



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Gabija Laurikaitytė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Gabija Laurikaitytė

Projekto autorė

Doc. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof.

Eglė Staniškienė

Recenzentė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gabija Laurikaitytė

Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Gabija Laurikaitytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Laurikaitytė Gabija. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: organizacijų atsparumas, darbuotojų atsparumas, organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai, darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai.

Kaunas, 2023. 77 p.

Santrauka

Nelaimingi įvykiai bei krizės vis dažniau užklumpa organizacijas ir jų darbuotojus. Šiuolaikinėje visuomenėje vis dažniau nagrinėjamas atsparumas darbuotojui ir atsparumas organizacijai. Atsparumas leidžia įmonei klestėti ir augti, nagrinėti savo aplinkos sąlygas, transformuotis, kad išgyventų bei kurti galimybes, siekiant prisitaikyti prie pokyčių. Atsparios organizacijos laikosi veiksmingų strateginių planų, tiksliai apibrėžia ir nagrinėja savo aplinkos sąlygas, transformuojasi, kad išgyventų, vysto naujus gebėjimus ir galimybes. Siekiant prisitaikyti prie pokyčių ir kurti atsparią organizaciją, išskiriami šie atsparumą lemiantys veiksniai: komunikacija, pasitikėjimas, abipusė kontrolė, įsipareigojimas, pasitenkinimas. Atsparūs darbuotojai, pritaikydami savo stiprybes bei turimus išteklius, yra pasiruošę įveikti įvairius iššūkius, didelius reikalavimus, pokyčius ir tinkamai reaguoti į susiklosčiusias situacijas darbo aplinkoje. Kuriant žmogiškąjį bei socialinį kapitalą, svarbu ugdyti ir darbuotojų atsparumą, kurį lemia ŽIV praktikos: darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymai, karjeros valdymas, atlygio politika, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata. Taigi iškyla klausimas, kokie veiksniai lemia organizacijų ir darbuotojų atsparumą?

Tyrimo tikslas: atskleisti veiksnius, lemiančius organizacijų ir darbuotojų atsparumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. pateikti organizacijų ir darbuotojų atsparumo sampratas ir ypatumus;
2. identifikuoti organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius;
3. parengti organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių tyrimo metodiką;
4. ištyrus organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius, pateikti rekomendacijas, didinančias organizacijų ir darbuotojų atsparumą.

Tyrimo metu analizuojamas organizacijų atsparumas, organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai, darbuotojų atsparumas ir darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai. Taikant kiekybinį tyrimą buvo apklausta 388 respondentų, kurių didžiausią dalį sudarė moterys, dauguma dalyvavo X kartos atstovų, daugiausiai respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, dirba didmeninės ir mažmeninės prekybos industrijoje, didelės apimties organizacijoje, nevadovaujančiose pareigose, jų darbo stažas siekia 1-3 m. ir jų vidutinės mėnesio pajamos sudaro didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, jog komunikacija, pasitikėjimas ir pasitenkinimas turi didžiausią ryšį organizacijų atsparumui. Darbuotojų atsparumui didžiausią įtaką turėjo darbuotojų veiklos vertinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata.

Laurikaitytė Gabija. Factors Determining the Resilience of Organizations and Employees. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: organizational resilience, employee resilience, factors determining the resilience of organizations, factors determining the resilience of employees.

Kaunas, 2023. 77 pages.

Summary

Organizations and employees are increasingly faced with various challenges, unfortunate events, and crises. Resilience allows an organization to thrive and grow, examine its environmental conditions, transform to survive, and create opportunities to adapt to change. Resilient organizations follow effective strategic plans, accurately define and examine their environmental conditions, transform to survive, and develop new capabilities and competencies. In order to adapt to changes and create a resilient organization, the following factors determining resilience are communication, trust, mutual control, commitment, satisfaction. Resilient employees, adapting their strengths and available resources, are ready to overcome various challenges, great demands, changes and respond appropriately to situations in the work environment. When creating human and social capital, it is important to develop employee resilience, which is determined by HR practices: employee performance evaluation, employee training, career management, reward policy, work-life balance, employee safety and health. What factors determine the resilience of organizations and employees?

The purpose of the study: to reveal the factors that determine the resilience of organizations and employees.

Research tasks:

1. present the concepts and characteristics of the resilience of organizations and employees;
2. identify the factors determining the resilience of organizations and employees;
3. prepare a methodology for the study of factors determining the resilience of organizations and employees;
4. provide recommendations that increase the resilience of organizations and employees.

The research analyses the resilience of organizations, the factors that determine the resilience of organizations, the resilience of employees and the factors that determine the resilience of employees. In the quantitative research, 388 respondents were interviewed, the majority were women, most of them were representatives of the X generation, have a higher education, work in the wholesale and retail trade industry, in a large-scale organization, in non-management positions, their work experience is 1-3 years and their average monthly income is higher than the average salary in Lithuania. The results of the study show that communication, trust and satisfaction have the greatest relationship with organizational resilience. Employee performance evaluation, work-life balance, and employee safety and health had the greatest impact on employee resilience.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Sąvokų žodynas.....	9
Įvadas.....	10
1. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių problemos analizė	12
2. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo samprata	18
2.2. Atsparumo nauda organizacijai ir darbuotojui	23
2.3. Veiksniai, lemiantys organizacijų atsparumą	26
2.4. Veiksniai, lemiantys darbuotojų atsparumą.....	31
2.5. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teorinis modelis	40
3. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija	43
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	43
3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	45
3.3. Anketos validumas	45
3.4. Tyrimo etika	46
4. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių empirinio tyrimo rezultatų analizė ir diskusija	47
4.1. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos.....	47
4.2. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo bei juos lemiančių veiksnių aprašomoji analizė	50
4.2.1. Organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių raiška	50
4.2.2. Darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių raiška.....	53
4.3. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo bei juos lemiančių veiksnių raiška pagal demografines charakteristikas	57
4.4. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių koreliacinė ir regresinė analizė.....	61
4.5. Tyrimo diskusija ir apribojimai	64
Išvados	66
Literatūros sąrašas	69
Informacijos šaltinių sąrašas	77
Priedai.....	78
1 priedas. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių tyrimo klausimynas.....	78
2 priedas. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių klausimyno struktūra.....	85
3 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal amžių.....	88
4 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal amžių	88
5 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal industriją	89
6 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal industriją.....	89

7 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal darbo stažą	91
8 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal darbo stažą.....	92
9 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal organizacijos dydį.....	93
10 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas.....	93
11 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas.....	93
12 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal vidutines mėnesio pajamas.....	94
13 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal vidutines mėnesio pajamas	94

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacijų atsparumo sampratos apibrėžimai.....	19
2 lentelė. Darbuotojų atsparumo sampratos apibrėžimai	22
3 lentelė. Organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai	27
4 lentelė. Darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai	33
5 lentelė. Tyrimo anketos sandara.....	43
6 lentelė. Skalių validumas ir patikimumas	45
7 lentelė. Organizacijų atsparumo teiginių vertinimas.....	50
8 lentelė. Komunikacijos teiginių vertinimas	51
9 lentelė. Pasitikėjimo teiginių vertinimas	51
10 lentelė. Kontrolės teiginių vertinimas	52
11 lentelė. Įsipareigojimo teiginių vertinimas.....	52
12 lentelė. Pasitenkinimo teiginių vertinimas	53
13 lentelė. Darbuotojų atsparumo teiginių vertinimas	53
14 lentelė. Darbuotojų veiklos vertinimo teiginių vertinimas.....	54
15 lentelė. Darbuotojų mokymų teiginių vertinimas	54
16 lentelė. Atlygio politikos teiginių vertinimas.....	55
17 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teiginių vertinimas.....	55
18 lentelė. Darbuotojų saugos ir sveikatos teiginių vertinimas.....	56
19 lentelė. Karjeros valdymo teiginių vertinimas	56
20 lentelė. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas	57
21 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen'ą ir kt. (2003) (Piligrimienė, 2016)	61
22 lentelė. Organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių koreliacijos koeficientai	61
23 lentelė. Darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių koreliacijos koeficientai.....	62
24 lentelė. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo koreliacijos koeficientai	62
25 lentelė. Organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių regresinės analizės rezultatai.....	63
26 lentelė. Darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių regresinės analizės rezultatai	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teorinis modelis	41
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	47
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	47
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	48
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal industrijas	48
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	49
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijų dydį	49
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	49
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vidutines mėnesio pajamas.....	50
10 pav. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai	53
11 pav. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai	57

Sąvokų žodynas

Organizacijų atsparumas – tai sistema, gebanti sumažinti pažeidžiamumą, keistis, prisitaikyti prie sąlygų ir atsigaivinti po sunkių įvykių (Kim, 2020, Duchek, 2020, Rodriguez-Sanchez, Guinot, Chiva, ir Lopez-Cabralas, 2021, Williams ir kt. 2017).

Darbuotojų atsparumas – tai gebėjimas bei savybė, kurie leidžia individams prisitaikyti prie sudėtingų situacijų, kurias jie patiria (Hartmann, Weiss, Newman, ir Hoegl, 2020, Fisher, Ragsdale, ir Fisher, 2019, Block, 1980).

Organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai:

- *komunikacija* laikoma efektyviausiu būdu bendrauti su savo darbuotojais ir apima organizacijų norą įsiklausyti, reaguoti į darbuotojų rūpesčius, siekiant užmegzti pokalbį bei skatinti organizacijų ir jos darbuotojų tarpusavio supratimą, kurti atvirus, abipusiškumą, grįžtamojo ryšio, informacijos tinkamumą, tinklų kūrimu, tolerancija grindžiamus santykius bei darbuotojų įgalinimas dalyvauti įvairių sprendimų priėmimo (Lee, Kim, 2020);
- *pasitikėjimas* – atvirumu paremti santykiai, siekiant padėti organizacijoms sumažinti vidinės krizių komunikacijos neatitikimus bei sustiprinti jų potencialą valdyti krizę, taip pat palengvina komunikaciją ir puoselėja kokybiškus santykius (Kim 2021; Falkheimer, Heide, 2015);
- *kontrolė* – galios santykiai, paremti skirtingų pusių nutarta teisėta galia daryti įtaką viena kitai. Kontrolės abipusiškumas pabrėžia darbuotojo kontrolės galią, bendraujant su organizacija (Kim, 2021; Duchek, 2020);
- *įsipareigojimas* – laikomas emociniu prisirišimu, kai darbuotojai sutapatina save su organizacijomis, kuriose efektyviai dirba, dalyvauja jų veiklose, tvirtai jomis tiki, laikosi jų iškeltų tikslų, teigiamai vertina vertybes, nori dėti visas pastangas, siekdami išlikti organizacijų dalimi (Kim, 2021, Rahi, 2019, Hanaysha, 2016);
- *pasitenkinimas* darbu leidžia pagerinti organizacijų veiklą bei lemia sėkmingus verslo rezultatus. Pasitenkinę darbuotojai, kurių emocinė būseną laikoma teigiama, gali sumažinti ketinimą mesti darbą, jiems lengviau susidoroti su iššūkiais bei tuo pačiu leidžiama įgyti įgūdžių, padedančių įveikti sunkumus (Beuren, Santos ir Theiss, 2022; Blaique, Ismail ir Aldabbas, 2022; Kim, 2021).

Darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai:

- *darbuotojų veiklos vertinimas* apima sistemą, siekiant veiksmingai įvertinti darbuotojų vykdomą veiklą (Lu, Zhang, Yang ir Wang, 2022, Tabassum, Shafique, Konstantopoulou, Arslan, 2019);
- *darbuotojų mokymai* apima procesą, suteikiantį išteklių, galimybes tobulėti bei padeda ugdyti darbuotojų išradingumą (Lu ir kt., 2022, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021);
- *atlygio politika* – finansinė ir nefinansinė nauda, kurią gauna darbuotojai už efektyviai panaudojamus gebėjimus, siekiant pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti savo darbuotojus (Lu ir kt., 2022, Tang ir kt., 2018);
- *darbo ir asmeninio gyvenimo balansas* apima programas, kurios leidžia darbuotojams suderinti darbą ir asmeninio gyvenimo poreikius (Lu ir kt., 2022, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021);
- *darbuotojų sauga ir sveikata* – darbuotojų saugos ir sveikatos standartų bei gerų sąlygų užtikrinimas po darbo – poilsio, laisvalaikio metu (Lu ir kt., 2022 Staniškienė, Stankevičiūtė, 2018);
- *karjeros valdymas* – tai sistema, kuri padeda darbuotojams siekti paaugstinimo, lengviau prisitaikyti prie karjeros ir geriau orientuotis nepastoviose darbo situacijose (Baruch, 2003).

Įvadas

Temos aktualumas. Nenuspėjamame verslo kontekste atsparumo ugdymas yra labai svarbus, nes jis leidžia suprasti kritines situacijas ir į jas tinkamai reaguoti (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Kantur, Įšeri-Say, 2012, Lengnick-Hall, Beck, ir Lengnick-Hall, 2011). Šiuolaikinėje visuomenėje vis dažniau nagrinėjamas atsparumas darbuotojui kaip individualiam asmeniui ir atsparumas organizacijai kaip juridiniam vienetui. Kalbant apie žmonių atsparumą nelaimėms, tai net 50-60 proc. žmonių patiria nesėkmingų įvykių, tačiau tik 5–10 proc. iš jų geba išlikti atspariais šiose situacijose (Revelant, Cherney, 2020). Žmonės turi mokytis ugdyti asmeninį atsparumą, kuris apima vidinių stiprybių ir išorinių išteklių derinį, o tai laikoma sudėtingu ir individualiu procesu (Hurley, 2020). Atsparumas laikomas svarbiu tiek darbuotojui, tiek ir pačiai organizacijai, nes tai žmonėms suteikia emocinių jėgų, kovojant su sunkumais ir vidinėmis traumomis, bei atsparūs žmonės, pritaikydami savo stiprybes, įgūdžius bei turimus išteklius, yra pasiruošę įveikti įvairius iššūkius ir atitinkamai išgyventi, reaguoti į susiklosčiusias nesėkmes ar nepalankias situacijas darbo aplinkoje. Atsparumas leidžia žmonėms klestėti ir augti, o darbuotojams lengviau prisitaikyti nuolat kintančioje ir grėsmingoje aplinkoje, lengviau valdyti stresą, didinti įsitraukimą, produktyvumą ir tapti pripažintais pokyčių metu (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Lengnick-Hall ir kt., 2011). Organizacijų atsparumas yra laikomas viena iš svarbiausių sistemų organizacijose, kurioms būdingas sėkmingas jos vystymas šiandieniniame pasaulyje. Atsparios organizacijos laikosi veiksmingų strateginių pozicijų, tiksliai apsibrėžia ir nagrinėja savo aplinkos sąlygas, transformuojasi, kad išgyventų, vysto naujus gebėjimus ir kuria galimybes, siekdamos prisitaikyti prie pokyčių (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021). Darbuotojų atsparumas – tai gebėjimas bei savybė, kurie leidžia individams prisitaikyti prie kritinių situacijų. Svarbu išskirti, kad atsparumas leidžia prisitaikyti prie pokyčių ir tobulėti, o tai reikia ugdyti, atsižvelgiant į veiksniai, didinančius organizacijų ir darbuotojų atsparumą. Mokslinėje literatūroje (Lu ir kt., 2022, Kim, 2021, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Lee, Kim, 2020, Tabassum ir kt., 2019, Tang ir kt., 2018, Carmeli, Friedman ir Tishler, 2013) nėra vieningos nuomonės dėl to, kokie veiksniai gali lemti didėjančią atsparumą, pavyzdžiui: galimybė prisidėti ir įsitraukti prie bendrų organizacijos iššūkių bei problemų sprendimų, mokymai, karjeros perspektyvos, pasitikėjimu paremta atvira komunikacija, saugumas darbo vietoje. Nesant konsensuso dėl veiksnių, svarbu nagrinėti kaip atsparumas gali būti didinamas.

Tyrimo problema – kokie veiksniai lemia organizacijų ir darbuotojų atsparumą?

Tyrimo objektas: veiksniai, lemiantys organizacijų ir darbuotojų atsparumą.

Tyrimo tikslas: atskleisti veiksniai, lemiančius organizacijų ir darbuotojų atsparumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. pateikti organizacijų ir darbuotojų atsparumo sampratą ir ypatumus;
2. identifikuoti organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksniai;
3. parengti organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių tyrimo metodiką;
4. ištyrus organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksniai, pateikti rekomendacijas, didinančias organizacijų ir darbuotojų atsparumą.

Tyrimų metodai: mokslinės literatūros analizė, empirinis kiekybinis duomenų rinkimas, apklausa internetu ir statistinių duomenų analizė.

Tyrimo struktūra: tyrimo projektą sudaro 77 psl. (be priedų), projekte pateikta 26 lentelės, 11 paveikslų ir 13 priedų, panaudoti 121 literatūros ir 10 informacijos šaltinių. Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, 4 skyriai. Pirmame skyriuje aptariama organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių problemos analizė. Antrame skyriuje pateikiami teoriniai sprendimai, apimantys organizacijų ir darbuotojų sampratą, atsparumo naudą organizacijoms ir darbuotojams bei išskiriami veiksniai, lemiantys organizacijų ir darbuotojų atsparumą. Taip pat sudaromas organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teorinis modelis. Trečiame skyriuje aptariama tyrimo metodologija, kuri apima tyrimo instrumento konstravimą, tyrimo imtį ir respondentų parinkimą, anketos validumą ir tyrimo etiką. Ketvirtame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, apimantys respondentų demografines charakteristikas, organizacijų ir darbuotojų atsparumą bei juos lemiančių veiksnių aprašomąją analizę, raišką pagal demografines charakteristikas, organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių koreliacinę ir regresinę analizes, tyrimo diskusiją. Projekto pabaigoje yra pateikiamos išvados ir rekomendacijos, literatūros ir informacijos šaltiniai bei priedai.

1. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių problemos analizė

Šiuolaikiniame pasaulyje verslo aplinka tampa vis sudėtingesnė ir yra laikoma itin nepastovia. Globalizuojant verslo veiklą pasaulinio masto nelaimingi įvykiai ir krizės nuolat darė įtaką organizacijų plėtrai (Chen, Xie ir Liu, 2021). Autoriai šiuos įvykius išskiria į dvi grupes: „juodosios gulgės“ – kai tikimybė maža, tačiau jaučiamas didelis poveikis ir „pilkieji raganosiai“ – kai tikimybė ir krizės poveikis yra stiprus. Didžiausius iššūkius organizacijų išlikimui ir vystymuisi turėjo įtakos visą pasaulį sukrėtę įvykiai kaip Rugsėjo 11 d. teroristiniai išpuoliai, 2008 m. finansų krizė, 2011 m. cunamis Japonijoje, 2013 m. Ebolos virusas Afrikoje, 2020 m. COVID-19 pandemija. Šie įvykiai paskatino organizacijas analizuoti ir matyti, kaip jos gali priimti susiklosčiusią aplinką, kaip valdyti riziką, atsilaikyti, kokius sprendimus turi priimti ir kaip vystytis bei išlikti atspariomis nelaimių ir krizių atvejais, kilusiais būsimoje ateityje.

Šiuo metu visame pasaulyje vis dažniau nagrinėjamas atsparumas darbuotojui kaip individualiam asmeniui ir atsparumas organizacijai kaip juridiniam vienetui. Atsparumas yra apibūdinamas kaip teigiamas prisitaikymas didelių, skirtingų formų nesėkmių kontekste. Visgi, pabrėžiama, kad atsparumas apima dideles nelaimes, o tai daro reikšmingą įtaką ir kelia pavojų organizacijų, darbuotojų, komandų funkcionavimui (Hoegl, Hartmann, 2021). Vieniems problemos sunkumas gali būti tikra katastrofa, kitiems – tik smulkus veiklos sutrikimas, tačiau viskas priklauso nuo jo svarbumo įvertinimo, atsižvelgiant kokios yra ar buvo taikomos atsargumo priemonės. Autorių nuomone (Hoegl, Hartmann, 2021), iškilę sunkumai padeda geriau suprasti dėl įvairių veiksnių kilusias nelaimes, tokias kaip stresas, neatsakingai priimti sprendimai, nuosmukiai, nerūpestingas rizikos valdymas ir kiti, bei parengti atsaką joms, iškeliant svarbiausią atsparumo proceso klausimą – kaip reikia elgtis toliau? Taigi, svarbiausiu klausimu laikoma ne tai, kaip reikėtų išvengti nesėkmės, ne tai kaip priimti riziką, o ką daryti iškilus nelaimei. Pavyzdžiui, darbuotojų nesėkmės, siekiant karjeros, komandų nesėkmės, sustabdžius stambų darbo projektą dėl nenumatytų organizacijos vadovų strategijos pakeitimų, organizacijos nesėkmės dėl neaplaidžių sprendimų.

Organizacijų ir darbuotojų atsparumas itin ryškus COVID-19 pandemijos kontekste. Remiantis naujuoju „Aon“ tyrimu (2020), atsparūs darbuotojai yra dvigubai daugiau motyvuoti, produktyvesni, atsparumas daro teigiamą įtaką jų susikaupimui, entuziazmui ir energijos lygiui. 86% darbuotojų dalis, kuri laikoma atspariais, teigia esantys labai motyvuoti ir tik 44 % neatsparių teigia esantys labai motyvuoti. Tyrime taip pat nurodyta, kad tik 30% darbuotojų yra atsparūs, o tai rodo organizacijų trapumą. 2020 metais atliktame Pasauliniame darbo vietos tyrime (angl. Global Workplace Study) nagrinėjamas organizacijų ir darbuotojų atsparumas bei įsitraukimas 25-iose pasaulio šalyse, iš kurių kiekvienos jų buvo apklausta daugiau nei po 1 000 respondentų – iš viso daugiau nei 26 000 respondentų. Tyrimo metu siekiama padėti lyderiams labiau įsitraukti ir išlikti atspariais, nepaisant nerimą keliančių COVID-19 pandemijos sukrėtusių įvykių, bei nustatyti būdus kaip lyderiai gali ugdyti savo darbuotojų įsitraukimą ir atsparumą. Tyrimo metu buvo matuojamai 10 veiksnių bei nustatyta, kad atsparūs darbuotojai demonstruoja savarankiškumą, jaučiasi psichologiškai saugūs ir pasitiki savo lyderių gebėjimais. Darbuotojai, kurie atsparūs nebuvo, tyrime laikomi lengvai pažeidžiamais. Gauti rezultatai rodo, kad tik 5 % atsparių darbuotojų yra mažiau įsitraukę į darbą ir tik 10 % pilnai įsitraukę. Net 80 % darbuotojų yra laikomi pažeidžiamais – mažiau atspariais ir įsitraukusiais darbui bei tik 5 % neatsparūs darbuotojai yra įsitraukę į darbą. Tyrimo metu nagrinėjami tokie veiksniai kaip pasitikėjimas, komandiškumas, virtualus darbas bei darbas biure, darbuotojų išdirbto laikotarpio įmonėje santykis. Pasaulinio darbo vietos tyrimo rezultatai (2020) nurodo, kad stipriausiu atsparumo ir įsitraukimo varikliu laikomas pasitikėjimas. Darbuotojai, kurie pasitiki savo

komandos vadovu yra 14 kartų labiau įsitraukę. Tie, kurie pasitiki ne tik savo komandos vadovu, tačiau ir kitais vadovais bei kolegomis yra 42 kartus labiau atsparūs. Kitas veiksnys – buvimas komandos dalimi, jų parama. Respondentai, kurie laiko save komandos nariais, buvo 2,6 karto labiau įsitraukę ir 2,7 karto labiau atsparesni nei tie, kurie nepriskyrė savęs komandos dalimi. Tyrime analizuojamas ir darbo vietos ir darbo laiko lankstumas – darbuotojai, kurie dirba virtualiai yra laikomi labiau įsitraukusiais ir atsparesniais negu tie, kurie fiziškai dirba biure. Tyrimas, kuris buvo atliktas prieš pandemiją teigė, jog labiausiai įsitraukę žmonės dirba keturias dienas per savaitę iš namų ir vieną dieną per savaitę dirbo biure. Prasidėjus COVID-19 pandemijai, 18 % virtualiai dirbančių darbuotojų laikomi atspariais, kai prieš pandemiją atspariais laikomi 9 % biuro darbuotojų. Tyrimas parodė, jog žmonės yra linkę bijoti nežinomybės, o ne pokyčių – darbuotojai, kurie per COVID-19 laikotarpį turėjo 5 arba daugiau pasikeitimų darbe buvo 13 kartų labiau atsparūs. Pasaulinė pandemija paneigė ankstesnę požiūrį apie darbuotojų atsparumą. Prieš pandemiją atspariais darbuotojais laikomi tie, kurie organizacijoje dirbo mažiau nei vienerius metus (medaus mėnesio efektas). Dabar tyrimo rezultatai nurodo, kad darbuotojai, dirbantys mažiau nei metus, yra mažiau atsparesni, o darbuotojai, kurie per pandemiją pradėjo naują darbą yra dar mažiau atsparūs.

Nagrinėjant organizacijų atsparumą, svarbu išskirti, jog organizacijos, sugebančios priimti naują informaciją, apmąstyti ir analizuoti patirtį ir pokyčius, lengviau susidoroja su kilusiais sunkumais ir prie jų prisitaiko. Organizacijoms svarbu puoselėti atviros sistemos kultūrą mokymo procese ir adaptacijoje bei praktikuoti aktyvų organizacijos atsparumą (Orth, Schuldis, 2021). Todėl organizacijų atsparumo vertinimas ir gerinimas yra esminiai faktoriai, kuriant bendruomenę, pasirengusią susidoroti su trikdžiais ateityje. Rahi (2019) atliktame tyrime išskyrė dvi organizacinio atsparumo dimensijas: sąmoningumą ir gebėjimą prisitaikyti. Sąmoningumas užtikrina sėkmingą organizacijų prisitaikymą, efektyvumą, atsakomybės aiškumą, priimant inovacijas ir yra svarbus vertinant organizacijos aplinkos pokyčius šiuo metu bei ateityje, siekiant suvaldyti sukretančius įvykius. Iš kitos pusės, darbuotojų įsitraukimas, lyderystė, prieiga prie informacijos, sprendimų priėmimas ir organizaciniai gebėjimai yra rodikliai, kuriantys atsparią organizaciją.

Hoegl'as ir Hartmann (2021) atsparumo pavyzdžiu pateikia automobilių pramonės atvejį 2015 m., kai „Volkswagen“ automobilių koncerno neatsakingai priimtas sprendimas sukėlė taršos skandalą visame pasaulyje. Organizacija naudojo specialią programinę įrangą, kuri emisijų testų metu sumažindavo automobilių išskiriamą taršą, tačiau klastojami duomenys parodė, kad taršos lygis kaip tik stipriai viršijo leistinas normas, o tai sukėlė itin rimtų problemų visai organizacijai. Nepaisant šio įvykio, įmonė nusimatė, ką šiuo atveju reikia daryti: kaip sąmoningai priimti klaidą, atlyginti žalą – atsakomybės aiškumas, kaip išlaikyti savo reputaciją – prisitaikymas. Šiuo metu „Volkswagen“ automobilių koncernas stipriai išsiplėtė ir apima dar didesnę automobilių pramonės dalį nei buvo iki kilusio skandalo.

Norint imtis iniciatyvaus būdo valdyti kilusius trikdžius, reikia nuodugniai suvokti tiek vidinius, tiek išorinius daromos įtakos veiksnius. Toks aplinkos pokyčių ar nepastovumo atpažinimas įgalina organizaciją geriau pritaikyti savo veiklą ir sumažinti kilusių trikdžių poveikį (Burnard, Bhamra ir Tsinopoulos, 2018). Išsamus suvokimas apie operacijas, struktūrą, turimus išteklius leidžia organizacijos vadovams atpažinti organizacinius gebėjimus bei įvertinti galimą sutrikimo poveikį. Remiantis šiuo supratimu, vadovai gali balansuoti krizių valdymo plano įgyvendinimą su gebėjimu greitai paskirstyti išteklius. Įvairūs trikdžiai kuria sudėtingą aplinką sprendimams priimti bei apriboja vadovo galimybes nustatyti ilgalaikį šių sprendimų poveikį. Autoriai pabrėžia koregavimą kaip organizacinių funkcijų pasikeitimą dėl sutrikimo ir atsaką, kuris laikomas šio sutrikimo poveikio

mažinimu. Sprendimų priėmimas po sutrikimo yra dviprasmiškas, jam būdinga rizika ir netikrumas. Elementai, kurie sudaro sėkmingą sprendimą, dažnai yra neaiškūs ir priklauso nuo situacijos. Taigi, autoriai pateikia atliktu tyrimu pagrįstą sistemą, kuri paaiškina, kaip organizacijos turėtų įtraukti vieną iš keturių skirtingų būdų: išradingumą, didelę riziką, situaciją paremtą procesu, kad sukurtų atsparumą, priklausomą nuo jų orientacijos į prisitaikymą ir pasirengimą. Nors iš tyrimo rezultato matyti, kad didelė rizika nėra palanki, o į atsparumą orientuotą konfigūraciją yra geriausia ugdyti, šio tyrimo išvados rodo, kad nėra vienos geriausios konfigūracijos, tinkančios kiekvienai kontekstinei situacijai. Atsakymas priklauso nuo to, kiek organizacija yra pasirengusi: rengdama išsamius krizių valdymo planus ji gali prisitaikyti arba yra linkusi greitai persikirstyti išteklius įvykus tam tikram trikdžiui.

Nagrinėjant organizacijų atsparumą COVID-19 pandemijos kontekste nurodoma, kad staigus visuomenės sveikatos protrūkis stipriai paveikė daugelio organizacijų visame pasaulyje veiklą bei sumažino jų pajamas. Organizacijos, ieškodamos būdų kaip įveikti pandemijos sukeltas pasekmes, vykdė drastiškus darbo procedūrų pakeitimus, mažino darbuotojų etatų skaičių, jų atlyginimus, išmokas, taip pat ir darbuotojų motyvaciją darbui, išitraukimą, organizacinę paramą. Organizacijos prarado itin stiprius talentus ir dėl kilusių ligos komplikacijų. Organizacinio atsparumo atliktame tyrime išskirta, kad organizacinis mokymasis yra vienas vertingiausių veiksnių, kurį organizacijos turi naudoti, siekiant stiprinti darbuotojų išitraukimą ir atsparumą itin sunkiais ir neramiais laikais, pavyzdžiui, pandemijos metu (Blaique ir kt., 2022). Autorių nuomone, organizacijoms rekomenduojama kurti progresyvią mokymosi kultūrą, kuri pagrįsta nuolatinio mokymosi galimybėmis – mokymai individualiai ir komandoje, transformacine lyderyste. Taip pat pasitelkus apklausų formas bei individualius pokalbius palaikyti atvirą santykį su visais organizacijos darbuotojais, siekiant dalintis informacija ir suteikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, kuris laikomas stipria organizacinės kultūros mokymosi dalimi.

Pasaulinis McKinsey tyrimas patvirtina, kad pandemijos metas paskatino organizacijas atrasti naujus bei patobulinti anksčiau naudojamus darbo būdus, didinančius organizacijų atsparumą, kurie gali trukti daug ilgiau nei tik pandemijos metu – visą organizacijos gyvavimo laikotarpį (Huber, Lund ir Spielmann, 2021). Prieš pasaulinę pandemiją, 2019 metais atliktame tyrime rezultatai parodė kaip stipriai pandemija užklupo organizacijas: tik mažiau nei pusė vadovų sutiko, kad organizacijos atsparumas tuo metu buvo laikomas kaip pagrindinis-einamasis klausimas jų organizacijoje, o tik penktadalis apklaustųjų sutiko, kad organizacijų atsparumas laikomas jiems svarbiu iššūkiu. Respondentai, kurie teigė, kad atsparumas organizacijoje yra laikomas iššūkiu, taip pat išskyrė, kad organizacija nėra pasiruošusi tai suvaldyti. Pandemija pakeitė organizacijų vadovų nuomonę į atsparumo svarbą – įgyvendinant naujus procesus, darbo lankstumo struktūras pagerino jų bendradarbiavimą, skatino inovacijų augimą. Respondentai, lygindami 2019 metais atliktą apklausą ir po pandemijos laikotarpį teigia, kad šiandien jų pagrindiniuose-einamuosiuose klausimuose yra įtraukiami papildomi, su organizacijų atsparumu susiję klausimai, tokie kaip organizacijos kultūros, tikslų, visuomenės tendencijų, darbo krūvio klausimai, siekiant skirti daugiau dėmesio į nuolatinis pokyčius, kasdienybės nestabilumą, susiduriant su krizių atvejais ateityje.

Atsparumas laikomas svarbiu ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui, nes tai jam suteikia emocinių jėgų, kovojant su sunkumais ir vidinėmis traumomis, be to, atsparūs žmonės, pritaikydami savo stiprybes, įgūdžius ir turimus išteklius, yra pasiruošę įveikti įvairius iššūkius, atitinkamai išgyventi ir reaguoti į susiklosčiusias nesėkmes ar nepalankias situacijas darbe. Žmonės šiais neramiais laikais susiduria su įvairiomis negandomis, kurios yra įvardijamos kaip asmeninės krizės,

tokios kaip liga, artimo žmogaus netektis, prievarta, patyčios, darbo / darbuotojų praradimas ar finansinis nestabilumas. Įvairiuose šaltiniuose yra nagrinėjami tragiški įvykiai, tokie kaip teroristiniai išpuoliai, pasaulinės masinės žudynės, stichinės nelaimės, COVID-19 pandemija, tačiau didelę asmeninių krizių situaciją lemia įvykiai darbo aplinkoje (Hurley, 2020). Žmonės turi mokytis ugdyti asmeninį atsparumą, kuris apima vidinių stiprybių ir išorinių išteklių derinį, o tai laikoma sudėtingu ir individualiu procesu, kurio svarbiausiais principais laikomas dėkingumas, gailestingumas, pripažinimas, prasmė ir atleidimas. Tyrimų, nagrinėjančių atsparumą, duomenimis yra nurodoma, kad tam tikri apsauginiai ištekliai atlieka svarbų vaidmenį individo gebėjimui susidoroti su stresiniais veiksniais bei tai padeda juos įveikti (Revelant, Cherney, 2020). Žmonių atsparumas nelaimėms yra gana įprastas: 50–60 procentų JAV darbuotojų patiria nesėkmingų įvykių ir tik 5–10 proc. iš šių žmonių geba išlikti atspariais šiose situacijose. Tyrime pabrėžiama, kad darbuotojų atsparumą stiprina socialinė parama, gebėjimas prisitaikyti ir panaudoti savo vidines stiprybes. Tyrimai taip pat patvirtina faktą, jog atsparumas daro didelę įtaką darbuotojo sveikatos požymiams. Landau (2019) tyrimas parodė, kad fizinis atsparumas gali sumažinti neigiamą streso veiksnių poveikį imuninei sistemai: mažas atsparumas yra susijęs su ligos paūmėjimu, o didelis atsparumas – su geresne gyvenimo kokybe. Seitzer (2019) atlikusi atsparumo kaip apsauginio veiksnio analizę teigia, jog tai gelbėja nuo psichologinio streso nepalankiose situacijose, susijusiose su netektimis ar traumomis. Psichologinis atsparumas reiškia protinį tvirtumą, susidorojant su iššūkiais ir negandomis, taigi atsparumas gali padėti valdyti streso lygį, depresijos simptomus ir darbuotojų perdegimą. Pavyzdžiui, didelis stresas ir nerimas skatina dermatologinius sutrikimus (Chang, 2020). Taigi, didelis streso lygis gali sukelti odos ligas, tokias kaip žvynelinė ir egzema. Atlikus detalią analizę atsparumas buvo pripažintas kaip apsauginė priemonė nuo emocinio išsekimo (Delgado ir kt., 2017).

Lamb'o ir Cogan'o (2016) tyrime nustatyta, kad atsparumas tarpininkauja tarp psichologinės paramos ir veiklos rezultatų. Atsparumo poveikiui būdingas įsitraukimas, tarpusavio parama, kovojant su darbe kilusiomis stresinėmis situacijomis, taip pat darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Didelės įtampos darbo aplinka turi neigiamą poveikį visiems darbo rezultatams (Shatte, Perlman, Smith ir Lynch, 2017). Autorių atliktame tyrime nurodyta, kad atsparumas daro įtaką darbuotojų iššūkiams, tokiems kaip sveikatos problemos ir stresas darbe. Taip pat, atsparumas darbe veikia ir kaip neigiamų pasekmių apsauginis faktorius: vyraujant stresui, perdegimui, miego sutrikimams, nepasitenkinimu darbu, padidėjus depresijos tikimybei, sumažėjus darbo produktyvumui, norui neatvykti į darbą ar mesti jį, atsparumas turi didesnę apsauginį poveikį. Autoriai nurodo, kad esant mažesnei įtampai darbe, atsparumas labiau apsaugo nuo streso, perdegimo ir miego problemų, o patiriant didesnę įtampą – nuo depresijos rizikos, darbo vengimo ir sumažėjusio produktyvumo. Organizacijos turi ugdyti darbuotojų atsparumą, siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą, o autoriai tai prilygina kariuomenės ugdymui, kai kariai ir jų šeimos nariai yra mokomi atlaikyti iškilusius iššūkius. Visais tyrime nagrinėjamais atvejais buvo patvirtinta, kad asmenų, turinčių aukštesnius atsparumo balus, darbo rezultatai yra palankesni, neatsižvelgiant į darbo aplinką. Tyrime nustatyta, kad didesnis atsparumo lygis turi teigiamą poveikį darbuotojo streso suvokimui, psichologiniam atsakui į stresą ir su darbu susijusiam elgesiui, nepaisant sudėtingos aplinkos. Susidūrę su ypač sudėtinga darbo aplinka, aukštesnio atsparumo darbuotojai gali išvengti neatvykimo į darbą ir būti produktyvesni nei žemo atsparumo darbuotojai.

Kitame tyrime (Martin, Barnard, 2013) atskleidžiamas moterų atsparumas darbo vietoje, susiduriant su lyčių diskriminavimu. Moterys, siekdamos įveikti kliūtis darbe, dažniau pasitikėjo vyriškėmis savybėmis, mentoryste ir vidiniais motyvaciniais veiksniais. Rodriguez-Sanchez ir kitų tyrėjų (2021)

atliktame tyrime teigiama, jog darbuotojų atsparumo veiksniai turi daug teigiamų pasekmių darbo vietoje. Autoriai pabrėžia, kad palanki darbuotojo darbo aplinka yra pagrįsta atsakinga, etiška ir tausojančia žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, apimančia įmonių socialinę atsakomybę už pačius darbuotojus, o tai didina ir organizacijos atsparumą. Tyrime yra analizuojama, kad žmogiškųjų išteklių įmonių praktika, teikianti pagalbą darbuotojams, tokią kaip darbuotojo vidinio saugumo jausmas, darbo sauga, pelno pasidalijimas, darbuotojų išitraukimas į įmonės veiklą, dalyvavimas, priimant sprendimus, sąžiningas ir nešališkas elgesys su darbuotojais yra veiksmingas būdas, siekiant padidinti darbuotojų išteklius ir gebėjimus bei taip ugdo visos organizacijos atsparumą. Autoriai pabrėžia, jog jų atlikto tyrimo rezultatai atitinka ir ankstesnius mokslininkų tyrimus, kurie patvirtina faktą, kad organizacijos, kuriose ugdomas tarpusavio pasitikėjimas, sąžiningumas ir savigarba išlieka stipresnėmis ir yra apsaugotos nuo žlugimo. Įmonės, tapusios atspariomis, yra linkusios skatinti naujas galimybes, pavyzdžiui, abipusį prisitaikymą, kūrybinių sprendimų priėmimą ir daug lengviau išvengia kilusių chaotiškų situacijų darbo aplinkoje. Tokio požiūrio laikosi ir Voegtlin'as ir Greenwood'as (2016), kurie atliko įmonių socialinių atsakomybių ir žmogiškųjų išteklių valdymo ryšių meta-analizę. Jos metu mokslininkai apžvelgė 150 straipsnių bei apibendrino, jog socialinių atsakomybių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų praktikos teigiamai veikia darbuotojų elgesį. Darbuotojai suvokia įmonės jiems kuriamą indėlį, tvirtus įsipareigojimus laikytis darbo praktikos, darbo etikos ir pagarbos kiekvieno individo teisėms – tai didina atsparumą tiek darbuotojams, tiek pačioms organizacijoms.

„Aon“ atliko ir dar vieną tyrimą, kuriame nagrinėjo darbdavių ir darbuotojų atsparumą pasaulinės COVID-19 pandemijos kontekste (Smith, 2020). Tyrime atsparumas darbo vietoje yra apibrėžiamas kaip žmonių gebėjimas prisitaikyti prie nepalankių situacijų, valdyti stresą ir išlaikyti motyvaciją, o organizacijos, kurios yra laikomos atspariomis, gali geriau valdyti savo pokyčius. Įmonė atliko apklausą penkiose Europos šalyse: Jungtinėje Karalystėje, Prancūzijoje, Italijoje, Nyderlanduose ir Ispanijoje, iš kurių tik 30 % darbuotojų yra atsparūs. Darbuotojų, kurių atsparumas prastas – 55 % dalis iš jų yra mažiau išitraukę į darbą ir 42 % mažiau linkę išlikti įmonėje. Autoriai teigia, jog darbdaviams, priėmus visapusę paramos programą, apimančią fizinius, socialinius, emocinius, finansinius ir profesinius darbuotojo poreikius, atsparumo lygis organizacijoje gali padidėti net tris kartus. Tyrime taip pat teigiama, kad 42 % visų dirbančių respondentų COVID-19 pandemijos metu darbe nesijaučia saugūs, 52 % yra mažiau išitraukę ir 55 % nesijaučia galintys išnaudoti savo potencialą. Europos organizacijos, kurios didelį dėmesį skiria savo darbuotojų sveikatai ir gerovei, jau pirmosiomis COVID-19 pandemijos savaitėmis buvo labiau linkusios imtis didesnių ir greitesnių veiksmų, užtikrinančių savo darbuotojų saugumą ir jų gerovę bei skatino darbuotojus dirbti iš namų. Tik 15 % darbuotojų yra atsparūs organizacijose, kurios neteikia sveikatos ir darbuotojų gerovės iniciatyvų, 29 % darbuotojų yra atsparūs, jei siūloma dalinė sveikatos ir gerovės iniciatyva, o 45 % darbuotojų yra atsparūs, jei dirba įmonėje, kuri siūlo įvairias sveikatos priežiūros ir gerovės programas bei paslaugas.

Privalomas organizacijų sistemų pertvarkymas yra laikomas puikia galimybe ne tik spręsti silpnąsias įmonės vietas, kurios išryškėjo pandemijos laikotarpiu, bet ir atkurti komunikacijos struktūras pačios įmonės viduje ir išorėje – jos leis gimti naujoms idėjoms, eksperimentams ir sukurs visiems prieinamą atvirą žinių bazę (Orth, Schuldis, 2021). Darbuotojams persikėlus dirbti iš namų, efektyvi komunikacija, jos generavimas ir dalijimasis yra iššūkis, kurio metu darbuotojai suvokia, kokioje krizinėje situacijoje atsidūrė, tačiau žino aiškia atvirą sistemų politiką, kurioje aktyviai dalyvauja.

Darbuotojų atsparumas nėra laikomas tik asmeniniu atsparumu darbo aplinkoje, tuo pačiu jis itin priklauso nuo išteklių, kuriuos organizacijos gali suteikti savo darbuotojams (Teng-Calleja, Hechanova, Sabile ir Villasanta, 2020). Autoriai įvardija, kad organizacijos gali arba padidinti, arba susilpninti darbuotojų atsparumą, priklausomai nuo žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų taikymo ir sektoriaus, kuriam ji priklauso. Nagrinėjant valdžios, savivaldybių bei tarybų atsparumą nenumatytais atvejais yra pabrėžiamas vietos valdžios pareigūnų mokymų, koordinavimo, bendravimo ir pasitikėjimo tarp skirtingų bendruomenės sektorių trūkumas. Nagrinėjant psichikos sveikatos ir psichosocialinių paslaugų teikimą ryškus veiklos koordinavimo trūkumas. Apibendrinant, organizacijos stengiasi pritaikyti iniciatyvas, kurios padidintų darbuotojų ir organizacijos atsparumą: kuria protokolų, informacijos perdavimo sistemas, organizuoja ekstremalių situacijų valdymo grupių veiklą, išteklių paskirstymą ir aprūpinimą, taip pat akcentuoja bendradarbiavimą, kuriant partnerystės santykius, analizuoja ir kaupia nelaimingų atvejų patirtis, žinias bei įgūdžius kaip susidorojama su neplanuotomis situacijomis tiesiai iš darbuotojų lūpų. Apibendrinant, atsparumo programų prieinamumas ir atsparumo ugdymo iniciatyvos organizacijose didina bendrą organizacijos atsparumą, o tai savo ruožtu padidina darbuotojų atsparumą.

Organizacijos, kurdamos sveikatos programas, gali pagerinti darbuotojų atsparumą (Blaique ir kt., 2022). Pavyzdžiui, fiziniai pratimai, sveikos mitybos planų kūrimas. Manoma, kad šios programos gerina darbuotojų psichinę sveikatą, mažina streso lygį. Lankstus darbo pasidalinimas gerina darbo tvarką, skatina komandinį darbą, įsitraukimą ir leidžia darbuotojams balansuoti darbų krūvį, mažina įtampą bei atitinkamai suteikiama arba gaunama komandos narių pagalba. Autoriai nurodo, kad organizacijos gali padidinti darbuotojų produktyvumą bei padėti išvengti stresinių situacijų ateityje, organizuodamos individualų instruktavimą ir kuravimą darbe. Nagrinėjant psichologinį įgalinimą, organizacijos, tobulindamos darbo vietų perplanavimą bei suteikdamos tam tikrą laisvę darbo reikalavimams, gali pagerinti darbuotojų karjeros galimybes, sustiprinti darbų kontrolę bei prisidėti prie darbuotojų prasmingo darbo, grįžtamojo ryšio suteikimo, pasitikėjimo kūrimo proceso.

Hurley (2020) pabrėžia, jog atsparumo galima išmokti. Pavyzdžiui, socialinių paramos grupių kūrimas bei mokymai kaip nelaimingas situacijas bei kilusius iššūkius priimti teigiamai. Mokytiis būti atspariam nereikia sugalvoti, kaip tam tikrą situaciją kęsti ar įveikti, nes tai nėra laikoma kliūčių ar pokyčių pasipriešinimu. Atsparumo ugdymas yra procesas, kurio metu darbuotojai naudojami lankstumu tam, kad pertvarkytų savo mąstymą ir gebėtų pasinaudoti atitinkamo požiūrio privalumais, įveikiant kliūtis.

Apibendrinant galima teigti, jog šiais neramiais laikais organizacijos ir darbuotojai susiduria su įvairiomis negandomis, bei tragiški įvykiais. Organizacijos, sugebančios priimti naują informaciją, apmąstyti ir analizuoti patirtį ir pokyčius, lengviau susidoroja su kilusiais sunkumais ir prie jų prisitaiko. Kalbant apie darbuotojų atsparumą nelaimėms, tai net 50–60 proc. žmonių patiria nesėkmingų įvykių, tačiau tik 5–10 proc. iš jų geba išlikti atspariais šiose situacijose. Tiek darbuotojai turi mokytiis ugdyti asmeninį atsparumą, kuris apima vidinių stiprybių ir išorinių išteklių derinį, tiek ir organizacijos turi ugdyti savo darbuotojų atsparumą – kurti sveikatos programas, karjeros galimybes, tarpusavio paramą ir kt.

2. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai

Organizacijų ir darbuotojų atsparumas nagrinėjamas jau ne vieną dešimtmetį, o laikui bėgant tai tampa vis labiau aktualu. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teoriniai aspektai tokie kaip organizacijų ir darbuotojų atsparumo samprata, atsparumo nauda organizacijai ir darbuotojui, veiksniai, lemiantys jų atsparumą plačiai nagrinėjami šioje darbo dalyje.

2.1. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo samprata

Šiuolaikiniame pasaulyje vis dažniau susiduriama su organizacijų kaip juridinių vienetų atsparumo ir darbuotojo kaip individo atsparumo sąvokomis. Šiuo metu, vykstant nuolatiniams rinkos pokyčiams, organizacijoms ir darbuotojams tenka itin stengtis išlikti atspariais iššūkių kupinoje aplinkoje ir neapibrėžtumo atmosferoje darbo vietoje. Šiame neramiame verslo kontekste atsparumo ugdymas organizacijose yra labai svarbus, norint suprasti kritines situacijas ir į jas tinkamai reaguoti (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Kantur, Įšeri-Say, 2012, Lengnick-Hall ir kt., 2011).

Žodis atsparumas yra kilęs XVIII a. viduryje iš lotyniško žodžio „Resilere“, kuris reiškia „atsitraukti“. Atsparumo sąvoka pradėta naudoti gamtos moksluose ir matematikoje, kuri reiškia gebėjimą patraukti pokyčius, išsaugojant tuos pačius ryšius tarp būsenos kintamųjų (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Williams ir kt., 2017, Holling, 1973). Vėliau ji buvo pritaikyta ir naudojama įvairiose gamtos ir socialinių mokslų srityse, o šiuo metu atsparumas yra itin aktualus ir apie jį vis daugiau kalbama. Nesėkmėmis yra laikomi įprasti adaptaciniai procesai, kurie yra reikalingi, norint susidoroti su realiomis, visame pasaulyje būdingomis situacijomis, o sėkmė siejama su organizacijomis, grupėmis ir asmenimis, kurie sukuria atsparias sistemas, leidžiančias atpažinti ir prisitaikyti prie kilusių pokyčių ir netikėtų situacijų (Tabassum ir kt., 2019). Bendrai, atsparumas – tai kompetencija kryptingai tęsti gyvenimą po sunkumų, traumų ar nelaimingų įvykių (Tedeschi, Calhoun, 2004). Luthans'as (2002) pabrėžia, kad atsparumas labai svarbus išorinei ir vidinei organizacijos aplinkai, su kuria susiduria organizacijos vadovai ir darbuotojai. Atsparumas kaip ir kiti psichologiniai gebėjimai, turi gilius pradmenis klinikiniam darbe, ypač vaikų psichopatologijoje. Iš pradžių buvo teigiama, kad atsparumas – tai išskirtinė dovana, kurią gali turėti tik keli žmonės pasaulyje, tačiau bėgant laikui, nuomonės keitėsi, ir dabar yra pripažįstama, kad atsparumas kyla iš kasdienių įprastų, normatyvinių žmogiškųjų išteklių bei turi didelę reikšmę asmenų kompetencijos ir žmogiškojo kapitalo skatinimui. Šis atsparumo „įprastumas“ turi didžiulį poveikį ir kasdienėje darbo vietoje. Šiuolaikiniai organizacijų lyderiai ir darbuotojai, susidūrę su stresinėmis, stipriai besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis, dėl psichologinio atsparumo, gali turėti itin didelę įtaką darbo vietai.

Toliau aprašomas organizacijų atsparumas. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad atsparumas yra esminė šiuolaikinių įmonių organizacinė kompetencija ir yra laikoma viena iš svarbiausių savybių, būdingų sėkmingam jų vystymui šiandieniniame pasaulyje (Rampling, 2020, Barasa, Mbau ir Gilson, 2018, Lengnick-Hall ir kt., 2011). Kitaip tariant, atsparumo gebėjimas yra ugdomas strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius, siekiant sukurti pagrindinių darbuotojų kompetencijas, kurios, sukauptos organizacijos lygmeniu, leidžia organizacijoms pasiekti gebėjimą reaguoti atspariai, kai patiriami rimti sukrečiantys įvykiai. Atsparumas istoriškai svarbus organizacijos moksle, kai mokslininkai didelį dėmesį skyrė krizių priežastims, dinamikos ir pasekmių tyrinėjimams, o ne bandymams suvokti, kaip organizacijos gali atsispirti nelaimėms ar aktyviai kovoti su pokyčiais. Visgi, kaip buvo įrodyta tyrinėtojų, improvizacija, koordinacija, lankstumas ir ištvermė – tai savybės, kurios plačiai siejamos su organizacijų atsparumu bei lemia atsako kokybę krizės metu. Tai rodo, kad

krizės metu atsparumas gali padėti geriau suprasti santykį tarp organizacijos ir joje iškilusio nelaimingo įvykio (Williams ir kt., 2017, Linnenluecke, 2017).

Autoriai nurodo, kad egzistuoja du skirtingi požiūriai į organizacijos atsparumą. Pirma, literatūroje daugiausia dėmesio skiriama atsparumui kaip ekonominiam arba finansiniam rezultatui. Šis požiūris apibūdina organizacijos atsparumą kaip organizacijos našumą, kuris matuojamas ekonominiais organizacijos rodikliais. Organizacijų atsparumą formuoja tokios charakteristikos kaip įvairovė, efektyvumas – našumo didinimas, turint ribotus išteklius, taip pat gebėjimas prisitaikyti. Antra, organizacijos atsparumas laikomas holistiniu požiūriu, kuriame atsižvelgiama į individualų žinių, įgūdžių ir gebėjimų lygį bei organizacinę tvarką ir jos procesus. Įmonė tuo vadovaudamasi konceptualiai orientuojasi, ryžtingai veikia ir juda į priekį, nusistato įvairovės aplinką bei reguliuojamos integracijos nuostatas, kurios leidžia įveikti nenumatomas kritinių situacijų pasekmes. Apibendrinant, organizacijos atsparumas – tai sistema, gebanti sumažinti pažeidžiamumą, keistis, prisitaikyti prie sąlygų ir atsigausti po sunkių įvykių (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Organizacijų atsparumo sampratos apibrėžimai

Atsparumo apibrėžimas	Autoriai
Atsparumas laikomas gebėjimu išlaikyti bendrą organizacinės sistemos funkcionalumą, kai ji yra sutrikdoma. Taip pat – tai galimybė išlaikyti elementus, reikalingus atnaujinimui ir pertvarkymui, kai tam tikras sutrikimas pakeičia sistemos funkcijos struktūrą.	Walker ir kt., 2002
Organizacijos atsparumas – tai organizaciniai gebėjimai, rutina, praktika ir procesai, kuriais įmonė orientuojasi, juda į priekį ir sukuria įvairovės bei reguliuojamos integracijos aplinką.	Lengnick-Hall ir kt., 2011
Strategiškai apgalvotas atsparumas leidžia organizacijai iš anksto numatyti kylančius pokyčius ir atitinkamai formuoti atsakus jiems. Vadovai turi būti drąsūs tam, kad galėtų valdyti ir tinkamai reaguoti į kylančias abejones, darbuotojai turi būti įkvėpti ir rūpestingi tam, kad ugdytų savo individualų dėmesingumą, o organizacija turi turėti pakankamai išteklių ilgalaikės veiklos vystymui, tyrinėjimui ir eksperimentavimui.	Valikangas ir Romme, 2013
Organizacijos atsparumas – tai gebėjimas iš anksto susidoroti su sutrikimais ir netikėtais įvykiais dėl strateginio sąmoningumo, kuris apima operatyvinį vidinių ir išorinių sukrėtimų valdymą. Atsparumas laikomas statiniu, kai apima pasirengimą ir priemones, skirtas sumažinti grėsmių tikimybę ir galimą jų poveikį. Atsparumas laikomas dinamiškas, kai gebama valdyti sutrikimus ir netikėtus įvykius, siekiant sutrumpinti nepalankias pasekmes ir maksimaliai padidinti organizacijos atsigaivimą į pradinę arba naują būseną, kuri organizacijai yra labiau reikalinga.	Annarelli ir Nonino, 2016
Organizacijos atsparumas apibrėžiamas kaip teigiamas prisitaikymo palaikymas sudėtingomis sąlygomis, kai organizacija iš šių sąlygų tampa stipresnė ir sumanesnė.	Barasa ir kt., 2018
Organizacijos atsparumas apibūdinamas kaip užtikrintos ir pasirengusios organizacijos turi įveikti arba reaguoti į tam tikrus sutrikimus.	Rahi, 2019
Organizacijų atsparumas apibūdinamas kaip gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir atsigausti po žlugimo.	Rampling, 2020
Atsparumas – tai gebėjimas atsigausti po sunkių įvykių, kuriam reikia laiko, pastangų ir paramos.	Hurley, 2020
Organizacijos atsparumas – tai organizacijos gebėjimas tinkamai paskirstyti išteklius, rasti ir pritaikyti veiksmus krizės metu, greitai atsigausti ir siekti augimo tolimesnėje ateityje.	Chen ir kt., 2021

Dalis mokslininkų atsparumą apibrėžia organizacijų kontekste, kai jos geba reaguoti ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų bei atsigauti po sunkių įvykių ir nesėkmių. Pastebima, kad organizacijų atsparumo samprata sulaukia vis daugiau palaikymo akademinėje bendruomenėje. Atsižvelgiant į šiandieninę nepalankią darbo aplinką, pastaraisiais metais mokslininkų ir praktikų susidomėjimas atsparumu darbo vietoje labai išaugo. Vis labiau populiarėjantis atsparumas paskatino organizacijas peržiūrėti ir tikrinti savo verslo procesus tam, kad jos gebėtų efektyviai valdyti įvykių poveikį, kuris darytų neigiamą įtaką įmonių veiklai ar jos procesams. Atsparumas palaiko analitinį mąstymą ir organizacijų reakciją į trikdančius įvykius bei stiprina organizacijų vystymąsi, nubrėžiant pagrindinius procesus, būtinus, kad organizacijos sukeltų atsparų atsaką (Kim, 2020, Rampling, 2020, Duchek, 2020, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Williams ir kt., 2017). Organizacinio atsparumo konceptualūs modeliai iliustruoja atsparumo efektyvumą, grindžiamą įvairiomis strategijomis, kurios sustiprina tiek „kietuosius“, tiek „minkštuosius“ organizacinius pajėgumus. Jie pabrėžia koncepciją, kad nėra greitai priimamo vieno proceso sprendimo, valdymo sistemos ar programinės įrangos, kuri leistų greitai sukurti atsparumą. Organizacijos nuolatos susiduria su labai skirtingo pobūdžio rizikomis bei turi jas priimti, įvertinti ir valdyti. Klimato kaita ir jos įtaka išryškina būtinybę kontroliuoti bendrą struktūrinę riziką. Atsižvelgiant į žmogaus sukeltą sąveiką, organizacijų atsparumas palengvina sistemos atsinaujinimą ir pertvarką po sutrikimų. Organizacijų įmonės atsparumas yra gebėjimas atlaikyti sisteminius verslo sutrikimus ir prisitaikyti prie naujos rizikos aplinkos. Taip pat pabrėžiama, jog atsparia organizacija laikoma tokia, kuri geba efektyviai sujungti strategines, veiklos, valdymo, įmonių valdymo ir sprendimų palaikymo sistemas, o tai leidžia prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir sukuria konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Organizacijos naudodamos atsparumą nustato metrikas, kurios tiksliai įvertina jų gebėjimą sumažinti savo pažeidžiamumą susiklosčius netikėtoms situacijoms, gebėjimą keistis, prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos faktorių bei gebėjimą atsigauti per trumpiausią įmanomą laikotarpį įvykus netikėtumams. Šiandienos organizacijų pagrindinis iššūkis laikomas atsparumo kūrimas bei valdymas, siekiant sumažinti rizikas. Hartmann ir kiti (2020) pritaria, kad atsparumas yra vienas iš pagrindinių teigiamo organizacinio elgesio konstrukcijų ir apibūdina jį kaip teigiamą prisitaikymą susidūrus su sunkumais. Autorių nuomone organizacijų atsparumas laikomas dinamiška būseną, kuri apima organizacijos savybes, kurios paprastai yra dinamiškos ir skiriasi priklausomai nuo pačios organizacijos konteksto, veiklos, procesų ir rezultatų.

Mokslinėje literatūroje organizacijos atsparumo samprata apibrėžiama įvairiose disciplinose, tačiau daugiausia dėmesio skiriama dviem atsparumo rūšims: „inžineriniam atsparumui“ ir „ekologiniam atsparumui“ (Rahi, 2019, Boshier, Dainty, 2011; McManus, Seville, Vargo ir Brunson, 2008). Nagrinėjant „inžinerinį atsparumą“ – organizacijos yra suvokiamos kaip sistemos, kurios turi priežasties ir pasekmės dinamiką. Tokios sistemos metu organizacijos geba greitai grįžti į funkcinę „priimtina“ būseną – t. y. lengvai atsigauti po sukrėtimų. Žvelgiant į „ekologinį atsparumą“, organizacijos veikia priešingai – jos linkusios prisitaikyti pagal savo adaptacinį pobūdį, keisdamos struktūrą, procesus, kultūrą tam, kad galėtų sėkmingai veikti krizių metu. Šios sistemos metu mokymosi ir vystymosi procesuose organizacijos mokosi gebėti prisitaikyti ir susidoroti su sukrėtimais – tai palengvina organizacijos transformacijas, pavyzdžiui, pereinant į naują būseną, kai dabartinė nėra veiksminga. Ši atsparumo rūšis įtraukia žmones ir organizacijos aplinkos komponentus. Kiekvienai organizacijai svarbu įvertinti ir gerinti savo atsparumą – tai pagrindinis faktorius, siekiant kurti bendruomenę, kuri bus pasirengusi susidoroti su tam tikrais netikėtais trikdžiais. Taigi, organizacijos atsparumo stiprinimas lemia saugų jos vystymąsi ir plėtrą.

Atsparumas laikomas viena iš pozityvaus organizacinio elgesio formų, kuri apima organizacijos situacijos supratimą, gebėjimą valdyti iškilusias rizikas, kritinius atvejus ir prisitaikymą. Kitų autorių nuomone, organizacijos atsparumą sudaro trys pagrindiniai esminiai elementai: organizacija veikia dinamiškoje aplinkoje, organizacija reaguoja į krizę paskirstydama organizacijos išteklius, pertvarkydama santykius ir optimizuodama procesus nepalankioje situacijoje bei organizacija atsigauna po žlugimo ir siekia augimo ateityje (Chen ir kt., 2021, Duchek, 2020). Apibendrinant, mokslininkai, pasitelkdami strateginį žmoniškųjų išteklių valdymą, organizacijos atsparumą išskyrė į tris pagrindines dimensijas: kognityvinis, elgesio ir konteksto (Liang, Cao, 2021, Duckek, 2020, Al-Ayed, 2019, Lengnick-Hall ir kt., 2011). Šios dimensijos buvo analizuojamos, atsižvelgiant į darbuotojų kompetencijas, žmoniškųjų išteklių principus bei politiką.

Nemažai pažinimo kognityvinių elementų prisideda prie organizacijos atsparumo kūrimo (Liang, Cao, 2021, Duckek, 2020, Al-Ayed, 2019, Lengnick-Hall ir kt., 2011). Pirma, organizacijos gali skatinti teigiamą, konstruktyvią conceptualią orientaciją, išsikėlus tvirtą tikslą, pagrindines vertybes, tikrą viziją ir sąmoningai naudodamos organizacijos kalbą. Kolektyvinis prasmės kūrimas remiasi visos organizacijos kalba. Jos žodžiai, istorijos leidžia sukurti prasmę, siekiant apibūdinti vyraujančias situacijas bei emocijas. Vyraujantis organizacijos „žodynas“ reiškia gebėjimus, įtaką, kompetenciją, nuoseklias pagrindines vertybes ir aiškų krypties pojūtį, kurie sudaro sąlygas konstruktyviam prasmės suvokimui. Bendra mąstysena, kritinė refleksija, nuolatiniai svarstymai bei suvokimas apie pokyčius leidžia organizacijai judėti į priekį lanksčiai. Visgi, dažnai tai laikoma sudėtingu patirties, kūrybiškumo ir ryžtingumo tarpusavio suderinimu. Kognityviniai atsparumo pagrindai reikalauja tvirto prasmės suvokimo, dėmesingumo, kurie skatina organizaciją nuolat svarstyti ir tobulinti savo lūkesčius ir perspektyvas dėl esamo veikimo bei leidžia geriau valdyti aplinkos sudėtingumą.

Elgsenos elementai taip pat prisideda prie atsparumo ir gali būti ugdomi, derinant išradingumą ir priešingą intuityvumą su naudingais įpročiais ir pasirengimu kaip tam tikroje situacijoje reiktų elgtis. Išradingumas, vaizdingas medžiagų naudojimas anksčiau nenumatytiems tikslams, improvizacija, eksperimentavimas yra stipriai susiję bruožai ir savybės, leidžiančios asmenims ir organizacijoms įsitraukti į kūrybiškumą, reikalingą netradiciniams, tačiau tvirtiems atsakymams į kilusius klausimus spręsti (Liang, Cao, 2021, Duckek, 2020, Al-Ayed, 2019, Lengnick-Hall ir kt., 2011). Įgūdžiai ir kompetencijos yra tobulinami kartu su patirtimi ir įgyta praktika, vedančia organizaciją į priekį. Organizacinis atsparumas – tai gebėjimas imtis nestandartinių veiksmų nei yra įprasta. Pasirengimas elgsenai leidžia organizacijai išskirti galimybę, kuria nesinaudotų kitos įmonės, neturinčios tam kompetencijos. Įmonės, kurios nesukūrė reikiamo elgesio, kol jis nėra būtinas, kelia pavojų atsparumui ir negali pasinaudoti technologijų, idėjų ar rinkos sąlygų pokyčių metu. Apibendrinant elgsenos dimensiją, išmokto išradingumo ir priešingų veiksmų derinys sukuria sudėtingą ir įvairių galimų strateginių veiksmų sąrašą, kuriuo galima pasinaudoti susiklosčiusiose situacijose. Taip pat, naudingų įpročiai ir pasirengimas elgsenai sukuria įprastų rutinų pagrindą, užtikrinantį, kad pradinis ir intuityvus organizacijos atsakas į bet kokią situaciją sukurtų pasirinkimo galimybes.

Kontekstinės sąlygos priklauso nuo santykių, kurie yra būdingi organizacijose ir už jų, kad būtų lengviau reaguoti į kilusias aplinkybes. Keturios esminės kontekstinės sąlygos apima: psichologinį saugumą, gilų socialinį kapitalą, galią, atsakomybę bei platų išteklių tinklą (Liang, Cao, 2021, Duckek, 2020, Al-Ayed, 2019, Lengnick-Hall ir kt., 2011). Kartu šie veiksniai skatina tarpasmeninius ryšius ir išteklių panaudojimą, kurie lemia gebėjimą greitai veikti esant naujoms, netikėtu metu įvykusioms sąlygomis. Psichologinis saugumas apibūdina darbuotojų suvokimą, kad jų darbo

aplinka yra palanki rizikuoti tarpasmeniniais santykiais. Dėl to, darbuotojai yra linkę dažniau rizikuoti, kai jaučiasi psichologiškai saugūs. Kadangi organizacijos atsparumas reikalauja tarpasmeninės rizikos, būtina sukurti psichologinio saugumo atmosferą. Gilus socialinis kapitalas išsivysto iš pagarbios sąveikos organizacijos bendruomenėje: pokalbiai „akis į akį“, nuolatinis dialogas, pagrįstas pasitikėjimu, sąžiningumu ir pagarba sau. Pagarba paremtas bendravimas leidžia bendradarbiauti. Kiekvienas organizacijoje dirbantis darbuotojas yra atsakingas už bendrų interesų siekimą. Taip pat ir prieiga prie išteklių naudojimo yra laikoma svarbiu elementu, kuriant atsparumo augimą. Tai leidžia atspariems darbuotojams gebėti kurti santykius su kitais, kurie galėtų dalintis svarbiomis organizacijų priemonėmis.

Toliau nagrinėjamas darbuotojų atsparumas. Kita dalis mokslininkų atsparumą apibrėžia individo kontekste – kaip jo asmeninį gebėjimą, savybę, augimo procesą, galimybes, patirtį, priimamą streso lygį ir pan. (Lamb, Cogan, 2016, Egeland, Carlson ir Sroufe, 1993, Block, 1980). Darbuotojų atsparumas išskaidomas į darbuotojo kaip individo asmenines charakteristikas ir veiksnius, lemiančius tam tikrą individualią reakciją ar elgseną (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Shatte ir kt., 2017). Apibendrinant, darbuotojų atsparumas – tai gebėjimas bei savybė, kurie leidžia individams prisitaikyti prie sudėtingų patiriamų situacijų, kurias jie patiria. (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Darbuotojų atsparumo sampratos apibrėžimai

Atsparumo apibrėžimas	Autoriai
Atsparumas laikomas įgūdžiu, kuris yra ugdomas palaipsniui, sąveikaujant tarp individo ir aplinkos situacijų.	Egeland ir kt., 1993
Atsparumas laikomas gebėjimu bei savybe, kurie leidžia individams prisitaikyti prie sudėtingų patiriamų situacijų, kurias jie patiria. Autorius išskiria „ego atsparumą“ kaip individualių savybių rinkinį, apimantį darbuotojų kūrybiškumą, charizmą ir lankstumą.	Block, 1980
Atsparumas – tai aktyvus individualus taisymo, išradingumo ir augimo procesas. Sąvoka susijusi su gebėjimu funkcionuoti aukštesniu psichologiniu lygmeniu, atsižvelgiant į kiekvieno individo skirtingas galimybes ir ankstesnę jo įgytą patirtį.	Paton, Smith ir Violanti, 2000
Darbuotojų atsparumas laikomas gebėjimu išlaikyti stabilų funkcionavimą susidūrus su labai įtempta darbo aplinka ar nesėkmingu įvykiu. Tai individualaus asmens augimas ir teigiami jo pokyčiai po nepageidaujamo įvykio.	Britt ir kt., 2016
Atsparumas geriausiai suprantamas kaip teigiamas nuolatinio profesinio streso įveikimas.	Lamb ir Cogan, 2016
Atsparumas yra asmeninė savybė, kuri gali padėti įgyti daugiau išteklių arba pakeisti aplinkos charakteristikas. Darbuotojų atsparumas buvo tiriamas kaip apsauginis psichologinių veiksnių kintamasis, apimantis gebėjimą įveikti ir atstatyti save. Pirmasis gebėjimas leidžia individui socialiai susidoroti su kilusiais iššūkiais, kai antrasis leidžia atsiderinti kitoje nelaimingos situacijos pusėje, joje prisitaikyti ir judėti toliau į priekį. Tai dinamiškas, interaktyvus procesas, kuris laikui bėgant gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo individualaus vystymosi ir jo gyvenimo aplinkybių.	Bernabe ir Botia, 2016
Atsparumas dar kitaip vadinamas apsaugančiu poveikiu visiems individo darbo rezultatams.	Shatte ir kt., 2017

2 lentelės tęsinys

Darbuotojų atsparumas apibrėžiamas kaip procesas, kai darbuotojai ir organizacijos kuria ir pritaiko savo gebėjimus, siekiant prisitaikyti prie aplinkos sąlygų. Atsparumas teigiamai pakoreguoja ir palaiko jų funkcionavimą prieš nelaimingą įvykį, jo metu ir jam įvykus. Ši sąvoka neseniai pradėta taikyti organizaciniam ir vadybos mokslui, tačiau šiais neramiais ekonominiais laikais atsparių organizacijų apibrėžimas tapo žinomas kaip gebėjimas, leidžiantis padėti joms išgyventi ir klestėti sudėtingoje ar nepastovioje aplinkoje. Atsparumas nėra tik statinis bruožas, tai – dinamiškas organizacinis gebėjimas, apimantis darbuotojų streso priėmimą, jo valdymą, mokymasis augti ir tapti stipresniais nei buvo prieš kilusią situaciją. Svarbu tirti atsparumą lemiančius veiksnius, kuris palengvina kilusių kritinių situacijų organizacijose pasekmės.	Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021
--	--------------------------------

Mokslininkų tyrimuose dažnu atveju atsparumas darbuotojų atsparumas yra nagrinėjamas individo analizės lygmenyje. Hartmann ir kt. (2020) individualų atsparumą apibrėžė kaip stabilų asmenybės bruožą į ugdomą gebėjimą arba procesą, kuris atsparumą įvardija kaip individo stiprybę bei pajėgumą. Tai laikoma stabiliu požymiu tam tikrais laikotarpiais, kai reaguojama į daugybę nenumatytų situacijų. Autoriai atsparumą pabrėžia kaip nenumatytų procesų valdymą, kuriam daro įtaką laikas ir vystymasis, reaguojant į tam tikrus asmeninius išgyvenimus, reakcijas, elgesį, ištvermę bei emocijų valdymą (Hartmann ir kt. 2020). Atsparumo proceso metu įtaką daro įvairūs mechanizmai bei veiksniai, didinantys atsparumą. Atsparumas yra skirstomas į asmenybės bruožus, vertybių požiūrį, asmeninius išteklius, mąstysenas, būdingas emocijas ir darbo poreikius. Shatte ir kiti autoriai (2017) atsparumą apibrėžia kaip asmens gebėjimą „atsimušti“ po nelaimių bei įrodė, kad reikia mokytis atsparumo požymių reguliavimo ir emocijų valdymo, impulsų kontrolės, priežastinės analizės, savęs veiksmingumo ir realaus optimizavimo tobulinimų. Atsparumas viršija įgimtą polinkį į susiklosčiusius gyvenimo įvykius ir apima įgytų įgūdžių rinkinį, kuris sumažina streso patirtį ir pagreitina produktyvias reakcijas, kai ištinka nesėkmingi įvykiai (Shatte ir kt., 2017, Shatte, Pulla, Shatte ir Warren, 2012, Windle, 2011). Didėjant darbuotojų atsparumui, organizacijoms gali kilti abejonių, ar individualus atsparumas atskleidžia sąlygas ir aplinką, kurioje jie dirba. Taigi, darbuotojai, kurie darbo vietoje jaučiasi vertinami ir palaikomi, turi didesnę atsparumą, o tie, kurie jaučiasi nepalaikomi sudėtingose darbo situacijose yra mažai atsparūs.

Tiriant darbuotojų atsparumą darbo vietoje naudojamas išilginis dizainas (Britt ir kt., 2016, Bonanno, Diminich, 2013). Pirmiausia, reikalinga įvertinti savo darbuotojų pradinį funkcionavimą bei surinkti informaciją apie svarbius individualius jų skirtumus ir kontekstinius veiksnius. Antra, stebėti ir aprašyti savo darbuotojus keliuose jų nelaimių epizoduose. Trečia, vertinti darbuotojus susidūrus su nelaimėmis pagal prisitaikymo rodiklius skirtingose aplinkoje, pavyzdžiui, darbo, šeimos aplinkose. Tokio tipo dizainas yra naudingas organizacijoms, siekiant nustatyti jų darbuotojų atsparumą, jų gebėjimą būti atspariais ir tai pritaikyti.

Taigi, šiuolaikiniame pasaulyje vis dažniau susiduriama su organizacijų kaip juridinių vienetų atsparumo ir darbuotojo kaip individo atsparumo sąvokomis. Organizacijų atsparumas yra gebėjimas sumažinti pažeidžiamumą, keistis, prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir atsigausti po žlugimo. Darbuotojų atsparumas laikomas gebėjimu bei savybe, kurie leidžia individams prisitaikyti prie sudėtingų patiriamų situacijų.

2.2. Atsparumo nauda organizacijai ir darbuotojui

Atsparumas leidžia įmonei klestėti ir augti, o darbuotojams lengviau prisitaikyti nuolat kintančioje ir grėsmingoje aplinkoje. Atsparios organizacijos laikosi veiksmingų strateginių pozicijų, tiksliai

apsibrėžia ir nagrinėja savo aplinkos sąlygas, transformuojasi, kad išgyventų, vysto naujus gebėjimus ir kuria galimybes, siekdamas prisitaikyti prie pokyčių (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Williams ir kt., 2017, Lengnick-Hall ir kt., 2011). Taigi, atsparumas itin naudingas įmonėms, siekiant tapti lankstesnėmis, prisitaikančiomis, išlikti konkurencingomis ir mokytis iš praėjusių įvykių.

- Organizacijos atsparumas yra siejamas kaip mokymosi procesas, nes gebėjimas mokytis iš praeities klaidų lemia stipresnį atsparumą. Kritiniais atvejais ir veikiant neramioms situacijoms atsparios organizacijos ugdo tam tikrą jėgą, kuri leidžia joms mokytis iš nelaimių ir tapti stipresnėmis ateityje, sušvelninat būsimų krizių atvejus. Svarbiomis laikomos strateginės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, kurios organizacijų ir pačių darbuotojų atsparumo didinimo kontekste yra labai svarbios, ugdant reikalingas žinias, įgūdžius, gebėjimus ir kitus požymius įvaruose verslo procesuose ir pačios organizacijos rutinoje. Rahi (2019) pritaria, kad atsparumas prisideda prie ilgalaikio organizacijos tvarumo užtikrinimo. Efektyviai naudojami ištekliai, siekiant sumažinti neigiamą pokyčių poveikį ir pagerinti ilgalaikius organizacijos rezultatus, suteikia galimybę greitai ir reikšmingai reaguoti į sutrikimus. Remiantis atliktu tyrimu, išskirta, kad atsparumas daro įtaką paskirstant išteklius, renkant idėjas, palaikant darbuotojų motyvaciją ir valdant inovacijas (Valikangas, Romme, 2013). Autorių nuomone kiekvienas žmogus yra pajėgus augti, o atsparumas inicijuoja kultūrinius organizacijų pokyčius, skatinančius naujovių ir pokyčių vystymą išvengiant nesėkmingų įvykių.
- Tam tikroje situacijoje išugdytas atsparumas leidžia geriau pasiruošti būsimiems įvykiams. Siekiant parengti darbo komandas tinkamai priimti ir reaguoti į būsimas nepalankias situacijas, svarbu nustatyti visos organizacijos atsparumą ugdamus kintamuosius. Autoriai atliktame tyrime remiasi socialinės tapatybės teorija, kai darbuotojai susitapatina su savo organizacija ir įsisavina jos vertybes bei normas, kuris lemia bendrą požiūrį ir elgesio homogeniškumą (Meneghel, Martinez ir Salanova, 2016).
- Didelis organizacijų atsparumas ugdo pasitikėjimo jausmą, o tai užtikrina aukštą veiksmingumo ir efektyvumo darbe lygį bei padeda organizacijai išverti susidūrus su nesėkmėmis (Meneghel ir kt., 2016). Pagal JD-R (darbo poreikių ir išteklių) modelį socialinio darbo ypatumų įvairovę galima išskirti į darbo poreikius ir darbo išteklius, apimančius skirtingus specifinius poreikius ir išteklius, priklausomai nuo tiriamo konteksto. Pagrindinis atsparumo tikslas yra surasti vidines stiprybes ir išorinius išteklius, leidžiant darbuotojams būti kvalifikuotiems, kai susiduriama su problemomis, tam kad organizacija sėkmingai klestėtų, nepaisant kilusių sunkumų (Meneghel ir kt., 2016, Carmeli ir kt., 2013). Mokslininkų tyrimo išvados rodo, kad vadovams ir personalo valdymo specialistams svarbu suprasti, kaip organizacijų atsparumas gali būti ugdomas, atsižvelgiant į faktą, jog atsparumas padeda pasiekti teigiamų rezultatų visai organizacijai.
- Didelis atsparumas palengvina ir stiprina teigiamus santykius bei koordinavimą visoje organizacijoje. Pavyzdžiui, susitikimai „akis į akį“ gali leisti darbuotojams daugiau sieti save su kitais kolegomis (Meneghel ir kt., 2016). Atsparumas taip pat lemia pagarbą sau ir kitam, sąžiningumą, bei stiprina bendradarbiavimą – atsparioje organizacijoje darbuotojai įtraukiami į darbo problemų ir iššūkių sprendimų paiešką, įgyvendinimo procesus, kurie skatina visų darbuotojų pasiūlymų svarbą ir išklausymą.
- Atspari organizacija rūpinasi ir vertina darbo krūvius, siekdama užtikrinti, kad visoje organizacijoje kiekvienas darbuotojas gebėtų tinkamai panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus.

Taigi, organizacijos, investuodamos energiją ir išteklius, įvertindamos vertybių suderinamumą, taikydamos socializacijos taktiką, užtikrina atvirą ir svarbų organizacijos ryšį.

Toliau analizuojama darbuotojų atsparumo nauda. Pripažinta, kad atsparumas veikia kaip natūralus žmogaus gebėjimas susidoroti su nesėkminga patirtimi, ją įveikti ir prie jos prisitaikyti (Bernabe, Botia, 2016). Visa tai leidžia darbuotojams pritaikyti asmeninius bei darbo išteklius – transformacinę lyderystę, komandinį darbą ir tinkamą asmeninį pasirengimą – tarpusavio bendravimą, problemų sprendimą bei norą tobulėti.

- Darbuotojų atsparumas leidžia pagerinti darbuotojų emocinę sveikatą darbo vietoje. Darbuotojai, turintys didelį atsparumą, turi ir geresnius darbo rezultatus sudėtingoje darbo aplinkoje. Shatte ir kt. (2017) atliktame tyrime matuojamas individualus atsparumas, stresas, perdegimas, miego problemos, depresijos tikimybė, pasitenkinimas darbu ir ketinimas jį mesti, taip pat nebuvimas darbe ir produktyvumas. Tyrime matuojamos darbo savybės: darbo reikalavimai, darbo įtaka ir socialinė parama. Gauti rezultatai nurodo, kad aplinkoje, kurioje vyrauja didelės įtampos darbo aplinka: didelė paklausa, maža įtaka ir mažas palaikymas turi neigiamą poveikį visiems rezultatams. Atsparumas veikia kaip apsauginis poveikis visiems rezultatams, taigi esant dideliame streso lygiui, perdegimui ar miego trūkumui, didesnis atsparumas turi didesnę apsauginį poveikį mažos įtampos sąlygomis. Esant depresijai, norui mesti darbą ir mažam produktyvumui, atsparumas turi didesnę apsauginį poveikį, kai darbo krūvis yra didelis. Nustatyta, kad didesnis atsparumo lygis turi teigiamą poveikį darbuotojo streso suvokimui, psichologiniam atsakui į streso valdymą bei su darbu susijusiomis elgesio reakcijoms, nepaisant sudėtingos aplinkos. Susidūrę su ypač sudėtinga darbo aplinka, aukštesnio atsparumo darbuotojai gali išvengti priimti sprendimą mesti darbą bei bus daug labiau produktyvesni nei žemo atsparumo darbuotojai.
- Tabassum ir kt. (2019) savo tyrime nagrinėjo konkrečiai moterų kaip darbuotojų vaidmenį. Labai dažnu atveju moterys įmonėse susiduria su keliais iššūkiais, tokiais kaip lyčių diskriminacija ir skirtingų lyčių atotrūkiu (Tabassum ir kt., 2019, Vossenber, 2014, Marlow, McAdam, 2012). Norėdami susidoroti su šiais iššūkiais ugdomas moterų darbuotojų atsparumas. Moterys, susidorodamos ir atsigaudamos po nesėkmingų įvykių, prisitaiko prie sunkumų ateityje bei įgyja pranašumą, siekiant nesėkmes paversti pažanga, trukdančia joms panaudoti visą savo potencialą darbo vietoje. Didesnis atsparumas užtikrina mažesnį streso lygį, perdegimą, išsekimą, sumažėjusį darbo produktyvumą, kurie, anot autorių, statistiškai dažniau būdingi moterims nei vyrams. Moterys daug dažniau turi įrodyti, kad jos yra tokios pat geros darbuotojos kaip ir vyrai bei susiduria su nepaaukštinimu, atlyginimų skirtumu, jų nuomonės neišklausimu ir neįvertinimu, vadovų paramos trūkumu. Streso sumažinimas darbo vietoje atitinkamai mažina skirtingų lyčių streso skirtumus ir sustiprina moterų gebėjimą „pramušti lubas“ darbo vietoje (Tabassum ir kt., 2019, Cooper, Flint-Taylor ir Pearn, 2013, Smith, Caputi ir Crittenden, 2012). Didesnis atsparumas moterų darbuotojų kontekste apima aukštesnį jų savigarbos ir savivertės lygį, sąmoningą žmogaus teisių ir lyčių lygybę, nuolatinį užsibrėžtų tikslų siekimą, gebėjimą priimti sprendimus, pavyzdžiui, sprendžiant visos įmonės problemas, generuojant idėjas ir pan. ir įsitraukimą į darbo aplinką.

Taigi, atsparios organizacijos laikosi veiksmingų strateginių pozicijų, tiksliai apibrėžia ir nagrinėja savo aplinkos sąlygas, transformuojasi, kad išgyventų, vysto naujus gebėjimus ir kuria galimybes, siekdamas prisitaikyti prie pokyčių. Atsparūs darbuotojai lengviau priima stresą, perdegimą, yra pasitenkinę ir produktyvūs darbo vietoje.

2.3. Veiksniai, lemiantys organizacijų atsparumą

Siekiant kurti, ugdyti atsparią organizaciją kyla klausimas, kokie veiksniai lemia organizacijų atsparumą. Moksliniuose straipsniuose aprašomi daugybė tyrimų ir autoriai nurodo skirtingus veiksnius, lemiančius organizacijų atsparumą (Su, Baird ir Munir, 2022, Duchek, 2020, Rahi, 2019).

Atsparumo procese vaidmenį atlieka ir **organizacijos žinių bazė**, kuri organizacijai padeda atskirti žinias, apibrėžiant žinių paieškos vietą (Duchek, 2020, Beinholcker, 1999). Organizacijos, norėdamos būti atspariomis, turi sukurti plačią ir įvairią žinių bazę, kuri galėtų numatyti tiek vidinius, tiek išorinius pokyčius, net jei jie yra ne tokie svarbūs kaip pagrindinės organizacijos veiklos. Visa tai gali padėti organizacijoms iš anksto sukurti reakcijas į krizę ir nuspręsti dėl tinkamiausio sprendimo. Patirčių įvairovė gali gerinti gebėjimą tinkamai suvokti situaciją ir susidoroti su iššūkiais. Įgūdžių, individų ir galimybių įvairovė didina kūrybiškumo lygį bei įsitraukimą į naujoves, o tai pagerina sprendimų priėmimo būdus. Išsamiai parengta organizacijos žinių bazė organizacijoms leidžia tobulėti remiantis patirtimi taip įsisavinant naują informaciją.

Organizacijoms reikia plataus ir prieinamo **išteklių rinkinio**, kuris laikomas pagrindu greitai ir tinkamai reaguoti, esant sudėtingomis sąlygomis (Duchek, 2020). Laikas, finansiniai ir žmogiškieji ištekliai yra gyvybiškai svarbūs, siekiant sukurti organizacijos atsparumą bei leidžia efektyviai numatyti nepageidaujamas nesėkmes. Tam, kad organizacija galėtų stebėti aplinką ir nustatyti esminius pokyčius, reikia laiko. Jei darbuotojai per daug įsitraukę į dabartinius sprendimus bei neturi laiko analizuoti aplinkos veiksmų, šiuo atveju ir organizacija negali nustatyti kylančių pokyčių.

Kitas veiksnys – tai **dėmesys organizacijos gerovei**. Organizacijos turi suprasti aplinką, kurioje veikia, ir nustatyti apsaugos priemones tam, kad geriau reaguotų į trikdžius ir taip sumažintų savo pažeidžiamumą (Rahi, 2019). Analizuojant organizacijos aspektus, svarbu nustatyti intervencijos prioritetus, įvertinti išteklius, nuolatos stebėti organizacijos finansinę ir ekonominę padėtį, naujausias rinkos tendencijas, konkurentus, klientų elgesį. Taip pat atnaujinti ir analizuoti organizacijos vidinę struktūrą, kultūrą, strateginius tikslus, planuoti įgūdžius, strategijas ir procesus, siekiant numatyti galimas grėsmes, užtikrinant veiklos tęstinumą ir sumažinti kilusią riziką.

Pagarba žmonėms ar komandiniam darbui laikoma organizacijos kultūriniu aspektu, kuris apima sąžiningumą ir toleranciją darbuotojų teisėms, dėmesio sutelkimą komandoje, siekiant sėkmingai bendradarbiauti vieni su kitais – visa tai didina organizacijų atsparumą (Su ir kt., 2022). Remiantis socialinių mainų teorija, darbuotojai yra labiau linkę įdėti žymiai daugiau pastangų, atliekant darbus, kai darbdaviai su jais elgiasi pagarbiai.

Orientacija į rezultatą yra orientuota į iškeltų lūkesčių ir nustatytų tikslų pasiekimus (Su ir kt., 2022). Į rezultatus orientuota kultūra yra ypač svarbi organizacijos augimo stadijoje, kai vyrauja didelė konkurencija. Šiuo atveju, darbuotojai turi daugiau savarankiškumo, priimant sprendimus organizacijose, todėl didėja pasitikėjimas, kai jie yra įgalioti reaguoti į netikėtumus.

Inovacijos, apimančios organizacijų augimo galimybių ieškojimą, prisitaikymą prie naujovių bei norą išbandyti dar nebandytas tobulėjimo priemones skatina organizacijų atsparumą. Taigi, organizacijos turi galimybę išlikti nutikus bet kokioms netikėtoms aplinkybėms, ypač itin konkurencingoje rinkoje (Su ir kt., 2022).

Nuolatinis **dėmesys į detales** reiškia tikslumą, orientavimąsi į sukurtas nuostatas ir jų precizišką laikymąsi (Su ir kt., 2022). Dažnas nuostatų ir detalių priminimas, sudarytos sąlygos, išsikelti tikslai, nurodytos procedūros ir užduotys, patvirtinusias geriausias kasdienių darbų praktikas organizacijos viduje, leidžia padidinti atsparumą.

Visgi, pagrindiniais organizacijų atsparumo veiksniais įvardijami šie: komunikacija, pasitikėjimas, abipusė kontrolė, įsipareigojimas, pasitenkinimas (Kim, 2021, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Lee, Kim, 2020, Rahi, 2019, Kakkar, 2019, Carmeli ir kt. 2013). Susisteminti veiksniai nurodyti 3 lentelėje (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai

Veiksniai	Apibūdinimas	Autoriai
Komunikacija	Komunikacija apima organizacijos norą išsiklausti ir reaguoti į darbuotojų rūpesčius ir interesus, siekiant užmegzti pokalbį bei skatinti organizacijos ir jos darbuotojų tarpusavio supratimą, kurti atvirus, pasitikėjimu, patikimumu, abipusiškumu, grįžtamu ryšiu, informacijos tinkamumu, tinklų kūrimu, tolerancija grindžiamus santykius bei darbuotojų įgalinimas dalyvauti įvairių sprendimų priėmimo.	Kim (2021), Rodriguez-Sanchez ir kt. (2021), Lee ir Kim (2020), Rahi (2019), Brajawidagda, Reddick ir Chatfiled (2017), Men ir Stacks (2014), Lengnick-Hall ir kt. (2011), Grunig, (1992)
Pasitikėjimas	Pasitikėjimu remta valdymo praktika, palankus organizacinis klimatas bei organizaciniai ryšiai gali padėti organizacijai ne tik nuosekliai reaguoti į krizę įvairiais būdais, bet ir greitai atsigausti, atstatyti organizacijos veiklą po įvykusios krizės. Tai skatina atviros diskusijos apie kilusias problemas, kolektyvinį visos organizacijos suvokimą, informacijos rinkimą ir efektyvų dalijimąsi informacija.	Men ir Sung (2022), Kim (2021), Duchek (2020), Kakkar (2019), Frandsen ir Johansen (2016), Falkheimer ir Heide (2015), Carmeli ir kt. (2013), Kim ir Rhee (2011), Mazzei ir Ravazzani (2011)
Kontrolė	Abipusė kontrolė, pagrįsta žiniomis ir pasidalijama atsakomybe, teigiamai veikia organizacijų atsparumą – skatina gebėjimą prisitaikyti.	Kim (2021), Rodriguez-Sanchez ir kt. (2021), Duchek (2020)
Įsipareigojimas	Įsipareigojimas stipriai susijęs su darbuotojų elgesiu bei veikla – darbuotojas yra atsidavęs bei mėgaujasi dirbti, o tai užtikrina išlikimą organizacijoje, didina darbuotojo lojalumą, produktyvumą, motyvaciją, gerina darbų kokybę, taip pat įsipareigoję darbuotojai dirba sunkiau, taip užtikrindami teigiamą organizacijos sėkmę.	Kim, (2021), Sun ir kt. (2021), Lee ir Kim (2020), Rahi (2019), Kang ir Sung (2017), Hanaysha (2016), Azeem, 2010

3 lentelės tęsinys

Pasitenkinimas	Pasitenkinimas darbu leidžia pagerinti organizacijos veiklą bei tuo pačiu tai lemia sėkmingus verslo rezultatus, netgi finansinius rodiklius. Pasitenkinę darbuotojai, kurių emocinė būsena laikoma teigiama, gali sumažinti ketinimą mesti darbą, jiems lengviau susidoroti su iššūkiais bei tuo pačiu leidžiama įgyti įgūdžių, padedančių sėkmingai įveikti darbo kliūtis ir kilusius sunkumus.	Beuren ir kt. (2022), Blaique ir kt. (2022), Kim (2021), Meneghel ir kt. (2016), Bande ir kt. (2015), Yucel (2012)
----------------	---	---

Šie organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai toliau plačiau analizuojami tekste.

Komunikacija

Kim'as (2021) savo tyrime išskiria, abipusė komunikacija lemia organizacijos atsparumą ir didina bendravimo elgesio atsparumą organizacijoje. Autorė išskyrė abipusę komunikaciją kaip itin stiprią vidinės komunikacijos sistemą organizacijoje – tai efektyviausias būdas bendrauti su savo darbuotojais (Lee, Kim, 2020). Abipusis bendravimas apima organizacijos norą įsiklausyti ir reaguoti į rūpesčius bei interesus, kurie iškyla jų darbuotojams, siekiant komunikuoti, kurti tarpusavio santykių ir supratimą. Šis simetriškas modelis pabrėžia, kad darbuotojai, organizacijos ir visuomenė komunikaciją taiko savo idėjoms ir elgesiui tobulinti bei atsisako kontrolės ir manipuliacijos kitai pusei – jos mąstymui ar elgesiui. Vadovaujantis simetriniu modeliu, dvipusė simetriška komunikacijos sistema leidžia organizacijai būti veiksmingesne: kurti atvirus, pasitikėjimu, patikimumu, abipusiškumu, grįžtamuoju ryšiu, informacijos tinkamumu, tinklų kūrimu, tolerancija grindžiamus santykius konfliktų bei nesutarimų su skirtingomis darbuotojų grupėmis metu (Kim 2021; Men, Stacks, 2014; Grunig, 1992). Taip pat, organizacija, pasitelkdama dvipusę komunikaciją gali gerinti visos organizacijos tarpusavio supratimą konfliktų metu arba juos sprendžiant, taip skatinant išlaikyti pagarbą – bendravimo simetriją. Vidinės komunikacijos kontekste dvipusis simetriškas bendravimas ugdo dalyvavimo kultūrą, suteikiančią darbuotojams daugiau galimybių rengti individualius pokalbius „akis į akį“, diskusijoms ir pranešimams aktualiais klausimais. Įsitraukimas efektyviai komunikuoti ugdo darbuotojų pasitikėjimą, jų kompetenciją ir tuo pačiu padeda jiems tobulėti. Taigi, priimami sprendimai ir gebėjimas dalintis šia informacija su vadovais, darbuotojams leidžia įsitraukti į organizacijos sprendimų priėmimo procesus, o tai daro įtaką visos organizacijos efektyvumui. Abipusis bendravimas sąlygoja perduodamos informacijos kiekį, tarpusavio suvokimą, reakciją į darbuotojų norus ir kilusius rūpesčius, išlaikant toleranciją. Šiuo atveju dvipusis simetriškas bendravimas gali sustiprinti darbuotojų galią ir naudą bendradarbiaujant organizacijoje. Kadangi darbuotojų įgalinimas dalyvauti įvairių sprendimų priėmimo dažnai apibrėžiamas kaip kompetencija ir savęs veiksmingumas, o informacijos paieška bei jos perdavimas organizacijai veikia kaip prasmingas, emocinis bendravimo elgesys, yra manoma, kad tai kuria teigiamą ryšį tarp dvipusio simetriško bendravimo ir atsparumo. Kitas svarbus organizacijos atsparumo aspektas, tai atviro bendravimo kultūra, kuri leidžia darbuotojams pasitikėti savo gebėjimais dalintis informacija, pastebėjimais ar idėjomis, o tai organizacijai skatina greitą reakciją netikėtose situacijose (Rahi, 2019, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021; Lengnick-Hall ir kt., 2011). Atviro bendravimo svarba įgalina atsparumą ir užtikrina veiksmingą atsaką į iškilusius iššūkius. Brajawidagda ir kt. (2017) tyrimas iliustravo, kaip abipusis savalaikis ir spontaniškas pokalbis „akis į akį“ gali turėti teigiamos įtakos dinamiškam ir prisitaikančiam proceso atsparumo lygiui po krizinės situacijos. Todėl apibendrinant galima teigti, kad abipusė komunikacija tarp organizacijos vadovų ir

jos darbuotojų teigiamai veikia organizacijos atsparumą krizinėje situacijoje. Sumažinus komunikacijos kliūtis, apimančias darbuotojų darbo patirtį, kultūrinę aplinką, tarp organizacijos padalinių, darbuotojai gali būti budresni apie būsimus trikdančius įvykius ateityje. Komunikacijos kliūtys sukelia organizacijų gebėjimą pagerinti savo sąmoningumą ir gebėjimą prisitaikyti sudėtingoje ir dinamiškoje aplinkoje bei organizacijoms, susidūrus su sunkumais, riziką atpažinti ir ją priėmus sėkmingai klestėti.

Numatant artėjančias krizes, svarbu atspariai reaguoti ir sukurti tinkamus sprendimus kaip įveikti šias situacijas. Šiame kontekste socialiniai ištekliai laikomi organizacijos atsparumo šaltiniu (Duchek, 2020; McGuinness, Johnson 2014; Lengnick-Hall ir kt., 2011). Socialinis kapitalas gali padidinti atsparumą, gerinant informacijos pasidalinimą, išteklių pasikeitimą ar bendradarbiavimą. Socialinis kapitalas padeda pasiekti koordinuotų ir sėkmingų veiksmų krizės metu, o bendri organizacijos tikslai, žinios ir abipusės pagarba lemia aukštą teigiamą poveikį. Bendra organizacijos narių vizija taip pat gali padėti sėkmingai įgyvendinti sprendimą, ypač krizės metu. Organizacija, kuri remiasi socialiniu kapitalu ir teigiamais santykiais, gali prisijungti prie komandos tinklų ir gauti reikiamą pagalbą. Socialiniai ištekliai atsiranda dėl pagarbios sąveikos, kai vadovų ir darbuotojų pokalbiai „akis į akį“ yra grindžiami pasitikėjimu, sąžiningumu ir pagarba vienas kitam. Išskiriama, kad atvira, pasitikėjimu paremta ir į mokymąsi orientuota organizacijos kultūra teigiamai veikia organizacijų atsparumą.

Kitas organizacijų atsparumą lemiantis veiksnys – tai organizacijos ir darbuotojų santykis, kuris yra vertinamas pagal šiuos rodiklius: **pasitikėjimas, kontrolė, įsipareigojimas, pasitenkinimas** – visa tai kuria naudą darbuotojų kompetencijai ir savarankiškumui (Kim 2021; Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021; Men, Sung, 2019, Kakkar, 2019, Ki, Kim ir Ledingham, 2015). Šiuos rodiklius plačiai ištyrė santykių valdymo mokslininkai, o gauti rezultatai teigia, kad pasitikėjimas – tai vienos pusės pasitikėjimo ir noro atsiverti kitai pusei laipsnis, kontrolės abipusiškumas – tai sutartos įtakos laipsnis, santykių pasitenkinimas – teigiamų emocijų laipsnis, kuris yra pagrįstas kiekvienos pusės patirtu pasitenkinimu, o įsipareigojimu laikomas vienos pusės įsitikinimas, kad verta atiduoti savo jėgas, siekiant skatinti ir palaikyti santykius. Atsparumas yra didinamas, taikant efektyvių santykių praktiką – tarpasmeninį ryšį, kai darbuotojai yra įgalinami suteikti pagalbą augti kitiems ir tuo pačiu siekti asmeninio tobulėjimo.

Pasitikėjimas

Analizuojant vidinės krizių komunikacijos tyrimus, labai svarbu suprasti pasitikėjimo vienas kitu laipsnį, kuris gali padėti organizacijoms ne tik sumažinti vidinės krizių komunikacijos neatitikimus krizės atveju, tačiau ir sustiprinti jų potencialą valdyti krizę (Kim 2021; Falkheimer, Heide, 2015; Mazzei, Ravazzani, 2011). Santykių perspektyvos stipriai susijusios su organizacijų atsparumu, nes darbuotojai, turintys gerus santykius su savo organizacijomis, yra linkę išsiugdyti ir savo atsparumą. Mokslininkai nustatė, kad gera valdymo praktika, o ypač palankus organizacinis klimatas, organizaciniai ryšiai gali padėti organizacijoms ne tik nuosekliai reaguoti į krizę įvairiais būdais, bet ir greitai atsigauti, atstatyti organizacijų veiklą po įvykusios krizės (Frandsen, Johansen, 2016; Carmeli ir kt. 2013). Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad santykių su aukščiausio lygio vadovų komandomis kokybė gali ugdyti organizacijų atsparumą, nes tai skatina atviras diskusijas apie kilusias problemas, kolektyvinį visos organizacijos suvokimą, informacijos rinkimą ir efektyvų dalijimąsi informacija. Darbuotojai, kurie palaiko gerus santykius su vadovais, gali efektyviau pasiruošti greitai atsigauti po nelaimių, nes šie santykiai stiprina priklausymą komandai ir

pasitikėjimo jausmą bei ugdo darbuotojų kontrolę bei savivoką. Panašios nuomonės laikosi ir Kakkar'as (2019), kuris siūlo organizacijų lyderiams palaikyti aukštą pasitikėjimo ir abipusiškumo lygį santykiuose su savo darbuotojais, nes tai vienas veiksmingiausių būdų, kaip padidinti organizacijos atsparumą. Anksčiau minėtas veiksnys – abipusė komunikacija yra laikomas svarbiausiu pasitikėjimo santykių kūrimo pirmtaku, nes jos efektyvumas palengvina vadovų ir darbuotojų komunikaciją ir taip puoselėjami kokybiški atviri santykiai (Kim, 2021; Duchek, 2020; Kim, Rhee, 2011; Men, Sung, 2019).

Abipusė kontrolė

Kitu organizacijų atsparumą lemiančiu veiksniu išskiriama abipusė kontrolė, paremta skirtingų pusių nutarta teisėta galia daryti įtaką viena kitai. Kontrolės abipusiškumas pabrėžia darbuotojų kontrolės galią, bendraujant su organizacijomis. Tokia galia ir atsakomybė daro įtaką organizacijų atsparumui (Kim, 2021; Duchek, 2020). Literatūroje teigiama, kad su galia susiję pažinimas, mokymas ir gebėjimai. Galios santykiai gali paaiškinti, kodėl kai kurios naujos žinios yra panaudojamos pokyčiams ir kodėl kai kurios organizacijos gali geriau panaudoti naujas žinias nei kitos. Organizacijos, žinodamos vyraujančią santykių galią, prireikus gali imtis tam tikrų efektyvių pokyčių. Vienas iš svarbiausių principų, skatinančių organizacijos atsparumą, yra galia, pagrįsta žiniomis ir patirtimi, o ne hierarchine padėtimi. Mokslininkai nurodo, kad hierarchinis valdymas nėra būdingas organizacijoms, kurios nori būti atsparios (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021). Atvirkščiai, organizacijos turėtų remtis decentralizacija, saviorganizacija ir bendru sprendimų priėmimu – tai galima paaiškinti lankstumo, prisitaikymo, dinamiškoje ir neapibrėžtoje aplinkoje. Jei visi organizacijos nariai jaučia, kad gali kuo nors prisidėti, pagelbėti ir yra atsakingi už organizacijos vystymąsi, jie bus labiau linkę keistis. Taigi, galia, pagrįsta žiniomis ir pasidalijama atsakomybe, teigiamai veikia organizacijų atsparumą – skatina gebėjimą prisitaikyti.

Įsipareigojimas

Įsipareigojimas užtikrina organizacijos veiklos sėkmę ir padeda sustiprinti jos atsparumą (Kim, 2021, Rahi, 2019, Hanaysha, 2016; Azeem, 2010). Organizacinis įsipareigojimas laikomas emociniu prisirišimu, kai darbuotojas sutapatina save su organizacija, kurioje efektyviai dirba, dalyvauja jos veikloje, tvirtai ja tiki, laikosi jos iškeltų tikslų, teigiamai vertina vertybes, nori dėti visas pastangas, siekdamas išlaikyti santykį su organizacija ir išlikti jos dalimi. Šis įsipareigojimas stipriai susijęs su darbuotojų elgesiu bei veikla – darbuotojai yra atsidavę bei mėgaujasi dirbti – tai užtikrina išlikimą savo organizacijose, didina darbuotojų lojalumą, produktyvumą, motyvaciją, gerina darbų kokybę, taip pat įsipareigoję darbuotojai dirba sunkiau, taip užtikrindami teigiamą organizacijų sėkmę. Organizacijoms įsipareigoję darbuotojai suvokia ne tik kasdienių darbo užduočių atlikimą, tačiau ir užduočių, kurios yra reikalingos, prisitaikant prie trikdančių įvykių, suvokimą. Kūrybingų ir naujoviškų sprendimų priėmimas trikdančių įvykių metu yra laikomas pagrindiniu veiksniu, didinančiu organizacijų gebėjimą prisitaikyti. Autoriai nurodo, kad vidinė komunikacija teigiamai veikia ir darbuotojų įsipareigojimą organizacijoms (Sun ir kt., 2021, Lee, Kim, 2022, Kang, Sung, 2017). Kai darbuotojai žino, kad jų balsas, sprendimai bei idėjos bus išklaudyti, taikant atviros komunikacijos politiką, taip pat, kai pačios organizacijos stengsis patenkinti savo darbuotojų poreikius ir išspręsti problemas bendrai priimant organizacijos sprendimus – tai užtikrins darbuotojų organizacijoms įsipareigojimą ir jie jausis savo organizacijų dalimi.

Pasitenkinimas

Kitas organizacijų atsparumą lemiantis veiksnys – tai pasitenkinimas. Ankstesni tyrimai taip pat patvirtina, kad darbuotojų atsparumas yra laikomas asmeniniu ištekliu, kuris yra teigiamai susijęs su darbo patirtimi, įvertinus asmenines bei aplinkos sąlygas. Visgi, vertinant pasitenkinimą darbu, organizaciniai veiksniai turi didesnę įtaką (Beuren ir kt., 2022; Meneghel ir kt., 2016). Pasitenkinimas darbu leidžia pagerinti organizacijų veiklą bei tuo pačiu tai lemia sėkmingus verslo rezultatus, netgi finansinius rodiklius. Pasitenkinę darbuotojai, kurių emocinė būsena laikoma teigiama, gali sumažinti ketinimą mesti darbą, jiems lengviau susidoroti su iššūkiais bei tuo pačiu leidžiama įgyti įgūdžių, padedančių sėkmingai įveikti darbo kliūtis ir kilusius sunkumus, iš anksto numatyti ir pačių darbuotojų įsipareigojimą organizacijoms (Beuren ir kt., 2022; Blaique ir kt., 2022; Kim, 2021, Bande ir kt., 2015; Yucel, 2012). Atsparūs darbuotojai paprastai turi ir stiprų gebėjimą užmegzti socialinius santykius su savo kolegomis, taigi, socialinė parama ir stiprūs prasmingi santykiai sustiprina pasitenkinimą darbu. Atsparūs asmenys gali atsigausti po nesėkmių ir išlaikyti teigiamą požiūrį, o teigiamos emocijos padeda praplėsti darbuotojų mintis ir veiksmus, kurie leidžia kurti asmeninius išteklius. Todėl atsparūs darbuotojai atlaiko sunkumus, geba suformuoti tvirtą socialinę paramą, laikomi patenkinti savo darbo vieta, organizaciniu klimatu ir turi optimistinę perspektyvą – visa tai prisideda prie pasitenkinimo darbu lygio.

Apibendrinant galima teigti, jog atsparumas laikomas organizacinio elgesio forma, kuri apima organizacijos situacijos supratimą, gebėjimą valdyti iškilusias rizikas, kritinius atvejus ir prisitaikymą. Moksliniuose straipsniuose autoriai išskiria šiuos pagrindinius veiksnius, lemiančius organizacijų atsparumą: komunikaciją, pasitikėjimą, abipusę kontrolę, įsipareigojimą bei pasitenkinimą.

2.4. Veiksniai, lemiantys darbuotojų atsparumą

Aplinkoje, kuriai keliami dideli reikalavimai ir kuri nuolat keičiasi, išsiskiria didesnis su darbu susijęs stresas, kaitos rodikliai, taigi darbuotojų atsparumas turi didelę reikšmę. Analizuojant veiksnius, lemiančius darbuotojų atsparumą, mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) praktikos lemia darbuotojų atsparumą (Lu ir kt., 2022, Cooke ir kt., 2019; Naswall, Malinen, Kuntz ir Hodliffe, 2019, Cooper ir kt., 2013; Wang, Cooke ir Huang, 2014). ŽIV praktikos darbuotojams suteikia mokymo, tobulėjimo galimybes, taip pat galimybę prisidėti ir įsitraukti prie bendrų organizacijos iššūkių, problemų sprendimų, skatina įvairovę, teisingumą, etišką elgesį darbo vietoje bei gerina darbuotojų gerovę. Atitinkamai, šios valdymo praktikos yra laikomos potencialiais ištekliais, turinčiais įtakos darbuotojų darbo rezultatams. Pirma, atsparumą galima stiprinti, siekiant sumažinti kylančią riziką – organizacijos turėtų aktyviai mažinti situacijas, kurios įmonėje nėra palankios, siekiant sukurti etišką, patikimą vidinę kultūrą, pavyzdžiui, diskriminacija, etinės krizės, nekuriami bendri tikslai su darbuotojais, nėra skatinama darbuotojų gerovė, vyrauja netinkamas darbuotojų elgesys (Lu ir kt., 2022, Luthans, Vogelgesang ir Lester, 2006). Svarbu išskirti, kad tvirtos etinės, atsakingos ir patikimos kultūros puoselėjimas palengvina darbuotojų įdarbinimą, atranką, teisingumu pagrįsti veiklos vertinimai, kai akcentuojamas ne galutinis rezultatas, taip pat apdovanojimų skatinamas, sąžiningos karjeros valdymas ir įvairovės skatinamas prisideda prie darbuotojų atsparumo. Antra, organizacijos turi efektyviai ir aktyviai pildyti esamus išteklius, siekiant sukurti atsakingas vertybes, elgesį, plėtoti žmogiškąjį kapitalą. Šiuo atveju darbuotojams yra išsaugomos darbo vietos ekonomikos nuosmukio ar pandemijos metu, pavyzdžiui, COVID-19 pandemija, kai dėl staigaus ir netikėto pajamų sumažėjimo daugelis organizacijų visame pasaulyje

buvo priverstos atleisti nemažą dalį savo darbuotojų, o tai padidino esamų darbuotojų nesaugumo jausmą (Blaique ir kt., 2022). Taip pat kuriami asmeniniai darbuotojų ištekliai kaip žinios, įgūdžiai, gebėjimai įgyti mokymų metu, kuriamas santykių tinklas, suteikiama parama, darbuotojai geba savarankiškai priimti sprendimus ir aktyviai dalyvauti veikloje, praktikuojamas abipusiškumas (Lu ir kt., 2022). Taigi, kuriant žmogiškąjį kapitalą, svarbu ugdyti ir darbuotojų atsparumą.

Darbuotojų atranka – įdarbinimas, kurio metu siekiama rasti ir paskatinti potencialius kandidatus dalyvauti atrankoje bei, atliekant įvairius testus, atrinkti geriausią kandidatą, daro įtaką darbuotojų atsparumui (Lu ir kt., 2022, Tang ir kt., 2018).

Įvairovės skatinimas kaip darbuotojų atsparumą lemiantis veiksnys apima organizacijos praktikas, kuriomis yra skatinama darbuotojų įvairovė darbe. Skatinant įvairovę, siekiama užtikrinti lygių galimybių principų taikymą, nepriklausomai, kokia darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, tautybė, tikėjimas, etninė grupė ir kt. (Lu ir kt., 2022, Diaz-Carrion, Lopez-Ferninandez ir Romero-Fernandez, 2018).

Darbuotojų dalyvavimas turi įtakos darbuotojų atsparumui – jo metu siekiama kūrybines idėjas paversti efektyviu rezultatu (Lu ir kt., 2022). Taikant darbuotojų dalyvavimo praktiką, darbuotojams yra sukuriama galimybė ne tik gauti patarimus, paramą ar papildomus išteklius idėjų įgyvendinimui, tačiau tai skatina juos pačius prisidėti prie organizacijų naujovių kūrimo (Zhou, Fan ir Son, 2019). Svarbu išskirti, kad darbuotojų dalyvavimas gali būti išreikštas tiesioginiu arba netiesioginiu būdu, kuris lemia darbuotojų dalyvavimo, priimant sprendimus, svarbą (Kim, MacDuffie ir Pil, 2010).

Organizacinė **darbuotojų parama** daro teigiamą poveikį jų atsparumui, nes darbuotojai suvokia, kiek įmonė atsižvelgia į darbuotojų indėlį, atkreipia dėmesį į problemas, susijusias su jų gerove, taip pat praktikuoja pagarbą, įsipareigojimą (Lu ir kt., 2022, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Diaz-Carrion ir kt., 2018). Tabassum ir kt., (2019) pabrėžia, kad darbuotojai, gerbdami vienas kitą, būdami patikimi vienas kitam, nedvejodami dalintis problemomis ir rūpesčiais su kitais, plėtodami socialinį kapitalą, padedantį veiksmingiau spręsti stresines situacijas ir ieškodami pagalbos susidūrus su iššūkiais yra atsparesni. Lamb’as ir Cogan’as (2016) pritaria, kad organizacijose svarbiausia yra kolegų parama ir palaikymas: išklausk, patars ir bus šalia, kad apie tai pasikalbėtum – tai leidžia valdyti streso lygį. Organizacijose svarbus dėmesys vadovavimo stiliui, nes tai darbuotojus įgalina naudoti savo įgūdžius ir patirtį identifikuojant, priimant ir sprendžiant tam tikras problemas bei užtikrinant išteklius (Rahi, 2019). Tinklų kūrimas (angl. networking) taip pat atlieka svarbų vaidmenį, kuriant ir didinant tinklų narių ryšį bei didina darbuotojų atsparumą (Tabassum ir kt., 2019). Darbuotojai, aktyviai kurdami tinklus, ugdant ir stiprinant atsparumą, mažina savo pažeidžiamumą nelaimių metu.

Visgi, pagrindinėmis ŽIV praktikomis, lemiančiomis darbuotojų atsparumą yra išskiriamos šios: darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymai, karjeros valdymas, atlygio politika, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata (Lu ir kt., 2022, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Tabassum ir kt., 2019, Tang ir kt., 2018). Susisteminti veiksniai nurodyti 4 lentelėje (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai

Veiksniai	Apibūdinimas	Autoriai
Darbuotojų veiklos vertinimas	Šios praktikos metu siekiama veiksmingai, žingsnis po žingsnio, įvertinti darbuotojo vykdomą veiklą, vystymosi planą, nuopelnus, rezultatus, užtikrinant efektyvų ir teisingą vertinimą, vientisumą.	Lu ir kt., 2022, Rubin ir Edwards, 2020, Tabassum ir kt., 2019, Lin ir Kellough, 2019, Baxter, 2012, Armstrong, 2010, Lewis, 1997
Darbuotojų mokymai	Darbuotojai, dalindamiesi savo žiniomis ir mokydami iš kitų, didina geresnius rezultatus, skatina inovacijas organizacijom, gerina bendradarbiavimą su kolegomis, didina išteklius komandai darbo vietoje. Organizacijos turėtų darbuotojus ugdyti ir psichinės sveikatos, subjektyvios gerovės programų metu, kurios pagerintų psichosocialinį funkcionavimą ir darbuotojų veiklos rezultatus darbo vietoje. Itin naudinga taikyti koučingo programas, kurios didina darbuotojų atsparumą.	Lu ir kt., 2022, Rahi, 2019, Tabassum ir kt., 2019, Tang ir kt., 2018, Hanaysha ir Tahir, 2016, Hanaysha, 2016, Britt ir kt., 2016, Robertson, Cooper, Sarkar ir Curran, 2015, Smith, 2015, Sherlock-Storey, Moss ir Timson, 2013, Maddi, Kahn ir Maddi, 1998
Karjeros valdymas	Darbuotojams reikalingas karjeros planavimo planas tam, kad jie gebėtų valdyti savo karjerą, jaustųsi saugūs, motyvuoti ir pasitikintys savo gebėjimais. Nuosekli karjeros politika leidžia sukurti ryšį tarp bendros organizacijos strategijos ir praktikos, kuri yra taikoma organizacijoje: vidinių darbo pasiūlymų skelbimas, karjeros konsultavimas, mentorystės, pasirengimo pensijai programos, karjeros seminarai, 360 laipsnių veiklos vertinimo sistemos, socializacija, komandiruotės bei specialios programos.	Lu ir kt., 2022, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Tabassum ir kt., 2019, Rahi, 2019, Clarke, 2013, Bimrose ir Hearne, 2012, Sultana, 2011, Baruch, 2003
Atlygio politika	Daugelio apdovanojimo priemonių tikslas yra pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti savo darbuotojus bei skatinti jų žinias, požiūrį ir elgesį tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Sąžiningas finansinis ir nefinansinis apdovanojimas organizacijos darbuotojams leidžia ugdyti ir stiprinti jų atsparumą.	Lu ir kt., 2022, Khan, Soundararajan, Wood ir Ahammad, 2020, Tang ir kt., 2018, Thompson ir Smith, 2010, Roberts ir kt., 2005, Schuler ir Jackson, 2001, Child, Faulkner ir Pitkethly, 2001

4 lentelės tęsinys

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas gerina darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą darbu, užtikrina sveikesnę ir labiau įsitraukusią darbo jėgą, taip pat, didina darbuotojų išlaikymą, jų atsparumą organizacijų pokyčių metu bei kritinėse situacijose. Dėmesys lanksčiam darbo grafikui yra vienas iš pagrindinių veiksnių, padedančių pagerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, sumažinti streso lygį ir pagerinti bendrą sveikatą: darbo pasidalijimas, darbas ne pilną darbo dieną, darbas iš namų, nuotolinis darbas, „suspausta“ darbo savaitė.	Lu ir kt., 2022, Marques ir Berry, 2021, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Lamb ir Cogan, 2016, Ko ir Smith-Walter, 2013, McCarthy ir kt., 2013, Tipping ir kt., 2012, Kelliher ir Anderson, 2010, Peters, Den Dulk ir Lippe, 2009, Taris ir Schreurs, 2009, Bloom, Kretschmer ir Van Reenen, 2009
Darbuotojų sauga ir sveikata	Siekiant užtikrinti darbų saugą organizacijose svarbu kurti darbo saugos ir sveikatos valdymo sistemas, apimančias šiuos elementus: politika, organizacija, planavimas ir įgyvendinimas, veiklos vertinimas, veiklos priežiūra ir auditas. Organizacijos savo darbuotojams teikia ir geras sąlygas ne tik darbo metu, tačiau ir po darbo – jų poilsio metu: sveikatos ir gerovės programos, sportas ir sveika gyvensena, žalingų įpročių prevencija, mokymai apie patiriamas traumas, ligas bei darbuotojų sveikatinimo galimybes.	Lu ir kt., 2022 Manu ir kt., 2018, Staniškienė ir Stankevičiūtė, 2018 Pouliakas ir Theodossiou, 2013 Zanko ir Dawson, 2011 Books, 1997

Remiantis mokslinėje literatūroje vyraujančia skirtingų autorių nuomone (žr. 4 lentelė), pasirinkti 5 veiksniai, lemiantys organizacijų atsparumą, kurie toliau plačiau analizuojami ir tiriami.

Darbuotojų veiklos vertinimas

Atlikti tyrimai parodė, kad organizacijos turi siūlyti atsparumo ugdymo priemones tam, kad pagerintų darbuotojų emocinės sveikatos ir gerovės rezultatus, susijusius su darbuotojų veiklos rezultatais darbo vietoje (Lu ir kt., 2022, Tabassum ir kt., 2019). Vienas iš būdų – tai darbuotojų veiklos vertinimas, siekiant veiksmingai, žingsnis po žingsnio, įvertinti darbuotojo vykdomą veiklą. Teigiama, kad šis metodas laikomas itin veiksmingu, nes laikui bėgant keitėsi, vystėsi ir augo (Lin, Kellough, 2019). Darbuotojo veiklos vertinimui įtaką daro vadovo sprendimas, tačiau svarbu išskirti, kad siekiant užtikrinti efektyvų ir teisingą vertinimą, svarbus vientisumas ir dažnu atveju būdingas klaidingai priimtas sprendimas, kuris neigiamai veikia ir patį vertinimo procesą (Lin, Kellough, 2019, Armstrong, 2010). Pavyzdžiui, teigiamas arba neigiamas šališkumas, pagrįstas darbuotojo lytimi, rase, etnine kilme, amžiumi, neįgalumo statusu ar kitais motyvais, gali sukelti klaidingus veiklos vertinimus (Rubin, Edwards, 2020, Baxter, 2012, Lewis, 1997). Tarp dažniausiai pasitaikančių vertinimo klaidų yra laikomos šios 5 klaidos: „aureolės efektas“, „pirmo įspūdžio klaida“, „panašus į mane afektas“, „darbuotojų palyginimo arba kontrasto efektas“, „centrinės tendencijos klaida“ (Lin, Kellough, 2019, Armstrong, 2010). „Aureolės efektu“ laikomas vertinimas, kai vadovas analizuoja darbuotoją, kuris gerai atlieka tik vieną užduotį, ir vertina šį darbuotoją gerai atliekančiu visas užduotis. Šiuo atveju galimas ir priešingas variantas – jei darbuotojui nesiseka atlikti užduoties, vadovas jį vertina kaip blogai atliekančiu ir kitas užduotis, to iki galo neišanalizavus. Antra vertinimo klaida – tai „pirmo įspūdžio klaida“, kai darbuotojas yra įvertinamas pagal pirminį įspūdį, kurį jis sukėlė savo vadovui. Trečia klaida išskiriamas „panašus į mane efektas“, kai vadovai aukščiau vertina

tuos darbuotojus, kurie elgiasi panašiai kaip pats vadovas. Ketvirta vertinimo klaida – tai „darbuotojų palyginimo arba kontrasto efektai“, kai darbuotojai yra vertinami vienas kito atžvilgiu, nepaisant konkrečių kriterijų bei standartų. Penkta klaida – tai „centrinės tendencijos klaida“, kai darbuotojai yra vertinami pagal naudojamų vertinimo skalių vidutinę reikšmę. Taigi, siekiant sumažinti šias ir panašias vertinimo klaidas, reikia sukurti ir įdiegti gerai suplanuotą veiklos vertinimo sistemą, kuria naudotis būtų apmokyti ir patys vadovai, dalyvaujantys darbuotojų vertinimo procese.

Nepaisant šių, dažniausiai pasitaikančių darbuotojų veiklos vertinimo klaidų, Lin'as ir Kellough'as (2019) atliktame tyrime išskiria ir šias: informacijos apie darbuotojo veiklą trūkumas, laiko trūkumas – siekiant įvertinti visus darbuotojus, mokymų apie darbuotojų veiklos vertinimo procedūrą trūkumas, taip pat, aukštesnio lygio vadovų paramos trūkumas – kai atrodo, jog individualūs darbuotojų veiklos vertinimai pačiai organizacijai nėra aktualūs kaip svarbi visos organizacijos veiklos dalis, subjektyvūs veiklos standartai bei priemonės – gali neigiamai paveikti ne tik darbuotojų, tačiau ir organizacijos suvokimą ir abejones, ar standartai yra tikrai tinkamai sukurti.

Atsižvelgiant į išskirtas darbuotojų veiklos vertinimo problemas ir jas pašalinus organizacijos pasiektų daug geresnių darbuotojų rezultatų, kurie lemia ir bendrus pačių organizacijų rezultatus.

Darbuotojų mokymai

Darbuotojų suvokimas, jog darbdavys suteikia jiems išteklių ir galimybes augti bei tobulėti, padeda ugdyti jų išradingumą ir atitinkamai didina darbuotojų atsparumą (Lu ir kt., 2022, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021). Daugybė mokymosi veiklų, tokių kaip įgūdžiai, žinios, kurias teikia organizacijos, nukreipia darbuotojų elgesį, siekiant organizacijų tikslų, gerina bendradarbiavimą, darbo rezultatus, o tai didina darbuotojų atsparumą (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Tabassum ir kt., 2019, Tang ir kt., 2018, Britt ir kt., 2016). Darbuotojai, dalindamiesi savo žiniomis ir mokydami iš kitų, didina geresnius rezultatus, skatina inovacijas organizacijoms, gerina bendradarbiavimą su kolegomis, didina išteklius komandai darbo vietoje (Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021). Kadangi šios galimybės skatina darbuotojus imtis veiksmų ir įtraukia juos į trikdžių organizacijoje mažinimą, tai padidina darbuotojų atsparumą bei prisideda prie visos organizacijos atsparumo. Britt'as ir kt. (2016), Maddi ir kt. (1998) akcentuoja ištvėrmės lavinimo programą, kuri asmenį įtraukia į savęs pažinimą, efektyvų emocijų ir elgesio priėmimo mokymą esant įtemptoms darbo aplinkos sąlygoms. Ištvėrmės lavinimas padeda darbuotojams suvokti situaciją, priimti ją tokią, kokia ji yra, spręsti konfliktus ir tobulinti gebėjimus tose situacijose, kurias galima pakeisti – efektyviai susidoroti su įtampa keliančias darbo poreikiais ir aplinka. Šie mokymai vyksta mažose grupėse su treneriu, kurių metu naudojami įvairūs mokymosi šaltiniai kaip įkvepianti vaizdo medžiaga, praktinės užduotys, individualūs pasakojimai bei istorijos, kurios padeda stiprinti ugdumus darbuotojo įgūdžius, gerinti komunikaciją. Apibendrinant, šie mokymai apima pagrindines sritis: ištvėrmingą susidorojimą su situacija (streso valdymas, dėmesio sutelkimas, kūno kalba, gebėjimas priimti sudėtingas situacijas kaip gebėjimą tobulėti), socialinę paramą (komunikacija ir bendravimo įgūdžiai konfliktinėse situacijose), gebėjimą atsipalaiduoti, tinkamą maisto rutiną ir fizinį lavinimą, kurių esmė – padidinti vidinę ištvėrmę, pažinti save, mokėti rūpintis savimi ir priimti įtemptą darbo aplinką. Darbuotojų mokymai gali pagerinti ir organizacijos konkurencingumą, o tai itin svarbu jos veiklai, plėtrai bei išlikimui (Hanaysha, Tahir, 2016, Hanaysha, 2016). Darbuotojų mokymai leidžia patobulinti savo žinias, įgūdžius, netgi elgesį, kurie turės įtakos darbo efektyvumui, rezultatams bei organizacijų veiklai.

Organizacijos turėtų darbuotojus ugdyti ir psichinės sveikatos, subjektyvios gerovės programų metu, kurios pagerintų psichosocialinį funkcionavimą ir darbuotojų veiklos rezultatus darbo vietoje. Rekomenduojama organizuoti individualius mokymus ir teikti pagalbą priklausomai nuo kilusių individualių darbuotojų poreikių (Tabassum ir kt., 2019, Robertson ir kt., 2015). Žinių tobulinimas, tinkamas vaidmenų paskirstymas ir pareigybių aiškumas, padeda išvengti trikdančių įvykių atsiradimo. Tai didina organizacijų žinių priėmimą, o darbuotojus skatina likti budriais dėl galimų netikėtumų (Rahi, 2019).

Ugdant moterų atsparumą itin naudinga taikyti koučingo programas, kurios didina darbuotojų atsparumą (Tabassum ir kt., 2019, Smith, 2015, Sherlock-Storey ir kt., 2013). Nustatyta, kad koučingas itin naudingas, siekiant susigrąžinti tikėjimą savimi, taip pat prisidėjo prie mokymosi – padėjo darbuotojams pažvelgti į platesnę perspektyvą ir suteikė palaikymo ryšį.

Karjeros valdymas

Darbuotojams reikalingi ištekliai tam, kad jie gebėtų valdyti savo karjerą, jaustųsi saugūs, motyvuoti ir pasitikintys savo gebėjimais besikeičiančių situacijų metu darbe (Lu ir kt., 2022, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Rahi, 2019). Analizuojant organizacijos karjeros modelių vystymąsi, atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojas gali pats nuspręsti savo lemtį organizacijoje ir priimti atsakomybę dėl savo karjeros valdymo joje – likti ir siekti karjeros ar atmesti galimybę dėl tam tikrų, jam svarbesnių asmeninių interesų (Clarke, 2013). Karjeros sistema turi būti rengiama, atsižvelgiant į organizacijos iškeltus tikslus bei poreikius, o praktika, kuri yra tinkamiausia, yra išrenkama, atsižvelgiant į taikomą strategiją (Baruch, 2003). Nuosekli karjeros politika leidžia sukurti ryšį tarp bendros organizacijos strategijos ir praktikos, kuri yra taikoma organizacijoje. Kaip teigia Baruch'as (2003), karjeros valdymas apima šių praktikų rinkinį: vidinių darbo pasiūlymų skelbimas, karjeros konsultavimas, mentorystės, pasirengimo pensijai programos, karjeros seminarai, 360 laipsnių veiklos vertinimo sistemos, socializacija, komandiruotės bei specialios programos.

Vidinių darbo pasiūlymų skelbimas – atsiradus laisvai darbo vietai, organizacija apie ją gali paskelbti savo vidaus ribose ir užpildyti jau dirbančio darbuotojo jėga (Baruch, 2003). Ši praktika rodo, jog organizacija teikia pirmenybę vidiniam paaukštinimui, o ne darbuotojo įdarbinimui iš išorės.

Karjeros konsultavimo veikla padeda žmonėms išmokti spręsti su karjera susijusius iššūkius (Tabassum ir kt., 2019, Bimrose, Hearne, 2012, Sultana, 2011, Baruch, 2003). Darbuotojai darbo aplinkoje dažnai patiria stresą, o tai turi įtakos jų gyvenimo būdui. Galimybė gauti karjeros konsultavimo paslaugas gali padidinti darbuotojų atsparumą. Gyvenimo įvykiai, tokie kaip paaukštinimo delsimas ar vengimas, atleidimas iš darbo bei diskriminacija dėl lyties darbo vietoje, daro įtaką individui, taigi, karjeros konsultavimo poreikis leidžia prisitaikyti prie karjeros ir geriau orientotis nepastoviose darbo situacijose.

Pasirengimo pensijai programos skirtos tam tikrai – tikslinei darbuotojų grupei, kuri ketina palikti organizaciją dėl artėjančio išėjimo į pensiją (Baruch, 2003). Ši programa palengvina vyresnio amžiaus darbuotojo perėjimą iš darbinio gyvenimo bei padeda pasiruošti išėjimui į pensiją.

Mentorystės praktika, kurios metu vadovai gali padėti vystyti savo karjeros kelią (Baruch, 2003).

360 laipsnių veiklos vertinimo sistemos, kurių metu darbuotojui yra suteikiamas grįžtamasis ryšys: kolegų ar komiteto vertinimas be tiesioginio vadovo pateiktos informacijos (Baruch, 2003).

Karjeros seminarai, kurių metu siekiama suteikti reikiamų žinių ir įgūdžių (Baruch, 2003). Pavyzdžiui, vadovams – sutelkiamas dėmesys į ateities, naujų darbuotojų įdarbinimo galimybes arba jų karjeros atsparumo didinimą.

Naujų darbuotojų supažindinimas su nauja organizacija yra pirmoji darbuotojo karjeros praktika, kuri literatūroje įvardijama **socializacija** (Baruch, 2003). Šio proceso metu visi naujokai mokosi organizacijos elgesio, požiūrių, normų ir kultūros pažinimo formaliu ir neformaliu būdais.

Komandiruotės yra laikinas paskyrimas į kitą organizacijos sritį arba į kitą organizaciją (pvz.: klientą ar tiekėją), kurio metu darbuotojas gali pamatyti vykdomus procesus iš kitos perspektyvos (Baruch, 2003).

Rengiamos **specialios programos** etninėms mažumoms, moterims, neįgaliesiems, poroms, turintiems dvigubą karjerą, ekspatriantams ir repatriantams, didelį potencialą turintiems darbuotojams ir kt. (Baruch, 2003). Šių programų metu siekiama kovoti su diskriminacija, kultūrinio šoku, suteikiant sąlygas darbuotojams dirbantiems kelis darbus ar skiriant daugiau dėmesio bei išteklių potencialą turintiems darbuotojams.

Darbuotojai, kurie yra gerai pasirengę valdyti savo karjerą turi pasitikėjimo savo karjeros valdymo įgūdžiais, žiniomis bei emociniu pasirengimu, susidoroti su nesėkmėmis, nenuspėjamoje karjeros aplinkoje

Atlygio politika

Daugelio apdovanojimo priemonių tikslas yra pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti savo darbuotojus bei skatinti jų žinias, požiūrį ir elgesį tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Lu ir kt., 2022). Atlyginimą sudaro materialinė ir nematerialinė nauda, kuri yra suteikiama darbuotojams už efektyviai panaudojamus gebėjimus. Finansinis ir nefinansinis apdovanojimas organizacijų darbuotojams leidžia ugdyti ir stiprinti jų atsparumą (Khan ir kt., 2020, Tang ir kt., 2018). Atitinkami finansiniai ir nefinansiniai atlygio ir paskatinimo planai laikomi gyvybiškai svarbūs, norint pritraukti ir išlaikyti savo darbuotojus bei išskirtinius talentus savo organizacijose (Khan ir kt., 2020, Schuler, Jackson, 2001). Premijos, kurios yra susietos su darbuotojų darbo rezultatais, karjeros valdymu, leidžia darbuotojams jaustis pripažintais, vertinamais ir linkusiais pozityviai išlikti organizacijose, nepaisant organizacijų geografinės vietos. Pavyzdžiui, darbo vieta yra gerokai tolimesnė darbuotojo gyvenamajai vietai (Child ir kt., 2001). Šiuolaikinėje visuomenėje finansinio paskatinimo neužtenka, siekiant išlaikyti ilgalaikį darbuotojo lojalumą, sunkų darbo krūvį ar žemą atlyginimą. Teigiama, kad mažas darbo užmokestis itin vargina darbuotojus, jei nėra kuriamos tobulėjimo sąlygos. Nors dažniausiu atveju, darbuotojai finansinį atlygį laiko labai svarbiu faktoriumi, visgi, svarbu išskirti, kad nefinansinis atlygis, pavyzdžiui, darbuotojų pripažinimo programos, karjeros perspektyvos – paaugstinimas, turi įtakos darbuotojų atsparumui tiek pat kiek ir finansinis atlygis (Khan ir kt., 2020, Roberts ir kt., 2005). Tuo pačiu, tai lemia geresnį žmogiškųjų išteklių valdymą bei aukštesnius organizacijos rezultatus. Jei darbuotojai patiria emocinį stresą darbe, vyrauja nelanksti atlygio struktūra, organizacijos požiūris neatsižvelgti į darbuotojo lūkesčius gali tik pabloginti situaciją. Taigi, gebėjimas darbuotojams suteikti galimybę derėtis bei daryti įtaką jų atlygiui, didina darbuotojų atsparumą, jie yra produktyvūs, įsipareigoję savo organizacijoms ir sutinka, kad jų priimami sprendimai yra teisingi.

Literatūroje išskiriama atlygio valdymo nelygybė organizacijose, o tai gali pakenkti individualiam darbuotojo atsparumui (Thompson, Smith, 2010). Šiuo atveju, darbuotojai gali manyti, kad į jų lūkesčius nėra įsiklausoma, atlygis kitiems darbuotojams yra skiriamas nesąžiningai – visa tai sukelia darbuotojų neetišką elgesį, piktnaudžiavimą organizaciniais ištekliais bei kitais neformaliais metodais, siekiant „atkeršyti“ organizacijai. Siekiant atgauti darbuotojo pasitikėjimą, organizacijoms prireiktų nemažai pastangų. Priešingai, jei darbuotojai jausis, kad jų atlygis yra geresnis arba panašus lygiaverčiams darbuotojams, jie bus atsparesni sukrėtimams, įtampai bei stresui, efektyviau įsitrauks ir prisidės prie organizacijų.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

Kitas darbuotojų atsparumą didinantis veiksnys – tai darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Pastaruoju metu darbo ir asmeninio gyvenimo balansas sulaukė nemažai tyrėjų dėmesio, o šiuolaikinėje visuomenėje darbo ir asmeninio gyvenimo balansas suprantamas kaip veiksnys, gerinantis produktyvumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, sveikesnę ir labiau įsitraukusią darbo jėgą (Lu ir kt., 2022, Marques, Berry, 2021, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Ko, Smith-Walter, 2013, McCarthy ir kt., 2013), taip pat, didina darbuotojų išlaikymą (Kelliher, Anderson, 2010). Vis daugiau organizacijų taiko įvairias darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo programas, pavyzdžiui, lankstus darbo laikas, ne pilna darbo diena, darbo pasidalijimas bei nuotolinis darbas, siekiant sukurti abipusiai naudingą ryšį darbuotojams ir organizacijoms (Marques, Berry, 2021, Taris, Schreurs, 2009). Organizacijoms būtina užtikrinti, kad jų darbuotojų darbo krūvis būtų racionalus bei skatinti, mokyti darbuotojus kaip gebėti suderinti darbinis ir asmeninius poreikius (Lamb, Cogan, 2016). Tai, kaip žmonės naviguoja tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kad būtų išlaikyta pusiausvyra, yra svarbu didinant darbuotojų atsparumą. Šis balansas leidžia susidoroti su stresu. Pavyzdžiui, baigus darbą išeinama ir paliekama visus su darbu susijusius reikalus darbo aplinkoje, taip pat ir laikas, kuris skiriamas tik sau, kai abiem šioms pusėms palaikomas tarpusavio ryšys ir jaučiama darbo ir asmeninio gyvenimo riba.

Dėmesys lanksčiam darbo grafikui yra vienas iš pagrindinių veiksnių, padedančių pagerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, sumažinti streso lygį ir pagerinti bendrą sveikatą (Peters ir kt., 2009). Šios pusiausvyros nauda organizacijoms – tai sumažėjusi darbuotojų kaita, didesnis darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas (Bloom ir kt., 2009). Autoriai nurodo penkis, gana dažnai mokslinėje literatūroje apibūdinamus, lanksčiojo darbo laiko pasirinkimus, kurie leidžia darbuotojams ir organizacijoms derėtis tarpusavyje – kada ir kur darbas turi būti baigtas (Marques, Berry, 2021, Tipping ir kt., 2012). Pirma, darbo pasidalijimas, kai darbas visą darbo dieną yra paskirstomas keliems ar daugiau žmonių komandoje, siekiant sukurti darbų eigos tęstinumą. Žinoma, pasitaiko atvejų, kai pasidalijimas darbu organizacijoms yra ekonomiškai naudingas, atsižvelgiant į tai, kad išmokos gali būti ne tokios dosnios, kaip darbuotojams, dirbantiems visą darbo dieną. Antra, darbas ne visą darbo dieną. Šiuo atveju organizacijose yra įdarbinami darbuotojai, kurie dirbtų mažiau nei 40 valandų per savaitę. Trečia, darbas iš namų, kai, darbuotojui suteikiama galimybė dėl savarankiškumo ir važinėjimo į darbą keliamų išlaidų bei finansinės naudos įmonei, mažesnio biuro ir automobilių stovėjimo vietos poreikio, dirbant pilną arba pusę darbo dienos iš namų. Ketvirta, tai itin paplitęs lankstaus darbo būdas – nuotolinis darbas, kai darbuotojai dirba iš bet kurios, jiems patogios vietos, naudojant technologijų pagalbą. Šiuo atveju organizacija skiria mažiau išlaidų biuro patalpoms, o darbuotojui suteikiama daugiau savarankiškumo ir lankstumo darbo ir asmeninio gyvenimo klausimu. Galiausiai, „suspausta“ darbo savaitė, kai dirbama po 10 valandų, 4 dienas per savaitę. Šiuo atveju sukuriama papildomas laisvadienis darbuotojui. Apibendrinant lankstų darbo

grafiką, darbuotojai gauna naudą, kai darbas suderinamas su jų asmeniniu gyvenimu, o organizacija – finansinę naudą darbuotojams, taip pat pozityvios ir sveikos darbo aplinkos kūrimą kiekvienam.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praktika lemia darbuotojų atsparumą organizacijų pokyčių metu bei kritinėse situacijose. Taigi, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praktika, lanksčios darbo sąlygos skatina sveikus šeimos ir bendruomenės santykius, o patys darbuotojai yra skatinami ugdyti socialinius ir psichologinius atsparumo išteklius bei greitai prisitaikyti prie besikeičiančių organizacijos situacijų.

Darbuotojų sauga ir sveikata

Dažniausi nelaimingų atsitikimų darbo vietoje priežastimi laikomos prastos darbo sąlygos ir netinkamos saugos sistemos. Siekiant užtikrinti darbų saugą organizacijose svarbu kurti darbo saugos ir sveikatos valdymo sistemas (Lu ir kt., 2022, Pouliakas, Theodossiou, 2013). Vadovaujantis saugaus ir sveiko darbo samprata, praėjusio amžiaus pirmoje pusėje buvo įkurta Tarptautinė darbo organizacija (TDO), kurios įkūrimo pagrindu laikoma darbuotojų saugos ir sveikatos teisinis reguliavimas. Nelaimingi įvykiai ir su jais susiję nepageidaujamų padarinių prevencija laikoma pagrindine šios organizacijos vystymosi priežastimi. Siekiant sėkmingo sveikatos ir darbo saugos valdymo, mokslinėje literatūroje pateikiamas modelis, apimantis šiuos elementus: politika, organizacija, planavimas ir įgyvendinimas, veiklos vertinimas, veiklos priežiūra ir auditas (Manu ir kt., 2018, Books, 1997).

Veiksminga sveikatos ir saugos **politika** organizacijoms nustato aiškia kryptį, kurios svarbu laikytis. Tai bendras pareiškimas ir pagrindinis organizacijos sveikatos ir saugos principas, kuris prisideda prie visų organizacijos veiklos aspektų nuolat tobulėti (Manu ir kt., 2018, Books, 1997).

Organizacija apima vaidmenis, atsakomybes ir išteklių aprūpinimą, siekiant efektyviai kontroliuoti sveikatos ir saugos klausimus (Manu ir kt., 2018, Books, 1997). Tai veiksminga organizacijos valdymo struktūra ir apibrėžta tvarka, apimanti bendrą organizacijos viziją, vertybes, įsitikinimus – kai visi darbuotojai yra motyvuoti ir įgalinti dirbti saugiai ilgalaikėje perspektyvoje, orientuoti daugiau nei tik išvengti nelaimingų atsitikimų darbe.

Planavimas ir įgyvendinimas apima suplanuotą ir sistemingą sveikatos ir saugos politikos tikslų nustatymą ir sistemos valdymą, siekiant sumažinti kylančių pavojų riziką bei jos mažinimo tikslus. Taip pat nustatomi veiksmai, skatinantys teigiamą saugos ir sveikatos organizacijos kultūrą (Manu ir kt., 2018, Books, 1997).

Veiklos vertinimas apima nustatytų standartų įgyvendinimo stebėseną, siekiant užtikrinti, kad būtų pasiekti nustatyti ilgalaikiai tikslai bei išskiriama, kada ir ką reikia patobulinti (Manu ir kt., 2018, Books, 1997). Aktyvi savikontrolė leidžia pamatyti, kaip efektyviai veikia sveikatos ir saugos valdymo sistema, nustatyti kokybę, pagrindines priežastis ar pasekmes saugos ir sveikatos sistemos valdymo veikimui. Pavyzdžiui, techninė įranga (patalpos, naudojami įrenginiai) ir programinė įranga (žmonės, procesai bei sistemos), įskaitant individualų darbuotojų elgesį ir našumą.

Veiklos peržiūra apima procedūras, skirtas užtikrinti organizacijos mokymąsi iš patirties vertinimo etape tam, kad pagerintų veiklos rezultatus, rizikos kontrolę, sistemas ir taikomus metodus (Manu ir kt., 2018, Books, 1997). Veikla vertinama pagal vidinius veiklos rodiklius bei išorinius, apimančius organizacijos konkurentų analizę ir jų rezultatus.

Auditas apima visos sistemos stebėjimą, siekiant užtikrinti, kad ji veiktų veiksmingai, siekiant nuolat patobulinti, atnaujinti pagrindines sistemos dalis (Manu ir kt., 2018, Books, 1997).

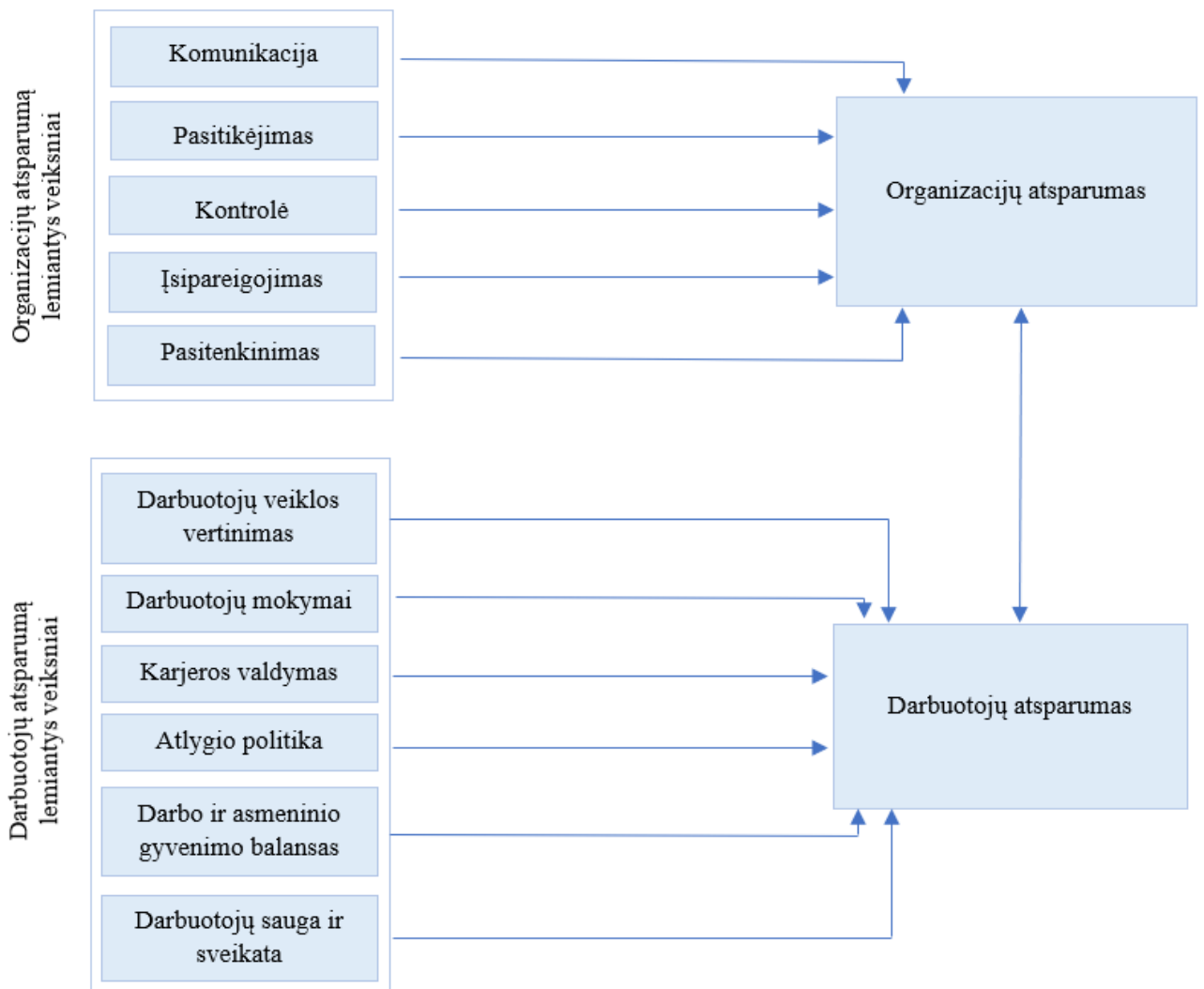
Svarbu išskirti, kad darbuotojų sauga ir sveikata apima ne tik standartų ar tinkamos darbo saugos ir sveikatos sistemos valdymą. Analizuojama, kad organizacijos savo darbuotojams teikia ir geras sąlygas ne tik darbo metu, tačiau ir po darbo – jų poilsio, laisvalaikio metu. Pavyzdžiui, sveikatos ir gerovės programos, sporto ir sveikos gyvensenos skatinamas, žalingų įpročių prevencija (Manu ir kt., 2018), mokymai apie patiriamas traumas, ligas (Zanko, Dawson, 2011) bei darbuotojų sveikatinimo galimybes (Staniškienė, Stankevičiūtė, 2018). Darbuotojų sveikata ir sauga lemia darbuotojų atsparumą nelaimingų įvykių metu bei kritinėse situacijose. Taigi, saugi ir sveika darbo aplinka leidžia darbuotojams savo organizacijoje jaustis saugiais, kompetentingais ir tinkamai paruoštais nelaimingų atsitikimų metu.

Taigi, ŽIV praktikos – darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymai, karjeros valdymas, atlygio politika, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata darbuotojams suteikia mokymo, tobulėjimo galimybes, taip pat galimybę prisidėti ir įsitraukti prie bendrų organizacijos iššūkių, problemų sprendimų, skatina įvairovę, teisingumą, etišką elgesį darbo vietoje bei gerina darbuotojų gerovę – visa tai turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams bei lemia darbuotojų atsparumą.

2.5. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teorinis modelis

Apibendrinant organizacijų ir darbuotojų atsparumą ir juos lemiančius veiksniai, išskiriamas teorinis modelis, apimantis organizacijų atsparumą, organizacijų atsparumą lemiančius veiksniai, darbuotojų atsparumą ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksniai (žr. 1 pav.).

Efektyviai ugdomas ir valdomas atsparumas gali lemti teigiamus asmeninius ir organizacinius rezultatus, taigi organizacijų ir darbuotojų atsparumas tarpusavyje turi ryšį (Liang ir Cao, 2021). Svarbu išskirti, kad atsparūs darbuotojai reaguoja į kilusius sunkumus, kurie būtini organizacijų išlikimui ir ateities klestėjimui (Wang ir kt., 2014). Organizacijos, kuriose dirba atsparūs darbuotojai, gali ne tik išgyventi kilusius sunkumus, tačiau ir toliau sėkmingai klestėti – atsigauti ir mokytis iš patirtų nesėkmių. Apibendrinant, organizacija yra laikoma sistema, o darbuotojų atsparumas yra svarbus šios sistemos komponentas: kai organizacija patiria krizę ar kritinę situaciją, atsparūs darbuotojai gali išnaudoti savo atsparumą, efektyviai reaguodami į kilusius trikdžius bei juos sugerti, taip padėdami organizacijai spręsti krizes ir į jas reaguoti (Gittell, Cameron, Lim ir Rivas, 2008). Individualios žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, kuriuos turi atsparūs darbuotojai, gali pagerinti darbuotojų prisitaikymą ir sukurti kūrybinius problemų sprendimus, o šiuo atveju tai pagerintų ir organizacijos gebėjimą reaguoti į aplinkos sukrėtimus bei padėtų jai valdyti reikiamą konkurencingumą (Liang ir Cao, 2021). Galiausiai, remiantis „ASA“ teorija, išskiriama, kad komanda, sudaryta iš atsparių darbuotojų, gali pritraukti naujus darbuotojus, turinčius tas pačias savybes, prisijungti prie organizacijos. Per dvipusį interaktyvų patrauklumo-atrankos-trinties procesą visi susirenka organizacijos lygmeniu tam, kad suformuotų atsparesnę organizaciją.



1 pav. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teorinis modelis

Iš 1 paveikslo matyti, kad organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai: komunikacija, pasitikėjimas, kontrolė, įsipareigojimas ir pasitenkinimas turi tiesioginį ryšį organizacijų atsparumui. Darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai: darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymai, karjeros valdymas, atlygio politika, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata tiesiogiai veikia darbuotojų atsparumą. Organizacijų atsparumas turi koreliacinį ryšį darbuotojų atsparumui, nes veiksniai, didinantys arba mažinantys darbuotojų atsparumą lemia organizacijų teigiamą arba neigiamą atsparumo lygį. Taigi, jeigu darbuotojai yra atsparūs, tai ir organizacijų atsparumas didelis arba priešingu atveju, jei darbuotojai yra pažeidžiami ir jų atsparumas mažas – organizacijų atsparumo lygiui tai turės įtakos ir lems mažą jų atsparumą.

Apibendrinant galima teigti, jog šiuolaikiniame pasaulyje vis dažniau susiduriama su organizacijų kaip juridinių vienetų atsparumo ir darbuotojo kaip individo atsparumo sąvokomis. Organizacijų atsparumas yra sistema, siekianti sumažinti pažeidžiamumą, gebanti keistis, prisitaikyti prie sąlygų ir atsigaivinti po žlugimo. Atsparios organizacijos laikosi veiksmingų strateginių pozicijų, apsibrėžia ir nagrinėja savo aplinkos sąlygas, transformuojasi, kad išgyventų ir kuria galimybes, siekdamas prisitaikyti prie pokyčių. Organizacijų atsparumą lemiančiais veiksniais laikoma komunikacija, pasitikėjimas, kontrolė, įsipareigojimas ir pasitenkinimas. Darbuotojų atsparumas laikomas gebėjimu bei savybe, kurie leidžia individams prisitaikyti prie sudėtingų patiriamų situacijų, kurias jie patiria

darbe. Atsparūs darbuotojai lengviau priima stresą, perdegimą, yra pasitenkinę ir produktyvūs darbo vietoje. Darbuotojų atsparumą lemiančiais veiksniais išskiriami tokie kaip darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymai, karjeros valdymas, atlygio politika, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata.

3. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija

Šioje tyrimo dalyje pristatoma organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija: apibrėžtas tyrimo tikslas, išskirti uždaviniai, pagrįstas tyrimo instrumento konstravimas. Taip pat išskiriama tyrimo imtis ir respondentų parinkimas, duomenų rinkimas ir tyrimo eiga, pristatoma klausimyno sandara bei pateikiama tyrimo etika.

Tyrimo tikslas – ištirti veiksnius, lemiančius organizacijų ir darbuotojų atsparumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti organizacijų ir darbuotojų atsparumo raišką;
2. nustatyti organizacijų ir darbuotojų atsparumą bei juos lemiančių veiksnių raišką;
3. nustatyti organizacijų ir darbuotojų atsparumo bei juos lemiančių veiksnių raišką pagal demografines charakteristikas;
4. nustatyti ryšius tarp organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių;
5. nustatyti ryšius tarp darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių;
6. nustatyti ryšius tarp organizacijų ir darbuotojų atsparumo.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, empirinis kiekybinis duomenų rinkimas – apklausa internetu ir statistinių duomenų analizė SPSS programa, grafikų pateikimui – Windows Microsoft Excel programa.

Tyrimo eiga ir logiką sudaro 5 etapai: organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių problemos analizė, organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai, organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija, organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių empirinio tyrimo rezultatų analizė ir diskusija bei išvados ir rekomendacijos.

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Parengtas klausimynas (žr. 1 priedas) pradedamas klausimu, kuris leidžia užtikrinti, kad tyrime dalyvaujantys respondentai yra darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Priešingu atveju, kai respondentas nedirba pagal darbo sutartį, jo atsakymai tyrime nėra analizuojami. Klausimą sudaro trys dalys. Pirmoji dalis apima organizacijų atsparumą ir organizacijų atsparumą lemiančius veiksnius: komunikaciją, pasitikėjimą, kontrolę, įsipareigojimą ir pasitenkinimą. Antroji klausimyno dalis apima darbuotojų atsparumą ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius: darbuotojų veiklos vertinimą, darbuotojų mokymus, karjeros valdymą, atlygio politiką, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, darbuotojų saugą ir sveikatą (žr. 2 priedas). Susisteminta šių dalių tyrimo anketos sandara pateikiama 5 lentelėje (žr. 5 lentelė). Trečiąją dalį sudaro socialiniai / demografiniai klausimai, kuriais siekiama identifikuoti respondentų charakteristikas, tokias kaip lytis, amžius, išsilavinimas, industrija, darbo stažas, organizacijos dydis, užimamos pareigos ir vidutinės mėnesio pajamos.

5 lentelė. Tyrimo anketos sandara

Tyrimo konstruktas	Konstrukto dimensija	Teiginių skaičius	Klausimai anketoje	Šaltinis
Organizacijų atsparumas	-	10	2.1-2.10	Madi Odeh ir kt. (2023)
	Komunikacija	5	3.1-3.5	Lee ir Kim (2022)

5 lentelės tęsinys

	Pasitikėjimas	6	4.1-4.6	Kim (2020)
	Kontrolė	4	5.1-5.4	Ni, Xiao, Liu, ir Wang, (2019)
	Įsipareigojimas	5	6.1-6.5	Hanaysha, (2016)
	Pasitenkinimas	5	7.1-7.5	Ki ir kt. (2015)
Darbuotojų atsparumas	-	9	8.1-8.9	Naswall ir kt. (2019)
ŽIV praktikos	Darbuotojų veiklos vertinimas	5	9.1-9.5	Prieto ir Perez Santana (2014)
	Darbuotojų mokymai	4	10.1-10.4	Swamy, Nanjundeswaraswamy, Rashmi (2015)
	Atlygio politika	5	11.1-11.5	Swamy ir kt. (2015)
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	3	12.1-12.3	Lee ir Kim (2020)
	Darbuotojų sauga ir sveikata	6	13.1-13.6	Staniškienė ir Stankevičiūtė (2018)
	Karjeros valdymas	4	14.1-14.4	Diaz-Carrion ir kt. (2018)

Iš 5 lentelės matyti, kad pirmąjį konstruktą – organizacijų atsparumas sudaro 10 teiginių. Šiam konstruktui tirti naudojama autorių atnaujinta ir sutrumpinta skalė (Madi Odeh ir kt., 2023). Organizacijų atsparumą lemiančiais veiksniais išskiriamos šios dimensijos: komunikacija – sudaro 5 teiginiai (Lee, Kim, 2022), organizacijos ir darbuotojų santykį sudaro šios konstrukto dimensijos: pasitikėjimas – 6 teiginiai (Kim, 2020), kontrolė – 4 teiginiai (Ni ir kt., 2019), įsipareigojimas – 5 teiginiai (Hanaysha, 2016) ir pasitenkinimas – 5 teiginiai (Ki ir kt., 2015). Kitas tyrimo konstruktas – tai darbuotojų atsparumas, kurį sudaro 9 teiginiai (Naswall ir kt., 2019). ŽIV praktikų konstruktą apima 6 dimensijos kaip veiksniai, lemiantys darbuotojų atsparumą. Pirmoji dimensija – darbuotojų veiklos vertinimas, kuris apima 5 teiginius (Prieto, Perez Santana, 2014). Antroji – darbuotojų mokymai yra sudaryta iš 4 teiginių (Swamy ir kt., 2015). Trečioji – atlygio politika, kurią sudaro 5 teiginiai (Swamy ir kt., 2015). Ketvirtoji dimensija – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas sudarytas iš 3 teiginių (Lee, Kim, 2022). Penktoji – darbuotojų sauga ir sveikata sudaryta iš 6 teiginių (Staniškienė ir Stankevičiūtė, 2018). Šeštoji dimensija – karjeros valdymas, kurią sudaro 4 teiginiai (Diaz-Carrion ir kt. 2018).

Tyrimo anketos dalyje, kuri apibrėžta 5 lentelėje, konstruktams tirti yra naudojama 5 balų Likert'o (rangų) skalė, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku ir 5 – visiškai sutinku.

Socialiniams ir demografiniams rodikliams, tokiems kaip lytis, amžius, išsilavinimas, industrija, darbo stažas, organizacijos dydis, užimamos pareigos ir vidutinės mėnesio pajamos anketos dalyje naudojami uždaro tipo klausimai: nominalinė skalė, siekiant išsiaiškinti respondento lytį, industriją, išsilavinimą, organizacijos dydį, užimamas pareigas bei pajamas ir intervalų skalė, siekiant nustatyti respondentų amžių bei stažą.

3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Tyrimui atlikti pasirinktas dažniausiai atliekamų tyrimų – kiekybinis tyrimas. Tyrimo metu siekiama nustatyti organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius, o tiriamąja grupe išskiriami – pagal darbo sutartį dirbantys asmenys Lietuvoje, nepriklausomai kokia darbo industrija, užimamos pareigos, darbo stažas ar kitos charakterizuojančios savybės. Siekiant teisingai reprezentuoti populiaciją, imtis apskaičiuota remiantis Oficialiosios statistikos portalu, kai paskutiniame 2022 m. ketvirtyje nustatyta, kad užimtų Lietuvos gyventojų skaičių sudarė: 1 345 178 tūkst. gyventojų (Lietuvos Respublikos oficialiosios statistikos portalas, 2023). Remiantis Paniotto imties dydžio skaičiuokle (Valackienė, Mikėnė, 2008), nustačius 5 proc. paklaidą ir tikimybę – 5, siekiant statistiškai patikimų tyrimo rezultatų, rekomenduojama apklausti 384 respondentų. Tyrime dalyvavo 397 respondentai, iš kurių 9 atliko apklausą, nepaisant to, kad nedirba pagal darbo sutartį. Atitinkamai, jų atsakymai buvo eliminuoti, taigi, galutinis tyrimo imties skaičius sudarė 388 respondentus. Respondentai buvo parinkti, taikant netikimybinę atranką, vadovaujantis patogumo ir „sniego gniūžtės kamuolio“ principais.

Kiekybiniam tyrimui atlikti naudojama elektroninė anketinė apklausa, kuri buvo pasirinkta talpinti į tinklalapį apklausa.lt. Imties skaičiavimas buvo vykdomas 2023 m. kovo 26 d. – balandžio 19 d.

3.3. Anketos validumas

Anketos validumas ir patikimumas nurodo, ar tyrimo duomenys yra patikimi ir užtikrins rezultatų tikslumą bei kokybę. Tyrime naudojama 13 skalių, kurioms buvo patikrintas validumas ir patikimumas, naudojant Cronbach'a α koeficientą bei nustatant faktorinę analizę – Kaizer'io-Mejer'io-Olkins'o (KMO) reikšmę (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Skalių validumas ir patikimumas

Skalė	Teiginių skaičius	α	KMO
Organizacijų atsparumas	10	0,885	0,908
Komunikacija	5	0,880	0,837
Pasitikėjimas	6	0,917	0,913
Kontrolė	4	0,829	0,790
Įsipareigojimas	5	0,866	0,828
Pasitenkinimas	5	0,894	0,849
Darbuotojų atsparumas	9	0,869	0,892
Darbuotojų veiklos vertinimas	5	0,887	0,849
Darbuotojų mokymai	4	0,846	0,702
Atlygio politika	5	0,867	0,850
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	3	0,803	0,679
Darbuotojų sauga ir sveikata	6	0,805	0,778
Karjeros valdymas	4	0,816	0,790

Iš 6 lentelės, matyti, kad skalių Cronbach'a α koeficientas yra aukštas, išskyrus darbuotojų mokymo skalę, kurios koeficientas siekė 0,574. Ši reikšmė yra mažesnė už rekomenduojamą žemiausią

koeficiento reikšmę – 0,775. Iš analizės matyti, kad pašalinus paskutinį darbuotojų mokymų skalės teiginį, Cronbach'a α koeficientas pakiltų – 0,846, taigi tolimesnėje analizėje, siekiant užtikrinti aukštą skalės patikimumo koeficiento rodiklį, atsisakyta šio teiginio analizuoti. Taigi, tyrime naudojamų skalių elementai yra tarpusavyje susiję ir organizacijų atsparumo, komunikacijos, pasitikėjimo, kontrolės, įsipareigojimo, pasitenkinimo, darbuotojų atsparumo, darbuotojų veiklos vertinimo, darbuotojų mokymų, atlygio politikos, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojų saugos ir sveikatos bei karjeros valdymo skalės yra suderintos.

Atliekant faktorinę analizę, matuojamas KMO rodiklis, kuris nurodo, ar kintamųjų porų koreliacija nėra paaiškinama kitais kintamaisiais. Iš rezultatų matyti, kad bendros variacijos kintamuosiuose proporcija yra didesnė už 0,5, todėl galima daryti išvadą, kad duomenys faktorinei analizei yra tinkamos, skalių teiginiai matuoja konstruktus, dimensijas ir juos atitinka.

3.4. Tyrimo etika

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad tyrėjai, atlikdami tyrimą turi laikytis tam tikrų etikos principų – išlaikyti pusiausvyrą tarp reikalingos informacijos rinkimo naudos, užtikrinant tiriamojo respondento saugą bei pasitikėjimą (Kardelis, 2002). Siekiant išlaikyti tyrimo etiką, tyrimo metu buvo laikomasi šių principų: tiriamųjų sutikimas, anonimiškumo, konfidencialumo, korektiškų ir objektyvių tyrimo rezultatų užtikrinimas (Kardelis, 2002).

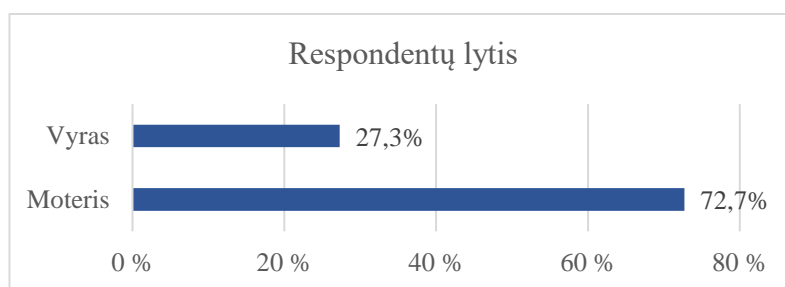
1. **Tiriamųjų sutikimas:** tyrimo dalyviams iš anksto suteikiama informacija apie tyrimo patikimumą – jį atliekantį asmenį, išskirtą tyrimo tikslą, rezultatų praktinį pritaikymą – naudojimo būdą, kontaktinę informaciją, kur galima kreiptis iškilus klausimams. Tyrimo dalyviams suteikiama galimybė patiems priimti sprendimą dalyvauti arba atsisakyti, taip pat, laisvai, savo noru, jau dalyvaujant tyrime, respondentas galėjo savarankiškai priimti sprendimą nutraukti tyrimą. Visa tai užtikrina dalyvio privatumą, orumą, pagarbą bei suteikė galimybę savarankiškai priimti sprendimą dėl dalyvavimo tyrime.
2. **Anonimiškumo užtikrinimas:** tyrimo metu dalyviai buvo informuojami apie anonimiškumo užtikrinimą, jų duomenys buvo koduojami ir niekas, išskyrus tyrėją, neturėjo prieigos prie tyrimo duomenų bazės. Taip pat anketoje nereikėjo išskirti savo vardo, pavardės ar kitos kontaktinės informacijos, kuri pažeistų dalyvių privatumą.
3. **Konfidencialumo užtikrinimas:** tyrimo metu dalyviai buvo supažindinami, kad gauti tyrimo rezultatai naudojami tik tyrimo tikslais bei nėra viešinami. Šiuo apsaugos būdu buvo siekiama sulaukti atvirų, nuoširdžių respondentų atsakymų.
4. **Korektiškų tyrimo rezultatų užtikrinimas:** tyrimas atliekamas ir analizuojamas, skiriant itin didelį dėmesį detalėms, teigiamoms bei neigiamoms dalyvių išraiškoms, pristatant rezultatus.
5. **Tyrimo rezultatų objektyvumo užtikrinimas:** tyrimo analizė ir išvados yra pagrįstos gautais rezultatais, faktais, kuriuos galima peržiūrėti ir pagrįsti. Taip pat, gauti rezultatai palyginami su kita, anksčiau surinkta informacija, užtikrinančia dalyvių patikimumą.

4. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių empirinio tyrimo rezultatų analizė ir diskusija

Šioje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, apimantys respondentų demografines charakteristikas, organizacijų ir darbuotojų atsparumo bei juos lemiančių veiksnių aprašomoji analizė, raiška pagal demografines charakteristikas, koreliacinė, regresinė analizės ir tyrimo diskusija.

4.1. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

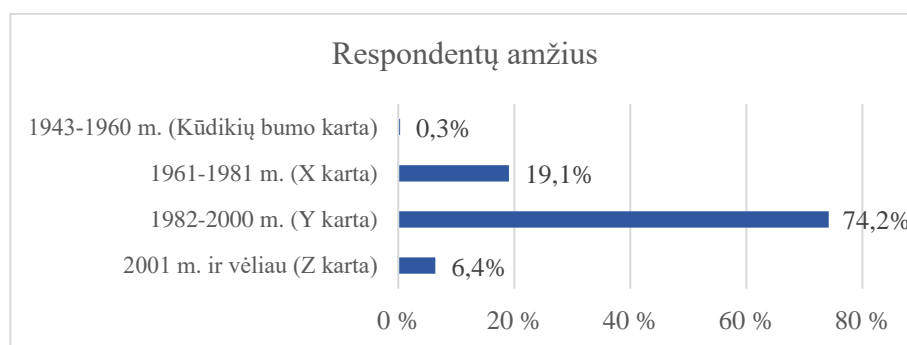
Tyrimo metu, siekiant nustatyti organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius, dalyvavo 388 pagal darbo sutartį dirbantys Lietuvos gyventojai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį parengtas 2 paveiksle (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Iš 2 paveikslo matyti, kad didžiausia tyrime dalyvavusių respondentų dalis yra moterys – 72,7 %. Likusių respondentų dalį sudarė vyrai – 27,3 %.

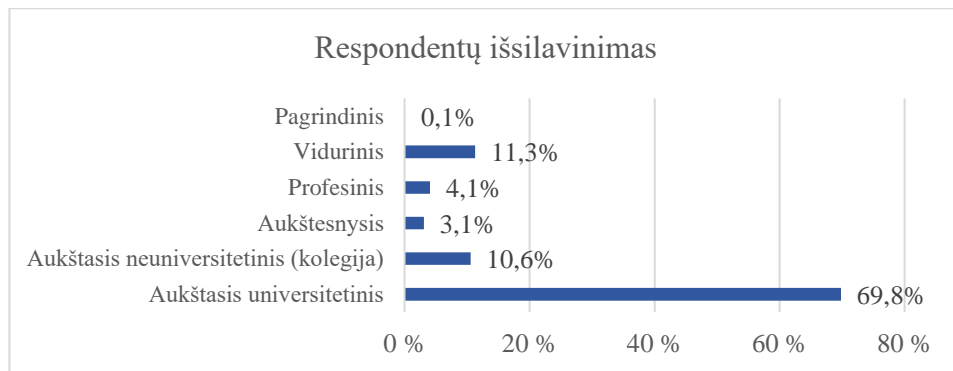
Siekiant išsiaiškinti respondentų amžių, pasirinkta taikyti kartų klasifikaciją (Howe ir Strauss, 2000) – Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta ir Z karta. Respondentų pasiskirstymas pagal jų amžių pateiktas 3 paveiksle (žr. 3 pav.).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Iš 3 paveikslo matyti, kad didžiausią (74,2 %) respondentų dalį sudarė Y karta, gimę 1982-2000 metų laikotarpyje. Antrą pagal dydį sudarė X kartos atstovai – 19,1 %. Nedidelę respondentų dalį sudarė Z kartos atstovai – ši skaičių galėjo lemti jaunas amžius, nes didžioji dalis šios kartos atstovų nėra dirbantys asmenys. Mažiausią dalį (0,3 %) sudarė Kūdikių bumo karta, kurią galimai lėmė vyresnis atstovų amžius – didžioji jų dalis yra pensininko amžiaus.

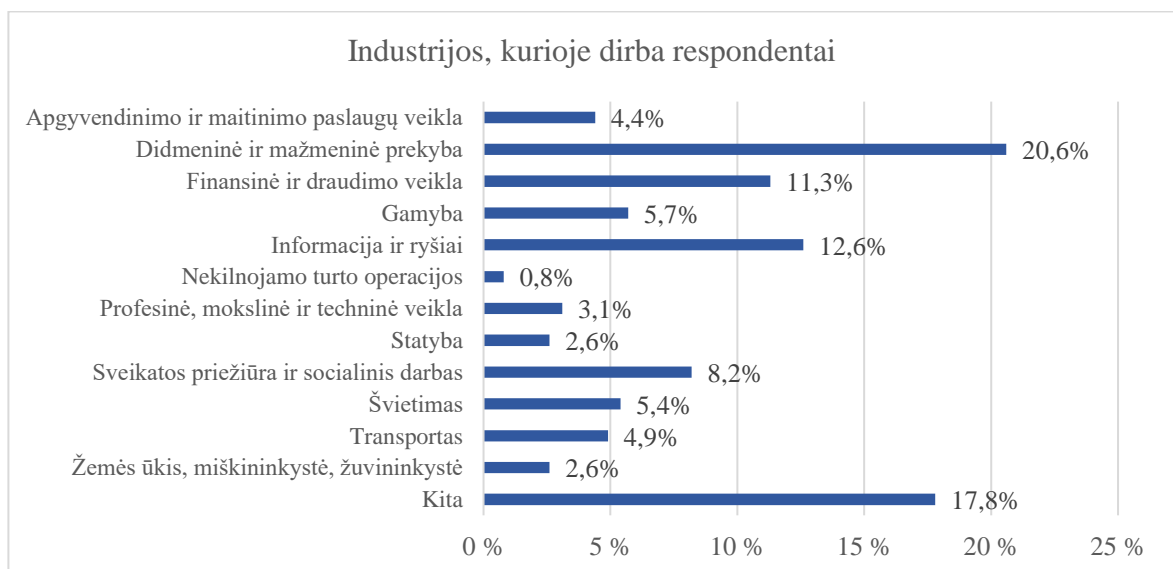
Tyrimo metu siekiama nustatyti respondentų išsilavinimą. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 4 paveiksle (žr. 4 pav.).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Iš 4 paveikslo matyti, kad didžioji respondentų dalis bei daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (69,8 %) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 11,3 % respondentų turi vidurinį išsilavinimą, 10,6 % turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 4,1 % turi profesinį išsilavinimą ir mažiausia dalis – 3,1 % respondentų turi aukštesnįjį išsilavinimą.

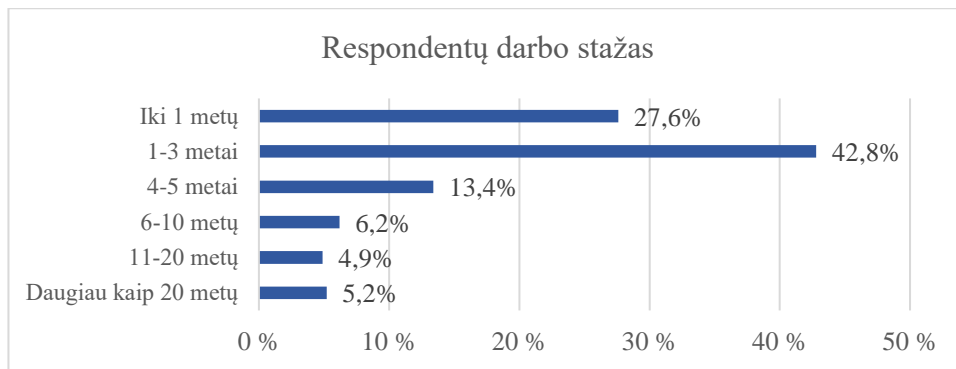
Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti kokiose industrijose dirba respondentai. Respondentų pasiskirstymas pagal industrijas pateiktas 5 paveiksle (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal industrijas

Iš 5 paveikslo matyti, kad didžioji, tyrime dalyvavusių, respondentų dalis dirba didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje – 20,6 %. Antroje vietoje išsiskiria kitą sektorių pasirinkę respondentai – 17,8 %, dirbantys viešajame, paslaugų, pramogų, kino, kultūros, aplinkosaugos ir energetikos sektoriuose. Kiek mažiau respondentų dirba informacijos ir ryšių (12,6 %), finansinėje ir draudimo (11,3 %), sveikatos priežiūros ir socialinio darbo (8,2 %), gamybos (5,7 %), švietimo (5,4 %), transporto (4,9 %), apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų (4,4 %), profesinėje, mokslinėje ir techninėje (3,1 %), statybų (2,6 %), žemės ūkio, miškininkystės, žuvininkystės (2,6 %) sektoriuose. Mažiausia respondentų dalis (0,8 %) dirba su nekilnojamo turto operacijomis.

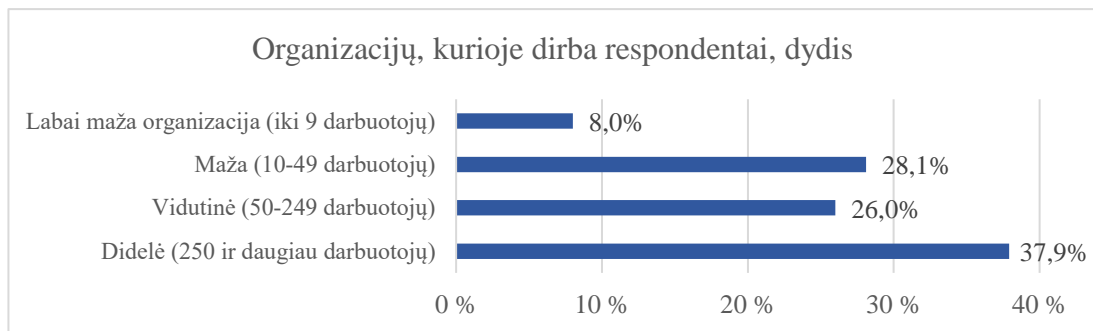
Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, koks yra respondentų darbo stažas organizacijose, kuriose šiuo metu dirba. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pavaizduotas 6 paveiksle (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Iš 6 paveikslo matyti, kad didžioji respondentų dalis (42,8 %) dirba 1-3 metus, 27,6 % – iki 1 metų, 13,4 % – 4-5 metus, 6,2 % – 6-10 metų, 5,2 % – daugiau kaip 20 metų ir mažiausia dalis (4,9 %) dirba 11-20 metų.

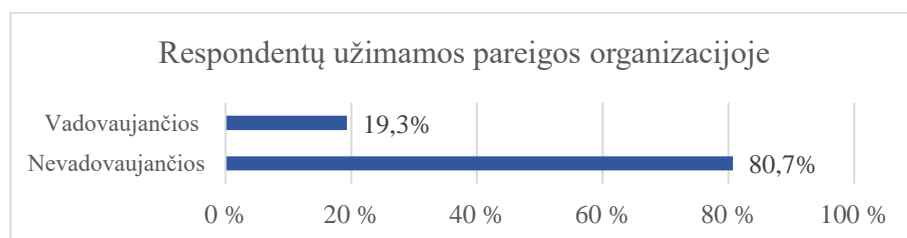
Tyrime siekiama išsiaiškinti organizacijų, kuriose dirba respondentai, dydis. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijų dydį pavaizduotas 7 paveiksle (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijų dydį

Iš 7 paveikslo matyti, kad organizacijų, kuriose respondentai dirba, dydis yra labai įvairus. Didžioji dauguma respondentų (37,9 %) dirba didelėse organizacijose, kuriose yra 250 ir daugiau darbuotojų. Kiek mažiau respondentų dirba mažosiose organizacijose (28,1 %), kuriose dirba 10-49 darbuotojai, vidutinio dydžio organizacijose (26,0 %), kuriose dirba 50-249 darbuotojai. Mažiausia respondentų dalis (8,0 %) dirba labai mažose organizacijose, kuriose dirba vos iki 9 darbuotojų.

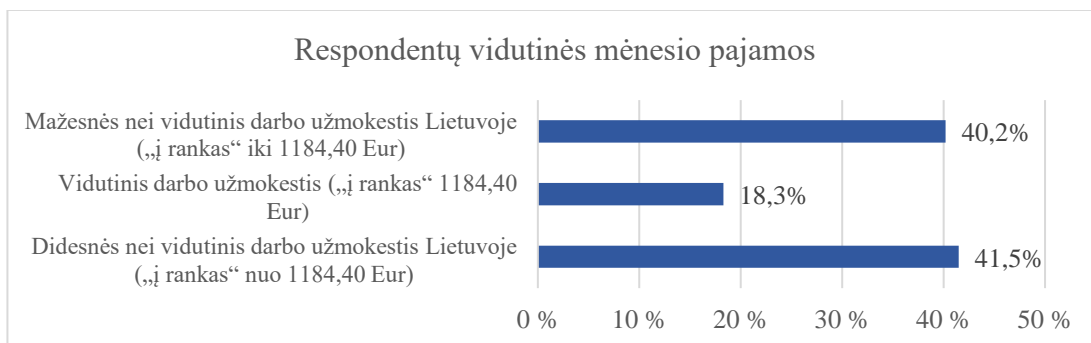
Tyrime siekiama išsiaiškinti darbuotojų užimamas pareigas organizacijose. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pavaizduotas 8 paveiksle (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Iš 8 paveikslo matyti, kad dauguma respondentų (80,7 %) užima nevadovaujančias pareigas ir 19,3 % respondentų vadovaujančias pareigas.

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kokios yra respondentų vidutinės mėnesio pajamos, kai vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje sudaro 1184,40 Eur „į rankas“ gaunamą atlyginimą. Respondentų pasiskirstymas pagal vidutinės mėnesio pajamas pateiktas 9 paveiksle (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vidutinės mėnesio pajamas

Iš 9 paveikslo matyti, kad didžioji (41,5 %) respondentų dalis gauna didesnes nei vidutinis darbo užmokestis pajamas. Tik šiek tiek mažesnę dalį (40,2 %) sudaro respondentai, kurie gauna mažesnes nei vidutinis darbo užmokestis pajamas. Mažiausia respondentų dalis (18,3 %) gauna vidutinį darbo užmokestį.

Apibendrinant respondentų demografines charakteristikas, daroma išvada, kad iš 388 tyrime dalyvavusių respondentų, didžiausią dalį sudaro moterys (72,7 %), dauguma dalyvavo X kartos (74,2 %) atstovų. Daugiausiai respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (69,8 %), dirba didmeninės ir mažmeninės prekybos industrijoje (20,6 %), didelėse organizacijose (37,9 %), nevadovaujančiose pareigose (80,7 %), jų darbo stažas siekia 1-3 m. (42,8 %), o vidutinės mėnesio pajamas sudaro didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje (41,5 %).

4.2. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo bei juos lemiančių veiksnių aprašomoji analizė

Šioje darbo dalyje aprašoma organizacijų ir darbuotojų atsparumo bei juos lemiančių veiksnių raiška teiginių lygmenyje, kai pateikiami jų vidurkiai.

4.2.1. Organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių raiška

Organizacijų atsparumo teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 7 lentelėje (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Organizacijų atsparumo teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Įvertinus tai, kiek nuo mūsų priklauso kiti, mes tinkamai planuojame ruošdamiesi netikėtumams/turime tinkamą krizių valdymo planą.	3,45
2. Mūsų organizacija yra įsipareigojusi praktikuoti ir išbandyti nenumatytus kritinių atvejų planus, siekdama užtikrinti, kad jie būtų veiksmingi.	3,35
3. Mūsų organizacija sutelkia dėmesį į gebėjimą reaguoti esant netikėtumams.	3,74
4. Mūsų organizacija turi aiškiai apibrėžtus prioritetus, kas svarbu krizės metu ir po jos.	3,52
5. Mūsų organizacija aktyviai stebi savo sektorių, kad iš anksto galėtume numatyti kylančias problemas.	3,76
6. Mūsų organizacija turi pakankamai išteklių, kad galėtų priimti netikėtus pokyčius.	3,53
7. Jei pagrindiniai žmonės būtų nepasiekiami, visada yra kitų, kurie galėtų atlikti jų funkciją.	3,56

7 lentelės tęsinys

8. Jei mus ištiktų krizė, mūsų organizacijoje atsirastų žmogus, kuris gebėtų tinkamai vadovauti ir imtis lyderystės.	3,81
9. Mūsų organizacija yra žinoma dėl savo gebėjimo panaudoti žinias neįprastais būdais.	3,31
10. Mūsų organizacija geba greitai priimti sunkius sprendimus.	3,66

Iš 7 lentelės matyti, kad visų 10 teiginių vidurkiai yra aukštesni už vidutinę reikšmę, nes vidurkiai virš 3. Geriausiai įvertintas teiginys (3,81 vidurkis) – „jei mus ištiktų krizė, mūsų organizacijoje atsirastų žmogus, kuris gebėtų tinkamai vadovauti ir imtis lyderystės“. Taip pat kiek mažiau įvertinti teiginiai išskiriami šie: „mūsų organizacija aktyviai stebi savo sektorių, kad iš anksto galėtume numatyti kylančias problemas“ (3,76 vidurkis), „mūsų organizacija sutelkia dėmesį į gebėjimą reaguoti esant netikėtumams“ (3,74 vidurkis), „mūsų organizacija geba greitai priimti sunkius sprendimus“ (3,66 vidurkis). Mažiausią vidutinį vertinimą (3,31 vidurkis) surinko teiginys „mūsų organizacija yra žinoma dėl savo gebėjimo panaudoti žinias neįprastais būdais“, tačiau šis vidurkis viršija vidutinę reikšmę. Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijų atsparumas yra didesnis nei vidutinis (3,57) bei parodo, kad, ištikus krizei organizacijose atsirastų žmogus, kuris gebėtų tinkamai vadovauti ir imtis lyderystės, organizacijos aktyviai stebi savo sektorių, siekiant iš anksto numatyti kylančias problemas, bei sutelkia dėmesį į gebėjimą reaguoti, esant netikėtumams.

Komunikacijos teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 8 lentelėje (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Komunikacijos teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Dažniausiai mano ir įmonės bendravimas yra abipusis.	3,82
2. Mano organizacija skatina nuomonių skirtumus.	3,41
3. Komunikacijos tikslas mūsų įmonėje yra padėti vadovams reaguoti į darbuotojų problemas.	3,49
4. Vadovai mano organizacijoje skatina darbuotojus reikšti skirtingas nuomones.	3,41
5. Darbuotojai nebijo kalbėti per susitikimus su vadovais.	3,61

Iš 8 lentelės matyti, kad visų 5 teiginių vidurkiai yra aukštesni už vidutinę reikšmę. Aukščiausią vidurkį (3,82) surinko pirmasis teiginys, kai respondentai sutiko, jog jų ir organizacijų bendravimas yra abipusis. Taip pat respondentai teigia, kad jie nebijo kalbėti per susitikimus su vadovais (3,61 vidurkis) ir komunikacijos tikslas organizacijose yra padėti vadovams reaguoti į darbuotojų problemas (3,49 vidurkis). Mažiausią vidurkį (3,41) surinko teiginiai apie organizacijų ir vadovų nuomonių skirtumų skatinimą. Apibendrinant, respondentai komunikaciją vertina vidutiniškai.

Pasitikėjimo teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 9 lentelėje (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Pasitikėjimo teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Organizacija su žmonėmis elgiasi taip kaip ir aš – sąžiningai ir teisingai.	3,56
2. Kiekvieną kartą, kai organizacija priima svarbų sprendimą, žinau, kad ji rūpinasi ir tokiais žmonėmis kaip aš.	3,38
3. Galima pasitikėti, kad organizacija ištesės savo pažadus.	3,48

9 lentelės tęsinys

4. Manau, kad organizacija, priimdama sprendimus, atsižvelgia į tokių žmonių, kaip aš, nuomonę.	3,39
5. Aš labai pasitikiu šios organizacijos gebėjimais.	3,35
6. Ši organizacija turi galimybę įgyvendinti tai, ką ji sako, kad padarys.	3,70

Pasitikėjimas buvo matuojamas 6 teiginiais. Iš 9 lentelės matyti, kad visų teiginių vidurkiai yra aukštesni už vidutinę reikšmę. Respondentai labiausiai sutiko, kad organizacijos turi galimybę įgyvendinti tai, ką sako, kad padarys (3,70 vidurkis), organizacijos su žmonėmis elgiasi taip kaip ir darbuotojai – sąžiningai ir teisingai (3,56 vidurkis), galima pasitikėti, kad organizacija ištesės savo pažadus (3,48 vidurkis). Mažiausią vidurkį (3,35) surinko teiginys apie darbuotojų pasitikėjimą organizacijų gebėjimais. Apibendrinant, respondentai vidutiniškai pasitiki savo organizacijomis.

Kontrolės teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 10 lentelėje (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Kontrolės teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Tiek organizacija, tiek ir aš esame patenkinti sprendimų priėmimo procesu.	3,36
2. Organizacija ir aš turime vienodą įtaką priimant sprendimus.	2,82
3. Organizacija ir aš sutariame, ko galime tikėtis vieni iš kitų.	3,54
4. Organizacija ir aš bendradarbiaujame tarpusavyje.	3,73

Iš 10 lentelės matyti, kad kontrolės teiginių vertinimas buvo matuojamas 4 teiginiais iš kurių 3 surinko didesnę nei vidutinę vidurkį. Didžiausią vidurkį (3,73) surinko teiginys apie organizacijų ir darbuotojų bendradarbiavimą. Taip pat respondentai sutiko, kad jie ir organizacijos sutaria, ko gali tikėtis vieni iš kitų (3,54 vidurkis). Mažiausią vidurkį (2,82) surinko teiginys apie organizacijų ir darbuotojų vienodą įtaką priimant sprendimus, taigi įprastai jų įtaka sprendimų metu nėra laikoma vienoda.

Įsipareigojimo teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 11 lentelėje (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Įsipareigojimo teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Esu pasiruošęs dėti dideles pastangas, kad mano organizacija būtų sėkminga.	3,93
2 Kitiems apie savo organizaciją atsiliepiu teigiamai.	3,89
3 Didžiuojuosi galėdamas pasakyti kitiems, kad esu organizacijos dalis.	3,70
4 Man labai rūpi mano organizacijos statusas.	3,88
5 Mano organizacija, kurioje dirbu, yra viena geriausių institucijų, kurioje galiu dirbti.	3,37

Įsipareigojimas buvo matuojamas 5 teiginiais. Iš 11 lentelės matyti, kad visų teiginių vidurkiai yra aukštesni už vidutinę reikšmę. Didžiausią vidurkį (3,93) surinko teiginys apie darbuotojų pasiruošimą dėti dideles pastangas, kad organizacijos būtų sėkmingos. Respondentai sutiko, kad kitiems apie savo organizacijas jie atsiliepia teigiamai (3,89) bei jiems svarbus organizacijų statusas (3,88 vidurkis). Mažiausią, bet didesnę nei vidutinę vidurkį (3,37) surinko teiginys, kad organizacijos, kuriose dirba respondentai, yra vienos geriausių institucijų, kuriose jie gali dirbti. Apibendrinant, respondentai parodė, kad yra įsipareigoję savo organizacijoms.

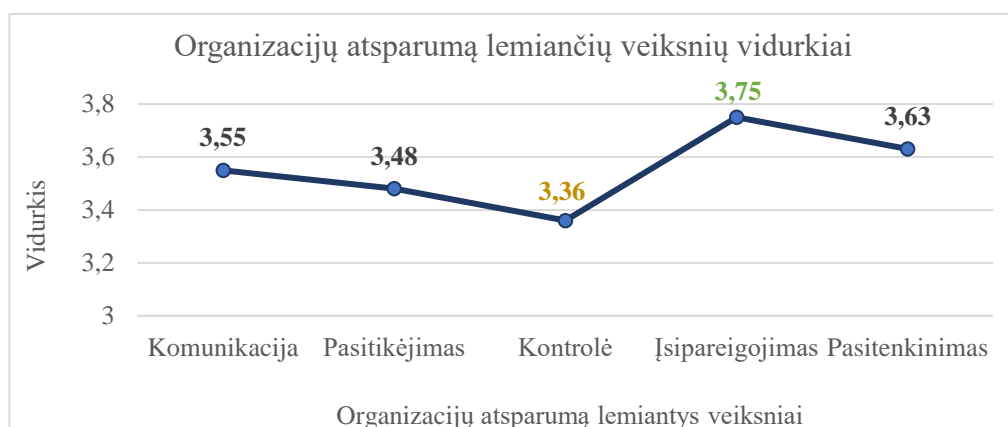
Pasitenkinimo teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 12 lentelėje (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Pasitenkinimo teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Esu patenkintas organizacija, kurioje dirbu.	3,69
2. Organizacijos ir darbuotojų, tokių kaip aš, santykiai yra naudingi abiem pusėms.	3,85
3. Dauguma darbuotojų, tokių kaip ir aš, patenkinti santykiais su šia organizacija.	3,46
4. Apskritai, esu patenkintas santykiais, kuriuos mano organizacija užmezgė su manimi ir kitais darbuotojais, tokiais kaip aš.	3,64
5. Daugumai darbuotojų patinka tvarkyti reikalus su šia organizacija.	3,51

Pasitenkinimas buvo matuojamas 5 teiginiais. Iš 12 lentelės matyti, kad visų teiginių vidurkiai yra aukštesni už vidutinę reikšmę. Didžiausią vidurkį (3,85) sudaro teiginys, kad organizacijų ir darbuotojų santykiai yra naudingi abiem pusėms. Respondentai sutiko, kad yra patenkinti organizacijomis, kuriose dirba (3,69 vidurkis) ir santykiais, kuriuos organizacijos užmezgė su jais ir kitais darbuotojais (3,64 vidurkis). Mažiausią vidurkį (3,46) surinko teiginys apie darbuotojų pasitenkinimą santykiais su savo organizacijomis. Apibendrinant, respondentai yra patenkinti organizacijomis, kuriose dirba.

Visi organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai pavaizduoti 10 pav. (žr. 10 pav.).



10 pav. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai

Iš 10 paveikslo matyti, kad visi organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai yra didesni nei vidutinis vidurkis. Didžiausią vidurkį turi įsipareigojimas – 3,75, o mažiausią kontrolė – 3,36.

4.2.2. Darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių raiška

Darbuotojų atsparumo teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 13 lentelėje (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Darbuotojų atsparumo teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Efektyviai bendradarbiauju su kitais, kad įveikčiau darbo iššūkius.	4,15
2. Sėkmingai įveikiu didelį ir ilgai besitęsiantį darbo krūvį.	3,95
3. Kompetentingai sprendžiu krizes darbe.	3,92
4. Mokausi iš klaidų ir tobulinu darbų atlikimą.	4,32

13 lentelės tęsinys

5. Pakartotinai įvertinu savo darbinę veiklą ir nuolat ją tobulinu.	4,03
6. Efektyviai reaguju į atsiliepimus, įskaitant kritiką.	4,15
7. Ieškau pagalbos darbe, kai man reikia konkrečių išteklių.	4,16
8. Kreipiuosi į vadovus, kai man reikia jų paramos.	4,06
9. Darbe pokyčius naudoju kaip augimo galimybę.	3,92

Iš 13 lentelės matyti, kad visų 9 teiginių vidurkiai yra aukštesni už vidutinę reikšmę, o 6 iš jų turi aukštesnius vidurkius nei 4. Daugiausia respondentų teigia, kad mokosi iš klaidų ir tobulina darbų atlikimą (4,32 vidurkis), ieško pagalbos darbe, kai reikia konkrečių išteklių (4,16 vidurkis), efektyviai bendradarbiauja, kad įveiktų darbo iššūkius (4,15 vidurkis), efektyviai reaguoja į atsiliepimus, įskaitant kritiką (4,15 vidurkis), kreipiasi į vadovus, kai reikia jų paramos (4,06 vidurkis), pakartotinai įvertina savo darbinę veiklą ir nuolat ją tobulina (4,03 vidurkis). Mažiausią vidutinį vertinimą (3,92) surinko teiginiai apie darbuotojų kompetentingą sprendimų priėmimą ir pokyčių kaip augimo galimybę naudojimą krizių metu. Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų atsparumas yra didesnis nei vidutinis (**4,07**) bei parodo, kad norint įveikti netikėtumus bei iššūkius, darbuotojai mokosi iš klaidų, tobulina darbų atlikimą, ieško pagalbos darbe, kai jiems reikalingi ištekliai, efektyviai bendradarbiauja su visais, efektyviai reaguoja į atsiliepimus (įskaitant kritiką), kreipiasi į vadovus, kai reikalinga jų parama bei pakartotinai įvertina darbinę veiklą ir nuolat ją tobulina.

Darbuotojų veiklos vertinimo teiginių vidurkis pateiktas 14 lentelėje (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Darbuotojų veiklos vertinimo teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai yra pagrįsti individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą.	3,59
2. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai yra orientuoti į tobulėjimą ir pažangą darbe.	3,69
3. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimuose yra akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai.	3,72
4. Organizacijoje darbuotojai reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus.	3,46
5. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertintais rezultatais.	3,50

Darbuotojų veiklos vertinimas buvo matuojamas 5 teiginiais. Iš 14 lentelės matyti, kad visų teiginių vidurkiai yra aukštesni už vidutinę reikšmę. Didžiausią vidurkį (3,72) sudaro teiginys, kad darbuotojų veiklos vertinimuose yra akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai. Respondentai sutiko, kad darbuotojų veiklos vertinimai yra orientuoti į tobulėjimą ir pažangą darbe (3,69 vidurkis) bei pagrįsti individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą (3,59 vidurkis). Mažiausią vidurkį (3,46) surinko teiginys apie reguliariai suteikiamą grįžtamąjį ryšį. Apibendrinant, respondentai vidutiniškai vertina savo veiklos darbe įvertinimą.

Darbuotojų mokymų teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 15 lentelėje (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Darbuotojų mokymų teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Mokymų programos mūsų įmonėje padeda darbuotojams įgyti reikiamų įgūdžių tam, kad jie galėtų efektyviai atlikti darbą.	3,65

15 lentelės tęsinys

2. Mokymo programos siekia pagerinti darbuotojų tarpusavio santykius.	3,40
3. Mano įmonė siūlo pakankamai mokymo galimybių, kad galėčiau kompetentingai atlikti savo darbą.	3,35

Iš 15 lentelės matyti, kad visų 3 darbuotojų mokymų teiginių vertinimo vidurkiai yra didesni nei vidutinis vidurkis. Didžiausią vidurkį (3,65) sudaro teiginys apie mokymų programas, kurios padeda darbuotojams įgyti reikiamų įgūdžių tam, kad jie galėtų efektyviai atlikti darbą. Mažiausią vidurkį (3,35) sudaro teiginys apie pakankamą mokymo galimybių kiekį darbuotojams, kad jie galėtų kompetentingai atlikti savo darbą. Apibendrinant, respondentai vidutiniškai vertina mokymus darbe.

Atlygio politikos teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 16 lentelėje (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Atlygio politikos teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Manau, kad už savo atliekamą darbą gaunu tinkamą ir teisingą atlygį.	3,23
2. Organizacija moka atlyginimą atsižvelgdama į atsakomybes darbe.	3,37
3. Organizacija gerai susieja atlygį su darbo rezultatais.	3,19
4. Paaukštinimai yra skiriami sąžiningai.	3,31
5. Kai gerai atlieku savo darbą, esu pagiriamas savo vadovo.	3,58

Iš 16 lentelės matyti, kad visi 5 atlygio politikos teiginiai buvo įvertinti aukštesniais nei vidutinis vidurkis. Didžiausią (3,58) vidurkį sudarė teiginys, kad darbuotojai gerai atlikdami darbus yra pagiriami savo vadovų. Taip pat respondentai sutiko, kad organizacijos moka atlyginimus atsižvelgdamos į atsakomybes (3,37 vidurkis) ir paaukštinimai skiriami sąžiningai (3,31 vidurkis). Mažiausią vidurkį sudarė teiginys, kad organizacijos gerai susieja atlygį su darbo rezultatais (3,19 vidurkis). Apibendrinant, respondentai yra vidutiniškai patenkinti organizacijų atlygio politika.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 17 lentelėje (žr. 17 lentelė).

17 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Mano darbo krūvis yra racionalus .	3,47
2. Mano vadovas padeda man suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais.	3,68
3. Organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms.	3,38

Iš 17 lentelės matyti, kad visų 3 darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teiginių vertinimo vidurkiai yra didesni nei vidutinis vidurkis. Respondentai sutinka, kad vadovai padeda suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais (3,68 vidurkis) ir darbuotojų darbo krūvis yra racionalus (3,47 vidurkis). Mažiausią (3,38) vidurkį sudaro teiginys apie aukštesnio lygio vadovų paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms. Apibendrinant, respondentai yra vidutiniškai patenkinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

Darbuotojų saugos ir sveikatos teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 18 lentelėje (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Darbuotojų saugos ir sveikatos teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Organizacija aprūpina darbuotojus reikalinga darbo įranga.	4,12
2. Darbo vietos atitinka saugos reikalavimus.	4,22
3. Organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių.	2,85
4. Organizacija savo darbuotojams užtikrina geras sąlygas jų poilsiui.	3,36
5. Organizacija savo darbuotojams suteikia sveikatinimo galimybes.	3,09
6. Organizacija savo darbuotojams užtikrina geras darbo sąlygas.	3,89

Darbuotojų sauga ir sveikata buvo matuojami 6 teiginiais. Iš 18 lentelės matyti, kad 2 teiginiai turi aukštesnius vidurkius nei 4 ir vienas mažesni nei vidutinė reikšmė. Daugiausiai respondentų sutiko, kad darbo vietos atitinka saugos reikalavimus (4,22 vidurkis) ir organizacijos savo darbuotojus aprūpina reikalinga darbo įranga (4,12 vidurkis). Mažiausią vidurkį (2,85) sudaro teiginys apie organizacijų skatinimą darbuotojams atsisakyti žalingų įpročių. Apibendrinant, respondentai yra bendrai patenkinti organizacijų dėmesiu į darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūrą.

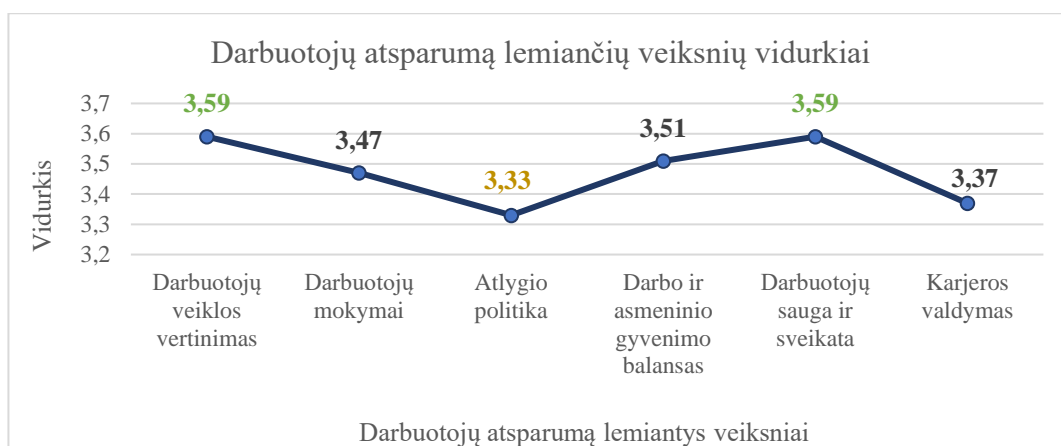
Karjeros valdymo teiginių vertinimo vidurkis pateiktas 19 lentelėje (žr. 19 lentelė).

19 lentelė. Karjeros valdymo teiginių vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai
1. Organizacijoje vyrauja „greitos“ karjeros galimybės, kai per trumpą laiką galimas paaugštinimas pareigose.	2,82
2. Organizacijoje darbuotojams yra suteikiama atsakomybė patiems dėl savo asmeninio tobulėjimo.	3,61
3. Organizacija suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms.	3,66
4. Organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros.	3,37

Iš 19 lentelės matyti, kad 3 iš 4 karjeros valdymo teiginių vertinimo vidurkiai yra didesni nei vidutiniai. Didžiausią (3,66) vidurkį sudarė teiginys apie organizacijų teikiamas karjeros galimybes jauniems žmonėms. Kiek mažiau respondentų sutiko (3,61 vidurkis), kad organizacijose darbuotojams yra suteikiama atsakomybė patiems dėl savo asmeninio tobulėjimo. Mažiausią vidurkį (2,82) sudarė teiginys apie „greitas“ karjeros galimybes, kai per trumpą laiką galimas paaugštinimas pareigose. Galima daryti išvadą, kad respondentai yra vidutiniškai patenkinti organizacijų karjeros valdymu jauniems žmonėms bei atsakomybe patiems tobulėti, visgi, organizacijose gana retai suteikiamos „greitos“ karjeros galimybės.

Visi darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai pavaizduoti 11 pav. (žr. 11 pav.).



11 pav. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai

Iš 11 paveikslo matyti, kad visi darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai yra didesni nei vidutinis vidurkis. Didžiausią vidurkį sudaro darbuotojų veiklos vertinimas ir darbuotojų sauga ir sveikata – po 3,59, o mažiausią atlygio politika – 3,33.

4.3. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo bei juos lemiančių veiksnių raiška pagal demografines charakteristikas

Organizacijų ir darbuotojų atsparumo vidurkių palyginimui buvo atliekami neparametriniai testai (Mann-Whitney U ir Kruskal-Wallis H), siekiant palyginti vidurkius tarp dviejų ar daugiau imčių. Darbe analizuojami tik statistiškai reikšmingi vidurkiai, kai $p > 0,05$. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo vidurkiai pateikti 20 lentelėje (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos
Organizacijų atsparumas	0,010	156,68	3,35	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla
		166,66	3,39	Didmeninė ir mažmeninė prekyba
		232,22	3,82	Finansinė ir draudimo veikla
		201,57	3,57	Gamyba
		213,92	3,66	Informacija ir ryšiai
		78,17	2,4	Nekilnojamo turto operacijos
		201,17	3,69	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
		210,25	3,69	Statyba
		181,13	3,53	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
		222,60	3,73	Švietimas
		195,47	3,58	Transportas
		103,55	3,07	Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė
208,19	3,66	Kita		

20 lentelės tęsinys

Organizacijų atsparumas	0,001	158,68	3,34	Labai maža organizacija (iki 9 darbuotojų)	Organizacijos dydis
		172,99	3,42	Maža (10-49 darbuotojų)	
		186,39	3,53	Vidutinė (50-249 darbuotojų)	
		223,58	3,75	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	
	0,012	223,54	3,75	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		187,54	3,53	Nevadovaujančios	
	0,012	177,18	3,47	Mažesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ iki 1184,40 Eur)	Vidutinės mėnesio pajamos
		188,08	3,51	Vidutinis darbo užmokestis („į rankas“ 1184,40 Eur)	
		214,11	3,70	Didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ nuo 1184,40 Eur)	
	Darbuotojų atsparumas	0,038	201,70	4,11	Moteris
175,33			3,99	Vyras	
0,009		224,87	4,21	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		187,22	4,04	Nevadovaujančios	

Iš 20 lentelės matyti, kad kintamojo – organizacijų atsparumas vidurkiai yra statistiškai reikšmingi šioms demografinėms charakteristikoms: industrija, organizacijos dydis, užimamos pareigos ir vidutinės mėnesio pajamos, kai $p < 0,05$.

- Organizacijų atsparumas vidutiniškai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p=0,010$) tarp darbuotojų, kurie dirba skirtingose industrijose. Organizacijos, veikiančios **finansų ir draudimo srityje** turi didžiausią atsparumą, lyginant kitus analizuojamus sektorius. Išskiriamos ir **švietimo, profesinės, mokslinės ir techninės** bei **statybų** industrijos, kuriose organizacijų atsparumas yra didesnis. Mažiausias organizacijų atsparumas yra nekilnojamo turto sektoriuje.
- Darbuotojai, dirbantys labai mažose, mažose, vidutinėse ir didelėse organizacijose, organizacijų atsparumą vertina skirtingai ir vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p=0,001$). Kuo **organizacijos dydis didesnis** (didelė arba vidutinė), tuo organizacijų atsparumas yra didesnis.
- Darbuotojai, užimantys skirtingas pareigas, skirtingai vertina organizacijų atsparumą ($p=0,012$). **Vadovaujančias pareigas** dirbantys darbuotojai išskiria didesnę organizacijų atsparumą.
- Organizacijų atsparumo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p=0,012$) tarp vidutinių mėnesio pajamų. Kuo **vidutinės mėnesio pajamos didesnės**, tuo organizacijų atsparumas didesnis.

Taip pat iš 20 lentelės matyti ir kintamojo – darbuotojų atsparumas, kurio vidurkiai yra statistiškai reikšmingi šioms demografinėms charakteristikoms: lytis, užimamos pareigos, kai $p < 0,05$.

- Darbuotojų atsparumo vidurkiai tarp skirtingų lyčių – vyrų ir moterų yra statistiškai reikšmingi ($p=0,038$). Vidutiniškai moterų atsparumas darbe yra didesnis nei vyrų.
- Darbuotojai, užimantys skirtingas pareigas, skirtingai vertina atsparumą ($p=0,009$). **Vadovaujančias pareigas** dirbantys darbuotojai turi didesnę atsparumą.

Kiekvienas organizacijų atsparumą lemiantis veiksnys buvo palygintas su skirtingomis demografinėmis charakteristikomis, kurių statistiškai reikšmingi vidurkiai pateikti priedų dalyje (žr. 3-13 priedai).

3 priede pateikiami organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai tarp skirtingų kartų darbuotojų (žr. 3 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad 4 iš 5 veiksnių tarp skirtingo amžiaus darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, tarp Z ir Kūdikių bumo kartų atstovų komunikacija, pasitikėjimas, kontrolė ir pasitenkinimas įvertintas vidutiniškai aukštesniu vidurkiu lyginant X ir Y kartų atstovus. Taip pat pastebėta, kad tarp X ir Y kartos atstovų organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai įvertinti vidutiniškai aukštesniu vidurkiu Y kartos atstovams, tačiau žemiausiu vidurkiu, lyginant visų kartų atstovus, įvertinta X karta.

4 priede pateikiami darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai tarp skirtingų kartų darbuotojų (žr. 4 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad 4 iš 6 veiksnių tarp skirtingo amžiaus darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, tarp Y ir Z kartų atstovų darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų sauga ir sveikata bei karjeros valdymas įvertintas vidutiniškai aukštesniu vidurkiu lyginant Kūdikių bumo ir X kartos atstovus, o atlygio politika šiuo atveju išsiskiria, nes vidutiniškai aukštesnis vidurkis įvertintas Kūdikių bumo ir Z kartų atstovams. Žemiausiu vidurkiu, lyginant visų kartų atstovus, darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio politika ir karjeros valdymas įvertintas X kartos, o darbuotojų sauga ir sveikata – Kūdikių bumo kartos atstovų vertinimais.

5 priede pateikiami organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai tarp skirtingose industrijose dirbančių darbuotojų (žr. 5 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad vienintelio veiksnio – pasitikėjimo tarp skirtinguose industrijose dirbančių darbuotojų vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, aukščiausiais pasitikėjimo vidurkiais pasižymi statybų, švietimo, informacijos ir ryšių, finansinė ir draudimo industrijos. Mažesniais nei vidutinis vidurkis įvertintas pasitikėjimas tarp žemės ūkio, miškininkystės, žuvininkystės bei nekilnojamo turto operacijų sektorių.

6 priede pateikiami darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai tarp skirtingose industrijose dirbančių darbuotojų (žr. 6 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad 5 iš 6 veiksnių tarp skirtinguose industrijose dirbančių darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, aukščiausiais darbuotojų veiklos vertinimo vidurkiais pasižymi profesinės, mokslinės ir techninės, švietimo, informacijos ir ryšių industrijos, aukščiausiais darbuotojų mokymų vertinimo vidurkiais švietimo, finansų ir draudimo, žemės ūkio, miškininkystės, žuvininkystės industrijos, aukščiausiais atlygio politikos vidurkiais išskiriamos statybų, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų ir švietimo industrijos, o aukščiausiais darbuotojų saugos ir sveikatos, karjeros valdymo vertinimo vidurkiais išskiriamos statybų, informacijos ir ryšių, finansų ir draudimo industrijos. Mažesniais vidurkiais įvertintas darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymai, atlygio politika, darbuotojų sauga ir sveikata, karjeros valdymas tarp nekilnojamo turto operacijų sektorių.

7 priede pateikiami organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai pagal darbo stažą (žr. 7 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad 3 iš 5 veiksnių tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais,

darbuotojai, turintys iki 1 metų, 1-3 metų arba 4-5 metų darbo stažą komunikaciją, pasitikėjimą ir kontrolę vertina vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei didesnį darbo stažą turintys darbuotojai.

8 priede pateikiami darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai pagal darbo stažą (žr. 8 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad 4 iš 6 veiksnių tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, darbuotojai, turintys iki 1 metų, 1-3 metų darbo stažą darbuotojų veiklos vertinimą, atlygio politiką ir karjeros valdymą vertina vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei didesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Išskiriamas darbuotojų saugos ir sveikatos vidurkis, kuris aukštesniu vidurkiu įvertintas darbuotojų, turinčių iki 1 metų ir 4-5 metų darbo stažą.

9 priede pateikiami darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai pagal organizacijos dydį (žr. 9 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad 2 iš 6 veiksnių tarp skirtingų organizacijų dydžių darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, darbuotojai, dirbantys labai mažose ar mažose organizacijose, mokymus vertina aukštesniu vidurkiu, o darbuotojai, dirbantys didelėse ir vidutinėse organizacijose, saugą ir sveikatą vertina aukštesniu vidurkiu.

10 priede pateikiami organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų (žr. 10 priedas). Rezultatai atskleidžia, kad visų veiksnių tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai komunikaciją, pasitikėjimą, kontrolę, įsipareigojimą ir pasitenkinimą vertina aukštesniu vidurkiu nei darbuotojai, užimantys nevadovaujančias pareigas.

11 priede pateikiami darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų (žr. 11 priedas). Rezultatai atskleidžia, kad visų veiksnių tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai veiklos vertinimą, mokymus, atlygio politiką, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, saugą ir sveikatą bei karjeros valdymą vertina vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei darbuotojai, užimantys nevadovaujančias pareigas.

12 priede pateikiami organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai pagal vidutines mėnesio pajamas (žr. 12 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad 1 iš 5 veiksnių tarp skirtingas pajamas turinčių darbuotojų vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, darbuotojai, turintys didesnes nei vidutinis darbo užmokestis pajamas, įsipareigojimą vertina aukštesniu vidurkiu nei darbuotojai, gaunantys mažesnes pajamas arba vidutinį darbo užmokestį.

13 priede pateikiami darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai pagal vidutines mėnesio pajamas (žr. 12 priedas). Gauti rezultatai pateikia, kad 3 iš 6 veiksnių tarp skirtingas pajamas turinčių darbuotojų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes $p < 0,05$. Remiantis vidutinio rango koeficientais, darbuotojai, turintys didesnes nei vidutinis darbo užmokestis pajamas, atlygio politiką, saugą ir sveikatą bei karjeros valdymą vertina vidutiniškai aukštesniu vidurkiu nei darbuotojai, gaunantys mažesnes pajamas arba vidutinį darbo užmokestį.

Apibendrinant, vidutinis organizacijų ir darbuotojų atsparumas statistiškai reikšmingas ne tarp visų demografinių charakteristikų: organizacijų atsparumas tarp industrijos, organizacijos dydžio, užimamų pareigų ir vidutinių mėnesio pajamų, o darbuotojų atsparumas tarp lyčių užimamų pareigų. Tyrimo metu gautus organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių rezultatus patvirtina vidurkiai pagal skirtingas demografines charakteristikas.

4.4. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių koreliacinė ir regresinė analizė

Siekiant nustatyti ryšius tarp organizacijų atsparumo ir jį lemiančius veiksnius bei darbuotojų atsparumo ir jį lemiančius veiksnius, atliekama koreliacinė analizė. Koreliacijos koeficientų reikšmės yra interpretuojamos pagal Cohen'ą ir kt. (Piligrimienė, 2016), kurios išskirtos 21 lentelėje (žr. 21 lentelė).

21 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen'ą ir kt. (2003) (Piligrimienė, 2016)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija
0,00-0,19	Labai silpnas ryšys, nežymi koreliacija
0,20-0,39	Silpnas ryšys, žema koreliacija
0,40-0,69	Vidutinis ryšys, vidutinė koreliacija
0,70-0,89	Stiprus ryšys, aukšta koreliacija
0,90-1,00	Labai stiprus ryšys, labai aukšta koreliacija

Organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių koreliacinės analizės gauti rezultatai pateikti 22 lentelėje (žr. 22 lentelė).

22 lentelė. Organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių koreliacijos koeficientai

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Organizacijų atsparumas	1	0,628**	0,628**	0,552**	0,579**	0,586**
(2) Komunikacija		1	0,781**	0,597**	0,693**	0,732**
(3) Pasitikėjimas			1	0,692**	0,792**	0,800**
(4) Įsipareigojimas				1	0,657**	0,782**
(5) Kontrolė					1	0,767**
(6) Pasitenkinimas						1

* $p < 0,000$

Iš 22 lentelės matyti, kad organizacijų atsparumas ir jį lemiantys veiksniai turi vidutinį ryšį. Taip pat visi koreliacijos koeficientai $p = 0,000$. Stipriausias ryšys yra tarp organizacijos atsparumo ir komunikacijos, pasitikėjimo (0,628**) – ku organizacijose skatinama efektyvi, atvira komunikacija ir pasitikėjimu paremti santykiai, tuo didesnis organizacijų atsparumas. Organizacijų atsparumo ir pasitenkinimo koreliacijos koeficientas (0,586**) parodo, jog organizacijų atsparumas yra didesnis, kai darbuotojai patenkinti organizacija bei kartu kuriamais santykiais. Silpniausią ryšį organizacijos atsparumui, lyginant su kitais, turi įsipareigojimas (0,552** – vidutinio stiprumo ryšys). Apibendrinant, stipriausią ryšį organizacijų atsparumui turi komunikacija, pasitikėjimas ir pasitenkinimas. Kuo daugiau organizacijoje vyrauja atviro bendravimo kultūra, pasitikėjimu paremti organizacijų ir darbuotojų santykiai, pasitenkinimas darbu, kai kuriami prasmingi tarpusavio santykiai, tuo didesnis organizacijų atsparumas.

Darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių koreliacinės analizės gauti rezultatai pateikti 23 lentelėje (žr. 23 lentelė).

23 lentelė. Darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių koreliacijos koeficientai

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Darbuotojų atsparumas	1	0,397**	0,341**	0,317**	0,364**	0,356**	0,270**
(2) Darbuotojų veiklos vertinimas		1	0,659**	0,701**	0,596**	0,638**	0,592**
(3) Darbuotojų mokymai			1	0,578**	0,532**	0,632**	0,501**
(4) Atlygio politika				1	0,686**	0,635**	0,617**
(5) Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas					1	0,616**	0,490**
(6) Darbuotojų sauga ir sveikata						1	0,586**
(7) Karjeros valdymas							1

*p<0,000

Iš 23 lentelės matyti, kad darbuotojų atsparumas ir jį lemiantys veiksniai turi silpną ryšį. Taip pat visi koreliacijos koeficientai p=0,000. Stipriausias ryšys yra tarp darbuotojų atsparumo ir darbuotojų veiklos vertinimo (0,397**) – kuo organizacijose darbuotojų veiklos vertinimas, kuris yra pagrįstas individualiu elgesiu, tobulėjimu, pažanga, grįžtamoju ryšiu, tuo didesnis darbuotojų atsparumas. Darbuotojų atsparumo ir darbo-asmeninio gyvenimo balanso koreliacijos koeficientas (0,364**) parodo, jog darbuotojų atsparumas yra didesnis, kai jų darbo krūvis yra racionalus, suteikiama pagalba darbo ir asmeninio gyvenimo poreikių derinimui. Kuo organizacijose labiau skatinamas gebėjimas darbą suderinti su asmeniniu gyvenimu, tuo darbuotojų atsparumas didesnis. Taip pat darbuotojų atsparumo ir darbuotojų saugos ir sveikatos koreliacijos koeficientas (0,356**) parodo, jog kuo organizacijose vyrauja saugesnė darbo aplinka, užtikrinamos geros sąlygos darbui, darbuotojai aprūpinami darbo priemonėmis, suteikiamos sveikatingumo galimybės, tuo didesnis darbuotojų atsparumas. Silpniausią ryšį darbuotojų atsparumui, lyginant su kitais, turi karjeros valdymas (0,270** – silpnas ryšys). Apibendrinant, stipriausią ryšį darbuotojų atsparumui turi darbuotojų veiklos vertinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata. Kuo efektyvesnis ir teisingesnis darbuotojų veiklos vertinimas, galimybė suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, saugesnė darbo aplinka, tuo darbuotojų atsparumas didesnis.

Kitu žingsniu siekiama nustatyti organizacijų ir darbuotojų atsparumo ryšį. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo koreliacinės analizės gauti rezultatai pateikti 24 lentelėje (žr. 24 lentelė).

24 lentelė. Organizacijų ir darbuotojų atsparumo koreliacijos koeficientai

	(1)	(2)
(1) Organizacijų atsparumas	1	0,419**
(2) Darbuotojų atsparumas		1

*p<0,000

Iš 24 lentelės matyti, kad organizacijų ir darbuotojų atsparumas turi vidutinį ryšį, o koreliacijos koeficientas $p=0,000$. Apibendrinant, organizacijų atsparumas turi koreliacinį ryšį darbuotojų atsparumui. Jei organizacijos yra atsparios, tai ir jos darbuotojai atsparūs, o jei darbuotojai yra pažeidžiami ir jų atsparumas mažas – organizacijų atsparumo lygiui tai turės įtakos ir lems mažą jų atsparumą.

Toliau taikoma tiesinė regresija, kurios metu siekiama nustatyti veiksnių įtaką organizacijų ir darbuotojų atsparumui. Organizacijų atsparumo tiesinės regresijos analizės rezultatai pateikti 25 lentelėje (žr. 25 lentelė).

25 lentelė. Organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių regresinės analizės rezultatai

Veiksniai	R	R ²	Standartizuotas koeficientas β	p	VIF 1	VIF 2	Padėties indeksai 1	Padėties indeksai 2
Komunikacija	0,682	0,465	0,308	0,000	2,826	1,000	12,644	1,980
Pasitikėjimas			0,190	0,015	4,279	1,000	17,244	3,021
Įsipareigojimas			0,108	0,102	3,138	1,000	19,499	3,641
Kontrolė			0,173	0,005	2,671	1,000	24,165	4,691
Pasitenkinimas			-0,010	0,899	4,401	1,000	27,265	4,747

* $p<0,05$

Iš 25 lentelės matyti, kad $R^2=0,465$, todėl šiame tyrime tiesinės regresijos modelis laikomas tinkamu, nes $R^2 > 0,2$. Šis koeficientas nurodo, kad visi organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai paaiškina 46,5 % atsparumo sklaidos ($R^2=0,465$, $p<001$). Toliau siekiama išskirti organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių statistinį reikšmingumą organizacijų atsparumui. Gauta, kad komunikacija ($p=0,000$, $\beta=0,308$), pasitikėjimas ($p=0,015$, $\beta=0,190$) ir kontrolė ($p=0,005$, $\beta=0,173$) statistiškai reikšmingai daro įtaką organizacijų atsparumui. Apibendrinant, komunikacija, pasitikėjimas ir kontrolė daro didžiausią įtaką organizacijų atsparumui.

Toliau tikrinamas komunikacijos, pasitikėjimo, įsipareigojimo, kontrolės ir pasitenkinimo dispersijos didėjimo faktorius (VIF). Iš 24 lentelės matyti, kad egzistuoja didelis multikolinearumas: jei $VIF>2$ – galima multikolinearumo problema, jei $VIF>4$ – rimta multikolinearumo problema (Piligrimienė, 2016). Analizuojant komunikacijos, pasitikėjimo, įsipareigojimo, kontrolės ir pasitenkinimo padėties indeksus tai pat matoma, kad egzistuoja galima kolinearumo problema, nes 4 iš 5 veiksniai viršija padėties indeksą 15. Siekiant ištaisyti kolinearumo problemą buvo atliekama regresija su nepriklausomų kintamųjų z įverčiais – tai lėmė padėties indekso pasikeitimus į geresnę pusę, kai nei vienas neviršija 15. Tačiau kolinearumo statistika nepasitaisė ir VIF išlieka didelis. Toliau taikoma faktorinės analizės procedūra, kurios metu išsaugoti nauji faktoriniai kintamieji – jie nėra tarpusavyje susiję ir tinka priklausomam kintamajam. Gauta kolinearumo statistika rodo, kad nepriklausomi kintamieji nebėra susiję, $VIF<2$.

Darbuotojų atsparumo tiesinės regresijos analizės rezultatai pateikti 26 lentelėje (žr. 26 lentelė).

26 lentelė. Darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių regresinės analizės rezultatai

Veiksniai	R	R ²	Standartizuotas koeficientas β	p	VIF
Darbuotojų veiklos vertinimas	0,440	0,193	0,232	0,002	2,633
Darbuotojų mokymai			0,074	0,265	2,077
Atlygio politika			-0,067	0,382	2,807
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas			0,174	0,010	2,151
Darbuotojų sauga ir sveikata			0,101	0,154	2,357
Karjeros valdymas			-0,008	0,899	1,873

*p<0,05

Iš 26 lentelės matyti, kad $R^2=0,193$, todėl šiame tyrime tiesinės regresijos modelis nėra laikomas tinkamu, nes $R^2 < 0,2$ (turėtų būti didesnis). Šis koeficientas nurodo, kad visi darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai paaiškina tik 19,3 % atsparumo sklaidos.

4.5. Tyrimo diskusija ir apribojimai

Empirinio tyrimo tikslas buvo nustatyti veiksnius, lemiančius organizacijų ir darbuotojų atsparumą. Siekiant pasiekti tikslą, išskirti veiksniai: organizacijų atsparumą lemia komunikacija, pasitikėjimas, kontrolė, įsipareigojimas ir pasitenkinimas, o darbuotojų atsparumą lemia darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymai, atlygio politika, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata, karjeros valdymas. Remiantis atliktos mokslinės literatūros analize, sudarytas organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių modelis, kuris pavaizduotas 1 paveiksle. Ši teorinį modelį sudaro du konstruktai – organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai ir darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai. Tyrime dalyvavo 388 respondentai, kurių didžiausią dalį sudarė moterys (72,7 %), dauguma dalyvavo X kartos (74,2 %) atstovų. Daugiausiai respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (69,8 %), dirba didmeninės ir mažmeninės prekybos industrijoje (20,6 %), didelėse organizacijose (37,9 %), nevadovaujančiose pareigose (80,7 %), jų darbo stažas siekia 1-3 m. (42,8 %) ir jų vidutinės mėnesio pajamos sudaro didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje (41,5 %).

Darbe atlikta aprašomoji organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių analizė bei darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių analizė, kuri sutapo su literatūros analize. Nefinansinis atlygis, pavyzdžiui, darbuotojų pripažinimo programos, karjeros paaugštinimas, turi įtakos darbuotojų atsparumui tiek pat kiek ir finansinis atlygis (Khan ir kt., 2020, Roberts ir kt., 2005). Tyrimo metu didžioji respondentų dalis sutiko, kad gerai atlikdami darbus yra pagiriami savo vadovų ir paaugštinimai skiriami sąžiningai. Šie faktoriai parodo, kad atlygio politikoje svarbus ne tik finansinis atlygis. Darbuotojų veiklos vertinimu siekiama veiksmingai įvertinti darbuotojo veiklą, tačiau dažnai pasitaiko informacijos apie darbuotojo veiklą, taip pat laiko, vadovų paramos trūkumas (Lin, Kellough, 2019). Tyrimo metu respondentai vidutiniškai įvertino darbuotojų veiklos vertinimus kaip orientaciją į tobulėjimą ir pažangą, pagrįstus individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą, o mažiausią įvertinimą surinko reguliarius grįžtamais ryšys, kurį tikėtina dėl laiko trūkumo praleidžia vadovai. Mokslinėje literatūroje išskiriama, kad vis daugiau organizacijų taiko darbo ir asmeninio gyvenimo

derinimo programos, o tai yra būtina, siekiant užtikrinti darbuotojų darbo krūvį, gebėjimą suderinti darbinius ir asmeninius poreikius (Marques, Berry, 2021, Lamb, Cogan, 2016, Taris, Schreurs, 2009). Tyrimas patvirtino, kad ir vadovai respondentams padeda suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais, o darbuotojų darbo krūvis yra racionalus. Taip pat literatūroje išskiriama, kad organizacijos gali arba padidinti, arba susilpninti darbuotojų atsparumą, priklausomai nuo žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų taikymo (Teng-Calleja ir kt., 2020). Tyrimas parodė, kad ŽIV praktikomis paremti darbuotojų atsparumo veiksniai, didina jų atsparumą.

Tyrime atlikta koreliacinė ir regresinė analizė, kurių metu nustatyti ryšiai tarp organizacijų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių bei darbuotojų atsparumą ir jį lemiančių veiksnių. Visi veiksniai turi statistiškai reikšmingus ryšius su kintamaisiais (organizacijų ir darbuotojų atsparumas) ir sutampa su mokslinės literatūros analize (Kim, 2021, Lee, Kim, 2020, Rodriguez-Sanchez ir kt., 2021, Kakkar, 2019, Carmeli ir kt. 2013, Lu ir kt., 2022, Cooke ir kt., 2019; Naswall ir kt., 2019, Cooper ir kt., 2013; Wang ir kt., 2014). Taip pat, Kim'as (2021) išskyrė, jog komunikacija lemia organizacijos ir darbuotojų santykį (veiksniai: pasitikėjimas, kontrolė, įsipareigojimas, pasitenkinimas). Iš atlikto tyrimo matyti, kad komunikacija turi stiprų ryšį pasitikėjimui ir pasitenkinimui bei vidutinį ryšį įsipareigojimui ir kontrolei. Tyrime atlikta koreliacinė analizė patvirtino, jog organizacijų ir darbuotojų atsparumas tarpusavyje turi ryšį (Liang ir Cao, 2021). Jeigu darbuotojas yra atsparus, tai ir organizacijos atsparumas didelis arba priešingu atveju, jei darbuotojas yra pažeidžiamas ir jo atsparumas mažas – organizacijų atsparumo lygiui tai turės įtakos ir lems mažą jų atsparumą.

Tyrimo apribojimai ir tolesnės tyrimo kryptys. Šiame magistro darbe išskiriama keletas apribojimų, kurie formuoja perspektyvas būsiamiems tyrėjams. Pirmuoju tyrimo apribojimu išskiriamas ribotas ŽIV praktikų, kurios didina darbuotojų atsparumą, skaičius. Taigi, būsiami tyrėjai galėtų ištirti visas ŽIV praktikas, pavyzdžiui, įtraukti darbuotojų įdarbinimą ir atranką, įvairovės valdymą, darbuotojų dalyvavimą. Antru tyrimo apribojimu nurodomas netolygus respondentų pasiskirstymas, kuris lėmė tyrimo imties pasiskirstymą pagal demografines charakteristikas. Tyrime dalyvavo nevienodai daugiau moterų nei vyrų, skirtingos amžiaus grupės, kuriose dominamo X ir Y kartos, taip pat pasiskirstymas pagal industriją, kurioms priklausė vos keli respondentai, pavyzdžiui, nekilnojamo turto operacijos, žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė, statyba. Taigi, būsiami tyrimai turėtų apimti kuo lygesnį respondentų skaičių pagal demografines charakteristikas. Kitas apribojimas susijęs su darbuotojų mokymais. Mokslinėje literatūroje itin daug kalbama, kad mokymai daro įtaką darbuotojų atsparumui, tačiau tam prieštaravo gauti tyrimo rezultatai, o vienas teiginys apie mokymus tyrimo analizėje buvo panaikintas, siekiant pagerinti mokymų skalės patikimumo balą. Būsiamiems tyrėjams rekomenduojama daugiau analizuoti darbuotojų mokymus, susijusius su jų atsparumu. Ketvirtas apribojimas susijęs su darbuotojų atsparumo ir jį lemiančių veiksnių regresine analize. Remiantis tyrimo rezultatais matyti, kad atliktas tiesinės regresijos modelis nėra laikomas tinkamu, taigi tai leidžia išskirti siūlymą ateities tyrėjams – analizuoti ir nustatyti, pagal kokias charakteristikas turėtų būti formuojami darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai.

Išvados

1. Neapibrėžtumo laikais organizacijos ir darbuotojai susiduria su įvairiomis negandomis bei nelaimingais įvykiais. Organizacija, sugebanti priimti naują informaciją, apmąstyti ir analizuoti patirtį ir pokyčius, lengviau susidoroja su kilusiais sunkumais ir prie jų prisitaiko. Organizacijų atsparumas yra gebėjimas keistis ir atsigausti po žlugimo. Atsparios organizacijos laikosi veiksmingų strateginių pozicijų, tiksliai apsibrėžia ir nagrinėja savo aplinkos sąlygas, transformuojasi, kad išgyventų, vysto naujus gebėjimus ir kuria galimybes, siekdamos prisitaikyti prie pokyčių. Darbuotojų atsparumas nelaimėms nėra įprastas – net 50–60 proc. žmonių patiria nesėkmingų įvykių, tačiau tik 5–10 proc. iš jų geba išlikti atspariais šiose situacijose. Darbuotojų atsparumas laikomas gebėjimu bei savybe, kurie leidžia individams prisitaikyti prie sudėtingų situacijų, kurias jie patiria. Atsparūs darbuotojai lengviau priima stresą, perdegimą, yra pasitenkinę ir produktyvūs darbo vietoje.

2. Siekiant kurti, ugdyti atsparią organizaciją kyla klausimas, kokie veiksniai lemia organizacijų atsparumą. Nors nėra sutarimo, visgi mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog esminiai veiksniai, lemiantys organizacijų atsparumą, yra šie: komunikacija, pasitikėjimas, abipusė kontrolė, įsipareigojimas bei pasitenkinimas, kurie leidžia kurti atvirus, pasitikėjimu, abipusiškumu, grįžtamuoju ryšiu, socialine parama, tolerancija ir prasmingumu grindžiamus santykius ir bendru sprendimų priėmimu konfliktų bei nesutarimų metu. Analizuojant darbuotojų atsparumą, jį lemiantys veiksniai yra ŽIV praktikos – darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų mokymai, karjeros valdymas, atlygio politika, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų sauga ir sveikata, kurios darbuotojams suteikia mokymo, tobulėjimo galimybes, taip pat galimybę prisidėti ir įsitraukti prie bendrų organizacijos iššūkių, problemų sprendimų, skatina įvairovę, teisingumą, etišką elgesį darbo vietoje bei gerina darbuotojų gerovę – visa tai turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams bei lemia darbuotojų atsparumą.

3. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimas – apklausa internetu. Tyrimo metu siekiama nustatyti organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančius veiksnius, o tiriamąją grupę išskiriami – pagal darbo sutartį dirbantys asmenys Lietuvoje. Tyrimo instrumentą sudarė 13 skalių, kurios matuoja: organizacijų atsparumą, komunikaciją, pasitikėjimą, kontrolę, įsipareigojimą, pasitenkinimą, darbuotojų atsparumą, darbuotojų veiklos vertinimą, darbuotojų mokymus, karjeros valdymą, atlygio politiką, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, darbuotojų saugą ir sveikatą. Skalių patikimumui ir validumui patikrinti buvo skaičiuojamas Cronbach'a a koeficientas, kurio reikšmė 0,803-0,917 bei atlikta faktorinė analizė, kai KMO reikšmė 0,679-0,913.

4. Atlikus empirinį tyrimą išskiriamos šios išvados:

4.1. apibendrinant respondentų demografines charakteristikas, daroma išvada, kad iš 388 tyrime dalyvavusių respondentų, didžiausią dalį sudaro moterys (72,7 %), dauguma dalyvavo X kartos (74,2 %) atstovų. Daugiausiai respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (69,8 %), dirba didmeninės ir mažmeninės prekybos industrijoje (20,6 %), didelėse organizacijose (37,9 %), nevadovaujančiose pareigose (80,7 %), jų darbo stažas siekia 1-3 m. (42,8 %), o vidutinės mėnesio pajamos sudaro didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje (41,5 %);

4.2. apibendrinant organizacijų ir darbuotojų atsparumo bei juos lemiančių veiksnių aprašomąją analizę, nustatyta, kad organizacijų atsparumo vidurkis yra didesnis nei vidutinis (3,57) bei parodo, kad, ištikus krizei organizacijoje atsirastų žmogus, kuris gebėtų tinkamai vadovauti ir imtis lyderystės, organizacija aktyviai stebi savo sektorių bei sutelkia dėmesį į gebėjimą reaguoti, esant netikėtumams. Visi organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai yra didesni nei vidutinis

vidurkis. Didžiausią vidurkį turi įsipareigojimas (3,75), o mažiausią kontrolė (3,36). Darbuotojų atsparumas yra didesnis nei vidutinis (4,07) bei parodo, kad norint įveikti netikėtumus bei iššūkius, darbuotojai mokosi iš klaidų, tobulina darbų atlikimą, ieško pagalbos darbe, efektyviai bendradarbiauja su visais, reaguoja į atsiliepimus, kreipiasi į vadovus, pakartotinai įvertina darbinę veiklą ir nuolat ją tobulina. Visi darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkiai yra didesni nei vidutinis vidurkis. Didžiausias vidurkis yra darbuotojų veiklos vertinimo ir darbuotojų saugos ir sveikatos (3,59), o mažiausias atlygio politikos (3,33);

4.3. apibendrinant organizacijų ir darbuotojų atsparumo ir juos lemiančių veiksnių raišką pagal demografines charakteristikas, vidutinis organizacijų ir darbuotojų atsparumas statistiškai reikšmingas ne tarp visų demografinių charakteristikų: organizacijų atsparumas tarp industrijos, organizacijos dydžio, užimamų pareigų ir vidutinių mėnesio pajamų, o darbuotojų atsparumas tarp lyčių užimamų pareigų. Tyrimo metu gautus organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių rezultatus patvirtina vidurkiai pagal skirtingas demografines charakteristikas;

4.4. apibendrinant organizacijų atsparumą ir jį lemiančių veiksnių koreliacinę analizę, nustatyta, kad organizacijų atsparumas ir jį lemiantys veiksniai turi vidutinį ryšį. Stipriausią ryšį organizacijų atsparumui turi komunikacija, pasitikėjimas (po 0,628**) ir pasitenkinimas (0,586**). Kuo daugiau organizacijoje vyrauja atviro bendravimo kultūra, pasitikėjimu paremti organizacijų ir darbuotojų santykiai, pasitenkinimas darbu, kai kuriami prasmingi tarpusavio santykiai, tuo didesnis organizacijų atsparumas. Atlikus regresinę analizę, organizacijų atsparumo modelis laikomas tinkamu ir visi organizacijų atsparumą lemiantys veiksniai paaiškina 46,5 % atsparumo sklaidos. Išskiriama, kad komunikacija, pasitikėjimas ir kontrolė daro didžiausią įtaką organizacijų atsparumui;

4.5. apibendrinant darbuotojų atsparumą ir jį lemiančių veiksnių koreliacinę analizę, nustatyta, kad darbuotojų atsparumas ir jį lemiantys veiksniai turi silpną ryšį. Stipriausią ryšį darbuotojų atsparumui turi darbuotojų veiklos vertinimas (0,397**), darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (0,364**), darbuotojų sauga ir sveikata (0,356**). Kuo efektyvesnis ir teisingesnis darbuotojų veiklos vertinimas, galimybė suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, saugesnė darbo aplinka, tuo darbuotojų atsparumas didesnis. Atlikus regresinę analizę, darbuotojų atsparumo modelis nėra laikomas tinkamu bei koeficientas nurodo, kad visi darbuotojų atsparumą lemiantys veiksniai paaiškina tik 19,3 % atsparumo sklaidos;

4.6. apibendrinant, organizacijų atsparumas turi koreliacinį ryšį darbuotojų atsparumui. Jei organizacijos yra atsparios, tai ir jos darbuotojai atsparūs, o jei darbuotojai yra pažeidžiami – organizacijų atsparumo lygiui tai turės įtakos ir lems mažą jų atsparumą.

Rekomendacijos organizacijoms, norinčioms padidinti organizacijų ir darbuotojų atsparumą. Tiek darbuotojai turi mokytis ugdyti asmeninį atsparumą, kuris apima vidinių stiprybių ir išorinių išteklių derinį, tiek ir organizacijos turi ugdyti savo darbuotojų atsparumą. Toliau išskiriamos galimos priemonės.

1. Atviros komunikacijos skatinimas. Vis dar ne visos organizacijos įsiklauso ir tinkamai reaguoja į savo darbuotojų kilusias problemas ir interesus. Šiuo atveju rekomenduojama užmegzti pokalbį bei skatinti savo darbuotojų tarpusavio supratimą, kurti atvirus, pasitikėjimu, patikimumu, abipusiškumu, grįžtamoju ryšiu, informacijos tinkamumu, tinklų kūrimu, tolerancija grindžiamus santykius. Vienas iš būdų – rengti individualius pokalbius „akis į akį“, siekiant išsiaiškinti, kas darbuotojui sekasi geriau ir ką būtų galima patobulinti, diskusijos su darbuotojais, rengiami pranešimai visai organizacijai aktualiais klausimais, kurių metu skatinamas kolektyvinis visos

organizacijos suvokimas, darbuotojų pasidalinimas savo gebėjimais, informacija, pastebėjimais ar idėjomis.

2. Abipusės kontrolės skatinimas. Daugelyje įmonių darbuotojai jaučia vadovų galią ir hierarchinį organizacijos valdymą. Siekiant padidinti organizacijų atsparumą, rekomenduojama apsibrėžti organizacijoje vyraujančia galią, pagrįstą žiniomis, pasidalijamą atsakomybę, paremtą skirtingų pusių nutarta teisėta galia daryti įtaką kiekvienai pusei, pavyzdžiui, decentralizacija, bendras sprendimų priėmimas. Jei visi organizacijos nariai jaučia, kad gali kuo nors prisidėti, pagelbėti ir yra atsakingi už organizacijos vystymąsi, jie bus labiau linkę keistis ir prisitaikyti, esant netikėtumams.
3. Efektyvus ir teisingas darbuotojų veiklos vertinimas. Tiek mokslinėje literatūroje, tiek iš atlikto tyrimo rezultatų matyti, kad darbuotojų veiklos vertinimai ne visada atliekami teisingai. Organizacijoms rekomenduojama aiškiai apsibrėžti visą vertinimo procedūrą – pagal ką ir kaip turi būti vertinami darbuotojai – mėnesinio, metinio vertinimo šablonas bei gairės. Parengus šabloną reikalingi mokymai visiems organizacijos vadovams – kaip tiksliai ja naudotis ir kaip vykdyti, siekiant užtikrinti vertinimo efektyvumą.
4. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimas. Nors vis daugiau organizacijų praktikuoja darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumo programas, visgi ir kitoms reikia atkreipti dėmesį į šio faktoriaus svarbą. Rekomenduojama aukštesnio lygio vadovams demonstruoti darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą, pamokyti savo darbuotojus suderinti darbinius ir asmeninius poreikius. Taip pat užtikrinti racionalų darbuotojų darbo krūvį ir lanksčias darbo sąlygas – apie tai paprašyti organizacijos ir tiesioginio vadovo įvertinimo, pavyzdžiui, kokią atmosferą darbuotojas jaučia darbe.
5. Darbuotojų saugos ir sveikatos skatinimas. Rekomenduojama sukurti ir apsibrėžti veiksmingą saugos politiką, apimančią saugos instrukcijas, kurios būtų prieinamos visiems organizacijos darbuotojams. Rekomenduojamas ir auditas, siekiant numatyti, ką galima patobulinti. Vienas svarbiausių būdų – tai išteklių ir saugos priemonių aprūpinimas savo darbuotojams. Taip pat svarbu sudaryti geras sąlygas ir darbuotojų poilsiui – skatinti juos atsisakyti žalingų įpročių, teikti sveikatingumo galimybes bei socialines programas, kurios apimtų sporto ar poilsio paslaugų kompensavimą.
6. Atlygio politikos efektyvumas. Rekomenduojama visiems darbuotojams prieinama darbo apmokėjimo sistema, siekiant užtikrinti skaidrią ir etišką apmokėjimo sistemą bei išvengti diskriminacijos pagal lytį, amžių, etninę grupę, tikėjimą ar kitus bruožus. Taip pat rekomenduojamas ne tik finansinis atlygis – premijų skyrimas, tačiau ir nefinansinis paskatinimo planas – darbuotojų pripažinimas, karjeros paaukštinimas, galimybė derėtis.
7. Efektyvus karjeros valdymas. Siekiant didinti darbuotojų atsparumą svarbus karjeros sistemos kūrimas ir vystymas. Organizacijoms rekomenduojama skelbti vidinius darbo pasiūlymų skelbimus bei suteikti pagalbą, kaip tinkamai pasiruošti laisvai pozicijos vietai. Taip pat karjeros konsultavimas, mentorystės vykdymas, pasirengimo pensijai programos – palengvinti vyresnio amžiaus darbuotojo perėjimą nuo darbinio gyvenimo iki išėjimo į pensiją, karjeros seminarai, 360 laipsnių veiklos vertinimo sistemos – suteikiamas grįžtamasis ryšys iš kolegų ar komiteto, socializacija naujiems darbuotojams apie organizacijos elgesio, požiūrių, normų ir kultūros pažinimo formaliu ir neformaliu būdais, komandiruočių organizavimas.

Literatūros sąrašas

1. Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Verslas: teorija ir praktika*, 20(1), 179-186. doi: 10.3846/btp.2019.17
2. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. doi: 10.1016/j.omega.2015.08.004
3. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*.
4. Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-300. doi: 10.4236/psych.2010.14039
5. Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A., & Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142-153. doi: 10.1108/IJPPM-04-2021-0197
6. Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491. doi: 10.15171/ijhpm.2018.06
7. Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel review*. doi: 10.1108/00483480310460234
8. Baxter, G. W. (2012). Reconsidering the Black-White disparity in federal performance ratings. *Public Personnel Management*, 41(2), 199-218. doi: 10.1177/009102601204100201
9. Beinhocker, E. D. (1999). Robust adaptive strategies. *MIT Sloan Management Review*.
10. Bernabé, M., & Botia, J. M. (2016). Resilience as a mediator in emotional social support's relationship with occupational psychology health in firefighters. *Journal of Health Psychology*, 21(8), 1778-1786. doi:10.1177/1359105314566258
11. Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262-2279. doi: 10.1108/IJPPM-03-2021-0158
12. Bimrose, J., & Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 338-344. doi: 10.1016/j.jvb.2012.08.002
13. Blaique, L., Ismail, H. N., & Aldabbas, H. (2022). Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi:10.1108/IJPPM-04-2021-0197
14. Block, J.H. and Block, J. (1980), "The role of ego-control and ego resiliency in the organization of behavior", in Collins, W.A. (Ed.) *MN Symposium on Child Psychology*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 39-101.
15. Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2009). Determinants and consequences of family-friendly workplace practices. *An International Study*. LSE/Stanford mimeo.
16. Bonanno, G. A., & Diminich, E. D. (2013). Annual Research Review: Positive adjustment to adversity—trajectories of minimal–impact resilience and emergent resilience. *Journal of child psychology and psychiatry*, 54(4), 378-401. doi: 10.1111/jcpp.12021
17. Books, H. S. E. (1997). Successful health and safety management. *HS (G)*.

18. Boshier, L., & Dainty, A. (2011). Disaster risk reduction and 'built-in' resilience: towards overarching principles for construction practice. *Disasters*, 35(1), 1-18. doi: 10.1111/j.1467-7717.2010.01189.x
19. Brajawidagda, U., Reddick, C. G., & Chatfield, A. T. (2017). Urban resilience in extreme events: Analyzing online news and Twitter use during the 2016 Jakarta terror attack. *Information Polity*, 22(2-3), 159–177. doi: 10.3233/IP-170410
20. Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404. doi: 10.1017/iop.2015.107
21. Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362. doi: 10.1109/TEM.2018.2796181
22. Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety science*, 51(1), 148-159. doi: 10.1016/j.ssci.2012.06.002
23. Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517. doi: 10.3390/su13052517
24. Child, J., Faulkner, D., & Pitkethly, R. (2001). *The management of international acquisitions*. Oxford University Press.
25. Clarke, M. (2013). The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703. doi: 10.1080/09585192.2012.697475
26. Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260. doi: 10.1080/09585192.2015.1137618
27. Cooper, C. L., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations* (Vol. 8). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
28. Delgado, C., Upton, D., Ranse, K., Furness, T., & Foster, K. (2017). Nurses' resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 12(70), 71-88. doi:10.1016/j.ijnurstu.2017.02.008
29. Diaz-Carrion, R., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 25, 1143–1153. doi. 10.1002/csr.1528.
30. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. doi: 10.1007/s40685-019-0085-7
31. Egeland, B., Carlson, E. and Sroufe, L.A. (1993), "Resilience as process", *Development and Psychopathology*, Vol. 5 No. 4, pp. 517-528. doi: 10.1017/S0954579400006131
32. Falkheimer, J., & Heide, M. (2015). Trust and brand recovery campaigns in crisis: Findus Nordic and the horsemeat scandal. *International Journal of Strategic Communication*, 9(2), 134-147. doi: 10.1080/1553118X.2015.1008636
33. Fisher, DM, Ragsdale, JM, & Fisher, EC (2019). *The importance of definitional and temporal issues in the study of resilience*. *Applied Psychology: An International Review*, 68(4), 583-620. doi: 0.1111/apps.12162

34. Frandsen, F., & Johansen, W. (2016). *Organizational crisis communication*. Sage.
35. Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2008). 12. Airline industry responses to September 11th. *International terrorism and threats to security: Managerial and organizational challenges*, 42(3), 267. doi:10.1177/0021886306286466
36. Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–576). Lawrence Erlbaum Associates Grunig, 1992, p. 559
37. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.139
38. Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.016
39. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. doi: 10.1111/apps.12191
40. Hoegl, M., & Hartmann, S. (2021). Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience.: *Asian Business & Management*, 20(4), 456-464. Žiūrėta: [2022-12-15] Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-020-00133-z>
41. Holling, C.S. (1973), “Resilience and stability of ecological systems”, *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-23.
42. Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
43. Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. doi: 10.5539/ijbm.v7n20p44
44. Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*. doi: 10.1108/MRR-03-2018-0116
45. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. doi: 10.1108/JCOM-04-2016-0026
46. Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773. doi: 10.5172/jmo.2012.18.6.762
47. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.
48. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106. doi: 10.1177/0018726709349199
49. Khan, Z., Soundararajan, V., Wood, G., & Ahammad, M. F. (2020). Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms. *Journal of World Business*, 55(2), 100888. doi: 10.1016/j.jwb.2017.06.009
50. Ki, E. J., Kim, J. N., & Ledingham, J. A. (2015). *Public relations as relationship management*. Routledge.
51. Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human relations*, 63(3), 371-394. doi: 10.1177/0018726709348936

52. Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. doi: 10.1080/1062726X.2011.582204
53. Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589–608. doi: 10.1080/00909882.2021.1910856
54. Ko, J., & Smith-Walter, A. (2013). The relationship between HRM practices and organizational performance in the public sector: Focusing on mediating roles of work attitudes. *International Review of Public Administration*, 18(3), 209–231. doi: 10.1080/12294659.2013.10805270
55. Lamb, D., & Cogan, N. (2016). Coping with work-related stressors and building resilience in mental health workers: A comparative focus group study using interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89 (3), 474–492. doi:10.1111/joop.12136
56. Lee, Y., & Kim, J. (2022). The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 261–278. doi: 10.1108/LODJ-11-2020-0501
57. Lee, Y., & Kim, K. H. (2020). De-motivating employees' negative communication behaviors on anonymous social media: The role of public relations. *Public Relations Review*, 46(4), 101955. doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101955
58. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243–255. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001
59. Lewis, G. B. (1997). Race, sex, and performance ratings in the federal service. *Public Administration Review*, 479–489. doi: 10.2307/976959
60. Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: the roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063. doi: 10.2147/PRBM.S318632
61. Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179–202. doi: 10.1177/0091026018801045
62. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. doi: 10.1111/ijmr.12076
63. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*. doi: 10.1002/hrm.22153
64. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706. doi: 10.1002/job.165
65. Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human resource development review*, 5(1), 25–44. doi: 10.1177/1534484305285335
66. Maddi, S. R., Kahn, S., & Maddi, K. L. (1998). The effectiveness of hardiness training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50(2), 78. doi: 10.1037/1061-4087.50.2.78

67. Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468. doi: 10.1108/IJPPM-02-2021-0093
68. Manu, P., Mahamadu, A. M., Nguyen, T. T., Ath, C., Heng, A. Y. T., & Kit, S. C. (2018). Health and safety management practices of contractors in South East Asia: A multi country study of Cambodia, Vietnam, and Malaysia. *Safety science*, 107, 188-201. doi: 10.1016/j.ssci.2017.07.007
69. Marlow, S., & McAdam, M. (2012). Analyzing the influence of gender upon high-technology venturing within the context of business incubation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 655-676. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00431.x
70. Martin, P., & Barnard, A. (2013). The experience of women in male-dominated occupations: A constructivist grounded theory inquiry. *sa Journal of industrial psychology*, 39(2), 1-12. doi: 10.4102/sajip.v39i2.1099
71. Marques, V. C., & Berry, G. R. (2021). Enhancing work-life balance using a resilience framework. *Business and Society Review*, 126(3), 263-281. doi: 10.1111/basr.12237
72. Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during a crisis: The missing link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 243-254. doi: 10.1108/135632811111156899
73. McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276. doi: 10.1080/09585192.2012.709189
74. McGuinness, M., & Johnson, N. (2014). Exploiting social capital and path-dependent resources for organisational resilience: Preliminary findings from a study on flooding. *Procedia Economics and Finance*, 18, 447-455. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00962-9
75. McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural hazards review*, 9(2), 81-90.
76. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. doi: /10.1080/1062726X.2014.908720
77. Men, L. R., & Sung, Y. (2022). Shaping corporate character through symmetrical communication: The effects on employee-organization relationships. *International journal of business communication*, 59(3), 427-449. doi: 10.1177/2329488418824989
78. Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., & Martinez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047-2067. doi: 10.1177/0018726716631808
79. Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. doi: 10.1108/PR-04-2014-0094
80. Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*. doi: 10.1108/JMP-02-2018-0102
81. Ni, L., Xiao, Z., Liu, W., & Wang, Q. (2019). Relationship management as antecedents to public communication behaviors: Examining empowerment and public health among Asian Americans. *Public Relations Review*, 45(5), 101835. doi: 10.1016/j.pubrev.2019.101835

82. Orth, D., & Schuldis, P. M. (2021). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. *The Learning Organization*. doi: 10.1108/TLO-07-2020-0130
83. Paton, D., Smith, L. and Violanti, J. (2000). “Disaster response: risk, vulnerability and resilience”, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 173-180. doi: 10.1108/09653560010335068
84. Peters, P., Den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees’ work–life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297. doi: 10.1080/13668800902968907
85. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: technologija*, 7-155
86. Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2013). The economics of health and safety at work: an interdisciplinary review of the theory and policy. *Journal of Economic Surveys*, 27(1), 167-208. doi: 10.1111/j.1467-6419.2011.00699.x
87. Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. doi: 10.1108/PR-11-2012-0199
88. Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience—a review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85-98. doi: 10.1108/IJDRBE-11-2018-0046
89. Rampling, P. N. (2020). Corporate Resilience - A Literature Review. [Žiūrėta 2022.06.02] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/339842929_Corporate_Resilience_-_A_Literature_Review
90. Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of management review*, 30(4), 712-736. doi: 10.5465/amr.2005.18378874
91. Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 533-562. doi: 10.1111/joop.12120
92. Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459. doi: 10.1017/jmo.2019.5
93. Rubin, E. V., & Edwards, A. (2020). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1938-1957. doi:10.1080/09585192.2018.1424015
94. Schuler, R., & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European management journal*, 19(3), 239-253. doi: 10.1016/S0263-2373(01)00021-4
95. Shatté, A., Perlman, A., Smith, B., & Lynch, W. D. (2017). The positive effect of resilience on stress and business outcomes in difficult work environments. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2), 135-140. doi:10.1097/JOM.0000000000000914
96. Shatté, A. J., Pulla, V., Shatté, A., & Warren, S. (2012). Resilience in work and in life. *Perspectives on Coping, Resilience*. New Delhi: Authors Press Books, 444-479.
97. Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change—An exploratory study. *The Coaching Psychologist*.

98. Smith, C. L. (2015). How coaching helps leadership resilience: The leadership perspective. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 6-19. [Žiūrėta: 2022-01-30] Prieiga per internetą: https://organisationalpsychology.nz/wp-content/uploads/2019/07/Volume_10_No_1_March_2015.pdf#page=8
99. Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career Development International*, 17(5), 458-474. doi: 10.1108/13620431211269702
100. Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *Journal of cleaner production*, 188, 708-719. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.03.269
101. Su, S., Baird, K., & Munir, R. (2022). Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*, (ahead-of-print). doi: 10.1108/IJM-11-2021-0631
102. Sultana, R. G. (2011). Lifelong guidance, citizen rights and the state: Reclaiming the social contract. *British Journal of Guidance & Counselling*, 39(2), 179-186. doi: 10.1080/03069885.2010.547055
103. Sun, R., Li, J.Y.Q., Lee, Y. and Tao, W. (2021), "The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change", *International Journal of Business Communication*, p. 23294884211050628. doi: 10.1177/2329488421105062
104. Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281. [Žiūrėta: 2022-02-15] Prieiga per internetą: https://internationaljournalofcaringsciences.org/docs/6_swamy.pdf
105. Tabassum, N., Shafique, S., Konstantopoulou, A., & Arslan, A. (2019). Antecedents of women managers' resilience: conceptual discussion and implications for HRM. *International Journal of Organizational Analysis*. doi: 10.1108/IJOA-07-2018-1476
106. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. doi: 10.1111/1744-7941.12147
107. Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. doi: 10.1080/02678370903072555
108. Tedeschi, R.G. and Calhoun, L.G. (2004). "Posttraumatic growth: conceptual foundations and empirical evidence", *Psychological Inquiry*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-18. doi: 10.1207/s15327965pli1501_01
109. Teng-Calleja, M., Hechanova, M. R. M., Sabile, P. R., & Villasanta, A. P. V. P. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 393-411. doi: 10.1108/IJWHM-09-2019-0122
110. Thompson, P., & Smith, C. (2010). Debating labour process theory and the sociology of work. *Working life: Renewing labour process analysis*, 11-28.
111. Tipping, S., Chanfreau, J., Perry, J., & Tait, C. (2012). The fourth work-life balance employee survey.
112. Välikangas, L., & Romme, A. G. L. (2013). How to design for strategic resilience: a case study in retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44-53. doi: 10.7146/jod.7360

113. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas. Technologija. 202 p.
114. Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26, 181–197. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.12.003
115. Vossenbergh, S. (2014). Beyond the critique: How feminist perspectives can feed entrepreneurship promotion in developing countries. In *international research and policy seminar on promoting women's entrepreneurship: which policies & practices work best*.
116. Walker, B., Carpenter, S., Anderies, J., Abel, N., Cumming, G.S., Janssen, M., Lebel, L., Norberg, J., Peterson, G.D. and Pritchard, R. (2002), "Resilience management in social-ecological systems: a working hypothesis for a participatory approach", *Conservation Ecology*, Vol. 6 No. 1, p. 14.
117. Wang, J., Cooke, F. L., & Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in C hina? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 132-154. doi:10.1111/1744-7941.12026
118. 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. doi: 10.5465/annals.2015.0134
119. Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in clinical gerontology*, 21(2), 152-169. doi: 10.1017/S0959259810000420
120. Zanko, M., & Dawson, P. (2011). Occupational Health and Safety Management in Organizations: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 328–344. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00319.x
121. Zhou, Y., Fan, X., & Son, J. (2019). How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. *Human resource management*, 58(3), 253-268. doi: 10.1002/hrm.21950

Informacijos šaltinių sąrašas

1. AON (2020). Employees twice as motivated and productive if they're resilient, according to new Aon research. [Žiūrėta: 2022-06-01] Prieiga per internetą: <https://www.aon.com/unitedkingdom/media-room/articles/employees-motivated-productive-if-resilient.jsp>
2. Chang, H. (2020). How I'm Managing My Psoriasis in the Shadow of the Coronavirus [Žiūrėta: 2022-05-20] Prieiga per internetą: <https://www.everydayhealth.com/columns/howard-chang-the-itch-to-beat-psoriasis/how-im-managing-my-psoriasis-in-the-shadow-of-the-coronavirus/>
3. Global Workplace Study (2020) [Žiūrėta: 2022-06.01] Prieiga per internetą: <https://www.adpri.org/research/global-workplace-study/>
4. Huber C., Lund F., & Spielmann N. (2021). According to a new survey, the COVID-19 crisis has accelerated operational changes and stronger collaboration between directors and management that are key to a board's success. 7sey Survey Žiūrėta [2022-01-03]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/how-boards-have-risen-to-the-covid-19-challenge-and-whats-next>
5. Hurley K. (2020) „What Is Resilience? Your Guide to Facing Life's Challenges, Adversities, and Crises“ [Žiūrėta 2022.05.20] Prieiga per internetą: <https://www.everydayhealth.com/wellness/resilience/#resilience-theory>
6. Landau, 2019. Living With Undiagnosed Disease: A Chance to Develop Resilience? [Žiūrėta: 2022-05-20] Prieiga per internetą: <https://www.everydayhealth.com/wellness/resilience/fighting-diagnosis-building-resilience/>
7. Lietuvos Respublikos oficialiosios statistikos portalas [žiūrėta 2023-02-15]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
8. Revelant, J. & Cherney, K. (2020). What is PTSD? Symptoms, Causes, Diagnosis and Treatment. [Žiūrėta: 2022-05-20] Prieiga per internetą: <https://www.everydayhealth.com/ptsd/guide/>
9. Seitzer, M. 2019. How To Cope With Caregiver Depression [Žiūrėta: 2022-05-20] Prieiga per internetą: <https://www.everydayhealth.com/wellness/resilience/learn-signs-caregiver-depression/>
10. Smith J. (2020) Resilience is missing for many employees. [Žiūrėta: 2022-05-30] Prieiga per internetą: <https://workplaceinsight.net/resilience-is-missing-for-many-employees/>

Priedai

1 priedas. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių tyrimo klausimynas

Gerb. tyrimo dalyviai,

esu KTU magistro Žmonių išteklių vadybos programos II kurso studentė Gabija Laurikaitytė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kuriuo siekiama ištirti veiksnius, lemiančius organizacijų ir darbuotojų atsparumą. Ši apklausa yra anoniminė, o gauti rezultatai bus naudojami tik tyrimo tikslais. Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir nuoširdžius atsakymus!

Kilus klausimams prašau kreiptis el. paštu gabija.laurikaityte@ktu.edu.

1. Ar šiuo metu dirbate pagal darbo sutartį?
 - Taip
 - Ne (jei atsakymas ne – anketa yra baigta).
2. Pagalvokite apie **organizaciją**, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Įvertinus tai, kiek nuo mūsų priklauso kiti, mes tinkamai planuojame ruošdamiesi netikėtumams/turime tinkamą krizių valdymo planą					
2. Mūsų organizacija yra įsipareigojusi praktikuoti ir išbandyti nenumatytus kritinių atvejų planus, siekdama užtikrinti, kad jie būtų veiksmingi					
3. Mūsų organizacija sutelkia dėmesį į gebėjimą reaguoti esant netikėtumams					
4. Mūsų organizacija turi aiškiai apibrėžtus prioritetus, kas svarbu krizės metu ir po jos					
5. Mūsų organizacija aktyviai stebi savo sektorių, kad iš anksto galėtume numatyti kylančias problemas					
6. Mūsų organizacija turi pakankamai išteklių, kad galėtų priimti netikėtus pokyčius					
7. Jei pagrindiniai žmonės būtų nepasiekiami, visada yra kitų, kurie galėtų atlikti jų funkciją					
8. Jei mus ištiktų krizė, mūsų organizacijoje atsirastų žmogus, kuris gebėtų tinkamai vadovauti ir imtis lyderystės					
9. Mūsų organizacija yra žinoma dėl savo gebėjimo panaudoti žinias neįprastais būdais					
10. Mūsų organizacija geba greitai priimti sunkius sprendimus					

3. Pagalvokite apie **tarpusavio (abipusę) komunikaciją** organizacijoje kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Dažniausiai mano ir įmonės bendravimas yra abipusis					
2. Mano organizacija skatina nuomonių skirtumus					
3. Komunikacijos tikslas mūsų įmonėje yra padėti vadovams reaguoti į darbuotojų problemas					
4. Vadovai mano organizacijoje skatina darbuotojus reikšti skirtingas nuomones					
5. Darbuotojai nebijo kalbėti per susitikimus su vadovais.					

4. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacija su žmonėmis elgiasi taip kaip ir aš – sąžiningai ir teisingai.					
2. Kiekvieną kartą, kai organizacija priima svarbų sprendimą, žinau, kad ji rūpinasi ir tokiais žmonėmis kaip aš					
3. Galima pasitikėti, kad organizacija ištesės savo pažadus					
4. Manau, kad organizacija, priimdama sprendimus, atsižvelgia į tokių žmonių, kaip aš, nuomonę					
5. Aš labai pasitikiu šios organizacijos gebėjimais					
6. Ši organizacija turi galimybę įgyvendinti tai, ką ji sako, kad padarys					

5. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Tiek organizacija, tiek ir aš esame patenkinti sprendimų priėmimo procesu					
2. Organizacija ir aš turime vienodą įtaką priimant sprendimus					
3. Organizacija ir aš sutariame, ko galime tikėtis vieni iš kitų					
4. Organizacija ir aš bendradarbiaujame tarpusavyje					

6. Pagalvokite apie savo organizaciją, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Esu pasiruošęs dėti dideles pastangas, kad mano organizacija būtų sėkminga					
2. Kitiems apie savo organizaciją atsiliepiu teigiamai					
3. Didžiuojuosi galėdamas pasakyti kitiems, kad esu organizacijos dalis					
4. Man labai rūpi mano organizacijos statusas					
5. Mano organizacija, kurioje dirbu, yra viena geriausių institucijų, kurioje galiu dirbti					

7. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Esu patenkintas organizacija, kurioje dirbu					
2. Organizacijos ir darbuotojų, tokių kaip aš, santykiai yra naudingi abiem pusėms					
3. Dauguma darbuotojų, tokių kaip ir aš, patenkinti santykiais su šia organizacija					
4. Apskritai, esu patenkintas santykiais, kuriuos mano organizacija užmezgė su manimi ir kitais darbuotojais, tokiais kaip aš					
5. Daugumai darbuotojų patinka tvarkyti reikalus su šia organizacija					

8. Pagalvokite apie **savo elgseną** organizacijoje kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Efektyviai bendradarbiauju su kitais, kad įveikčiau darbo iššūkius					
2. Sėkmingai įveikiu didelį ir ilgai besitęsiantį darbo krūvį					
3. Kompetentingai sprendžiu krizes darbe					
4. Mokausi iš klaidų ir tobulinu darbų atlikimą					
5. Pakartotinai įvertinu savo darbinę veiklą ir nuolat ją tobulinu					
6. Efektyviai reaguuju į atsiliepimus įskaitant kritiką					

7. Ieškau pagalbos darbe, kai man reikia konkrečių išteklių					
8. Kreipiuosi į vadovus, kai man reikia jų paramos					
9. Darbe pokyčius naudoju kaip augimo galimybę					

9. Pagalvokite apie **darbuotojų veiklos vertinimą** organizacijoje, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai yra pagrįsti individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą					
2. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai yra orientuoti į tobulėjimą ir pažangą darbe					
3. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimuose yra akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai					
4. Organizacijoje darbuotojai reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus					
5. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertintais rezultatais					

10. Pagalvokite apie **darbuotojų mokymus** organizacijoje, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mokymų programos mūsų įmonėje padeda darbuotojams įgyti reikiamų įgūdžių tam, kad jie galėtų efektyviai atlikti darbą					
2. Mokymo programos siekia pagerinti darbuotojų tarpusavio santykius					
3. Mano įmonė siūlo pakankamai mokymo galimybių, kad galėčiau kompetentingai atlikti savo darbą					
4. Manau, kad mokymo programos turėtų būti vykdomos dažniau					

11. Pagalvokite apie **atlygio sistemą** organizacijoje, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Manau, kad už savo atliekamą darbą gaunu tinkamą ir teisingą atlygį					
2. Organizacija moka atlyginimą atsižvelgdama į atsakomybes darbe					
3. Organizacija gerai susieja atlygį su darbo rezultatais					
4. Paaukštinimai yra skiriami sąžiningai					
5. Kai gerai atlieku savo darbą, esu pagiriamas savo vadovo					

12. Pagalvokite apie **darbo organizaciją** ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano darbo krūvis yra racionalus					
2. Mano vadovas padeda man suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais					
3. Organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms					

13. Pagalvokite apie **saugą ir sveikatą** organizacijoje, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacija aprūpina darbuotojus reikalinga darbo įranga					
2. Darbo vietos atitinka saugos reikalavimus					
3. Organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių					
4. Organizacija savo darbuotojams užtikrina geras sąlygas jų poilsiui					
5. Organizacija savo darbuotojams suteikia sveikatinimo galimybes					
6. Organizacija savo darbuotojams užtikrina geras darbo sąlygas					

14. Pagalvokite apie **karjeros valdymą** organizacijoje, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacijoje vyrauja „greitos“ karjeros galimybės, kai per trumpą laiką galimas paaukštinimas pareigose					
2. Organizacijoje darbuotojams yra suteikiama atsakomybė patiems dėl savo asmeninio tobulėjimo					
3. Organizacija suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms					
4. Organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros					

15. Jūsų lytis?

- Moteris
- Vyras
- Kita

16. Jūsų amžius?

- 1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)
- 1961-1981 m. (X karta)
- 1982-2000 m. (Y karta)
- 2001 m. ir vėliau (Z karta)

17. Jūsų išsilavinimas?

- Pradinis
- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- Aukštasis universitetinis

18. Industrija, kurioje dirbate?

- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Finansinė ir draudimo veikla
- Gamyba
- Informacija ir ryšiai
- Nekilnojamo turto operacijos
- Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
- Statyba
- Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas

- Švietimas
- Transportas
- Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė
- Kita (įrašykite)

19. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje?

- Iki 1 metų
- 1-3 metai
- 4-5 metai
- 6-10 metų
- 11-20 metų
- Daugiau kaip 20 metų

20. Koks organizacijos, kurioje dirbate, dydis: maža, vidutinė, didelė (skirstymas skliaustuose iki kelių darbuotojų)?

- Labai maža organizacija (iki 9 darbuotojų)
- Maža (10-49 darbuotojų)
- Vidutinė (50-249 darbuotojų)
- Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

21. Jūsų užimamos pareigos įmonėje, kurioje dirbate?

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

22. Jūsų vidutinės mėnesio pajamos?

- Mažesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ iki 1184,40 Eur);
- Vidutinis darbo užmokestis („į rankas“ 1184,40 Eur)
- Didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ nuo 1184,40 Eur).

2 priedas. Organizacijų ir darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių klausimyno struktūra

Konstruktas	Dimensija	Teiginiai	Šaltinis
Organizacijų atsparumas	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įvertinus tai, kiek nuo mūsų priklauso kiti, mes tinkamai planuojame ruošdamiesi netikėtumams/turime tinkamą krizių valdymo planą. 2. Mūsų organizacija yra įsipareigojusi praktikuoti ir išbandyti nenumatytus kritinių atvejų planus, siekdama užtikrinti, kad jie būtų veiksmingi. 3. Mūsų organizacija sutelkia dėmesį į gebėjimą reaguoti esant netikėtumams. 4. Mūsų organizacija turi aiškiai apibrėžtus prioritetus, kas svarbu krizės metu ir po jos. 5. Mūsų organizacija aktyviai stebi savo sektorių, kad iš anksto galėtų numatyti kylančias problemas. 6. Mūsų organizacija turi pakankamai išteklių, kad galėtų priimti netikėtus pokyčius. 7. Jei pagrindiniai žmonės būtų nepasiekiami, visada yra kitų, kurie galėtų atlikti jų funkciją. 8. Jei mus ištiktų krizė, mūsų organizacijoje atsirastų žmogus, kuris gebėtų tinkamai vadovauti ir imtis lyderystės. 9. Mūsų organizacija yra žinoma dėl savo gebėjimo panaudoti žinias neįprastais būdais. 10. Mūsų organizacija geba greitai priimti sunkius sprendimus. 	Madi Odeh ir kt. (2023)
-	Abipusė komunikacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dažniausiai mano ir įmonės bendravimas yra abipusis. 2. Mano įmonė skatina nuomonių skirtumus 3. Komunikacijos tikslas mūsų įmonėje yra padėti vadovams reaguoti į darbuotojų problemas. 4. Vadovai mano įmonėje skatina darbuotojus reikšti skirtingas nuomones. 5. Darbuotojai nebijo kalbėti per susitikimus su vadovais. 	Lee ir Kim (2022)
-	Pasitikėjimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacija su žmonėmis elgiasi taip kaip ir aš – sąžiningai ir teisingai. 2. Kiekvieną kartą, kai organizacija priima svarbų sprendimą, žinau, kad ji rūpinasi ir tokiais žmonėmis kaip aš. 3. Galima pasitikėti, kad organizacija ištesės savo pažadus. 4. Manau, kad organizacija, priimdama sprendimus, atsižvelgia į tokių žmonių, kaip aš, nuomonę. 5. Aš labai pasitikiu šios organizacijos gebėjimais. 6. Ši organizacija turi galimybę įgyvendinti tai, ką ji sako, kad padarys. 	Kim (2020)

-	Kontrolė (paremta abipusiškumu)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiek organizacija, tiek ir aš esame patenkinti sprendimų priėmimo procesu. 2. Organizacija ir aš turime vienodą įtaką priimant sprendimus. 3. Organizacija ir aš sutariame, ko galime tikėtis vieni iš kitų. 4. Organizacija ir aš bendradarbiaujame tarpusavyje. 	Ni, Xiao, Liu ir Wang (2019).
-	Įsipareigojimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esu pasiruošęs dėti dideles pastangas, kad mano organizacija būtų sėkminga. 2. Kitiems apie savo organizaciją atsiliepiu teigiamai. 3. Didžiuojuosi galėdamas pasakyti kitiems, kad esu organizacijos dalis. 4. Man labai rūpi mano organizacijos statusas. 5. Mano organizacija, kurioje dirbu, yra viena geriausių institucijų, kurioje galiu dirbti. 	Hanaysha (2016).
-	Pasitenkinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esu patenkintas organizacija, kurioje dirbu. 2. Organizacijos ir darbuotojų, kaip aš, santykiai yra naudingi abiem pusėms. 3. Dauguma darbuotojų, tokių kaip aš, patenkinti santykiais su šia organizacija. 4. Apskritai, esu patenkintas santykiais, kuriuos mano organizacija užmezgė su manimi ir kitais darbuotojais kaip aš. 5. Daugumai žmonių patinka tvarkyti reikalus su šia organizacija. 	Ki ir kt. (2015)
Darbuotojų atsparumas	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektyviai bendradarbiauju su kitais, kad įveikčiau darbo iššūkius. 2. Sėkmingai įveikiu didelį ir ilgai besitęsiantį darbo krūvį. 3. Kompetentingai sprendžiu krizes darbe. 4. Mokausi iš klaidų ir tobulinu darbų atlikimą. 5. Pakartotinai įvertinu savo darbinę veiklą ir nuolat ją tobulinu. 6. Efektyviai reaguju į atsiliepimus įskaitant kritiką. 7. Ieškau pagalbos darbe, kai man reikia konkrečių išteklių. 8. Kreipiuosi į vadovus, kai man reikia jų paramos. 9. Darbe pokyčius naudoju kaip augimo galimybę. 	Naswall, Malinen, Kuntz ir Hodliffe (2019)
ŽIV praktikos	Darbuotojų veiklos vertinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai yra pagrįsti individualiu elgesiu ir požiūriu į darbą. 2. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai yra orientuoti į tobulėjimą ir pažangą darbe. 3. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimuose yra akcentuojami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai. 3. Organizacijoje darbuotojai reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie atliekamus darbus. 	Prieto ir Pérez Santana (2014)

	4. Organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimai grindžiami objektyviai ir kiekybiškai įvertintais rezultatais.	
Darbuotojų mokymai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokymų programos mūsų įmonėje padeda darbuotojams įgyti reikiamų įgūdžių tam, kad jie galėtų efektyviai atlikti darbą. 2. Mokymo programos siekia pagerinti darbuotojų tarpusavio santykius. 3. Mano įmonė siūlo pakankamai mokymo galimybių, kad galėčiau kompetentingai atlikti savo darbą. 4. Manau, kad mokymo programos turėtų būti vykdomos dažnai/dažniau. 	Swamy, Nanjundeswaraswamy ir Rashmi (2015)
Atlygio politika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manau, kad už savo atliekamą darbą gaunu tinkamą ir teisingą atlygį. 2. Organizacija moka atlyginimą atsižvelgdama į atsakomybes darbe. 3. Įmonė gerai susieja atlygį su darbo rezultatais 4. Paaukštinimai yra skiriami sąžiningai. 5. Kai gerai atlieku savo darbą, esu pagiriamas savo vadovo. 	Swamy, Nanjundeswaraswamy, Rashmi (2015)
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mano darbo krūvis yra racionalus. 2. Mano vadovas padeda man suderinti darbą su asmeniniais gyvenimo poreikiais. 3. Organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms. 	Lee ir Kim (2020)
Darbuotojų sauga ir sveikata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacija aprūpina darbuotojus reikalinga darbo įranga. 2. Darbo vietos atitinka saugos reikalavimus. 3. Organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių. 4. Organizacija savo darbuotojams užtikrina geras sąlygas jų poilsiui. 5. Organizacija savo darbuotojams suteikia sveikatinimo galimybes. 6. Organizacija savo darbuotojams užtikrina geras darbo sąlygas. 	Staniškienė ir Stankevičiūtė (2018).
Karjeros valdymas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijoje vyrauja „greitos“ karjeros galimybės, kai per trumpą laiką galimas paaukštinimas pareigose. 2. Organizacijoje darbuotojams yra suteikiama atsakomybė patiems dėl savo asmeninio tobulėjimo. 3. Organizacija suteikia karjeros galimybes jauniems žmonėms. 4. Organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros. 	Diaz-Carrion, Lopez-Fernández ir Romero-Fernandez (2018)

3 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal amžių

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Komunikacija	0,000	217,00	3,80	1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)	Amžius
		150,93	3,23	1961-1981 m. (X karta)	
		200,22	3,59	1982-2000 m. (Y karta)	
		256,70	4,01	2001 m. ir vėliau (Z karta)	
Pasitikėjimas	0,014	213,00	3,67	1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)	Amžius
		169,68	3,30	1961-1981 m. (X karta)	
		195,69	3,48	1982-2000 m. (Y karta)	
		253,48	3,93	2001 m. ir vėliau (Z karta)	
Kontrolė	0,002	212,50	3,50	1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)	Amžius
		154,94	3,10	1961-1981 m. (X karta)	
		200,59	3,40	1982-2000 m. (Y karta)	
		240,76	3,70	2001 m. ir vėliau (Z karta)	
Pasitenkinimas	0,009	204,00	3,80	1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)	Amžius
		163,90	3,45	1961-1981 m. (X karta)	
		197,71	3,64	1982-2000 m. (Y karta)	
		247,70	4,03	2001 m. ir vėliau (Z karta)	

4 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal amžių

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Darbuotojų veiklos vertinimas	0,000	195,00	3,80	1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)	Amžius
		143,28	3,25	1961-1981 m. (X karta)	
		203,78	3,65	1982-2000 m. (Y karta)	
		239,22	3,93	2001 m. ir vėliau (Z karta)	
Atlygio politika	0,000	217,50	3,60	1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)	Amžius
		149,00	2,99	1961-1981 m. (X karta)	
		201,69	3,38	1982-2000 m. (Y karta)	
		245,48	3,76	2001 m. ir vėliau (Z karta)	
Darbuotojų sauga ir sveikata	0,004	137,50	3,33	1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)	Amžius
		169,17	3,44	1961-1981 m. (X karta)	
		195,24	3,59	1982-2000 m. (Y karta)	
		263,18	4,05	2001 m. ir vėliau (Z karta)	

Karjeros valdymas	0,000	197,00	3,50	1943-1960 m. (Kūdikių bumo karta)	Amžius
		146,18	3,06	1961-1981 m. (X karta)	
		202,35	3,41	1982-2000 m. (Y karta)	
		247,00	3,75	2001 m. ir vėliau (Z karta)	

5 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal industriją

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Pasitikėjimas	0,043	165,76	3,28	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	Industrija
		168,95	3,27	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	
		209,48	3,61	Finansinė ir draudimo veikla	
		196,68	3,51	Gamyba	
		224,38	3,71	Informacija ir ryšiai	
		128,00	2,67	Nekilnojamo turto operacijos	
		161,46	3,25	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	
		243,25	3,83	Statyba	
		178,36	3,38	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	
		237,88	3,79	Švietimas	
		191,84	3,49	Transportas	
		129,25	2,98	Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė	
205,78	3,56	Kita			

6 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal industriją

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Darbuotojų veiklos vertinimas	0,010	178,71	3,49	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	Industrija
		173,87	3,42	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	
		223,03	3,81	Finansinė ir draudimo veikla	
		199,20	3,64	Gamyba	
		223,71	3,77	Informacija ir ryšiai	
		42,00	2,20	Nekilnojamo turto operacijos	
		226,71	3,87	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	
		216,45	3,78	Statyba	
		159,16	3,35	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	
		225,50	3,82	Švietimas	

		189,53	3,60	Transportas	
		117,65	2,94	Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė	
		199,18	3,65	Kita	
Darbuotojų mokymai	0,035	143,97	3,08	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	Industrija
		166,48	3,18	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	
		227,32	3,76	Finansinė ir draudimo veikla	
		199,77	3,45	Gamyba	
		214,40	3,63	Informacija ir ryšiai	
		73,50	2,22	Nekilnojamo turto operacijos	
		221,71	3,75	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	
		186,95	3,43	Statyba	
		178,14	3,39	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	
		232,90	3,79	Švietimas	
		188,89	3,49	Transportas	
		222,60	3,73	Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė	
		197,69	3,50	Kita	
Atlygio politika	0,017	235,59	3,67	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	Industrija
		187,88	3,26	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	
		215,92	3,53	Finansinė ir draudimo veikla	
		185,64	3,30	Gamyba	
		211,51	3,48	Informacija ir ryšiai	
		49,83	2,00	Nekilnojamo turto operacijos	
		200,08	3,42	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	
		254,15	3,72	Statyba	
		154,52	3,06	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	
		220,07	3,50	Švietimas	
		193,42	3,34	Transportas	
		108,30	2,66	Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė	
		189,37	3,29	Kita	
Darbuotojų sauga ir sveikata	0,009	157,62	3,35	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	Industrija
		176,64	3,47	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	
		224,30	3,81	Finansinė ir draudimo veikla	

		200,45	3,63	Gamyba	
		231,12	3,84	Informacija ir ryšiai	
		101,00	2,56	Nekilnojamo turto operacijos	
		189,29	3,58	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	
		235,50	3,85	Statyba	
		156,19	3,36	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	
		216,90	3,71	Švietimas	
		214,50	3,78	Transportas	
		109,90	2,97	Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė	
		194,12	3,57	Kita	
Karjeros valdymas	0,001	167,41	3,21	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	Industrija
		188,04	3,27	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	
		227,42	3,63	Finansinė ir draudimo veikla	
		150,39	3,09	Gamyba	
		223,47	3,54	Informacija ir ryšiai	
		54,83	2,08	Nekilnojamo turto operacijos	
		181,17	3,40	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	
		237,05	3,68	Statyba	
		147,42	3,09	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	
		201,17	3,43	Švietimas	
		198,89	3,47	Transportas	
		94,15	2,55	Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė	
				216,53	

7 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal darbo stažą

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Komunikacija	0,014	222,37	3,77	Iki metų	Darbo stažas
		190,70	3,52	1-3 metai	
		195,06	3,56	4-5 metai	
		147,79	3,13	6-10 metų	
		164,71	3,29	11-20 metų	
		159,80	3,32	Daugiau kaip 20 metų	
Pasitikėjimas	0,034	224,72	3,71	Iki metų	Darbo stažas

		184,92	3,41	1-3 metai	
		189,09	3,41	4-5 metai	
		159,50	3,17	6-10 metų	
		182,47	3,39	11-20 metų	
		179,85	3,38	Daugiau kaip 20 metų	
Kontrolė	0,041	218,48	3,55	Iki metų	Darbo stažas
		195,73	3,36	1-3 metai	
		181,56	3,27	4-5 metai	
		165,35	3,09	6-10 metų	
		167,66	3,17	11-20 metų	
		150,15	3,09	Daugiau kaip 20 metų	

8 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal darbo stažą

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Darbuotojų veiklos vertinimas	0,005	225,47	3,83	Iki metų	Darbo stažas
		191,08	3,56	1-3 metai	
		190,09	3,54	4-5 metai	
		157,13	3,33	6-10 metų	
		149,74	3,22	11-20 metų	
		156,07	3,39	Daugiau kaip 20 metų	
Atlygio politika	0,007	224,57	3,60	Iki metų	Darbo stažas
		191,56	3,30	1-3 metai	
		188,69	3,28	4-5 metai	
		166,77	3,03	6-10 metų	
		158,37	3,04	11-20 metų	
		140,73	3,00	Daugiau kaip 20 metų	
Darbuotojų sauga ir sveikata	0,044	218,49	3,77	Iki metų	Darbo stažas
		190,62	3,56	1-3 metai	
		194,48	3,55	4-5 metai	
		164,75	3,38	6-10 metų	
		140,32	3,24	11-20 metų	
		185,55	3,53	Daugiau kaip 20 metų	
Karjeros valdymas	0,035	205,47	3,46	Iki metų	Darbo stažas
		206,42	3,44	1-3 metai	
		179,92	3,29	4-5 metai	
		172,54	3,11	6-10 metų	
		151,29	3,00	11-20 metų	
		142,18	3,09	Daugiau kaip 20 metų	

9 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal organizacijos dydį

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Darbuotojų mokymai	0,035	198,89	3,47	Labai maža organizacija (iki 9 darbuotojų)	Organizacijos dydis
		198,35	3,24	Maža (10-49 darbuotojų)	
		192,69	3,47	Vidutinė (50-249 darbuotojų)	
		191,96	3,63	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	
Darbuotojų sauga ir sveikata	0,032	176,37	3,51	Labai maža organizacija (iki 9 darbuotojų)	Organizacijos dydis
		173,79	3,45	Maža (10-49 darbuotojų)	
		194,65	3,60	Vidutinė (50-249 darbuotojų)	
		213,57	3,70	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	

10 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Komunikacija	0,001	231,84	3,82	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		185,55	3,48	Nevadovaujančios	
Pasitikėjimas	0,000	241,05	3,84	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		183,35	4,39	Nevadovaujančios	
Kontrolė	0,000	241,00	3,69	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		183,36	3,28	Nevadovaujančios	
Įsipareigojimas	0,000	238,58	4,08	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		183,94	3,69	Nevadovaujančios	
Pasitenkinimas	0,000	239,83	3,95	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		183,64	3,55	Nevadovaujančios	

11 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Darbuotojų veiklos vertinimas	0,005	227,16	3,83	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		186,67	3,53	Nevadovaujančios	
Darbuotojų mokymai	0,003	228,83	3,76	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		186,27	3,40	Nevadovaujančios	
Atlygio politika	0,000	247,35	3,74	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		181,84	3,24	Nevadovaujančios	

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	0,002	230,20	3,79	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		185,95	3,44	Nevadovaujančios	
Darbuotojų sauga ir sveikata	0,000	237,29	3,90	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		184,25	3,52	Nevadovaujančios	
Karjeros valdymas	0,000	236,70	3,71	Vadovaujančios	Užimamos pareigos
		184,39	3,28	Nevadovaujančios	

12 priedas. Organizacijų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal vidutines mėnesio pajamas

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Įsipareigojimas	0,003	172,17	3,60	Mažesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ iki 1184,40 Eur)	Vidutinės mėnesio pajamos
		195,81	3,76	Vidutinis darbo užmokestis („į rankas“ 1184,40 Eur)	
		215,56	3,90	Didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ nuo 1184,40 Eur)	

13 priedas. Darbuotojų atsparumą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas pagal vidutines mėnesio pajamas

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Atlygio politika	0,003	174,27	3,18	Mažesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ iki 1184,40 Eur)	Vidutinės mėnesio pajamos
		187,92	3,27	Vidutinis darbo užmokestis („į rankas“ 1184,40 Eur)	
		217,01	3,51	Didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ nuo 1184,40 Eur)	
Darbuotojų sauga ir sveikata	0,009	173,51	3,46	Mažesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ iki 1184,40 Eur)	Vidutinės mėnesio pajamos
		203,70	3,65	Vidutinis darbo užmokestis („į rankas“ 1184,40 Eur)	
		210,78	3,68	Didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ nuo 1184,40 Eur)	
Karjeros valdymas	0,001	169,84	3,18	Mažesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ iki 1184,40 Eur)	Vidutinės mėnesio pajamos
		204,63	3,40	Vidutinis darbo užmokestis („į rankas“ 1184,40 Eur)	

		213,92	3,53	Didesnės nei vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje („į rankas“ nuo 1184,40 Eur)	
--	--	--------	------	--	--