after an impact, reflecting the *bounce back* resilience concept and representing an approach that is more closely aligned with the public governance context compared to the *bounce forward* orientation toward necessary organizational development.
2. The resilience capability of organizations becomes evident in how they respond to impacts arising from both external and internal environmental changes, which differ in intensity and distinct forms.
3. The dynamics of conditions of uncertainty arise from changes in the internal and/or external environment; however, uncertainty affects organizational

4 Central government organizations in Lithuania are national-level institutions responsible for the formulation, implementation, and coordination of public policy, as well as for performing public administration functions nationwide. (Christensen & Lægreid, 2008; Nakrošis, 2022; Roness et al., 2008; Talbot & Johnson, 2007; OECD. 2023; World Bank, 2021; European Parliament & Council of the European Union, 2025;)

operations as a distinct negative impact factor. As levels of uncertainty change, the resulting negative consequences for organizations can be assessed and controlled through information processing and use in decision-making during periods of negative impact.

The dissertation's logical structure consists of four parts. The first part analyzes and systematizes primary and secondary scientific sources on organizational resilience, robustness, learning organizations, organizational environment, and uncertainty management, and supplements this analysis with the context of Lithuanian central government organizations' environments and management. The second part analyzes theoretical and applied research and models for increasing, evaluating, and managing organizational resilience, based on the resilience and uncertainty factors identified in the first part, and provides an analysis of the context of Lithuanian central government organizations. The third part, based on the first two parts of the work, describes the process of forming a conceptual model of organizational resilience, presents a conceptual model of resilience management, and outlines the methodology for applying empirical research. The fourth part presents the results of qualitative and quantitative empirical research, introduces the final model of organizational resilience management in Lithuanian central government organizations under conditions of uncertainty, and discusses the scientific debate and the work's limitations.

Research methods: Based on the analysis of primary and secondary scientific literature and statistical data, and by identifying the criteria of the model and the relationships among them, a conceptual theoretical model of resilience management under conditions of uncertainty was developed. To empirically evaluate the conceptual model, two studies were conducted. First, a qualitative study was conducted through semi-structured interviews with experts in leading positions within central government organizations. The data were analyzed according to selected criteria and indicators derived from content analysis, yielding categories and subcategories. The qualitative study was conducted to supplement the field under investigation with missing elements and to adjust the theoretical research model based on the results obtained. Based on the qualitative research results, adjustments were made to the research model, and a revised theoretical resilience management model was presented, which served as the basis for the second empirical quantitative research, a continuation of the empirical research. The mixed, sequential research design aims to comprehensively evaluate the theoretical model of organizational resilience management within Lithuanian central government organizations. Quantitative research data were collected through a questionnaire survey of central government employees. Descriptive statistics, correlation, and ordinal logistic regression were applied to the data to determine causal relationships. Based on the results obtained, an empirically verified resilience management model for Lithuanian central government organizations under conditions of uncertainty was developed.

THEORETICAL BASIS FOR THE UNCERTAINTY CONDITIONS OF THE RESILIENCE MANAGEMENT MODEL FOR CENTRAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS

The concept of organizational resilience—an organization's ability to return to a state of balance after experiencing environmental impacts—includes elements of organizational robustness, anti-fragility, learning organizations, and sustainability, which only complement and expand the concept of resilience without creating the effect of resilience itself. There are two approaches to applying resilience: *bounce back* and *bounce forward*. These are essentially interdependent: without *bounce back*—the organization's ability to adapt and return to a state of balance after experiencing an impact—it would not be possible to achieve *bounce forward*—the organization's ability to return improved after experiencing an impact.

This distinction is based on the different goals set for the organization when it experiences a negative impact on its operations: *bounce back* – to return to operational balance as quickly as possible; *bounce forward* – to improve after the impact. It can be assumed that the first stage of resilience management is *bounce back*, and the second is *bounce forward*. Without a properly managed and implemented *bounce back* resilience approach, it would be difficult for many organizations to fulfill the conditions of the *bounce forward* approach: (1) due to an inadequate understanding of the concept of resilience, decisions are made that are not necessarily related to resilience (e.g., emphasizing sustainability, robustness, learning, and other management processes); (2) although scientific literature claims that learning is effective even when experiencing adverse effects (sometimes even necessary, as in the case of anti-fragile organizations), over-focusing the organization's limited resources solely on improvement during the impact does not create sufficient conditions to achieve the most crucial element of resilience—to return as quickly as possible and then take advantage of more favorable conditions for the organization's improvement.

After analyzing the scientific literature, it can be concluded that the dominant factor—the impact of the external environment (usually unexpected and/or extreme), which requires the organization to invest in resilience—is insufficient to understand and develop organizational resilience management processes fully. An organization can experience unexpected impacts from both internal and external environments, and conditions that regularly negatively affect its activities can arise from either. It is therefore vital to develop research and a management model that incorporates both environments and allows for the assessment of the impact of regularity.

In scientific research, the impact on an organization is often referred to as shock, crisis, turbulence, or uncertainty, but it is not properly operationalized. Without including an analysis of environmental factors, no information is collected on what factors have what impact on the organization and its resilience. Many resilience researchers emphasize preparedness for implications, but it is unclear what one should prepare for. This information would help in allocating the organization's limited resources for

operational planning and other processes during static resilience. In the context of dynamic resilience, it would be possible to specify the impact on the organization and the sequence of actions or processes that would yield greater added value when making decisions to return to a state of balance. Conditions of uncertainty that affect the organization's activities are shaped by the internal and external environments, both during unexpected and regular impacts. Conditions of uncertainty are classified into at least three levels — low/weak, medium, and high — and are prevalent within the organization, as the impact intensity constantly changes in response to contextual influences in the environment.

In this research, uncertainty is operationalized based on environmental contingency theory, which holds that an organization can perceive uncertainty as an assessment of the adequacy of information for decision-making when it experiences an adverse change in its performance, taking into account its size and the environment in which it operates. Therefore, the theoretical assumption is made that there is no single best way to manage an organization, especially in the context of uncertainty. This approach is detailed in the environmental uncertainty matrix, which is updated in line with the theoretical approach to information processing and organizational information. It distinguishes four levels of uncertainty, whose changes are determined by changes in the external and internal environments. Such a detailed elaboration of the concept of uncertainty conditions allows for the formation of a more nuanced part of the resilience management model, with four uncertainty conditions distinguished: low uncertainty: 1. The necessary information is known and accessible; medium uncertainty: 2. There is a constant need for new information; 3. Information overload – excess; high uncertainty: 4. It is not known what information would be needed.

To elaborate on the concept of organizational resilience, this paper applies a systems theory approach. Given the context of the Lithuanian central government organizations under study, which is shaped by the principle of formalized systemic management, the systems theory approach enables a more effective application of existing ideas on resilience in practice. Lithuanian central government organizations have a low level of autonomy in their decision-making and operate in a strictly regulated environment of inter-institutional subordination, which is problematically dynamic and uncertain, making it particularly important to shape the resilience management process properly.

Thus, the process of managing organizational resilience in this work is framed in terms of *bounce back*, divided into two main stages: static and dynamic resilience management processes. Until the negative environmental impact is experienced, static organizational resilience management measures are applied to the organization's activities; after the effect is experienced, dynamic resilience management measures are applied. Both stages of resilience are supported by information and knowledge management processes that help the organization operate in changing, uncertain conditions driven by shifts in the internal and external environments.

Based on theoretical aspects of resilience management, an analysis of scientific research and models in Lithuania and abroad reveals the characteristics of the current

system and the problematic elements of resilience development. The studies discussed distinguish between the *bounce back* and *bounce forward* approaches to resilience. However, they are primarily based on the *bounce forward* approach or on an even more abstract definition of resilience. The research designs and models used in scientific studies are relatively general, give little consideration to the impact of environmental and uncertainty conditions on the organization, and focus on ranking management element categories. Studies, especially in Lithuania, rarely distinguish between static and dynamic resilience, and do not clearly convey which management tools are more appropriate for preparing for impact, and which processes to prioritize after experiencing the effect to return to the organization's operational balance as quickly as possible and to utilize the learning organization's processes to improve the organization's activities based on the experience gained during the impact.

Most of the models evaluated were developed in the context of the private sector, primarily in studies of universal and public sector organizations. Due to this aspect and the lack of detail in the management tool categories, a more accurate resilience assessment and management model suitable for public sector organizations has not been developed. Therefore, the management processes currently applied by Lithuanian central government organizations are limited, and the proposed improvements to resilience management are not being adequately implemented. Consequently, in most cases, the capabilities of central government organizations are currently insufficient to meet society's needs, improve service and activity management, and enhance the country's ratings and prestige.

The analysis allows us to detail the issue of resilience management at the process level in the context under investigation. This is an essential practical step toward solving the problem addressed in this work, allowing us to identify the criteria for forming the conceptual model. The analysis of the identified resilience management criteria will enable us to identify interrelationships and to evaluate resilience management from a process perspective, linking it to the division of actions into pre-impact, during-impact, and post-impact phases proposed by systems theories (Duchek, 2020; Williams et al., 2017).

In this work, organizational resilience at the process level is divided into static and dynamic factors. Static resilience, as processes that occur before impact, is distinguished by formal and informal methods of strategic management, quality management, information management, risk management, knowledge management, and change management. (Chen, Xie, et al., 2021; Sevilla et al., 2023; Zighan, 2023) Dynamic resilience refers to processes and actions that occur after the impact, expressed through information management, internal communication, decision-making, knowledge management, and learning processes. (Al-Ghattas & Marjanovic, 2021; Duchek, 2020; Tasic et al., 2020)

However, a complex concept such as resilience is difficult to define from the perspective of a single theoretical approach. The learning–development–adaptation element inherent in resilience is presented rather limitedly within systems theories, particularly at the process level, most often through cyclical internal relationships among system members and/or interactions with other systems. At the same time,

systems-based perspectives emphasize that the learning and development aspect depends on changes in the environment, which are most commonly conceptualized as changes in the external environment. As a result, organizational changes are likely to remain relatively fragmented, especially in organizations operating within relatively stable environments. Such fragmentation emerges due to the infrequent occurrence of external environmental situations that trigger organizational adaptation. This may partly explain the growing prominence of the bounce-forward resilience perspective in scientific research. However, purely reactive adaptation to external environmental changes does not constitute a comprehensive element of resilience management in organizational contexts. Therefore, it is valuable to integrate external environmental changes with internal environmental change factors and to construct an integrated perspective on environmental change, thereby enabling a more systematic understanding of the organizational change context. Among internal factors, the tools of a learning organization can be distinguished, including information and knowledge management through formalized and informal processes, as well as the application of communication tools. In this way, a comprehensive learning-, development-, and adaptation-oriented perspective is formed, which systematically reflects the understanding of organizational resilience management as a concept.

The impact on the organization, which is followed by resistance, arises from changes in the external and internal environments that create uncertainty. External environmental factors are divided into micro: interest groups, customers, subordinate institutions, the impact of activities, and mutual relationships. (Donaldson, 2009; Kujala et al., 2022) macro: legal, economic, political, and social factors affecting the environment in the context of the organizations under study. (Oudhuis & Tengblad, 2018; Senbeto & Hon, 2020; Shafaei et al., 2023) Internal environmental factors that shape the manifestation of resilience in an organization: poor leadership, turnover among managers, key employees, and middle managers, changes in strategic planning priorities, and loss of institutional memory. (Boyne et al., 2011; Bracci & Tallaki, 2021; Naranjo-Gil et al., 2008; Shafaei et al., 2023; Zighan, 2023)

Also, resilience management manifests itself in conditions of uncertainty, which are difficult to define objectively at the organizational level – general approaches to organizational information and information processing theory are applied, enabling the operationalization of processes within the organization to cope with changing conditions of uncertainty. Conditions of uncertainty are subjectively perceived and interpreted within the organization experiencing them. To make this easier to operationalize, the explanation is supplemented with information needed to make decisions in that situation. (Bettis-Outland, 2012; Samsami et al., 2015; YahiaMarzouk & Jin, 2023) Thus, the changing input comes from both the organization's changing external and internal environments and from the position that makes decisions in the face of individually or collectively perceived uncertainty (depending on the management structure and management style).

Given the strictly regulated context of Lithuanian central government organizations, it is possible to distinguish a system of organizations with different functions,

resources, and competencies, linked by formalized strategic planning relationships. Their internal environment—structure, values, organizational culture, employee selection, motivation system, career system, decision-making, and many other vital processes—is poorly decentralized and left to the organization's autonomy. The freely available part of applying quality management tools is constrained by the organization's resources, limiting the benefits of international and national networking. (Astrauskas & Stasiukynas, 2022; Guogis et al., 2023; Nakrošis, 2022; Pivoras et al., 2017; Statneckytė & Dvorak, 2021)

The relationships between the variables mentioned are predicted based on theoretical analysis, indicating that internal and external environmental factors negatively impact the organization's activities and create conditions of uncertainty. Static resilience processes shape the organization's resilience before the impact, but once the effect occurs, dynamic resilience factors become essential. Similarly, changing conditions of uncertainty affecting the organization in terms of process resilience, detailed through information and knowledge management processes, should have a positive impact on *bounce back* resilience in public sector organizations.

EMPIRICAL RESEARCH METHODOLOGY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY IN THE RESILIENCE MANAGEMENT MODEL OF CENTRAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS

Considering the problem addressed in the dissertation —the complexity of the concept of organizational resilience in relation to environmental influences and human factors —this work is prepared in the context of the **pragmatist ontology** approach. **Pragmatism** is not limited to the strict frameworks of objectivity or subjective interpretation. However, it seeks to make the best possible use of these ideas to create real-world value. (Kaushik & Walsh, 2019; Kelly & Cordeiro, 2020; Morgan, 2014; Saunders et al., 2019) In the case of the problem raised in this dissertation, to understand, identify, and propose practical solutions to the phenomenon under analysis, it is appropriate to design the research by combining interpretative and descriptive approaches based on the ontology of pragmatism, which allows combining the advantages of these approaches while avoiding the shortcomings that emerged during the constructive criticism discussions. (Kelly & Cordeiro, 2020)

The epistemological approach of this work—how we accept knowledge about what we want to understand—(Berryman, 2019; Chatterjee, 2009) is based on **post-positivism**, which, while emphasizing the importance of seeking objective practical solutions to real-world problems, recognizes that real problems are complex and context-dependent, and therefore objectivity is limited. (Clark, 1998; Henderson, 2011; Maksimović & Evtimov, 2023) In this case, the advantage of the post-positivist approach is that, although the main focus of the study is on the analysis of causal relationships, which is rarely found in studies of resilience in conditions of uncertainty, it is intended for the practical evaluation of management methods used in organizations.

Due to the lack of knowledge about the context of public administration in Lithuania, especially its impact on organizations in conditions of uncertainty, this limitation can be controlled by using a qualitative research method – applying a semi-structured interview method.

Based on the arguments presented above, this study employs a consistent mixed-methods research design: first, qualitative research, and second, quantitative research. The advantage of a **mixed-methods research design** in the context of pragmatic, post-positivist research builds on the benefits mentioned above. It allows for a comprehensive, sufficiently free, yet objective investigation of the dissertation's research problem.

In **qualitative research**, data are collected through semi-structured interviews, and experts generate new knowledge about the context under investigation, enriching the research with subtle insights that deepen the study (Lindgren et al., 2020). In quantitative research, the required data are collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistics and causal analysis methods. The study is enriched by the possibility to generalize the results obtained in the context under investigation and to detail the elements of the survey, identify relationships or trends between them. (Polit & Beck, 2010) The application of such a consistent set of mixed research methods enables a multifaceted verification of the suitability of the conceptual theoretical research model in practice. It increases the research's reliability in the context of the problem being solved.

Qualitative research (Newcomer et al., 2015) allows for a deeper understanding of the problem under investigation and insight into the context from the perspectives of different subjects. (Döringer, 2021). This provides the research with the necessary knowledge of the little-studied context and the people interacting within it. To understand and document the application of resilience management measures in Lithuanian central government organizations, the impact of the environment on the organization's activities, and the resulting conditions of uncertainty, qualitative data will be collected through semi-structured interviews.

The semi-structured interview method was chosen for its clear structure for the conversation and for interpreting the results, and for the opportunity for the expert to provide more constructive guidance on the questions asked, without influencing the expert's answers by clarifying the guidelines/limits of the questions. This allowed for the possibility of controlling the conversation due to the complex nature of the research. (Kakilla, 2021; Kallio et al., 2016) The results of the expert research are prepared for analysis by transcribing them in full or in part. In the context of the study, the semi-structured interview data are transcribed in full, thereby maintaining the authenticity, quality, and reliability of the study. (McMullin, 2023) The collected data are analyzed using content analysis. This allows widely distributed, subtly expressed data to be systematized, interpreted according to a prepared list of criteria, and used to substantiate the study's conclusions. (Humble & Mozelius, 2022; Lindgren et al., 2020)

Quantitative research: This part of the study tests the conceptual theoretical model, refined based on qualitative research results, in the context of the population under study—Lithuanian central government organizations. The nature of quantitative

research allows generalizing research results to the sample under study, thanks to its advantages of objectivity and reliability. However, to confirm this in practice, it is necessary to comply with the requirements for applying research methods and avoid potential errors to maintain the reliability of the research.

Given that the research variables were collected using the Likert scale, **ordinal logistic regression** will be used from the list of causal methods to assess the significance and impact of the relationship. This method is designed to analyze non-continuous (ordinal) data collected on a **Likert scale**, to verify theoretical conceptual insights into the problem under investigation. The interpretation is objective but abstract; it is not possible to describe the changes in the relationships between the independent and dependent variables with great precision. However, there is sufficient objectivity and reliability to conclude that an increase in the independent variable affects the dependent variable and to compare the independent variables hierarchically. This provides the necessary depth and practicality for the problem of this study.

Empirical research process. First, to address the relatively unknown aspects of the research, a qualitative study was conducted between July and November 2024. The criteria for selecting experts for the empirical study were formulated taking into account the complexity of the resilience of the organizations under study: experts are considered to be those who hold (or have previously held) senior and middle management positions in Lithuanian public sector central government organizations for a period of 5 years (in the public sector, these positions are held by persons with at least a master's degree and 3-5 years of work experience). Twenty-two experts from 19 policy-making, policy implementation, control, law-making, administration, government, and its subordinate institutions, ministries, and their subordinate institutions, institutions subordinate to the Seimas, statutory institutions, and independent institutions. The experts' work experience and expertise in Lithuanian public-sector central government organizations vary from 6 to 25 years and beyond. For research purposes, the experts' information has been anonymized and assigned codes (E1, E2, E3, etc.). The data collected through the semi-structured interview method were transcribed and analyzed using content analysis. When analyzing the data, categories and subcategories were identified based on the criteria used to formulate the questions. After conducting the qualitative research and analyzing the results, the conceptual theoretical model of organizational resilience management was refined, additional research indicators were formed, the research instruments were expanded, and the questionnaire form was updated.

The questionnaire was distributed via a link on the Google Forms platform between December 3 and 23, 2024. Invitations to respond to the questionnaire were sent in two ways. In the first case, during semi-structured interviews, most of the experts interviewed agreed to share the questionnaire within their organizations (after coordinating this with senior management). In the second case, the invitation to participate in the survey was distributed on the websites of Lithuanian public-sector central government organizations, using publicly available employee email addresses. To avoid violating the GDPR, the researcher sent the electronic invitations independently,

without using the available means. The invitations were sent in two stages: the second was a repeat invitation to participate in the survey sent to the same respondents. Since the survey questionnaire was distributed in two ways, it is not possible to determine exactly how many unique invitations were sent. According to the researcher's data, about 10,000 in total were sent in the first stage, and about 7,000 repeat invitations were sent in the second stage.

The responses from 555 respondents are sufficient to reliably interpret the results in relation to the population under study, using the Pannioto formula for calculating statistical reliability—the study required 365–385 respondents. According to data from the State Management Agency as of 1 December 2024, the number of jobs in Lithuanian central government organizations ranged from 38,000 to 40,000. The application of such a consistent mix of research methods enables a multifaceted verification of the suitability of the conceptual theoretical research model in practice. It increases the reliability of the research in the context of the problem being addressed.

1 Table: Framework of empirical research

<table>
<tr><td colspan="4">Stage 1: Analysis of scientific literature and formation of a conceptual model</td></tr>
<tr><td>Theoretical basis for managing organizational resilience in conditions of uncertainty</td><td>Analysis of conceptual and applied models of organizational resilience management and the context of resilience research in Lithuanian public sector organizations.</td><td colspan="2">Formation of a conceptual model for managing organizational resilience in conditions of changing uncertainty in the context of Lithuanian central government organizations.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Stage 2: Qualitative research</td></tr>
<tr><td>Applied semi-structured interview and content analysis methods</td><td>Conducted between July and October 2024.</td><td colspan="2">Nineteen central government organizations were included.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Survey of employees in managerial positions in central government organizations.</td><td colspan="2">Conducted 22 semi-structured interviews.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Based on the qualitative study results, the conceptual model of resilience management was refined.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Stage 3: Quantitative research</td></tr>
<tr><td>Email survey – approximately 17,000 emails sent</td><td>Conducted in November–December 2024.</td><td>Sixty-three central government organizations were included, and 555 responses were collected.</td><td>All employees who had attained positions in central government organizations were eligible to respond to the survey.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descriptive statistics, correlation, and ordinal logistic regression analyses were performed using IBM SPSS and Microsoft Excel.</td><td colspan="2">Seven quantitative hypotheses were proposed and tested.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Based on the results, a quantitative, method-verified model of organizational resilience management is presented.</td></tr>
</table>

Stage 4: Summarizing the results of empirical research
Based on empirical research, a general model of organizational resilience management is presented, along with a diagram of organizational resilience management (Appendices No. 1 and No. 2), supplemented by a questionnaire for assessing resilience in Lithuanian central government organizations.

Source: Compiled by the author

RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE MANAGEMENT IN LITHUANIAN CENTRAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS, MODEL FORMATION, AND SCIENTIFIC DISCUSSION

The results of the **qualitative study** suggest that the deterioration in the performance of Lithuanian central public administration organizations stems equally from internal and external factors. The internal environment is most influenced by changes in leadership positions and the turnover of employees with historical memory, both of which are directly related to aspects that shape a negative organizational culture. The elements of the external environment's impact include changes in the government, strategic priorities, the activities of the organization's stakeholders, and emerging pressure on the organization from stakeholders, politicians, the public, and the media, all of which are determined by the election cycle.

Repeated environmental influences usually create conditions of low or medium uncertainty, during which information is known and accessible to the organization, leading to a constant need for new information. Unexpected environmental influences often create conditions of high uncertainty, in which there is a continuous need for information to make decisions, leading to uncertainty about what information is needed and where to find it. Based on the results of expert interviews, when managing resilience and making decisions in conditions of uncertainty, organizations need to invest in information processing and information processing and sharing capabilities through various forms of internal communication channels, with a particular emphasis on the free exchange of information and substantive communication between managers in real time, both limiting and expanding the information provided.

According to experts, the failure to apply successful measures is a negative aspect: the measure may be used but not in a high-quality manner, and may not meet the criteria of good practice or successful experience, yet this will still contribute to increasing resilience management. However, when the measures are not applied at all, or when previously applied practices are discontinued or altered due to changes in organizational leadership In that case, this is considered an unsuccessful decision that reduces resilience and its management capabilities. In other words, resilience is complex; there are many management options, but employee competence, available experience, limited organizational resources, and the urgent need to return to a balanced state of operations require decisions to be made reasonably, with an understanding of the context of the resilience management system.

As the organization adapts to changing operating conditions, the following factors have the most significant positive impact on the knowledge management and learning process: (i) the participation of employees with institutional memory, (ii) digitization of the organization's management information, (iii) high-quality involvement in the national network of similar organizations (or international, if there are no similar organizations in the country). Inadequate preparation for periods of negative impact disrupts information exchange within the organization. It makes the learning element unmanageable, especially when negative situations recur frequently and unexpectedly, and the organization lacks time to implement learning processes.

The results of the **quantitative study** indicate that there are interactions among all the criteria studied and the dependent variable, organizational resilience, in Lithuanian central public administration organizations. This is confirmed by the models of the relationships between individual criteria and organizational resilience, as well as three summary models. The general resilience management model explains about 42% of the values of organizational resilience, including 11 statistically significant variables. The models of different criteria explain: Internal environment: ~2%; External environment - ~8%; Conditions of uncertainty - ~12%; General model of environmental factors - ~19%, Static resilience ~20%; Dynamic resilience - ~18%; Information management - ~21%; Knowledge management - ~32%; General management tools model - ~36%. It should be noted that the explanatory power of environmental criteria models is the lowest, and the explanatory power of individual models is only partially adequate. The explanatory value of the management method criterion models is sufficient.

Relationships between organizational resilience and environmental factors

It has been found that internal and external environmental conditions and uncertainty negatively impact organizational resilience, except for two external environmental variables: (i) Relationship with institutional partners (external entities that are directly affected by the success or failure of your activities, not necessarily through subordination); and (ii) Changes in government members and government priorities. These have a positive impact on the organization's resilience as the negative impact on its activities increases. This relationship likely arises due to a connection between these variables and the dependent variable that is not included in the model and cannot be measured. It could be related to networking or shock tests.

Internal environment

Six indicators were included in the regression model for the internal environment, five of which were statistically insignificant. Only the indicator for unplanned, urgent tasks was statistically significant, explaining only about 2% of the resistance values. Based on the results of the correlation analysis, the indicators of unplanned urgent tasks and essential employee turnover show a statistically significant relationship with the independent variable related to resilience, whereas the other variables show no correlation. The results of four statistically insignificant variables in the ordinal logistic regression model and the absence of any statistically significant internal environment

indicators in the final model partially confirm hypothesis H_1, that internal environment factors have a negative causal relationship with organizational resilience.

External environment

Of the 12 factors included in the external environment model, only five were confirmed as statistically significant: 1. Pressure from politicians (direct appeals, parliamentary commissions or committees); 2. Relationship with the supervising institution (to which your organization is subordinate); 3. Relationship with institutional partners (external entities that are directly affected by the success or failure of your activities, not necessarily through subordination); 4. Changes in government members and government priorities; 5. Changes in the Civil Service Law; Statistically significant correlations between 8 variables and the dependent variable were identified, and, as in the case of regression results, two variables are positively correlated. Based on the five statistically significant variables in the individual regression model and the inclusion of three indicators in the final model, the H2 hypothesis that external environmental factors will harm the resilience of the organization can also only be partially confirmed, as two variables have positive causal relationships with the organization's resilience (Relationship with institutional partners (external entities that are directly affected by the success or failure of your activities, not necessarily through subordination relationships); Changes in government members and government priorities).

Conditions of uncertainty

The third individual regression model is designed to assess the relationship between conditions of uncertainty and the organization's recovery period with the organization's resilience, confirming the relationship that a higher level of uncertainty is negatively related to the organization's resilience. Similarly, a more extended recovery period for the organization after the impact is associated with lower organizational resilience. The model explains about 12% of the dependent variable and is one of the most significant environmental impact models examined in this study.

Links between organizational resilience and organizational management measures.

Management tools for improving and managing organizational resilience are distributed relatively evenly across the four criteria, ranked by their significance for organizational resilience: knowledge management tools, information management, dynamic resilience, and static resilience have the most impact. All variables across the criteria are positively correlated with the dependent variable, organizational resilience. The models explain 20%–32% of the resilience values under investigation.

Static

In the static resistance management assessment model, five of the nine variables are statistically significant. Still, due to interrelationships among the variables, only four remain in the final individual criterion model. The final model includes one variable: Strategic analysis—research, analysis, and assessment of the organization's internal environment. The correlations between the indicators and the dependent variable are statistically significant and positive. We accept hypothesis H_4: positive causal relationships with the dependent variable, organizational resilience, are established.

Better-fulfilled elements of static resilience are positively related to improvements in organizational resilience.

Dynamic

In the dynamic resilience management, assessment models comprising eight indicators, three variables show statistically significant correlations. In the final integrated model, the indicator referring to the provision of additional and broader contextual information to employees during a negative organizational impact is retained. Accordingly, the indicator measuring information restriction for employees is excluded, as it does not demonstrate statistically significant positive correlations with the dependent variable. Hypothesis H_5 is accepted establishing positive relationships with the dependent variable. By applying dynamic resilience measures more professionally in the organization (Additional, broader contextual information is provided to employees in the event of a negative impact on the organization; Additional management-level meetings [non-routine] are included; Middle management leadership competencies), a positive causal relationship has been established for the organization to be more resilient.

Information management

In the information management criterion assessment model, three variables included in the individual model are statistically significant (digitization of organizational activity management, communication within the organization is carried out through various channels and formats, and the collected information is used in decision-making), and one in the general model - Digitization of organizational activity management. All indicators of the information management criterion are positively and statistically significantly correlated with the dependent variable. Hypothesis is accepted H_6, which establishes positive causal relationships among the three indicators of the information management criterion. A positive relationship between the high-quality implementation of information management methods within the organization and increased resilience has been confirmed.

Knowledge management

Based on the results of the regression model of knowledge management indicators, four variables are statistically significant in the individual model: (i) Participation in international networking is used productively in the organization; (ii) Knowledge is transferred in the form of documents (reports) and data; (iii) Knowledge can be freely exchanged between employees of the organization to the extent permitted by law. In the overall model, three variables are statistically significant and positively correlated with the dependent variable. All indicators of the knowledge management criterion are positively and statistically significantly correlated with the dependent variable. Hypothesis H_7 is accepted: improvements in the application of knowledge management tools within an organization are positively correlated with the organization's resilience.

Of the 52 indicators included in the overall final causal relationship model (Model No. 10.1), seven environmental impact factors and 14 management resilience indicators are statistically significant. The statistically significant and reliable causal relationship model explains 43% of the organization's resilience situations.

Summarizing the causal relationship study, out of the seven hypotheses put forward, two were partially confirmed and five were fully confirmed (Table 56)—summary of hypothesis evaluation. Ten reliable, statistically significant causal relationship prediction models suitable for the analyzed data were created. Of these, models 1.2, 2.2, and 3 examine the impact of environmental indicators on organizational resilience. Models 5.1, 6.1, 7.1, and 8.1 examine the effect of indicators of static, dynamic, information, and knowledge management on organizational resilience. In addition, data summarizing the areas under investigation are formed to ensure the accuracy of the results: 4.1 – the model outlines the relationships between the impact of the environment on organizational resilience; Model 9.1 summarizes the effects of management indicator relationships on organizational resilience; Model 10.1 summarizes the relationships between all research categories and their assigned indicators and organizational resilience.

60 Table, Summary of hypothesis evaluation

	Formulation	Result
H_1	At least one independent variable in the model reflecting the internal environment will have a negative correlation with the dependent variable representing the organization's resilience.	Partly accepted
H_2	At least one independent variable in the model, independent of external environmental influences, will have a negative relationship with the organization's resilience-dependent variable.	Partly accepted
H_3	At least one independent variable in the model that reflects the impact of uncertainty conditions will have a negative correlation with the organization's resilience-dependent variable.	Accepted
H_4	At least one independent variable in the model for managing static resili-ence will be positively correlated with the dependent variable, organizational resilience.	Accepted
H_5	At least one independent variable in the model of dynamic resilience man-agement processes will be positively correlated with the dependent variable, organizational resilience.	Accepted
H_6	At least one independent variable in the model will have a positive rela-tionship with the dependent variable, organizational resilience.	Accepted
H_7	At least one independent variable in the model will have a positive rela-tionship with the dependent variable, organizational resilience.	Accepted

Source: Compiled by the author

Formulation of a resilience management model for central government organizations

Given the objective of this research, the management of organizational resilience is detailed in terms of the elements of the resilience management system identified through empirical research. Thus, the final resilience management model is grounded in the logic of the classic management cycle, supported by questionnaires to assess organizational resilience management processes (Appendices 2 and 3) and aspects of

organizational resilience, thereby enabling the integration of theoretical and empirical results into a coherent structure. This approach ensures that the model retains its academic validity while also being oriented towards practical application in the activities of Lithuanian central government organizations.

The simplified organizational resilience management model diagram (Fig. 1) highlights the main aspects analyzed in this study: the input stage includes variables related to internal and external environments and conditions of uncertainty that trigger deterioration in organizational performance, necessitating resilience management. Resilience management is presented through an integrated 4-stage classic management cycle (planning – implementation – control – evaluation), supplemented by static and dynamic resilience processes and information and knowledge management tools. This integration enables the organization to restore operational balance more quickly, ensure continuity of functions, consistently improve the quality of services provided, and maintain public trust and satisfaction with citizens' needs.



Fig.1 Simplified diagram of the organizational resilience management model

In the organizational resilience management process diagram (Fig. 2), resilience management aspects are linked to the classic management cycle, which is the main management practice framework for public sector organizations. This link shows the stages at which organizations can purposefully incorporate resilience measures into their activities. The diagram also presents the factors linking internal and external environments and conditions of uncertainty, which complement the management cycle model as part of the input. However, a more detailed analysis is provided in the final model description. It is important to emphasize that the model offers a general framework for resilience management: although organizations are similar in structure, they differ significantly in terms of size, functions, scope of activities, and principles of subordination. Therefore, the model does not constitute a detailed set of measures, but helps the manager, after conducting a self-assessment using one of the prepared assessment questionnaires (Appendices No. 2 and No. 3), to adapt the results to a specific organization by identifying priority actions, responsibilities, and deadlines.

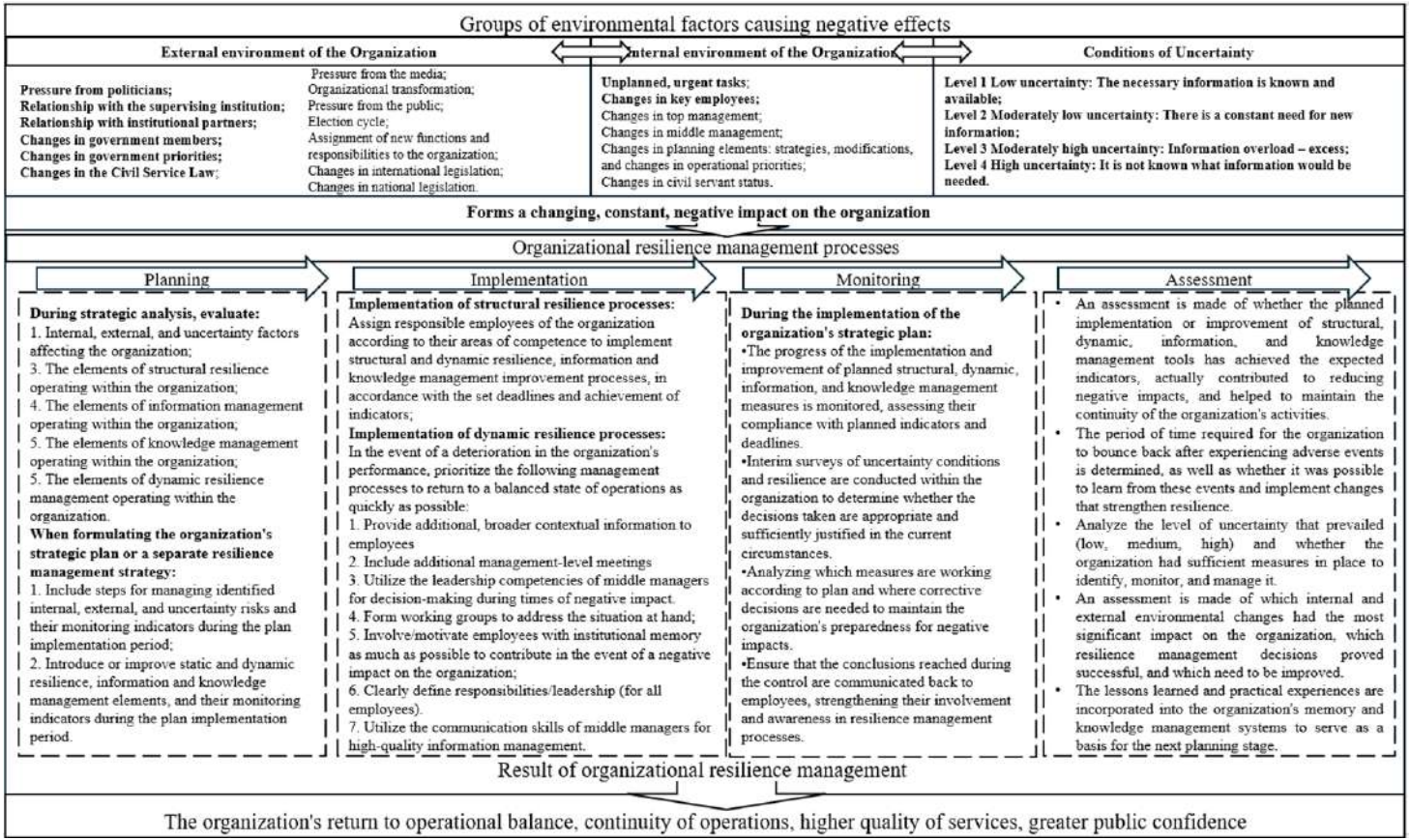


Fig. 2 Organizational resilience management process

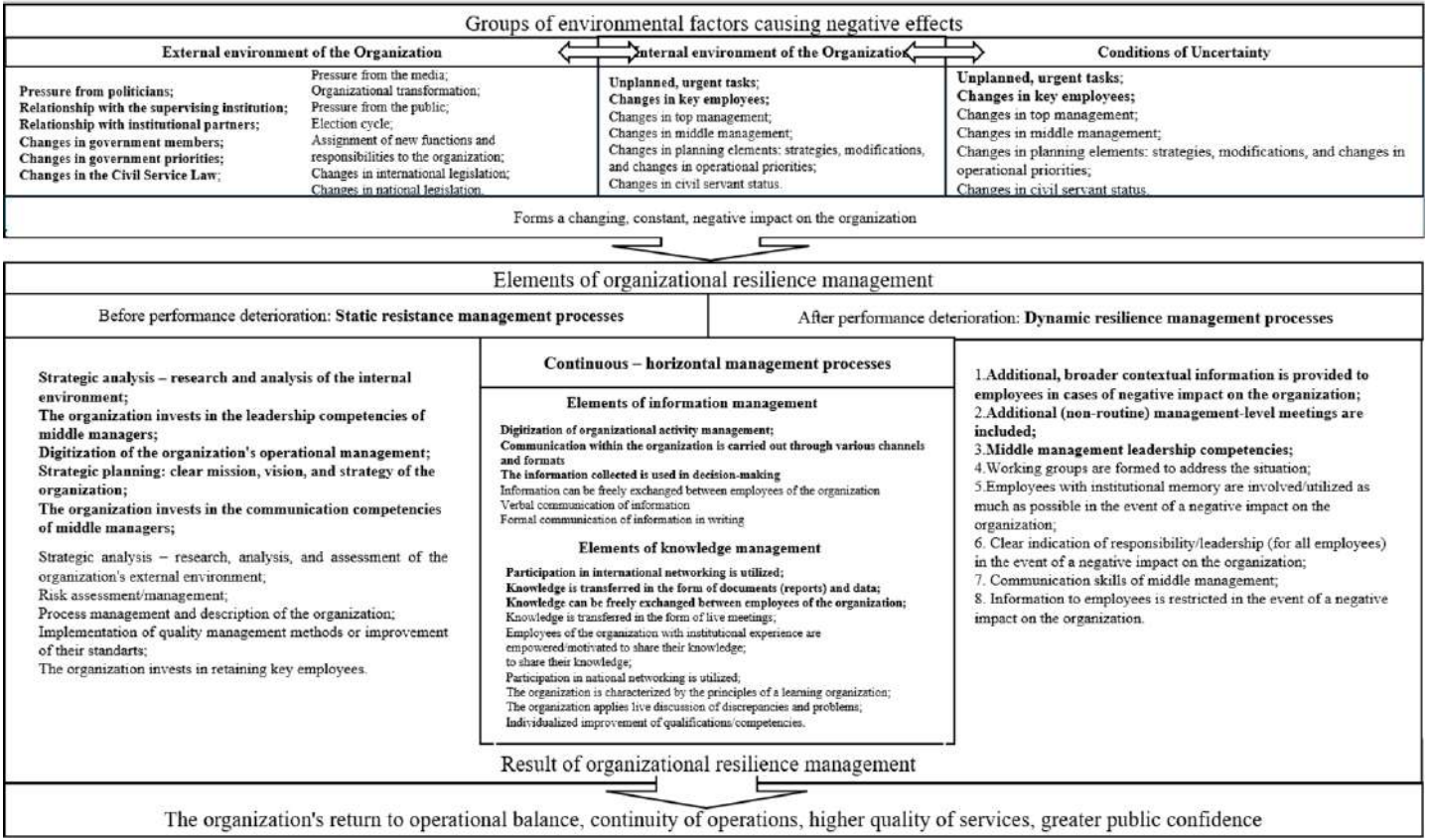


Fig. 3 Finalo organizational resilience management model. Highlighted elements are confirmed by quantitative regression analysis; other elements by correlational and qualitative content analysis. Element positioning reflects relative importance

The final model of organizational resilience management (Fig. 3) integrates theoretical principles with empirical research, forming a coherent resilience management structure. A scientifically significant contribution is associated with the operationalization of the input part: the model clearly distinguishes between internal, external environment, and uncertainty factors, which in many previous studies were assessed fragmentarily or only at the contextual level. The integration of these variables enables a systematic understanding of how environmental influences are incorporated into the resilience management process. In the process section, the model details the methods of static and dynamic resilience and their links to information and knowledge management, opening up the so-called "black box" and showing which specific elements determine an organization's ability to adapt to conditions of uncertainty. From a practical point of view, the model serves as a diagnostic, planning, and decision-making tool, providing public sector organizations with a basis for identifying priority areas, assigning responsibilities, and purposefully strengthening resilience processes.

The value created by the presented model is twofold. From a scientific perspective, it concretizes the concept of resilience management by integrating theoretical principles with empirical research. The operationalization of the input part enables the clear identification of internal and external environmental factors and conditions of uncertainty, which in previous studies were often analyzed in a fragmented manner or only at the contextual level. Separating static and dynamic processes and distinguishing their interactions with information and knowledge management enables a more detailed explanation of the mechanisms by which organizations ensure operational stability in conditions of uncertainty. It is important to note that, due to the specific nature of public sector activities, the model is based on a "*bounce back*" approach – the goal of resilience management is not transformation or "coming back stronger," but instead restoring operational balance, continuity of functions, and maintaining public trust. From a practical perspective, the model serves as an applied tool: it enables public sector organizations to assess their resilience, identify priority areas, plan the distribution of responsibilities, and strengthen resilience processes in a targeted manner.

Scientific discussion

This study highlights the dual application of the concept of resilience through the lens of an organization's capacity and the processes that enable it. In scientific reasearch, the concept of resilience as a capability is often presented as a scientific assumption, and the processes that will allow the organization's capability are not clearly distinguished. This application of the concept of resilience supports the authors' discussion (Annarelli et al., 2020) that resilience is an organizational capability, the development of which is divided into static and dynamic processes, as detailed by the distinguished research criteria and indicators. However, this study lacks a discussion of resilience as a result. It does not delve into resilience as a factor in competitive advantage, as this work is focused on the public-sector context. Furthermore, aspects of organizational longevity are not examined, as resilience in this work is not linked to organizational sustainability in terms of longevity.

Based on an analysis of the scientific literature, the *bounce forward* approach to

resilience, which dominates applied research and models, is not the most appropriate for initiating resilience management. Based on the results of this work and the context of the activities of central government organizations in the public sector and the priority of operational stability, it should be emphasized that only by properly developing resilience management based on the *bounce back* approach can the organization's goal be changed from returning to a state of operational balance to returning to an improved state. These results differ from those of Bartuseviciene et al. (2024b) and Liu et al. (2021) in that the goal of resilience is operational improvement, which is more critical to organizations. Still, these studies have paid little attention to the public sector context. The results of this scientific study align with those of Butkus, Schiuma, et al. (2023) and Roach et al. (2023), thereby complementing the field of public sector resilience research by reinforcing the importance of the *bounce back* approach.

Conceptual and applied research on organizational resilience rarely provides detailed information on environmental factors, conditions of uncertainty, and resilience management processes, and rarely applies regression analysis to examine causal relationships. The complex, interdisciplinary concept of resilience yields fragmented, highly diverse definitions and a field of research that is seldom explored in the public sector. The conceptual resilience management model in this work is based on five criteria: (1) environmental impact, (2) static resilience management processes, (3) dynamic resilience management processes, (4) information, and (5) knowledge management tools. The environmental impact criterion is divided into three groups of indicators: internal, external, and uncertainty conditions. Information and knowledge management processes are divided into formalized and non - formalized processes, which in the model are closely related to internal and external communication processes. The processes identified are characteristic of static and dynamic stages of resilience management, which are difficult to distinguish during the empirical study of the model. Therefore, in this scientific study, the management of organizational resilience in central government organizations under conditions of uncertainty is based on the *bounce back* approach. Three essential theoretical and empirical components were identified during the study: (1) integrated analysis of the impact of the internal environment, linked to the expression of resilience capabilities; (2) operationalization of conditions of uncertainty based on contingency and information management theories; (3) detailing of static and dynamic resilience management processes, supplemented by information and knowledge management tools. These components form the basis of an empirically validated resilience management model that contributes to both the theoretical development of the concept of organizational resilience within organizational theories and the practical application of resilience management in the public sector.

Limitations of the study:

1. This scientific study is based on the context and operational assumptions of public sector organizations; therefore, the empirically validated resilience management model cannot be unambiguously transferred to the private sector context, despite the adapted features of general organizational theories. Furthermore, the model has been empirically validated using central government organizations, excluding state-owned

enterprises, local government, and public sector organizations in the broad sense, such as education and healthcare. The application of the model to the resilience management of public sector organizations in other countries has not been empirically confirmed either. It would be necessary to assess separately the extent to which the civil service model and legal regulation of organizations in the selected country are similar to and differ from the model adapted for Lithuania.

2. This work is based on insights from systems theory that describe how internal processes within an organization take place and what kinds of relationships prevail with other organizations. Therefore, the application of the model in the context of organizations operating in different ways (e.g., the post model—autonomous agencies, etc.) may be limited. The empirically validated resilience management model presented in this work is yet another model developed in the field of resilience research, contributing to the prevailing fragmentation that makes it difficult to compare research results on an equal basis and to transfer them universally to other contexts.

3. Due to the chosen empirical model validation method, other important variables of organizational resilience management may not be included in the model, given the theoretical approach, the application of resilience, the division of resilience management processes, and the identification of conditions of uncertainty, also, due to the study period, which in 2024 covered the elections for the President of the Republic of Lithuania, the Seimas of the Republic of Lithuania, and the European Parliament. The impact of these events on central government organizations and individual respondents' answers, due to the deterioration in performance and higher uncertainty conditions felt at the time, may have had an impact on the resilience results of the organizations, despite the similarity of the results obtained in this study with the work of other researchers.

Conclusions

1. Based on a conceptual analysis of the management elements of organizational resilience and their interaction, the dissertation identifies the main groups of elements that allow for the analysis of existing model proposals and form the basis for a conceptual resilience management model:

1.1. After analyzing the concept of organizational resilience, it can be said that organizational resilience is related to, but not identical with, robustness, sustainability, anti-fragility, and learning organizations. The impact of internal and external environments that have worsened the organization's performance creates conditions for the expression and fulfillment of resilience. The concepts of organizational resilience, *bounce back*, and *bounce forward* are related. However without systematic management of first-level resilience (*bounce back*) processes, namely ensuring continuity of operations and organizational learning mechanisms, it is difficult for an organization to achieve a higher, transformational level of resilience (*bounce forward*).

1.2. It has been revealed that conditions of uncertainty prevail in organizations continuously, with only the complexity of the conditions and the intensity

of their impact on the organization varying. The operationalization of conditions of uncertainty in the concept of resilience is linked to contingency theory, the environmental factors assessment matrix, and information processing and organizational information theories, which expand resilience management in changing conditions of uncertainty with information and knowledge management tools that complement both static and dynamic resilience management.

2. Based on the aspects of theoretical organizational resilience management mentioned in the first conclusion, an analysis of conceptual and applied models and modeling ideas in the context of foreign and Lithuanian authors allows us to conclude that:

2.1. The models are rather universalistic, poorly operationalize the impact of the environment and conditions of uncertainty, rely heavily on private sector organizations, and do not adequately detail information and knowledge management processes in both static and dynamic resilience cases. There is no noticeable distinction between the operational contexts of private- and public-sector organizations, nor is there any adaptation of modeling ideas to the public-sector context.

2.2. Based on the analysis of conceptual and applied research, the conceptual model of organizational resilience management is guided by the concept of *bounce back* organizational resilience – the goal of organizational resilience management after experiencing an impact is to return to a state of operational balance as quickly as possible. The conceptual model presented includes the following indicators:

1) **Internal environment indicators**: (i) Changes in leadership; (ii) Changes in strategy; (iii) Changes in priorities; (iv) Employee turnover; (v) Organizational transformation; (vi)
2) **External environment indicators**: **Micro** - (i) Interest groups; (ii) Competitors; (iii) Customers; (iv) Unions/Associations; (v) Regulatory agencies; (vi) Partners. **Macro** - (i) Technological; (ii) Legal; (iii) Political; (vi) Economic; (v) Social; (vi) Environmental.
3) **Indicators of uncertainty conditions:** The prism of the organization's system and environmental dynamics: (i) Level 1 Low uncertainty: Static environment and uncomplicated system; (ii) Level 2 Moderately low uncertainty: Static environment and complex system; (iii) Level 3 Moderately high uncertainty: Dynamic environment and uncomplicated system; (iv) Level 4 High uncertainty: Dynamic environment and complex system;
4) **The following indicators of organizational static resilience are distinguished:** (i) Strategic analysis – internal and external environments; (ii) Strategic planning; (iii) Assessment of alternatives/risks; (iv) Implementation of quality management methods or improvement of their standards; (v) Knowledge transfer in the form of documents and data; (vi) Knowledge transfer in the form of live meetings; (vii) Trainings/development of competencies; (viii) Participation in national networking; (ix) Participation in international networking;

5) **The following indicators of organizational dynamic resilience are distinguished**: (i) The necessary information is known and accessible; (ii) There is a constant need for new information; (iii) Information overload – excess; (iv) It is not known what information would be needed; Analysis of the situation; (v) Employee competencies; (vi) Manager competencies; (vii) Action/scenario plans prepared; (viii) Employees' ability to learn in such situations;
6) **Information management indicators:** (i) Information is collected about internal organizational processes; (ii) Information is collected about external organizational processes; (iii) Information is processed and systematized; (iv) Information is used in decision-making; (v) Information is communicated in the form of reports and data analyses.
7) **Knowledge management indicators:** (i) Knowledge transferred in the form of documents and data; (ii) Knowledge transferred in the form of face-to-face meetings; (iii) Upskilling/improvement of competencies; (iv) Participation in national networking; (v) Participation in international networking;

3. **Based on the analysis of the results of empirical qualitative research, it can be stated that:**

3.1. The need for organizational resilience management arises due to the deterioration of the organization's performance caused by the impact of internal and external environments. Changes in the organization's environment that contribute to changes in uncertainty conditions most often create conditions of medium or high uncertainty, which make it difficult for the organization to make decisions due to the availability of information, managing the amount of information, and ensuring the quality of information, which reduces the soundness of decisions and the consistency of actions to recover from the deterioration of performance. Therefore, the process of managing organizational resilience must first focus on returning to conditions that allow for a proper assessment of the causes of the deterioration in performance and on determining which processes enabled a faster restoration of balance and which did not create such value.

3.2. In order for an organization to return to balance as quickly as possible after a downturn, especially in conditions of uncertainty, it is important to invest in information processing and information-sharing capabilities in various forms and channels within the organization's internal environment. The study revealed that the following knowledge management processes ensure effective decision-making in the context of organizational resilience processes: (i) empowerment of employees with institutional memory, (ii) digitization of organizational management information, and (iii) high-quality involvement in national and international networking. Inadequate prioritization of these processes disrupts information exchange and organizational learning during periods of negative impact, which significantly weakens the organizational

resilience management process and reduces the ability to adapt and improve, especially in situations of recurring impact, when organizations do not have a stable period to consolidate the knowledge gained and plan for its further management.

4. **Based on the analysis of the results of empirical quantitative research, the following conclusions can be drawn:**

4.1. Statistically significant, **negative** relationships between the increase in organizational resilience and independent variables: (i) increasing uncertainty conditions, **internal environment** indicator: (ii) Unplanned, urgent tasks (ad hoc, especially when the deadline is very short); **external environment** indicators: (iii) Pressure from politicians (direct appeals, parliamentary commissions or committees); (iv) Relations with the supervising institution (to which your organization is subordinate); (v) Changes in the Civil Service Law - are significant factors in the deterioration of organizations' performance related to resilience management processes in the context of Lithuanian central government organizations.

4.2. Identify statistically significant, **positive** relationships between the increase in organizational resilience and independent variables: **external environment** indicators: (i) Relationships with institutional partners (external entities that are directly affected by the success or failure of your activities, not necessarily through subordination); (ii) Changes in government members and government priorities; **Static resilience** indicators: (iii) Digitization of organizational activity management; (iv) Communication within the organization is carried out through various channels and formats; (v) The information collected is used in decision-making; **Dynamic** resilience indicators: (vi) Additional, broader contextual information is provided to employees in the event of a negative impact on the organization; (vii) Additional (non-routine) management-level meetings are included; (vii) Middle management leadership competencies; **Information management** indicators: (viii) Digitization of the organization's operational management; (ix) Communication within the organization is carried out through various channels and formats; (x) The information collected is used in decision-making; **Knowledge management** indicators: (xi) The organization makes productive use of its participation in international networking; (xii) Knowledge is transferred in the form of documents (reports) and data; (xiii) Knowledge can be freely exchanged between employees of the organization, to the extent permitted by law; (xix) Knowledge is transferred in the form of live meetings (presentations to the organization) - these are significant organizational resilience management processes in the context of Lithuanian central government organizations.

5. The dissertation uses empirical research to test a model of organizational resilience management (Fig. 3. Final model of organizational resilience management). Integrates static and dynamic resilience processes, as well as information and knowledge management, into the classic management cycle: planning, implementation, control,

and evaluation (Fig. 2 Organizational resilience management process diagram). The application of the model allows Lithuanian central government organizations to: (i) systematically assess and forecast the impact of the environment and uncertainty; (ii) prepare for a possible deterioration in performance and restore balance more quickly after a negative impact; (iii) allocate limited resources more effectively by strengthening static resilience; (iv) promptly activate dynamic resilience processes in the event of unexpected impacts; (v) ensure that learning outcomes and acquired knowledge are embedded in the organization. The model is tailored to the specificities of the public sector: it takes into account the specificities of public sector organizations, the dynamics of legal regulation, and public expectations. The model details the individual elements of resilience management processes (Fig. 3), allowing resilience management measures to be purposefully adapted at different stages of management. Separately assessed variables of environmental and uncertainty conditions enable systematic inclusion of environmental variability in resilience analysis. To ensure the model's practical applicability, it is proposed to use the developed assessment tools: self-assessment questionnaires for organizational employees, questionnaires for managers, and external assessment questionnaires, which allow assessing the maturity of resilience management at different levels. In this way, the model presented not only becomes a practical management tool but also contributes to the preparation of planning documents, the improvement of strategic analysis, and the implementation of information and knowledge management tools. The result is strengthened organizational resilience management processes, reflected in continuity of operations, higher-quality public services, and greater public confidence in central government institutions.

Recommendations

Based on the dissertation's conclusions, these recommendations aim to achieve *bounce back* resilience management, emphasizing that it is most important for an organization to return to operational balance after a decline in performance quickly. Therefore, it is recommended that central government organizations begin developing resilience from the beginning of the classic 4-stage management cycle – the planning and analysis stages. At the beginning of this process, it is important to assess the current situation and the experience gained to date, and to consider available opportunities to develop resilience management processes. For central government organizations starting resilience management processes, it is advisable to assess the organization's size, available financial and human resources, and the importance of its functions to the public administration system and society. These areas of focus support balanced resilience management by combining static (before the deterioration of operations) and dynamic (after the deterioration of operations) processes that operate under conditions of changing uncertainty shaped by both internal and external environmental factors. In this way, the organization can reasonably set resilience management priorities and allocate resources in a targeted manner between stability maintenance and adaptability activities:

1. Central government organizations are advised to:

1.1. During the planning stage and strategic analysis processes, organizations should assess and monitor factors that hinder the organization's activities:

Internal environmental factors: unplanned - urgent tasks (*ad hoc)* and significant staff turnover;

External environmental factors –Relationship with the supervising institution; Relationship with institutional partners; Changes in government members and government priorities; Amendments to civil service laws; Pressure from politicians; Pressure from the media and the public;

The identified internal and external environmental factors negatively impact the organization's activities and resilience. These factors also contribute to increased uncertainty, hindering the organization's activities due to a lack of high-quality information for decision-making. After properly assessing the organization's current resilience management situation, it is possible to develop a targeted resilience management development plan or integrate it into the strategy. Consistent monitoring of internal and external environmental factors strengthens resilience management processes and reduces the potential negative impact on the organization's activities.

1.2. The organization is recommended to apply and improve **static resilience management processes** in order to strengthen operational stability and preparedness for possible operational disruptions.

Key areas for improvement:

Improve strategic analysis - to identify the organization's weaknesses and threats promptly;

Invest in the leadership and communication skills of middle management to ensure the quality of information flow and clarity of decision-making.

Expand and improve digital tools for managing operations to ensure the availability of operational data and decision-making speed.

Formulate the organization's mission and vision in a high-quality manner, integrating them into strategic documents and clearly communicating them to employees so they serve as a guide for daily decisions and operational priorities.

1.3. Organizations are encouraged to implement and improve **information management processes** in order to effectively develop resilience management capabilities and ensure the organization's adaptability to changing conditions of uncertainty.

Key areas for improvement:

Improve the digitization of operational management processes to ensure effective data management and decision-making information access.

When middle (or top) managers change in the organization, ensure consistent communication continuity through various channels and forms, seeking new ways to reach employees and maintain information dissemination.

Ensure that available information is used in decision-making, thereby developing the ability to mitigate the impact of complex and uncertain situations effectively.

Apply formal and informal measures *to promote the free exchange of information* within the organization, both verbally and in writing;

1.4. From a resilience management perspective, it is imperative for organizations to maintain the **development of knowledge management processes** in order to adapt to conditions of uncertainty and achieve the organization's improvement goals.

It is recommended to pay greater attention to improving established resilience management processes by making productive use of *formal and informal international and national cooperation*, and by participating in various networking formats, projects, or partnerships.

Knowledge sharing within the organization should be encouraged in a free – form manner through face-to-face meetings, documents, and internal exchanges, ensuring that accumulated experience and competencies remain within the organization.

1.5. Organizations are recommended to apply and further develop dynamic resilience management processes when a decline in performance occurs, in order to ensure continuity of operations and a timely response to changing conditions of uncertainty.

Key areas for improvement:

Provide additional contextual information to employees to ensure a clear understanding of the situation.

Include additional management-level meetings for operational decision-making and action coordination.

Empower middle management by delegating decision-making, information, and knowledge-sharing processes;

Form cross-functional working groups - bringing together employees from different departments to address specific situations;

Involve employees with institutional memory in decision-making, information, and knowledge exchange processes;

Define the boundaries of responsibility and leadership as clearly as possible to avoid duplication of activities, uncertainty in decision-making, and the transfer of responsibility to other individuals or departments.

2. **Institutions shaping changes in the public sector and civil service (the Seimas of the Republic of Lithuania; the Committees on the Future, State Governance, and Municipalities; the Ministry of the Interior; the Public Administration Agency; the State Audit Office):**

2.1. Without taking these aspects into account, subordinate organizations run the risk of getting stuck in the recovery cycle, losing opportunities for learning, adaptation, and improvement that are necessary for strengthening long-term resilience. This situation arises when task-setting authorities often initiate redundant or short-term activities, forcing organizations to divert their available resources to the execution of new tasks rather than to ensuring and improving the quality of their core functions.

2.2. When restructuring the civil service system, take into account the fact that employees with high levels of competence, experience, and institutional memory are very important for the resilience of organizations. To ensure continuity of resilience and knowledge retention in the public sector, it is recommended to adopt an incremental (gradual) approach, changing the working conditions and roles of employees in these positions, particularly by developing post-model measures.

Possible implementation measures:

Formation of a higher civil service - ensuring continuity of strategic management;

Less politicized senior management - strengthening institutional stability;

Application of collective bargaining mechanisms - to maintain legal and social stability during the transition period until the legislative changes come into force.

2.3. The resilience of organizations in the face of adverse effects depends heavily on organizational culture, cooperation practices, and the maturity of the entire public sector system. When making decisions about systemic changes, it is important to deliberately strengthen a culture of cooperation within organizations, which increases trust, openness to information exchange, and the continuity of learning processes. This direction contributes to the implementation of medium- and long-term state strategic documents and the development of consistent resilience management, ensuring the harmony of changes and the sustainability of institutional activities.

2.4. When organizations operate in conditions of uncertainty, one of the most important forms of obtaining and exchanging information and knowledge in both static and dynamic resilience management processes is international networking and informal cooperation between central government agencies. It is therefore recommended to strengthen the application of these measures by systematically investing in networking, inter-institutional learning, and knowledge exchange mechanisms so that the experience and knowledge gained are preserved within organisations, in both formal and informal forms.

3. **Recommendations for further research:**

3.1. Further research on organizational resilience should develop an analysis of the impact of internal environmental factors on organizational performance and examine the links between this impact and resilience management processes in both the public and private sectors. This less-explored part of the organizational environment can provide significant insights into the internal mechanisms that determine an organization's ability to recover from a decline in performance and reveal aspects of individual-level resilience that provide a more complex basis for resilience management decision-making. Future research would also benefit from examining how effective management of *bounce back* processes can become a prerequisite for higher, transformational (*bounce forward*) resilience, where the learning outcomes of recovery processes translate into long-term organizational change.

3.2. The specification of uncertainty conditions is still rarely used in organizational resilience studies, and therefore, this aspect does not provide sufficient clarity for understanding the object of study. To expand the value of resilience management research, it is recommended to operationalize uncertainty conditions and integrate them into the research design, thereby enabling a more accurate determination of the impact of uncertainty types and situations on organizational activities.

3.3. Given that the systems theory approach dominates research on organizational resilience, it is recommended to develop research, especially in the context of the public sector, using other approaches to organizational theory, such as institutionalism, adaptive complex systems, and contingency. Such theoretical development would

enable the development of a more complex and widely applicable approach to resilience management, reducing the prevailing fragmentation of research and strengthening the conceptual integrity of resilience studies.

3.4. Both this and other studies reveal a lack of resilience research at other levels of Lithuanian public sector organizations. Using the design of this study or supplementing it, it is recommended to develop studies in state-owned enterprises, local government institutions, and specific areas of public policy-making in order to identify possible similarities and differences between organizations at different levels of management.

Such research would allow for a better understanding of the interrelationships between resistance management mechanisms and for an assessment of the limits and possibilities of model applicability across different contexts.

In further research on organizational resilience, it would be helpful to distinguish more clearly between and analyze the complementary aspects of micro and macro resilience in order to gain deeper scientific and practically valuable insights into their interdependence in public sector organizations. Such an analysis would provide a better understanding of how different levels interact to form a coherent and resilient system of public organizations, especially in the context of an unstable geopolitical situation.

SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON THE SUBJECT MATTER OF THE DISSERTATION

1. Staliūnas, J., Stasiukynas, A. (2025). Applying organizational resilience management tools in the Lithuanian public sector. Public Policy and Administration, 24(4). https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/8524
2. Staliūnas, J., Stasiukynas, A. (2025). Organizational resilience management under conditions of uncertainty in the Lithuanian public sector. Public Security and Public Order, 37(2). https://doi.org/10.13165/PSPO-25-37-02-07

PRESENTATIONS IN SCIENTIFIC CONFERENCES:

1. Staliūnas, J., Stasiukynas, A. (2024). Modeling organizational resilience concepts in public sector organizations of Lithuania in the context of uncertainty. International scientific conference "Economic Development and the Legacy of Simon Kuznets", Ukraine, 2024.
2. Staliūnas, J., Stasiukynas, A. (2023). Modeling organizational resilience towards a sustainable public sector. International scientific–practical conference "The 10th Conference on Public Governance Changes: A Sustainable Public Sector under Conditions of Uncertainty", Vilnius, Lithuania, June 17, 2023.

Staliūnas, Justinas
CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS:
daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2026. P. 288.

Bibliogr. 150-161 p.

Šioje disertacijoje siekiama nustatyti organizacijų atsparumo valdymo ir neapibrėžtumo sąlygų sąveiką bei pateikti Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų atsparumo valdymo modelį neapibrėžtumo sąlygomis. Tyrime remiamasi „bounce back" atsparumo sampratos požiūriu, kuris labiau atspindi Lietuvos viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų veiklos kontekstą, kuriame pagrindinis atsparumo valdymo tikslas yra sugrįžti į veiklos balanso sąlygas. Atsižvelgiant į moksliniuose tyrimuose stokojamą neapibrėžtumo sąlygų operacionalizavimą, disertacijoje neapibrėžtumo sąlygos apibrėžiamos pasitelkiant informacijos valdymo (angl. contingency) požiūrį, kuris remiasi aplinkos neapibrėžtumo matrica, atnaujinta apjungiant informacijos apdorojimo ir organizacijos informacijos teorinius aspektus. Empirinio tyrimo metu analizuojama aplinkos ir organizacijos valdymo procesų sąveika su organizacijų atsparumu. Empirinis tyrimas suformuotas taikant mišrią tyrimo metodologiją: remiantis kokybinio tyrimo rezultatais papildytas konceptualusis organizacijų atsparumo valdymo modelis, kuris empiriškai patikslintas ir patvirtintas kiekybine priežastinių ryšių analize. Pateiktas modelis pasižymi praktine verte ir gali būti taikomas viešojo sektoriaus centrinės valdžios organizacijų veikloje siekiant stiprinti jų gebėjimus valdyti atsparumą ir veikti neapibrėžtumo sąlygomis.

This dissertation aims to identify the interaction between organizational resilience management and conditions of uncertainty and to present a resilience management model for central government organizations in the Lithuanian public sector under conditions of uncertainty. The study is based on the bounce back approach, which better reflects the context of Lithuanian public-sector central government organizations, where the primary goal of resilience management is to return to a state of operational equilibrium. Given the lack of operationalization of uncertainty in the scientific literature, the dissertation defines uncertainty through the contingency approach, based on an environmental uncertainty matrix updated by integrating theoretical aspects of information processing and organizational information. The empirical study analyzes the interaction between environmental and organizational management processes and organizational resilience management. The empirical study employs a mixed-methods research methodology: based on qualitative research results, a conceptual model of organizational resilience management was supplemented, empirically refined and validated through quantitative causal analysis. The presented model has practical value and can be applied in central government organizations within the public sector to strengthen their ability to manage resilience and maintain operational capacity under conditions of uncertainty.

Justinas Staliūnas

CENTRINĖS VALDŽIOS ORGANIZACIJŲ ATSPARUMO VALDYMO MODELIS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas roffice@mruni.eu

Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai Martynas Švarcas

Spausdino UAB „Ciklonas“
Žirmūnų g. 68, LT-09124, Vilnius
El. p. info@ciklonas.lt
https://ciklonas.lt/