



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO
VALSTYBĖS VALDYMO IR SAVIVALDYBIŲ KOMITETAS
VIEŠOJO VALDYMO KOMPETENCIJŲ TINKLAS
LIETUVOS RESPUBLIKOS VIDAUŠ REIKALŲ MINISTERIJA
MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

IX TARPTAUTINĖ MOKSLINĖ-PRAKTIŠKĖ
VIEŠOJO VALDYMO POKYČIŲ KONFERENCIJA
**ATSPARUMO PAIEŠKOS
VIEŠAJAME SEKTORIUJE**

Santraukos

2022 m. gegužės 4 d.



GENEROLO JONAS ŽEMAITIS
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

COMMITTEE ON STATE ADMINISTRATION AND LOCAL AUTHORITIES
OF THE SEIMAS OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA
EXCELLENCE NETWORK OF PUBLIC GOVERNANCE
MINISTRY OF THE INTERIOR OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA
FACULTY OF PUBLIC GOVERNANCE AND BUSINESS
OF THE MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
GENERAL JONAS ŽEMAITIS MILITARY ACADEMY OF LITHUANIA

9TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE ON PUBLIC ADMINISTRATION CHANGES
**BUILDING OF RESILIENCE
IN THE PUBLIC SECTOR**

Abstracts

4 May 2022

Organizatoriai / Organisers

Viešojo valdymo kompetencijų tinklas / *Excellence Network of Public Governance*

Lietuvos Respublikos Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetas / *Committee on State Administration and Local Authorities of the Seimas of the Republic of Lithuania*

Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija / *Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania*

Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakultetas / *Faculty of Public Governance and Business of the Mykolas Romeris University*

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija / *General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania*

Mokslinis-organizacinis komitetas / Scientific-organizing committee

Komiteto pirmininkas / Chairman of the Committee – prof. dr. Andrius Stasiukynas, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Viešojo administravimo instituto direktorius / Director, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University,

Nariai / Members

Prof. dr. Olha Andrieieva, Kijevo nacionalinio Taraso Ševčenkos universiteto Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos studijų ir mokslo institutas, Ukraina / Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

Prof. dr. Nataliia Gavkalova, Charkovo nacionalinis Simono Kuzneco ekonomikos universitetas, Ukraina / Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Prof. dr. Robert Gawlowski, Torunės aukštosios bankininkystės mokyklos profesorius, Lenkija / Professor, WSB University in Torun, Poland.

Doc. prof. Viktoriya Gura, Kijevo nacionalinio Taraso Ševčenkos universiteto Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos studijų ir mokslo institutas, Ukraina / Associate professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

Prof. dr. Larysa Komakha, Kijevo nacionalinio Taraso Ševčenkos universiteto Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos studijų ir mokslo institutas, Ukraina / Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

Prof. dr. Mantas Bileišis, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos prorektorius studijoms ir mokslui / Vice-Rector for Science and Studies, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

Prof. dr. Rasa Smaliukienė, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Saugumo institucijų valdymo mokslo grupės profesorė / Professor, Research Group for Security Institutions Management, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

Doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Gynybos ekonomikos ir vadybos mokslo grupės vadovė / Head of Defense Economics and Management Research Group, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

Doc. dr. Vidmantė Giedraitytė, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Saugumo institucijų valdymo mokslo grupės vadovė / Head, Research Group for Security Institutions Management, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

Doc. dr. Rolanda Kazlauskaitė Markelienė, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Saugumo institucijų valdymo mokslo grupės docentė / Associate professor, Research Group for Security Institutions Management, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

Prof. dr. Aleksandras Patapas, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Viešojo administravimo instituto profesorius / Professor, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University.

Prof. dr. Vainius Smalskys, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Viešojo administravimo instituto profesorius / Professor, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University.

Prof. dr. Jolanta Urbanovič, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Viešojo administravimo instituto profesorė / Professor, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University.

Dr. Aušra Šukvietienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Viešojo administravimo instituto lektorė / Lecturer, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University.

Justinas Staliūnas, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Viešojo administravimo instituto doktorantas / PhD student, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University.

Lina Milonaitė, Lietuvos Respublikos Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto patarėjų biuro vadovė / Head, Office of the Committee on State Administration and Local Government, Office of the Seimas of the Republic of Lithuania.

Vilma Keidūnė, Lietuvos Respublikos Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto biuro patarėja / Adviser, Office of the Committee on State Administration and Local Government, Office of the Seimas of the Republic of Lithuania.

Sigita Ščajevienė, Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų viceministrė / Vice-Minister of the Interior.

Paulius Skardžius, Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupės patarėjas / Adviser, Public Administration and Local Government Policy Group, Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania.

KONFERENCIJOS PROGRAMA / PROGRAMME

2022 m. gegužės 4 d. / 4 May 2022

09.00–09.30 Registracija, pasitikimo kava / *Registration and welcome coffee*

III rūmų Konferencijų salė / *Conference Hall, Building 3*

[Transliacijos nuoroda \(lietuvių kalba\)](#)

[Webcast link \(in English\)](#)

09.30–11.45 PLENARINĖ SESIJA / *PLENARY SESSION*

Moderatoriai / Moderators: prof. dr. **Andrius Stasiukynas**, Viešojo valdymo kompetencijų tinklo koordinatorius, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto direktorius / *Coordinator of the Excellence Network of Public Governance; Director, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University*

doc. dr. **Vidmantė Giedraitytė**, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Saugumo institucijų valdymo mokslo grupės vadovė / *Head, Research Group for Management of Security Institutions, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania*

09.30–09.40 Sveikinimo kalbos / *Welcome addresses*

Ričardas Juška, LR Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto pirmininkas / *Chair, Committee on State Administration and Local Authorities, Seimas of the Republic of Lithuania*

09.40–10.40 Pranešimai / *Presentations*

prof. dr. **Per Læg Reid**, Bergeno universitetas, Norvegija / *University of Bergen, Norway*

COVID-19 pandemijos sukeltos krizės valdymo vertinimas: Šiaurės šalių metodai ir Švedijos išskirtinės priemonės (*Assessing crisis management of the COVID-19 pandemic: the Nordic way and Swedish exceptionalism*)

prof. dr. **Agota Giedrė Raišienė**, Mykolo Romerio universiteto profesorė / *Professor, Mykolas Romeris University*

Viešojo sektoriaus atsparumo iššūkiai sukrėtimų laikotarpiu: ką rei(š)kia stiprinti? (*Is there a need for reinforcing the resilience of public sector institutions in times of uncertainty?*)

10.40–11.45 **Diskusija / *Discussion***

Rita Tamašunienė, LR Seimo valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto narė / *Member of the Committee on State Administration and Local Authorities, Seimas of the Republic of Lithuania*

Sigita Ščajevienė, vidaus reikalų viceministrė / *Vice-Minister of the Interior*

Vitalijus Mitrofanovas, Akmenės rajono meras, Lietuvos savivaldybių asociacijos viceprezidentas / *Mayor, Akmenė District; Vice-President, Association of Local Authorities in Lithuania*

plk. lt. **Rimantas Raudeliūnas**, Krašto apsaugos ministerijos Karo tarnybos ir personalo departamento vyresnysis patarėjas / *Adviser, Military Service and Personnel Department, Ministry of National Defence*

prof. dr. **Vainius Smalskys**, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo studijų vadovas / *Head for Public Administration Studies, Mykolas Romeris University*

prof. dr. **Mantas Bileišis**, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos prorektorius studijoms ir mokslui / *Vice-Rector for Studies and Science, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania*

11.45-12.30 **Kavos pertrauka / *Coffee break***

12.30-14.30 **KONFERENCIJOS PRANEŠIMAI IR DARBAS**
SEKCIJOSE / PRESENTATIONS AND WORK IN PANELS

12.30-14.30 **SEKCIJA A: Tarptautinės viešojo sektoriaus veiklos patirtys**
atsparumo kontekste

PANEL A: Experience in public sector resilience efforts worldwide

III rūmų Konferencijų salė / Conference Hall, Building 3

[Transliacijos nuoroda \(lietuvių kalba\)](#)

[Webcast link \(in English\)](#)

Moderatoriai / Moderators: prof. dr. Aleksandras Patapas, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo studijų programų vadovas / Head for Public Administration Study Programmes, Mykolas Romeris University

doc. dr. Vidmantė Giedraitytė, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Saugumo institucijų valdymo mokslo grupės vadovė / Head, Research Group for Management of Security Institutions, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

prof. dr. Vainius Smalskys, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo studijų vadovas / Head for Public Administration Studies, Mykolas Romeris University

Pranešimai:

dr. Carl J. Gabrini, JAV Daltono valstybinio koledžo Raito Wright verslo mokykla / Dalton State College's Wright School of Business, USA

Vietos valdžios atsparumo išbandymas. Kova su pandemija 2020 m. Vaitfyldo apygardoje (Testing local government resilience: surviving the pandemic of 2020 in Whitfield County, Georgia, USA)

prof. dr. Robert Gawlowski, Torunės aukštoji bankininkystės mokykla, Lenkija / WSB University in Torun, Poland

Migracijos krizės kaip išbandymas Lenkijos vietos valdžiai. Pirminės pamokos ir ateities darbotvarkė (Migration crisis as a challenge for local government in Poland: Preliminary lessons and agenda for the future)

prof. dr. **Gulsara A. Junusbekova**, dokt. **Zhaslan M. Khamitov**,
Viešojo administravimo akademija prie Kazachstano Respublikos
Prezidento / *Academy of Public Administration under the President
of the Republic of Kazakhstan, Republic of Kazakhstan*
Šiandieninės viešųjų pirkimų vykdymo Kazachstane problemos
(*Modern problems of implementation of public procurement in
Kazakhstan*)

prof. dr. **Nataliia Gavkalova**, dr. **Yuliia Lola**, Charkovo
nacionalinis Simono Kuzneco ekonomikos universitetas, Ukraina /
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine
Visuomenės švietimo ir aplinkosaugos strategijų pritaikymas
naujoms žiedinės ekonomikos sąlygoms
(*Adaptation of public education and environmental strategies to new
conditions of circular economy*)

prof. dr. **Raimundas Kalesnykas**, Vyriausybės strateginės analizės
centro (STRATA) vyriausiasis politikos analitikas, Kazimiero
Simonavičiaus universiteto Teisės ir technologijų instituto
profesorius, Lietuva / *Senior Policy Analyst, Government Strategic
Analysis Center (STRATA); Professor, Faculty of Law, Kazimieras
Simonavičius University, Lithuania*
Viešojo sektoriaus atsparumas sprendžiant migrantų krizę: klaidos
ir išmoktos pamokos (*The resilience of the public sector in tackling
the migrant crisis: mistakes and lessons learned*)

Diskusija / *Discussion*

12.30-14.30 **SEKCIJA B: Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos patirtys
atsparumo kontekste**

Kazimiero Antanavičiaus salė

[Transliacijos nuoroda](#)

Moderatoriai: prof. dr. **Rasa Smaliukienė**, Generolo Jono Žemaičio
Lietuvos karo akademijos Saugumo institucijų valdymo mokslo
grupės profesorė

prof. dr. **Jolanta Urbanovič**, Mykolo Romerio universiteto Viešojo
administravimo instituto profesorė

Pranešimai:

Gintaras Žilinskas, Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuva
Lietuvos gyventojų subjektyvaus kibernetinio saugumo suvokimo genezė

prof. habil. dr. **Ona Gražina Rakauskienė**, Mykolo Romerio universitetas, Lietuva

Saugios visuomenės kūrimo iššūkiai: pažeidžiamumo mažinimas ir atsparumo stiprinimas turbulencijos aplinkybėmis

dr. **Eglė Gaulė**, dr. **Donata Jovarauskienė**, dr. **Rūta Petrauskienė**, **Mindaugas Pravalinskas**, dr. **Rimantas Rauleckas**, Kauno technologijos universitetas, Lietuva

*Viešųjų paslaugų atsparumas ir geras jų valdymas esant nestabili-
mui, neapibrėžtumui, painumui ir dviprasmiškumui*

prof. dr. **Rasa Smaliukienė**, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Lietuva

*Psichologinis ir fiziologinis atsparumas privalomosios karinės tarny-
bos metu: neintervencinių biomedicininį tyrimo metodų taikymo
patirtys ir rezultatai*

doc. dr. **Ilona Bartuševičienė**, prof. dr. **Mindaugas Butkus**,
prof. habil. dr. **Ona Gražina Rakauskienė**, doc. dr. **Lina
Volodzkienė**, prof. dr. **Andrius Stasiukynas**, Mykolo Romerio
universitetas, Lietuva

Organizacijų atsparumas viešajame sektoriuje

dr. **Vida Česnuitytė**, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo
akademija, Lietuva

*Darbo užmokestis ir socialinės garantijos profesinės karo tarnybos
kariams kaip kariuomenės atsparumo veiksniai*

dr. **Vladas Tumulavičius**, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo
akademija, Lietuva

*Kova su nusikalstamumu ir viešojo saugumo užtikrinimas: pavienių
kriminalinių procesų kontrolės vadyba*

dr. **Rita Toleikienė**, dr. **Vita Juknevičienė**, Vilniaus universitetas
Šiaulių akademija, Lietuva

E. vadovavimo plėtra savivaldybėse COVID-19 kontekste

Diskusija.

ASSESSING CRISIS MANAGEMENT OF THE COVID-19 PANDEMIC. THE NORDIC WAY AND SWEDISH EXCEPTIONALISM

Prof. dr. Per Læg Reid
University of Bergen, Norway

Outline of the presentation: What assessment criteria can we use to examine if a crisis management has been well performed or not? Illustrate the use of those criteria on the cases of crisis management of the COVID-19 pandemic in Norway and Sweden. Why did two so similar countries react so different on the same crises? Some lessons learned and policy advices.

How to assess the crisis management? A question of governance capacity and governance legitimacy arises. Both governance capacity and governance legitimacy is necessary for a well performing crisis management. Capacity is important but it is also crucial that the policy measures are accepted among the citizens and that they follow up on them. The dynamics between governance capacity and governance legitimacy matter: good capacity may increase legitimacy and strong legitimacy might strengthen capacity – reinforcing is important; while weak capacity may undermine legitimacy; even relatively good capacity may suffer with low legitimacy.

Governance capacity: analytical capacity (preparadness, quality of experts, ability to understand the development of the crises, to learn, means-end knowledge); coordinating capacity (ability to create coordination between actors, administrative levels and policy areas, vertical and horizontal, internal and external); regulative capacity (ability to decide on crisis measures to reduce the negative effects of the crisis; ability to adapt the measures during the crises); delivery capacity (getting things done; ability to implement crises measures and to provide basic products and services for the citizens; maintain critical societal functions).

Governance legitimacy: input legitimacy (open transparent information, reliable and credible crisis communication, responsiveness, participation; trust in government and interpersonal trust); throughput legitimacy (acceptable and appropriate crisis management processes and procedures: impartial, fair, professional, due processes, rule-of-law, involvement of affected stakeholders, transparent); output legitimacy (outcome of crises on health, econo-

my, individual rights/civil rights, inequality).

What type of crises is the COVID-19 pandemic? A creeping, transboundary, and wicked mega crisis. Complexity: crossing countries, administrative levels, policy areas, organizations and political-administrative level. Uncertainty: weak means-end knowledge; what works?; causes and effects are uncertain. Ambiguity: conflicting values (life and health, economy, civil rights/individual freedom, equality). Urgency: difficult decisions have to be taken under strong time pressure; need to respond before the crisis gets a large scale. Tests the limits of what public organizations are organized to handle: a stress test on the government's crisis management.

Main lessons learned. Despite of low preparedness Norway was able to implement swift and strong policy measures but avoided the most intrusive measures. Crisis management is most well performing when it combines governance legitimacy with governance capacity and leadership. The best way of a government to protect its citizens is by convincing them to follow the regulations and to take care of themselves and their fellow citizens. Citizens self-effort is crucial, but even high trust countries need a well-functioning response strategy and institutional capacity. Depolitication and low degree of polarization and a cooperative political leadership combined with a dynamic public sector capacity is needed.

What matter for a well performing crisis management? Trust in government, in health care institutions and in experts matter. Social cohesion, low polarization and low politicization matter. Political will, government readiness and flexibility to use available capacities in a way that align with public health recommendations matter. Policies and programs enabling citizens to comply with regulations matter, such as universal health coverage, paid sick leave, subsidized child care, income assistance. Implementation of 'coping' strategies which manage uncertainties, strengthen capabilities and legitimacy and build resilience across sectors are more important than elegant science based solutions.

Policy advice. The crisis response needs a crisis communication which contribute to build a national consensus about how to handle the pandemic. Centralization is needed, but also collaboration across administrative levels and between expert bodies and political leadership is necessary. The crisis management principles of responsibility, proximity and similarity does not work to handle a major transboundary crisis. A broad set of expert advises going beyond sector based epidemiologic experts might be reasonable. The

responsibility should not be delegated to experts alone but difficult trade-offs should be decided by political executives. The need for robust governance strategies that allow for adaptive and flexible adjustments. Experiential learning and pragmatism. The need to go beyond unilateral and domestic responses and to have stronger international collaboration.

How to strengthen the effectiveness and legitimacy of national response? Making sense of the crises under deep uncertainty. Improved preparation and response capacity. Better analytical capacity and knowledge about the effectiveness of different policy tools. Better interorganizational collaboration and coordination. More fruitful relations between political leaders and experts. Better collaboration between central and local level. Better knowledge about governance capacity and legitimacy relations. Craft a response that is both effective and legitimate. Measures regulatory fatigue. Maintaining solidarity through crisis communication. Increased crisis communication skills. Better knowledge about how long the crisis can last without losing legitimacy. Open and transparent decision making processes. Centralization is important, but it creates legitimacy problems. Crossboundary coordination is necessary, but it requires high level of trust.

Keywords: *crisis management, Covid-19, Norway, Sweden, comparative analysis.*

Literature:

1. Læg Reid, P. and L.H. Rykkja, eds.. (2019). *Societal Security and Crisis Management. Governance Capacity and Legitimacy.* London: PalgraveMacmillan
2. Christensen, T., P. Læg Reid and L. H. Rykkja (2016). "Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy" *Public Administration Review*, 76 (6): 887-897.
3. Christensen, T. and P. Læg Reid (2020). "Balancing governance capacity and legitimacy - how the Norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer", *Public Administration Review* 80 (5): 774-779.
4. Christensen, T. and P. Læg Reid (2020). "The Corona Virus Crisis – Crisis Communication, Meaning-making and Reputation Management" . *International Public Management Journal* 23 (5): 713-729.

5. Christensen, T. and P. Lægreid (2022) “Crises Management of the COVID-19 Pandemic: The Nordic Way and Swedish exceptionalism”. In A. Cheung and S. van Thiel eds. *Crisis Leadership and Public Governance during the Covid-19 Pandemic: Strategies, Policy Processes, Management and Performance*. World Scientific Publishing. Forthcoming.

6. Christensen, T. and P. Lægreid (2022). “Scientization under pressure – the problematic role of expert bodies during the COVID-19 pandemic” *Public Organization Review*. Online first.

7. Christensen, T. and P. Lægreid (2022). *Accountability in unsettled situations: deciding on draconic measures to fight COVID-19*. Paper to be presented in the workshop on the Transatlantic Dialogue, Roskilde June 9-11 2022

VIEŠOJO SEKTORIAUS ATSPARUMO IŠŠŪKIAI SUKRĖTIMŲ LAIKOTARPIU: KĄ REI(Š)KIA STIPRINTI?

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė,
Mykolo Romerio universitetas, Lietuva

Organizacijų atsparumas neatsiejamas nuo jų gyvybingumo ir tiesiogiai susijęs su tvarumu. Sukrėtimų laikotarpiais kilę iššūkiai nuo kasdienių pokyčių, sąlygotų iššūkių, labiausiai skiriasi problemų apibrėžtumo aspektu. Organizacijų gebėjimas adekvačiai įvertinti patiriamus iššūkius ir priimti sprendimus yra esmingai svarbus, lemiantis, kiek sėkmingai organizacija bus pajėgi toliau efektyviai funkcionuoti. Viešojo sektoriaus įstaigos sukrėtimų laikotarpiais patiria persiklojančius iššūkius: nepaleisti iš akiračio orientacijos į visuomenės interesus, užtikrinti įstaigos veiklos stabilumą vykdant ypatingus pokyčius, veikti efektyviai ne dėl pačios įstaigos veiklos apribotų išteklių sąlygomis ir kt. Kuo šie iššūkiai ypatingi viešojo sektoriaus įstaigoms? Kaip organizacinis tvarumas viešajame sektoriuje susijęs su pokyčių vadyba? Kaip į pokyčių įgyvendinimą žvelgia patys viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai? Pranešimo metu kviečiama apmąstyti šiuos klausimus.

Reikšminiai žodžiai: *viešasis sektorius, organizacijos atsparumas, pokyčių valdymas.*

IS THERE A NEED TO STRENGTHEN THE RESILIENCE OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS IN TIMES OF UNCERTAINTY?

The resilience of organizations is linked to their viability and sustainability. The challenges that arise during periods of shocks differ from the challenges posed by day-to-day change in terms of the certainty of the problems. The ability of organizations to adequately assess the challenges they face and make the right decisions determines their ability to continue to perform the functions assigned to them. During times of shocks, public sector institutions face overlapping challenges: to keep their focus on the public interest, to define and implement the necessary changes and to ensure the stability of the institution's operations, to operate efficiently in limited resources not

due to their own performance, etc. What makes these challenges special for public sector bodies? How does organizational resilience and sustainability relate to change management? How do public sector employees themselves view the implementation of change? The conference report invites reflection on these and other issues.

Keywords: *public sector, resilience of organization, change management.*

**TESTING LOCAL GOVERNMENT RESILIENCE:
SURVIVING THE PANDEMIC OF 2020
IN WHITFIELD COUNTY, GEORGIA, USA**

Dr. Carl J. Gabrini,
Dalton State College's Wright School of Business, USA

The global COVID-19 pandemic tested everyone's resilience. In the United States it is hard to find someone that has not been personally impacted by the pandemic through job loss, business closures, relatives or friends catching it, or catching it themselves. I personally lost several relatives and colleagues who were unable to recover from the virus and, of course, I adapted to a rapid changeover from in-person classes to synchronous and asynchronous online courses. The pandemic increased my anxiety (I suffer from diagnosed chronic anxiety disorder) and my intellectual curiosity. I find myself reflecting on the past two years and thought it worthwhile to organize some of my thoughts about the pandemic and society's response to it. As a U.S. citizen my perspective may be different than others from around the world, but I am just as interested in others' thoughts and observations on the pandemic as I am of my own.

Shortly after the pandemic began here in the United States, I was contacted by our local newspaper for an interview addressing the local impact. I live in Dalton, Georgia, a small city located in Northwest Georgia in Whitfield County. We are about 30 minutes from the Tennessee border and about 90 minutes from Atlanta. Our community is tucked into a valley bordered by the Blue Ridge, Cumberland, and Appalachian Mountains. Our community represents the flooring capital of the world with Shaw, Mohawk, and Engineered Floors being major employers in our region. I focused my interview comments on the impact of the pandemic on consumer behavior. My thinking being it would be the first place where the government mandated shutdown would have an impact. I was surprised at what I learned preparing for the interview.

I used data from Georgia State University's (GSU) Fiscal Research Center, Georgia Sales Tax Distribution website to evaluate the impact on sales in our county. GSU maintains an up-to-date Tableau file of sales tax distributions to local governments covering a span of about 6 years organized

by month, quarter, year, and various jurisdictions. I found that throughout the pandemic, sales tax distributions back to Whitfield County were stable or increasing. I recently checked for new data and found that sales tax distributions increased through the 2nd quarter of 2021, only declining in the 3rd quarter probably a result of inflation and goods shortages resulting from the persistent logistics problems. At the time of my interview, I noted my surprise and thought it likely had to do with the federal and state responses to the pandemic, which included pumping money down to individuals, families, and small businesses. A representative of the City of Dalton also recorded surprise at the results but expressed concerns about the future. He credited the results to the stable employment in the flooring industry and a diverse retail environment.

My research is in the exploratory phase. Currently, I am reading research related to resilience and evaluating how I might integrate it with the material on our experience through the pandemic and the longer-term impacts. Duit (2016, p364) addresses how the “resilience thinking paradigm within the social-ecological systems approach in natural resource management and environmental governance studies” might inform research in public administration studies on resilience. Denyer (2017) used information from case studies and research articles to summarize the current thinking on resilience. Borrowing from the COSO (Committee of Sponsoring Organizations) framework for internal controls, the thinking around resilience is that organizations need strategies that are preventive, detective, and corrective in nature. Through the lens of this and other research recently published, I want to examine how local government (specifically Whitfield County and City of Dalton) responded to the pandemic. Asking questions about their readiness, response, and reflection to it.

Keywords: resilience, pandemic, sales tax, Covid-19, local government.

MIGRATION CRISIS AS A CHALLENGE FOR LOCAL GOVERNMENT IN POLAND. PRELIMINARY LESSONS AND AGENDA FOR THE FUTURE

Prof. dr. Robert Gawłowski,
WSB University in Torun, Poland

Outbreak of the Russian invasion in Ukraine caused a huge wave of migrants' migration to neighbouring countries. The aim of the presentation is to present types of challenges that local governments have faced; strategies that have been implemented; and the role of coordination in vertical and horizontal dimensions. Presentation is based on official reports released by national self-government associations from late February to the end of April. In conclusion, it is said that migration crisis shows the importance of agile-working and building civic-infrastructure in long-term in order to build resilience of local government.

Keywords: *migration crisis, local government, Poland, case.*

MODERN PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC PROCUREMENT IN KAZAKHSTAN

Prof. dr. Gulsara A. Junusbekova, Phd student Zhaslan M. Khamitov,
Academy of Public Administration under the President
of the Republic of Kazakhstan, Republic of Kazakhstan

The purpose of the research is to study the existing problems in the public procurement system and ways to solve them.

The methodological basis of the research is scientific, scientific-practical and publication studies that reveal the problems of public procurement management in the Republic of Kazakhstan. In the article uses theoretical and empirical research methods, such as description, comparison and analysis. At the same time, official statistics are given and positive international experience in this area is studied, as well as a sociological research method is applied. The survey toolkit was developed by the authors and posted on the public procurement portal of the Republic of Kazakhstan (questionnaire).

The originality / value of the study. The sphere of public procurement acquires an important role in the development of the socio-economic direction, the results obtained can be applied in improving the procurement system.

Findings. The current situation in the field of public procurement monitoring in the Republic of Kazakhstan and the experience of advanced countries are analyzed, on the basis of which the problems of functioning in the analyzed area are highlighted. Procurement corruption manifests itself in different situations. In order to solve these problems and develop the institute of anti-corruption monitoring in the public procurement management system of the Republic of Kazakhstan, it is proposed to use the best practices of foreign countries. The necessity of strengthening public monitoring of public procurement and the creation of public control centers in the field of public procurement is substantiated. In conclusion, the article offers a number of recommendations aimed at improving the effectiveness of monitoring public procurement.

Keywords: *public procurement, corruption risks, corruption, anti-corruption monitoring, electronic procurement.*

ADAPTATION OF PUBLIC EDUCATION AND ENVIRONMENTAL STRATEGIES TO NEW CONDITIONS OF CIRCULAR ECONOMY

Prof. dr. Nataliia Gavkalova, dr. Yuliia Lola

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

The importance of society's transition from traditional to circular economy in the context of global crises was identified. Two hypotheses were tested. The first, the formation of ecological values in Ukrainian society can be traced, which can create the foundation for the transition of society to a model of circular economy. The second, the important role of education in implementing the concepts of sustainable development and circular economy was reaffirmed as it provides of the formation of environmental and economic consciousness, values, culture of society, and trains and develops professionals in the economic field, including circular economics. To test the hypotheses were used: online surveys of representatives of the educational environment. The results revealed: 1) insufficient awareness of respondents about the essence of the circular economy; 2) the value of protecting the ecology of the territories and understanding of the importance of dealing with the preservation of the environment is formatted weakly in Ukrainian society; 3) among the most significant problems are economical, but at the same time, among the least significant are the ecological condition of the territories. The analysis of scientific literature and highlighted international practical experience allowed identifying ways to develop the education as the support of sustainable development, "green" and circular economy, and reorientation of higher and postgraduate education with the aim to form of the professionals for circular economics. The results can be useful in the formation and adaptation of education and environmental strategies.

Keywords: *circular economy, public education, environmental strategies, Ukraine.*

THE RESILIENCE OF THE PUBLIC SECTOR IN TACKLING THE MIGRANT CRISIS: MISTAKES AND LESSONS LEARNED

Prof. Dr. Raimundas Kalesnykas
Government strategic analysis center (STRATA),
Kazimieras Simonavičius university, Lithuania

In the summer of 2021, Lithuania faced a migrant crisis, when the number of migrants crossing the border illegally increased by more than 50 times in 3 months compared to the previous year. This situation, although partly controlled, but continuing to this day, was recognized as a well-organized “hybrid attack” against Lithuania and the entire European Union by unfriendly neighboring countries (Belarus, Russia). The phenomenon of “hybrid attack” has become a new challenge for the public sector, when a response mechanism had to be found within a short period of time to manage illegal migration flows at the EU’s external borders and to ensure reception conditions of foreigners who have entered Lithuania and applied for asylum.

Such situation has revealed a few significant shortcomings in the public sector’s preparedness to respond with a state of emergency. Certain mistakes were highlighted in the asylum management mechanism, which identified the *ad hoc* role of the public sector in dealing with the reception and accommodation of asylum seekers. These are: (a) the inflexibility of the asylum management system, where different public administrations overlapping each other’s functions; (b) imbalance in the coordination of asylum management procedures due to a lack of leadership and the host of a “single process”; (c) departmental competition, where public administrations institutions “transfer” the administrative burden of solving problems to each other; (d) human resources, where the increased workload and inflexibility of the civil service system make it difficult to recruit competent professionals; (e) instability in the regulatory environment, where legislation is subject to constant change without *ex ante* evaluation. It demonstrates, that management system of the migration and asylum is partially adapted to respond quickly of rapidly changing migration influx and to be resilient to “hybrid attacks”.

A multi-dimensional approach to resilience requires more than just changes in the individual procedural elements of public management or in

the organizational structure of institutions, but also the transformation of the public sector as an ecosystem, which could effectively adapt to changing environmental factors (hybrid attacks, external security threats, civil society support, etc.). This multi-dimension requires the consolidation of the public management functions of the migration and asylum system in a single public sector organization, which would be in line with the governance model of the agency implementing the migration policy.

Keywords: *migration, asylum, hybrid attack, resilience, public sector*

LIETUVOS GYVENTOJŲ SUBJEKTYVAUS KIBERNETINIO SAUGUMO SUVOKIMO GENEZĖ

Doc. dr. Gintaras Žilinskas,
Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuva

Skaitmeninės technologijos sparčiai vystosi, duoda naudą, tačiau susiduriama ir su nepageidaujamais reiškiniais. Vienas iš jų – kibernetiniai nusikaltimai. Šio pobūdžio nusikaltimai kelia didelę grėsmę Lietuvos saugumui ir ekonomikai. Grėsmės kibernetinio saugumo srityje pakerta interneto patikimumą ir pasitikėjimą juo, didina valstybės, įmonių, asmenų išlaidas saugumui užtikrinti. Lietuva reaguoja į šią grėsmę įvairiais būdais, įskaitant teisinių veiksmų įgyvendinimą, informuotumo, žinių didinimą.

Vienas iš veiksnių, darančių įtaką kovai su kibernetiniais nusikaltimais, yra subjektyvus gyventojų kibernetinio saugumo suvokimas. Lietuvos kibernetinio saugumo politika prisideda prie šio suvokimo didinimo, todėl yra aktualu tirti subjektyvų gyventojų kibernetinio saugumo suvokimą. Šiame pranešime analizuojamas subjektyvus kibernetinio saugumo suvokimas vykdomos kibernetinio saugumo politikos kontekste. Tyrimo tikslas yra iširti Lietuvos gyventojų kibernetinio saugumo suvokimo genezę.

Šio tyrimo teorinė dalis remiasi B. Buzano saugumo koncepcija, pagal kurią saugumo jausmo padidėjimas, sumažėjimas ar praradimas yra subjektyvi individo būseną. Šio mokslininko pagrįstas individualaus lygmens saugumas yra pradinis taškas subjektyvaus saugumo suvokimo tyrimams. Išryškėja du saugumo aspektai: grėsmių suvokimas ir atsakas į jas. Pirmasis saugumo aspektas glaudžiai susijęs su realiomis ir įsivaizduojamomis grėsmėmis ir jų suvokimu. Antrasis saugumo aspektas yra susijęs su atsaku į suvokiamas grėsmes. Atsakas į suvokiamas grėsmes individų lygmeniu apima jų pačių veiksmus ir strategijas siekiant išlikti. Socialinės grėsmės turi daugybę formų. Neatsakingą naudojimąsi internetu, taip pat įrenginiais, kurie naudojami prieigai pasiekti ir veiklai atlikti internete, galima suprasti kaip vieną iš socialinių grėsmių.

Tyrimas yra pagrįstas agreguotais duomenimis apie Lietuvos gyventojų kibernetinio saugumo suvokimą. Lietuvos gyventojų subjektyviam kibernetinio saugumo suvokimo matavimui naudojami 2013, 2014, 2017, 2018, 2019 metų specialaus Eurobarometro viešosios nuomonės duomenys apie

Europos Sąjungos piliečių informuotumą ir patirtį, susijusią su elektroniais nusikaltimais, ir susirūpinimą, kurį jie jaučia dėl tokio pobūdžio nusikaltimų.

Siekiant nustatyti skirtingų Lietuvos gyventojų subjektyvų kibernetinio saugumo suvokimą, buvo sudarytas kibernetinio saugumo suvokimo indeksas. Šis indeksas susideda iš dviejų dimensijų: *grėsmių suvokimas* ir *atsakas į grėsmes*. *Grėsmių suvokimui* išmatuoti naudojami šie rodikliai: interneto vartotojai, jaučiantys nerimą dėl asmens tapatybės vagystės, apgavikiškų laiškų ir telefono skambučių, apgaulės internete, atsitiktinio susidūrimo su vaikų pornografija internete, negalėjimo pasinaudoti internetinėmis paslaugomis, įsibrovimo į socialinės žiniasklaidos arba e. pašto paskyrą, prašymo sumokėti, kad būtų sugrąžintas įrenginio valdymas, kenkėjiškos įrangos aptikimas įrenginyje. *Atsakui į grėsmes* išmatuoti naudojami šie rodikliai: interneto vartotojai mažiau linkę teikti asmeninę informaciją interneto svetainėse, skirtingose interneto svetainėse naudojantys skirtingus slaptažodžius, neatidarantys e. laiškų iš nežinomų asmenų ir įdiegę antivirusinę programą. Remiantis sudarytu indeksu, buvo atlikta subjektyvaus kibernetinio suvokimo genezės analizė.

Siekiant nuodugniau išanalizuoti Lietuvos gyventojų subjektyvaus kibernetinio saugumo suvokimo genezę, buvo taikyti lyginamosios analizės, aprašomosios statistikos, faktorinės analizės metodai. Duomenys buvo analizuojami naudojant specializuotą statistinę programą SPSS.

Reikšminiai žodžiai: *kibernetinis saugumas, viešoji politika, internetas, subjektyvus suvokimas, grėsmės, Lietuvos Respublika.*

SAUGIOS VISUOMENĖS KŪRIMO IŠŠŪKIAI: PAŽEIDŽIAMUMO MAŽINIMAS IR ATSPARUMO STIPRINIMAS TURBULENCIJOS APLINKYBĖMIS

Prof. habil. dr. Ona Gražina Rakauskienė,
Mykolo Romerio universitetas, Lietuva

Šiandieną gyvenimo kokybė, grėsminga tarptautinė aplinka, COVID-19 pandemija, klimato kaita ir kiti veiksniai stiprina žmonių nesaugumo ir nestabilumo jausmą. Mykolo Romerio universiteto (MRU) atlikti gyvenimo kokybės tyrimai rodo, kad pastaraisiais metais 78–84 proc. Lietuvos gyventojų didžiausią nerimą kelia grėsmės, didinančios žmogaus pažeidžiamumą: baimė prarasti darbą ir pajamas krizių, sukrėtimų metu, baimė susirgti, socialinė-ekonominė nelygybė, neefektyvi valstybės politika.

2014 m. Žmogaus raidos pranešime pabrėžiama, kad žmogaus raidos pažanga yra nevisavertė be pažeidžiamumo analizės ir įvertinimo (*Human Development Report 2014, Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience, UNDP, New York, 2014*). Apibūdinant žmogiškojo potencialo menkėjimą ir pasirinkimo galimybes buvo pradėtos vartoti žmogaus socialinio-ekonominio pažeidžiamumo ir atsparumo gyvenimo sunkumams sąvokos. Pagrindinis pranešimo akcentas – žmogaus išvermingumas, sugebėjimas atsilaikyti prieš gyvenimo išbandymus, užtikrinantis pasirinkimo galimybes, stabilumą dabar ir ateityje, leidžiantis geriau susidoroti su sunkumais ir prie jų prisitaikyti.

Kyla klausimas, kodėl vieni žmonės yra atsparesni gyvenimo sunkumams, daugiau pasiekia nei kiti? Pagrindinis akcentas – žmogaus išvermingumas, sugebėjimas atlaikyti gyvenimo išbandymus, kuris užtikrina patikimas pasirinkimo galimybes, stabilumą dabar ir ateityje, leidžia geriau susidoroti su sunkumais ir prie jų prisitaikyti.

Kuriant žmogaus potencialą labai svarbios šios aplinkybės: pirma, žmogaus potencialui daro poveikį investicijos į mokslą ir švietimą visais žmogaus gyvenimo ciklo etapais. Antra, kultūra ir vertybių sistema gali paveikti – didinti arba mažinti žmogaus ir šalies atsparumą gyvenimo sunkumams.

Trečia, visuomenės galimybes įveikti sunkumus reikšmingai didina ir valstybės vykdoma ekonominė politika, valstybės institucijų požiūris į gyventojų gerovę sąlygojančius makroekonominius veiksnius, t. y. ne tik

į užimtumo, mokesčių ir pajamų paskirstymo, socialinę politiką, bet ir į kultūros, švietimo politiką bei psichologinius veiksnius, darančius poveikį visuomenės socialiniam-ekonominiam pažeidžiamumui per valstybės ekonominę politiką.

MRU Gyvenimo kokybės laboratorijoje atlikto tyrimo rezultatai byloja apie aukštą Lietuvos gyventojų pažeidžiamumo lygį, tačiau kartu ir apie aukštą gyventojų atsparumo lygį. Tyrimu bandoma pateikti naują požiūrį, kuriuo remiantis saugios visuomenės kūrimo problemą siūloma spręsti ne tradicinėmis socialinės politikos priemonėmis, o stiprinant paties žmogaus ir visos visuomenės atsparumą: kuriant išsilavinusią, aukštos kultūros ir moralės, solidarią visuomenę; mažinant socialinę įtampą; ugdant laimingą žmogų, suvokiantį gyvenimo prasmę ir pilnatvę, dalyvaujantį kuriant socialinį-ekonominį gyvenimą.

Reikšminiai žodžiai: *turbulencijos aplinkybės, saugi visuomenė, žmogaus ir visuomenės atsparumas.*

VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ ATSPARUMAS IR GERAS JŲ VALDYMAS ESANT NESTABILUMUI, NEAPIBRĖŽTUMUI, PAINUMUI IR DVIPRASMIŠKUMUI

Dr. Eglė Gaulė, dr. Donata Jovarauskienė, dr. Rūta Petrauskienė,
Mindaugas Pravalinskas, dr. Rimantas Rauleckas,
Kauno technologijos universitetas, Lietuva

2020 ir 2021 m. karantino ir pokarantininis laikotarpis, kurį sukėlė COVID-19 pandemija, išryškino reikšmingas viešųjų paslaugų (sveikatos priežiūros, švietimo, socialinės apsaugos, būsto ir kt.) teikimo spragas visame pasaulyje. Nors viešųjų paslaugų teikėjai deklaruoja šių paslaugų prieinamumą ir kokybę, faktinė situacija parodė, kad daugelis sunkiai sugebėjo prisitaikyti prie pasikeitusios viešųjų paslaugų teikimo aplinkos ir per lėtai reagavo į iš esmės pasikeitusią situaciją šalyse. Viešųjų paslaugų administratorių ir teikėjų gebėjimą prisitaikyti prie pasikeitusių konteksto sąlygų lėmė paslaugų vadybos sistemų nelankstumas. Stabiliomis sąlygomis gerai veikiančios sistemos buvo per daug orientuotos į tradicinius paslaugų teikimo būdus ir pasižymėjo neišplėtotu paslaugų dizainu, nepakankamu šiuolaikiniam vartotojui priimtinių paslaugų teikimo kanalų ir formų naudojimu ir kt. Tai jau galėjome patirti praeityje dėl finansinių krizių, teroristinių ar kibernetinių atakų, migracijos krizių, stichinių nelaimių ir pan., tačiau, kadangi jos turėjo labiau lokalizuotą poveikį, nesulaukė didesnio dėmesio. Tuo tarpu COVID-19 pandemijos situacija (dar kartą) patvirtino, kad susiklosčius nenumatytoms ir netikėtoms aplinkybėms viešųjų paslaugų teikimas gali sutrikti. Šiais laikais viešųjų paslaugų veiklos aplinka gali būti apibūdinama kaip VUCA (Zeger, 2017). VUCA reiškia nepastovią (kai pokytis yra greitas ir nenuspėjamas savo pobūdžiu ir mastu), neaiškią (kai dabartis neaiški, o ateitis miglota), sudėtingą (kai atsiranda daug skirtingų tarpusavyje susijusių veiksnių, galinčių sukelti chaosą ir painiavą), dviprasmišką (kai trūksta aiškumo ar suvokimo apie situacijas) aplinką. Dėl to kyla viešųjų paslaugų teikimo problemų ir iššūkių, kurie lemia paslaugų kokybės ir prieinamumo sumažėjimą. Tai savo ruožtu kelia viešųjų paslaugų teikimo lankstumo, pritaikomumo, judrumo ir pragmatiškumo iššūkius, kai viešųjų paslaugų sistemos nėra „atsparios“ o jų valdymo sistemos nėra „tvirtos“.

Tyrimo klausimas: kaip sustiprinti viešųjų paslaugų vadybos „tvirtumą“,

kad viešosios paslaugos būtų „atsparios“?

Tyrimo tikslas – atliepiant VUCA aplinkos sąlygas, nustatyti viešųjų paslaugų „atsparumo“ ir viešųjų paslaugų vadybos sistemų „tvirtumo“ ypatumus, siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę ir prieinamumą.

Tyrimo finansavimas: ES struktūrinių fondų projektas „Viešųjų paslaugų vadybos sistema paslaugų kokybei ir prieinamumui gerinti“ (projekto Nr. 13.1.1-LMT-K-718-05-0019), finansuojamas Europos regioninės plėtros fondo lėšomis pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priemonės Nr. 13.1.1-LMT-K-718 veiklą „Aukšto lygio tyrėjų grupių vykdomi moksliniai tyrimai, skirti kurti ūkio sektoriams aktualias MTEP veiklų tematikas atitinkančius rezultatus, kurie vėliau galėtų būti komercinami“. Finansuojama kaip Europos Sąjungos atsako į COVID-19 pandemiją priemonė.

Reikšminiai žodžiai: *viešųjų paslaugų atsparumas, VUCA aplinkos sąlygos, COVID-19.*

**PSICHOLOGINIS IR FIZIOLOGINIS ATSPARUMAS
PRIVALOMOSIOS KARO TARNYBOS METU:
NEINTERVENCINIŲ BIOMEDICININIŲ TYRIMO
METODŲ TAIKYMO PATIRTYS IR REZULTATAI**

Prof. dr. Rasa Smaliukienė,
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Lietuva

Jauno ir naujo kario psichologinis ir fiziologinis atsparumas pratybų metu kasdieninėje tarnyboje yra vienas iš svarbių kariuomenės efektyvumo kriterijų. Siekdami išmatuoti šį efektyvumo kriterijų atlikome unikalų tyrimą Lietuvos kariuomenės daliniuose, kurio metu buvo imami šauktinių galvos plaukų ėminiai ir tirtos jose esančios hormonų koncentracijos, taip pat atliktos anketinės apklausos. Tyrimas rodo, kad su stresu susijusių hormonų kortizolio ir kortizono koncentracija tarnybos metu kinta. Šauktinių, tarnavusių viename dalinyje visą tarnybos laikotarpį, hormonų koncentracija tolygiai mažėja, o tai reiškia, kad šauktiniai patiria vis mažiau fiziologinio (objektyvaus) streso nepriklausomai nuo skiriamų užduočių. Suvokto (psichologinio) streso rezultatai, gauti anketinių apklausų būdu, atspindi momentinę šauktinių nuotaiką, kuri varijuoja priklausomai nuo užduočių įdomumo: tarnybos pradžioje, kai viskas yra nauja, ir tarnybos pabaigoje, kai skiriamos sudėtingos ir iššūkius keliančios baigiamosios užduotys, suvokto streso lygis buvo mažesnis nei tarnybos viduryje, kai tarnybai buvo būdinga monotonija. Apskritai per 90 proc. šauktinių patiria žemą ir vidutinį suvokto streso lygį, kai vidutinis šio amžiaus jaunimo lygis yra 80 proc. Galima daryti išvadą, kad jaunų sveikų šauktinių psichologinis ir fiziologinis atsparumas tarnybos metu, nepaisant užduočių sudėtingumo, yra aukštas.

Reikšminiai žodžiai: *psichologinis atsparumas; fiziologinis atsparumas; privalomoji karo tarnyba*

ORGANIZACIJŲ ATSPARUMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Doc. dr. Ilona Bartuševičienė, prof. dr. Mindaugas Butkus,
prof. dr. Ona Gražina Rakauskienė,
Doc. dr. Lina Volodzkienė, prof. dr. Andrius Stasiukynas,
Mykolo Romerio universitetas, Lietuva

Tyrimo tikslas. 2020 m. pradžioje kilusi koronaviruso (COVID-19) pandemija sukėlė netikėtų ir esminių iššūkių įvairiose valstybės gyvenimo srityse – visų pirma sveikatos, bet taip pat socialinės apsaugos, švietimo, kultūros ir daugelyje kitų sektorių. Pandemijos sukeltas šokas privertė per neįtikėtina trumpą laiką transformuoti savo įprastą veiklą, įgyti naujų įgūdžių, veikti kitomis, nei iki šiol buvo įprasta, sąlygomis. Viešasis sektorius COVID-19 pandemijos metu susidūrė su dideliu iššūkiu užtikrinant viešųjų paslaugų teikimą. Dauguma viešojo sektoriaus organizacijų nebuvo pasiruošusios tinkamai funkcionuoti pandemijos sąlygomis, todėl natūralu, kad buvo susidurta su gebėjimų ir pajėgumų stoka veikti COVID-19 pandemijos aplinkoje.

Siekiant išsiaiškinti, kodėl vienos organizacijos geba tinkamiau reaguoti į neįprastas situacijas ir, plėsdamos savo pažinimo ribas, įgyja konkurencinį unikalų pranašumą, buvo keliamas tikslas atskleisti viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo tendencijas Lietuvoje ir jo poveikį teikiamų paslaugų kokybei. Šiuo pranešimu pristatoma organizacijų atsparumo koncepcija bei pirmosios tyrimo dalies, t. y. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo tyrimo rezultatai.

Rezultatai. Mokslinės literatūros studijos atskleidė, kad atsparumas yra ne tik gebėjimas po sukrėtimų grįžti į įprastą veiklą, bet įgytą patirtį panaudoti organizaciniam proveržiui. Atsižvelgiant į šią pamatinę nuostatą, pristatoma viešojo sektoriaus organizacijų atsparumo koncepcija, kuri grindžiama trimis etapais: 1) pasirengimu pokyčiams, 2) prisitaikymu prie pasikeitusių aplinkybių, 3) gebėjimu mokytis iš įgytos patirties.

Tyrimo dalyvavo 400 skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijų atsparumo lygis Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose yra geras ir labai geras. Vertintinas kaip vidutinis yra pasirengimas pokyčiams, gerai – prisitaikymas prie pasikeitusių aplinkybių ir labai gerai – gebėjimas mokytis. Žemesnio nei vidutinio lygio atsparumo

organizacijos būdingos Telšių ir Tauragės apskrityms, aukštesnio nei vidutinio – Kauno ir Marijampolės. Mažesnio atsparumo yra mikro- ir mažos organizacijos, kurių vadovų išsilavinimas nesiekia magistro laipsnio, o didesnio atsparumo yra vidutinio dydžio organizacijos, kurių vadovų išsilavinimas aukštesnis nei bakalauro laipsnis. Vadovo lytis, amžius ir vadovavimo patirtis organizacijai nesusijusi su jos atsparumo lygiu.

Projektas bendrai finansuotas iš Europos socialinio fondo lėšų projekto Nr. 13.1.1-LMT-K-718-05-0032 pagal dotacijos sutartį su Lietuvos mokslo taryba (LMTLT).

Reikšminiai žodžiai: *viešojo sektoriaus organizacijų atsparumas, organizacijų atsparumas, organizacijų atsparumo vertinimas.*

DARBO UŽMOKESTIS IR SOCIALINĖS GARANTIJOS PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIAMS KAIP KARIUOMENĖS ATSPARUMO VEIKSNIAI

Dr. Vida Česnuitytė,
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Lietuva

Pranešimo tikslas – aptarti darbo užmokestį ir socialines garantijas profesinės karo tarnybos (PKT) kariams kaip Lietuvos kariuomenės atsparumo veiksnius. Ankstesnių tyrimų rezultatai (Novagrockienė, 2020) atskleidė, kad personalo įtaukimas į kariuomenę ir išlaikymas joje susijęs su daugeliu veiksnių, tačiau svyravimai itin jautrūs dėl ekonominės situacijos šalyje bei PKT kariams teikiamų socialinių garantijų. Pavyzdžiui, pastebėta, kad ekonominio nuosmukio metu motyvacija tapti PKT kariais didėja, o ekonominio pakilimo metu mažėja (Warner, Asch, 2001). Kita vertus, kuo ilgesnė PKT kario karjera, tuo lūkesčiai labiau siejami su materialiniais aspektais: geru darbo užmokesčiu, socialinėmis garantijomis ir pan.

Pranešimas grindžiamas kiekybinių apklausų empiriniais duomenimis, surinktais Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje įgyvendinant mokslo tiriamąjį darbą „Sociologiniai Lietuvos kariuomenės raidos besikeičiančioje tarptautinio saugumo aplinkoje tyrimai 2019–2023 m.“ 2018 m. apklausoje dalyvavo 1329, 2019 m. – 891 ir 2021 m. – 1204 PKT kariai. Duomenims rinkti naudotas standartizuotas klausimynas, skirtas karininkams, puskarininkiams ir PKT kareiviams. Tarp daugelio kitų klausimų buvo klausama, ar PKT kariai per paskutinius dvylika mėnesių galvojo arba ketino nutraukti tarnybą Lietuvos kariuomenėje, ir jeigu taip, tai kodėl. Atsakymai į šiuos klausimus buvo analizuojami santykyje su demografiniais rodikliais bei atsakymais į klausimus apie PKT karių tarnybos sąlygas. 2018 ir 2019 m. duomenų analizė atskleidė, kad tarnybą ketino palikti maždaug po trečdalių apklaustųjų, o paskutinės apklausos metu – jau arti dviejų penktadalių. Ketinimuose palikti profesinę karo tarnybą darbo užmokestis, o ypač socialinės garantijos, iškyla kaip vieni iš svarbiausių veiksnių. Taigi, kariuomenės, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, atsparumui didinti tikslinga daugiau dėmesio skirti šių veiksnių taikymo praktikai. Didesnį socialinį teisingumą ir kartu kariuomenės atsparumą būtų galima pasiekti atsižvelgiant į tokius aspektus: kiek darbo užmokestis ir socialinės garantijos PKT kariams prisi-

deda prie tarnybos ir šeimos gyvenimo derinimo, ar materialinės skatinimo priemonės efektyviai derinamos su nematerialinėmis, kiek darbo užmokestis ir socialinės garantijos atitinka PKT karių indėlį į valstybės saugumą ir ar darbo užmokestis ir socialinės garantijos socialiai teisingai paskirstomi tarp atskirų PKT karių grupių.

Reikšminiai žodžiai: *PKT kariai, darbo užmokestis, socialinės garantijos PKT kariams, PKT karių tarnybos ir šeimos gyvenimo derinimas*

KOVA SU NUSIKALSTAMUMU IR VIEŠOJO SAUGUMO UŽTIKRINIMAS: PAVIENIŲ KRIMINALINIŲ PROCESŲ KONTROLĖS VADYBA

Dr. Vladas Tumulavičius,
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Lietuva

Tyrimo aktualumą lemia tai, kad mažųjų valstybių viešąjį saugumą užtikrinančių institucijų sąveikos problemai įtaką daro ne tik skirtingi geopolitiniai, socialiniai, ekonominiai ir kiti veiksniai, bet ir skirtinga institucinė sąranga. Tai ypač išryškėjo pasaulinės COVID-19 pandemijos metu. Šiuolaikinis nusikalstamumas, veikiamas globalizacijos procesų, verčia ieškoti naujų jo įveikos galimybių. Todėl tikslinga aptarti kai kurių kriminalinių procesų kontrolės ypatumus. Terorizmo ir kitų sunkių tarpvalstybinių, tarptautinių nusikaltimų laikais tiek Europos Sąjunga, tiek jos valstybės narės yra atsakingos už tai, kad savo piliečiams būtų sukurta vidaus saugumo erdvė. Tokie nusikaltimai kaip *šėšėlinė ekonomika ir pinigų plovimas, korupcija, kibernetinis sukčiavimas, prekyba žmonėmis, smurtas artimoje aplinkoje ir pan.* kelia pavojų piliečių teisėms ir teisėtiems interesams. Atsižvelgiant į tai, teisėsaugos institucijos, naudodamos visas kriminalistikos taktikos, metodikos ir technikos teikiamas galimybes, turi greitai, objektyviai ir visapusiškai nustatyti ir iširti visas nusikalstamos veikos aplinkybes. Netikėtumas, staigumas ir žaibiškas reagavimas yra raktai į kriminalistikos taktikos ir metodikos sėkmę. Tačiau netikėtumo ir kitais minėtais veiksniais gali pasinaudoti abi tyrimo procese dalyvaujančios priešingos pusės: tiek tiriamojo asmens ir jo kontaktų atžvilgiu – tyrėjas, taip pat priešingosios pusės dalyviai – tyrėjo ir kitų ikiteisminio proceso dalyvių atžvilgiu. Tyrėjo veiksmų staigumo tikslas – pasiekti netikėtumo efektą. Netikėtas gali būti: tyrimo veiksmo mastas, veiksmo laikas, veiksmo vieta, veiksmo turinys, veiksmo dalyviai.

Tyrimo metu taikomi duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir dokumentų analizė, atvejo studija, apklausa, interviu, antrinių duomenų analizė, todėl šis tyrimas gali būti naudingas kaip teorinis supratimas apie tai, kokie skirtingi netikėtumo veiksmas egzistuoja teisėsaugos darbuotojų praktinėje veikloje, kai jiems tenka susidurti su skirtingomis tarptautinio nusikalstamumo apraiškomis. Tyrimo metu taip pat nagrinėjamos problemos, kurios gali kilti, kai šių institucijų darbuotojams

tenka tarptautiniu mastu bendradarbiauti atskleidžiant tarptautinius nusikaltimus, siekiant jiems išmokti, jog ateityje tarptautinis Lietuvos, Europos Sąjungos ir kitų šalių teisėsaugos institucijų bendradarbiavimas duos dar geresnių rezultatų.

Reikšminiai žodžiai: *netikėtumas, tyrėjas, nusikalstamos veikos, veiksmų taktika.*

E. VADOVAVIMO PLĖTRA SAVIVALDYBĖSE COVID-19 KONTEKSTE

Dr. Rita Toleikienė, dr. Vita Juknevičienė,
Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Lietuva

Skaitmenizacijos kontekste kinta reikalavimai viešojo administravimo organizacijų veiklos efektyvumui. Vadovavimas darbuotojams naudojant IKT, arba elektroninis vadovavimas (angl. *e-leadership*) (toliau – e. vadovavimas), tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje tampa populiaria vadovų darbo organizavimo forma, kai bendravimui su darbuotojais ir kitais vadovais, užduotims teikti, kontroliuoti ir pan. yra taikomos IKT, ypač COVID-19 pandemijos kontekste (Liu ir kt., 2020; Roman ir kt., 2019; Toleikienė ir kt., 2020; Henderikx, Stoffers, 2022). Tyrimo problema išreiškiama klausimu – kokie yra e. vadovavimo plėtros vietos savivaldoje ypatumai, į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama siekiant šių organizacijų atsparumo? Pranešimo **tikslas** – atskleisti e. vadovavimo plėtros vietos savivaldoje ypatumus pandemijos kontekste.

Nors palankios politinės, socialinės, ekonominės ir technologinės sąlygos diegti e. vadovavimo praktikas Lietuvoje buvo dar iki pandemijos (Toleikienė, Juknevičienė, 2019), tačiau ši praktika paplito savivaldybių administracijose tik pandemijos laikotarpiu, nes buvo priimti palankūs teisės aktų pakeitimai, įgalinantys savivaldybių administracijų darbuotojus, jei būtina, dirbti nuotoliniu būdu (iki tol galiojo apribojimai, leidžiantys nuotoliniu būdu dirbti tik 1 dieną per mėnesį ir tik tuo atveju, jeigu nekontaktuojama tiesiogiai su piliečiais) (Toleikienė ir kt., 2020). E. vadovavimas pandemijos pradžioje kelė nemažai iššūkių, susijusių su technologijų (programinės įrangos stoka), tiek ir kompetencijų (naujų programų valdymo) stoka, su kuriais vadovams teko susidoroti per trumpą laiką.

Atlikti tyrimai išryškino ir galimą neigiamą e. vadovavimo poveikį (pasekmes) vietos savivaldoje: darbų skuba, nuolatinė įtampa, trumpi laiko periodai sprendimams priimti (Toleikienė ir kt., 2020; Dwianto ir kt., 2021). Pirmieji tyrimai Lietuvos savivaldybių administracijose (Toleikienė ir kt., 2020, 2022) rodo, kad darbas nuotoliniu būdu pandemijos metu tiek iš vadovų, tiek ir iš darbuotojų pareikalavo didesnio dėmesio veiklų planavimui, laiko valdymui ir savarankiškam sprendimų priėmimui. Tyrimas atskleidė,

kad karantinas iš esmės pakeitė savivaldybių administracijos darbą, t. y. vykdamant veiklas nuotoliniu būdu, perskirstė savivaldybės administracijos skyrių atsakomybes (vieni skyriai dirbo minimaliai, nes jų veiklos buvo sustabdytos, kiti dirbo daug daugiau nei jų darbo valandos), darbuotojų darbo vietas persikėlė į namus (tai sukėlė papildomų iššūkių darbuotojams ir vadovams naujai struktūruojant darbo ritmą), savivaldybės darbotvarkė pasipildė ypatingos skubos („ekstra“) klausimais, kuriuos teko spręsti čia ir dabar. Iki pandemijos savivaldybės administracijos vadovai išsakė poziciją, kad darbuotojai kartais net nesuvokia savo darbo prasmingumo, tuo tarpu prasiėdę pandemijai ir karantinui vadovai pabrėžė, kad itin aktyviai pasireiškė administracijos darbuotojų pilietiškas elgesys (darbuotojai savanoriškai atliko papildomas užduotis, vengė konfliktų, konstruktyviai komunikavo apie instituciją ir pan.).

E. vadovavimo praktikos plėtrai vietos savivaldoje būtina, kad būtų suteikta reikalinga kompleksinė institucinė parama, kad vadovai galėtų sparčiai ugdyti(s) techninius įgūdžius, leidžiančius atliepti tiesioginius darbo reikalavimus (nuotolinio darbo specifiką) bei tobulinti vadybines kompetencijas, įvaldant e. vadovavimo modelio specifiką.

Reikšminiai žodžiai: *skaitmenizacija, e. vadovavimas, vietos savivalda.*

**9TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE ON PUBLIC ADMINISTRATION CHANGES
BUILDING OF RESILIENCE IN THE PUBLIC SECTOR**

**IX TARPTAUTINĖ MOKSLINĖ-PRAKTINĖ
VIEŠOJO VALDYMO POKYČIŲ KONFERENCIJA
ATSPARUMO PAIEŠKOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE**

Redaktoriai / Editors Vidmantė Giedraitytė, Andrius Stasiukynas,
Rolanda Kazlauskaitė Markelienė
Lietuvių kalbos redaktorė / Lithuanian language editor Jolanta Budreikienė
Maketas / Design by Jolanta Girnytė
Tekstas anglų kalba neredaguotas / English text not edited

Published by the General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania,
Šilo g. 5a, LT-10322 Vilnius, Lithuania, <http://www.lka.lt>

Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius

ISBN 978-609-8277-28-9