

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

STRATEGINIS INFORMACINIŲ SISTEMŲ VALDYMAS

**Magistrantės Violetos Pranevičiūtės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VERSLO ANALITIKOS JUDRUMO
ĮTAKA UGDANT ORGANIZACIJOS
ATSPARUMĄ**

**THE IMPACT OF BUSINESS
INTELLIGENCE AGILITY ON
BUILDING ORGANISATIONAL
RESILIENCE**

Darbo vadovas Prof. Dr. (HP) Rimvydas
Skyrius

Vilnius, 2024

TURINYS

ĮVADAS	5
1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ	9
1.1 Atsparumas	9
1.2 Organizacijos atsparumas	10
1.2.1 Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas	11
1.2.1.1 „Susirūpinimo nesėkmėmis“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais	15
1.2.1.2 „Nenoras supaprastinti“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais	17
1.2.1.3 „Jautrumas operacijoms“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais	19
1.2.1.4 „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais	22
1.2.1.5 „Pagarba kompetencijai“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais	26
1.3 Judrumas iš verslo perspektyvos	29
1.3.1 Verslo analitikos judrumas	31
2. Empirinio tyrimo metodika	33
2.1 Tyrimo tikslas	33
2.2 Tyrimo būdai	42
3. Empirinių rezultatų analizė	45
3.1 VA judrumo įtaka organizacijos atsparumo ugdymo principams	45
3.1.1 Nenoras supaprastinti principas	46
3.1.2 Susirūpinimas nesėkmėmis principas	47
3.1.3 Jautrumas operacijoms principas	47
3.1.4 Įsipareigojimas siekti atsparumo principas	48
3.1.5 Pagarba kompetencijai principas	48
3.2 VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių sistemos elementams	49
3.2.1 VA judrumo įtaka norimam darbuotojų indeliui pagal kognityvinę dimensiją	50
3.2.2 VA judrumo įtaką norimam darbuotojų indeliui pagal elgsenos dimensiją	53
3.2.3 VA judrumo įtaka norimam darbuotojų indeliui pagal kontekstinę dimensiją	55
3.2.4 VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių principams pagal kognityvinę dimensiją	57

3.2.5	VA judrumo įtaką žmogiškųjų išteklių principams pagal elgsenos dimensiją	62
3.2.6	VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių principams pagal kontekstinę dimensiją	66
3.2.7	VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikai pagal kognityvinę dimensiją	71
3.2.8	VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikai pagal elgsenos dimensiją	74
3.2.9	VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikai pagal kontekstinę dimensiją	77
3.3	Tyrimo rezultatų apibendrinimas	80
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI		83
LITERATŪROS SĄRAŠAS		87
PRIEDAI		94

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	15
2 lentelė	18
3 lentelė	20
4 lentelė	22
5 lentelė	27
6 lentelė	35
7 lentelė	43

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	14
2 paveikslas	46
3 paveikslas	50
4 paveikslas	53
5 paveikslas	55
6 paveikslas	58
7 paveikslas	62
8 paveikslas	67
9 paveikslas	71
10 paveikslas	74
11 paveikslas	78

IVADAS

Darbo temos aktualumas: Gyvenant sudėtingais, nepastoviais ir greitai kintančiais laikais, organizacija turi būti pasiruošusi įvairiems iššūkiams, tokiems kaip: pandemijai, ekonominei krizei ar galbūt stichinėms nelaimėms. Organizacijos yra spaudžiamos greitai ir strategiškai reaguoti į technologinius, politinius, socialinius pokyčius, įtraukiant ir neramią rinką, plačiai paplitusias ekologines problemas, didelį neapibrėžtumą ir trikdžius pasauliniu mastu (Bhamra, ir kt., 2011). Dėl šių veiksnių reikia didesnio judrumo tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu, kad būtų galima prisitaikyti ir transformuotis prie greitai kintančių išorės ir vidaus sąlygų (Brancki ir Steyer, Sullivan-Taylor, 2019). Organizacijoms, kurios nori būti pasirengusios pokyčiams yra svarbus verslo analitikos judrumas, jos lygis organizacijoje, kadangi tai gali padėti pastebėti artėjančius aplinkos pokyčius ar greitai reaguoti į netikėtumus. Verslo analitikos judrumas, organizacijoms, suteikia galimybę realiu laiku stebėti duomenis ir gauti įžvalgas, kurios gali palengvinti pagrįstų sprendimų priėmimą. O didėjant skaitmeninimo svarbai, organizacijos vis daugiau dėmesio ir resursu, gali skirti, ir yra pasirengusios skirti verslo analitikai..

Todėl dėl greitai besikeičiančios aplinkos, įmonės turi būti atsparios, kad galėtų toliau klestėti. Atsparumas yra suprantamas kaip gebėjimas atsigauti po nelaimių, nesėkmių, konfliktų, išorės neigiamų veiksnių. Nors egzistuoja daug įvairių atsparumo apibrėžimų, paprastai jį galima apibūdinti kaip „...gebėjimą prisitaikyti, išverti, atsigauti...“ (Brancki ir Steyer, Sullivan-Taylor, 2019). Taip pat stabilus organizacinis pagrindas ir prekės ženklo kūrimas yra labai svarbus norint išlaikyti išskirtinę ilgalaikę strategiją, kad būtų galima pozicionuoti rinkoje (Aghina, 2016). O verslo analitikos judrumas, gali puikiai pasitarnauti organizacijoje, analizuojant įvairius veiksnius ir rezultatus, bandant suprasti rinkos pokyčius, pačia rinką ir galbūt padarytas klaidas. Organizacijos turėdamos pakankamai duomenų ir informacijos, gali padaryti tam tikras išvadas, ir imtis reikiamų veiksmų. Todėl verslams yra svarbu išsiaiškinti ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos atsparumo ugdymą, kadangi gebėjimas būti judriam, greitai pastebėti problemas ar galimybes ir atsparumo ugdymas gali padėti organizacijai įveikti iššūkius.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis: 2019 metais prasidėjęs karantinas smarkiai paveikė visą pasaulį, smarkiai buvo paveikti žmonės, tačiau didelį poveikį pajautė daugelis organizacijų. Atėjus netikėtai grėsmei, organizacijoms iškilo klausimas ar sugebės išlikti, tokiu

sudėtingu laikotarpiu. Po tokios nenumatytos grėsmės, organizacijos labiau susirūpino, savo gerove ir atsparumu.

Organizacijos planuodamos savo strategiją, turėtų nusimatyti, kad atsparumo ugdymas turi būti viena iš strategijų. Organizacija sudaryta iš daugybės atskirų elementų, kuriems susijungus ir gaunasi organizacija, todėl organizacijos į atsparumo ugdymą turi koncentruotis iš įvairių kampų. Dėl poreikio išlikti sudėtingu laikotarpiu, literatūroje atsparumo ugdymas yra nagrinėjamas įvairiais aspektais. Pirmiausia, kad atsparumo ugdymas padeda organizacijoms sumažinti riziką ir pasirengti neapibrėžtoms situacijoms (Burnard ir Bhamra, 2011). Taip pat, atsparumas organizacijoje turėtų būti priimamas ne tik kaip įrankis valdyti rizikas, tačiau vertinamas ir kaip neatsiejamas aspektas socialinių ir techninių sistemų (Burnard ir Bhamra, 2011). Organizacijos atsparumas dar gali būti ugdomas iš žmogiškųjų resursų perspektyvos (Mitsakis, 2019; Lengnick-Hall ir kt., 2011). Literatūroje yra nagrinėjamas verslo atsparumas ir per organizacijos procesų prizmę, nes tvarkingi procesai organizacijai taip pat gali padėti atitinkamai reaguoti į kažkokius pasikeitimus (Alves, 2023; Klocker, 2017). Organizacijos norėdamos išlikti rinkoje, privalo ugdyti savo atsparumą ir esant reikalui priimti adekvačius sprendimus, kurie padėtų įveikti iššūkius ir pasinaudoti galimomis galimybėmis.

Taip pat kitas svarbus organizacijos gebėjimas yra pastebėti svarbius dalykus iš anksto. Kad organizacija gebėtų laiku pastebėti galimas grėsmes ar galimybes, organizacijai yra labai svarbi verslo analitika, kuri gali organizacijai suteikti duomenis ir pastebėti kažkokius pokyčius. Literatūroje nagrinėjama, kad verslo analitika (toliau tekste - VA) gali padėti priimti greitus sprendimus (Khaddam ir kt., 2023; Vizgaitytė ir Skyrius, 2012). Nagrinėjama VA nauda pasaulinėje konkurencijoje, tai kad VA neturėjimas organizacijoje gali būti kaip trūkumas, kuris gali kelti tam tikrą riziką konkurencinėje aplinkoje (Khaddam ir kt., 2023).

Vis augant duomenų kiekiams, organizacijos, kurios turi judria verslo analitika, geba gauti duomenis ir įžvalgas realiu laiku. Toks gebėjimas, nepastoviais laikais suteikia organizacijai dar didesnių privalumų. Brandžios organizacijos, turėdamos išvystytą verslo analitiką ir tinkamai ją naudodamos, gali pastebėti pokyčius, kurie dar tik artėja ateityje. Realio laiku gaunami duomenys ir įžvalgos, organizacijoms gali padėti priimti sprendimus, kurie yra pagrįsti duomenimis. Literatūroje apie verslo analitikos judrumą yra aprašoma, kad verslo analitikos judrumas suteikia galimybę geriau suprasti rinką ir verslo operacijas (Knabke ir Olbricj, 2018). Medžiagoje taip pat nagrinėjama, pačių verslo analitikos sistemų svarba organizacijos judrumui (Skyrius ir Valentukevičiūtė, 2020).

Atsižvelgiant į pateiktas jau nagrinėtas problemas, šiame darbe bus nagrinėjama verslo analitikos judrumo įtaka organizacijos atsparumo ugdymui. Kadangi pagal jau aprašytas problemas, matoma, kad verslo analitikos judrumas gali suteikti duomenų ir įžvalgų, reikalingų priimti sprendimus, o organizacija norėdama išlikti atspari ir ugdyti tai, turi gebėti priimti juos greitai. „Verslo analitikos judrumo įtaka organizacijos atsparumui“ būtų galima daryti prielaidą, kad ši problema nebuvo plačiai nagrinėta, nes nėra tiesioginių šaltinių, tačiau ši tema yra labai aktuali organizacijoms, kurios nori gebėti ugdyti atsparumą.

Darbo naujumas: Šio darbo tikslas yra nustatyti, ar verslo analitikos judrumas įtakoja organizacijos atsparumo ugdymą. Šio darbo metu, atliktas tyrimas ir gauti rezultatai, negali vienareikšmiškai atsakyti ar verslo analitikos judrumas daro įtaką organizacijos atsparumui, tačiau leido patikrinti tam tikras prielaidas: ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos atsparumo ugdymą, per žmogiškųjų išteklių sistemą. Taip pat, atliktas tyrimas, leidžia dalinai nustatyti kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti žmogiškųjų išteklių sistemos elementus, kokia yra galima daroma įtaka. Šis darbas atskleidžia dalinį verslo analitikos judrumo ryši su organizacijos atsparumu ir suteikia informacijos ateities tyrimams.

Darbo problema: ar verslo analitikos judrumas įtakoja organizacijos atsparumo ugdymą?

Darbo tikslas: Nustatyti kokią įtaką daro verslo analitikos judrumas organizacijos atsparumo ugdymui.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbe naudojamas pagrindines sąvokas ir jų ištyrimo lygį.
2. Pateikti planuojamo tyrimo metodikos aprašymą.
3. Įgyvendinti tyrimą pagal apsibrėžtą tyrimo metodiką.
4. Išanalizuoti surinktus duomenis tyrimo metu.
5. Pateikti analizės rezultatus ir atsakymą į pateiktą darbo problemą.
6. Pateikti rekomendacijas tolimesniems tyrimams.

Darbo metodai:

Dėl nepakankamo, darbe nagrinėjamos problemos ištyrimo lygio, literatūros analizėje buvo nagrinėjamos mokslinės problemos, kurios yra glaudžiai susijusios, su šiame darbe keliami. Aptariami kitų autorių moksliniai darbai, kurie nagrinėjo organizacijos atsparumą, atsparumo ugdymo temas, verslo analitiką ir jos judrumą. Kadangi pasirinkta problema, dar nėra taip giliai nagrinėta, buvo nuspręsta atlikti struktūruotą interviu, kad respondentai galėtų

pateikti platesnius atsakymus, ar verslo analitikos judrumas daro įtaką organizacijos atsparumo ugdymui. Taip pat, dėl to, kad problema yra nauja, kaip tinkamiausias tyrimo metodas buvo pasirinktas interviu, kad būtų galima plačiau ir giliau išnagrinėti tiriamą problematiką. Struktūrinis interviu leidžia respondentams plačiau atsakyti į klausimus ir pasidalinti savo įžvalgomis.

Darbo struktūra:

Pirmasis darbo skyrius yra „Mokslinės literatūros analizė“, šis skyrius yra pirmas, kad būtų išnagrinėjama mokslinė medžiaga, kuri padėtų suprasti tyrimo problematiką ir pasirengti tolimesniam tyrimui. Antrajame magistrinio darbo skyriuje yra aprašomas pasirinktas tyrimo metodas ir pasirinkti tyrimo respondentai – „Empirinio tyrimo metodika“. Antrajame skyriuje nurodomas būsimo tyrimo tikslas, pagrindžiama, kodėl buvo pasirinktas nurodytas tyrimo metodas ir kaip buvo pasirinkti respondentai. „Empirinių rezultatų analizė“ skyrius yra skirtas analizuoti duomenims ir informacijai, kuri buvo surinkta empirinio tyrimo metu, pateikti respondentų įžvalgas, ir panagrinėti tyrimo rezultatus ar jie atsako į keliamą tyrimo klausimą. Toks skyrių eiliškumas, leidžia nuosekliai atlikti darbą, pradedant mokslinės literatūros analizę, kuri leidžia pasirengti tyrimui, toliau planuojant tyrimą, jį atliekant ir analizuojant gautus tyrimo duomenis ir bandant rasti atsakymą į iškeltą problemą, o galbūt daugiau klausimų tolimesniems tyrimams.

1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

Pagal nagrinėjamą, darbe keliamą problemą, literatūros šaltinių, kurie tiesiogiai nagrinėtų verslo analitikos judrumo įtaką organizacijos atsparumo ugdymui, nėra. Dėl šaltinių trūkumo, apie pasirinktą problematiką, tolimesnėje literatūros analizėje bus atskirai analizuojama literatūra susijusi su organizacijos atsparumu, organizacijos atsparumo ugdymu, verslo analitika ir jos judrumu.

1.1 Atsparumas

Kad tinkamai suprasti kas yra organizacijos atsparumas, pirmiausia tinkamiausia būtų išsiaiškinti pačio termino „atsparumas“ reikšmė. Koncentruojantis į šį terminą „Atsparumas“ (angl. *Resilience*), šis žodis yra kilęs iš lotynų kalbos „Resilere“, tai reiškia „atgaivinti“. Dėl šio žodžio reikšmės jis dažniausiai suprantamas ir naudojamas kontekste kaip atsparumas neigiamiems veiksniams. Žodis atsparumas tapo dar aktualesnis susidūrus su įvairiais iššūkiais: stichinėmis nelaimėmis, ekonomine krize, kibernetine grėsme, pandemija bei kitais politiniais, socialiniais ar ekonominiais veiksniais. Žinoma, naujovės ir aplinkos pasikeitimai, vieniems gali būti kaip grėsmė, o kitiems tai atrodys kaip galimybė.

Pirmiausia atsparumo sąvoka ir kaip veiksnys buvo pradėta nagrinėti psichologijoje. Tokios atsparumo studijos buvo sutelktos į individą. Warner ir Smith (2001) savo knygoje aprašė atliko 698 havajiečių vaikų tyrimą, kuriame pateikė įžvalgų apie asmeninį atsparumą. Tiriamieji buvo vaikai, kurie patyrė įvairių sunkumų: skurdą, smurtą šeimoje, išsilavinimo stoką ir pan. Tačiau dauguma vaikų, užaugo sveikais ir savimi pasitikinčiais suaugusiais žmonėmis. Jų tyrime buvo nustatyti keturi veiksniai, kurie skyrė atsparius asmenis nuo neatsparius: problemų sprendimo gebėjimai, palankus suvokimas, teigiamas palaikymas ir stiprus tikėjimas. Tokie tyrimai įrodo, kad ir individai taip pat yra veikiami aplinkos pokyčių ir gali gebėti susidoroti su įvairiais iššūkiais.

Dėl greitai kintančios aplinkos, visa, kas joje yra, yra vienaip ar kitaip įtakojami įvairialypės aplinkos pokyčių. Todėl dažniausiai jeigu vienoje srityje įvyksta pokyčiai, tai gali įtakoti kitą sritį. Kaip pavyzdžiui, padidėjusios energetikos kainos Europoje, įtakoja viską kas yra susiję su energetika: namų ūkius, bendroves, gaminių kainas ir panašiai. Taip pat pabrangus žaliavai, tikėtina, kad pabrangus gaminiai, kurie yra gaminami iš tos žaliavos. Todėl tokie

paprasti ir kasdieniai pavyzdžiai puikiai atspindi vienos srities pasikeitimo įtaką kitai sričiai. Kaip teigia Josh Kaufman (2011), kad mes nenorime, gauti automobilio draudimo pinigų kas mėnesį, nesitikime tas išmokas susirinkti, tačiau vis į tai investuojame, nes mes suprantame, kad jeigu kažkas nutiktų tai dalinai mus apsaugo nuo blogų įvykių, tas draudimas tam tikra prasme padaro mus atspariais ir būtent tokią pačią idėją organizacijos gali pritaikyti sau, kad įvykus kažkam blogo, jos galėtų pasinaudoti tuo „draudimu“. Dėl įvairių pokyčių atsiranda atsparumo poreikis tiems, kurie nenori visko prarasti ir pradėti iš naujo, kurie nori išlikti.

1.2 Organizacijos atsparumas

Aplinkos pasikeitimai neretai įtakoja ir organizacijas. Kad organizacijos klestėtų įvykus aplinkos pokyčiams, organizacija taip pat turi būti atspari. Trikdžiai gali turėti tiesioginį poveikį organizacijos gebėjimui teikti gatavą produkciją į rinką ir teikti svarbias paslaugas klientams (Burnard ir Bhamra, 2011). Apibūdinant organizacijos atsparumą, yra manančių, kad organizacijos atsparumas yra tiesiog gebėjimas atsigaivinti po netikėtų stresinių, nepalankių situacijų, po kurių verslai geba tęsti veiklą, ten kur ji buvo nutraukta. Kaip pavyzdžiui: 2020 metais užklupusi COVID-19 pandemija, turėjo įtakos labai didelei daliai organizacijų, viešojo maitinimo sektorius, ne išimtis. Kai kurios viešojo maitinimo įmonės turėjo stabdyti savo veiklą ir ieškoti išeities iš susiklosčiusios situacijos, vienos organizacijos bankrutavo, tačiau kitos, kurios rado sprendimų kaip išlikti pandemijos laikotarpiu, dingus suvaržymams galėjo tęsti ir toliau savo veiklą, ten kur buvo sustoję. Tokias viešo maitinimo sektoriaus įmones galima vadinti atspariomis. Kita organizacijos atsparumo perspektyva yra ta, kad organizacijos atsparumas matomas ne tik kaip gebėjimas atkurti, tačiau ir kaip naujų galimybių plėtojimas ir gebėjimas neatsilikti nuo jų. Ir toliau nagrinėjant COVID-19 pandemijos laikotarpį, buvo pastebėta, kad organizacijos, kurių veiklai buvo iškilusi grėsmė, sugebėjo rasti išeitį ir perorientuoti savo veiklą, kaip pavyzdžiui verslai, kurie teikė siuvimo paslaugas pradėjo gaminti veido kaukes, kurios tam tikrą pandemijos laikotarpį buvo privalomos – jos prisitaikė ir pastebėjo, kad gali plėtoti naujas galimybes. Tokiais atvejais organizacijos netikėtoje situacijoje gali išvelgti ir galimybes, kurių pagalba galima pasiekti naudos verslui. Atsparios organizacijos yra lanksčios, judrios ir gebančios prisitaikyti. Organizacijos lankstumas ir judrumas, tai yra kaip organizacijos strategijos dalis, dėl lankstumo ir judrumo padidėja organizacijų manevringumas. Manevringumas organizacijoms padeda manevruoti tarp sudėtingų situacijų. Jei organizacija yra judri bei lanksti, tai gali greitai keisti organizacijos strategiją, pastebėti ir greitai, lanksčiai reaguoti į artėjančias grėsmes. Žinoma, taip pat yra

svarbus ir organizacijų gebėjimas prisitaikyti. Organizacijos, kurios geba prisitaikyti, gali lengviau rasti sprendimus, pritaikyti savo strategijas, kad būtų kuo atsparesnės aplinkos pokyčiams, nes kiekviena krizė ar galimybės yra skirtingos ir tam pasiruošti reikia skirtingų priemonių (Maor ir kt., 2022).

Toliau bus nagrinėjama organizacijos atsparumo problema per kitus aspektus. Kadangi kaip buvo minėta, verslo analitikos judrumo įtaka organizacijos atsparumo ugdymui, nebuvo nagrinėta problema, todėl pirmiausia apžvelgsiu mokslinėje medžiagoje nagrinėtas organizacijos atsparumo ugdymo ir didinimo problemas.

1.2.1 Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas

Kadangi organizacinis atsparumas yra įmonės ar organizacijos gebėjimas prisitaikyti ir atsigauti po sutrikimų, tokių kaip finansų krizės, stichinės nelaimės ir kitų rūšių sukrėtimai. Organizacijos atsparumas yra svarbi, bet kurios organizacijos savybė, nes ji gali padėti organizacijai atlaikyti sunkius laikus ir toliau veiksmingai veikti, tokia savybė turi būti vienas iš pagrindinių organizacijos tikslų (Nelson, 2022). Tai ypač svarbu šiuolaikinėje sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje, kai organizacijos turi gebėti prisitaikyti ir greitai reaguoti į naujus iššūkius ir galimybes. Organizacijos atsparumas gali padėti organizacijai išlaikyti konkurencinį pranašumą, apsaugoti savo reputaciją ir toliau teikti vertę klientams bei suinteresuotosioms šalims. Todėl kiekvienai įmonei ar organizacijai taip pat turi būti svarbus ir organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas.

Teigiama, kad organizacijų gebėjimas būti atspariomis priklauso nuo darbuotojų, kurių veiksmai turi būti lankstūs, reaguojantys ir orientuoti į geriausius rezultatus, kognityvinių procesų galimus rezultatus, susidūrus su nesėkmėmis, kurios gali turėti sunkių pasekmių (Klockner 2017). Autorė Klockner (2017), trumpai savo straipsnyje aprašė penkis principus, kurie organizacijai gali padėti stiprinti savo atsparumą:

1. Susirūpinimas nesėkmėmis (ang. *Preoccupation with failure*) – grupė / organizacija per daug nerimauja, kad viskas gali nepavykti. Geriausia būtų, kad organizacija sutelktų dėmesį į mokymąsi arba sprendimų paiešką.

2. Nenoras supaprastinti (ang. *Reluctance to simplify*) – organizacija turi daug sudėtingų taisyklių ir procesų, tačiau nesiryžta to supaprastinti. Tačiau supaprastinus procesus ir taisykles, organizacija gali tapti judresne ir geriau susidoroti su iššūkiais.

3. Jautrumas operacijoms (ang. *Sensitivity to operations*) – reiškia, kad organizacijos darbuotojai turi suprasti, kas vyksta kasdienėje organizacijos veikloje. Reikia atidžiai stebėti kaip viskas vyksta organizacijoje, anksti pastebėti problemas ir užtikrinti, kad viskas vyktų sklandžiai.

4. Įsipareigojimas siekti atsparumo (ang. *Commitment to resilience*) – reiškia, kad kiekvienas narys organizacijoje yra pasiryžęs būti stiprus ir atsigauti po sunkumų. Tai darbas kartu ir mokymais iš klaidų, nuolatinis tobulėjimas.

5. Pagarba kompetencijai (ang. *Deference to expertise*) – tai reiškia pasitikėjimą žmonėmis, kurie gerai išmano tam tikras sritis. Ekspertams yra suteikiama teisė vadovauti ir priimti svarbius sprendimus.

Taip pat Lengnick-Hall ir Beck (2011) savo straipsnyje aptarė tris atsparumo dimensijas ir viena iš jų buvo kognityvinio atsparumo dimensija. Lengnick-Hall ir Beck (2011) išskyrė du organizacijos kognityvinio atsparumo veiksnius. Pirmasis veiksnys tai yra tas, kad organizacija gali skatinti teigiamą konstruktyvią, konceptualią orientaciją per stiprų tikslo suvokimą, pagrindines organizacijos vertybes, viziją ir sąmoningą kalbą. Stiprios ir aiškiai apibrėžtos organizacijos vertybės kartu su organizacijos tikslais ir tapatybės jausmu, skatina organizaciją formuoti sąlygas taip, kad būtų galima spręsti problemas ir imtis veiksmų, o ne taip, kad kiltų grėsmės, nelankstumas arba diskomfortas įsipareigojimų eskalavimams. Antrasis kognityvinis veiksnys yra konstruktyvus jausmų formavimas. Jausmų formavimas remiasi organizacijos kalba, kuri padeda kurti prasnę, apibūdinti situacijas ir reikšti supratimą bei emocijas. Labai svarbu suvokti, kad kiekviena situacija yra skirtinga ir tos situacijos turi unikalų ypatybių, kurios gali būti gana subtilios, tačiau turėti didelę įtaką formuojant jausmus, santykius, veiksmus ir pasekmes. Šie kognityviniai atsparumo veiksniai reikalauja aiškiai ir tvirtai suvokti tikrovę ir nepaliojama kvestionuoti pagrindines prielaidas. Kaip ir buvo minėta, kad organizacijos atsparumui turi įtakos darbuotojų, kurie susidūrę su iššūkiais, patirtis. Darbuotojai turi būti lankstūs, reaguoti ir sutelkti dėmesį į geriausius įmanomus rezultatus, kognityvinius procesus. Todėl remiantis Lengnick-Hall ir Beck (2011) yra svarbu sutelkti dėmesį į kognityvinius veiksnius ir juos reikia ugdyti, kad būtų didinamas organizacijos atsparumas.

Vis tik Klockner (2017) mano, kad besilaikant nustatytų penkių principų, organizacija gali didinti savo atsparumą. Šie penki principai – tai kolektyvinės darbuotojų pastangos palaikyti organizacijos veikimą ir užtikrinti nuolatinį atsparumą. Tačiau Lengnick-Hall ir Beck (2011) organizacijos atsparumo ugdymą išvelgė per žmogiškuosius išteklius ir žmogiškųjų išteklių sistemą (**I paveikslas**). Net jeigu organizacijų pagrindinė strategija nėra ugdyti

individualų darbuotojų atsparumą, tačiau, jeigu padedi darbuotojams tapti atspariems, tai organizacija irgi tampa atsparia (McGovern, 2022). Lengnick-Hall ir Beck (2011) straipsnyje plačiau yra nagrinėjama žmogiškųjų išteklių sistema, kuri sudaryta iš tokių elementų: norimo darbuotojų indelio, žmogiškųjų išteklių principų ir žmogiškųjų išteklių politikos. Kiekvienas šios sistemos elementas gali būti išskaidomas į kiekvienos dimensijos elementus. Pirmoji dimensija tai yra kognityvinė, kuri buvo trumpai apibūdinta aukščiau, antroji – elgsenos ir paskutinioji kontekstinė.

Toliau trumpai aptarsiu antrąją atsparumo dimensiją – tai atsparumo elgsenos dimensija. Organizacijos elgsenos gebėjimai taip pat įtakoja organizacijos atsparumo ugdymą. Elgsenos elementai kaip išradingumas ir judrumas taip pat stipriai prisideda prie organizacijos atsparumo. Išradingumas, sumanumas ne retai yra skatinamas organizacijos, tokie bruožai ir savybės padeda asmenims įsitraukti į disciplinuatą kūrybiškumą. O disciplinuotas kūrybiškumas organizacijoms yra naudingas, kadangi tai prisideda prie bendro atsparumo, nes asmenys ir organizacijos geba duoti patikimą atsaką retiems iššūkiams. Lengnick-Hall ir Beck (2011) mano, kad judrumas prieštarauja aukščiau išvardintoms savybėms, nes judrumas priklauso nuo naudingų, praktinių įpročių, išmuktų rutininių veiksmų, kurie pirmiausia yra atliekami reaguojant į tam tikras situacijas. Kūrybiškumas, sumanumas ir išradingumas yra labiau ugdomos savybės, kai tuo tarpu, judrumas yra pasiekiamas per praktiką ir patirtį.

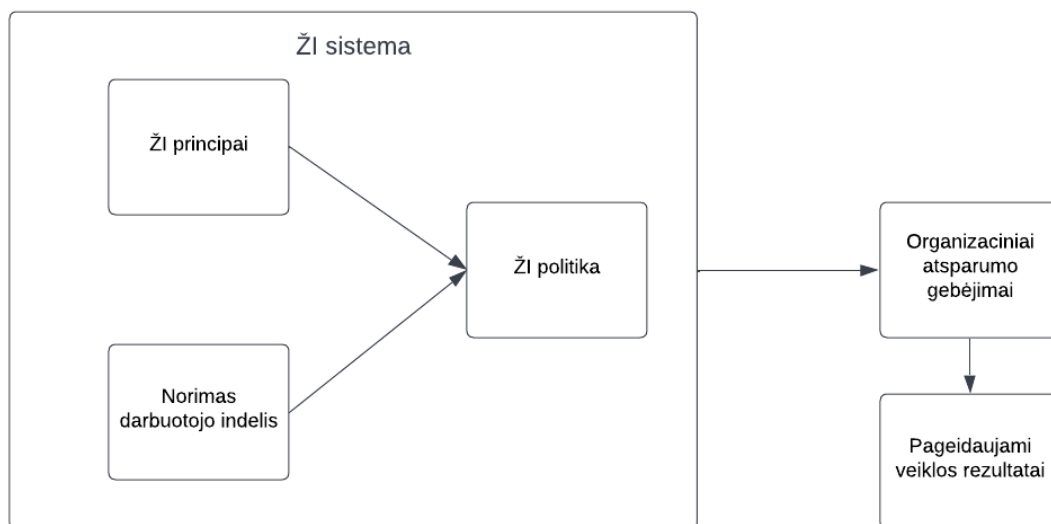
Na ir paskutinioji dimensija yra kontekstinė atsparumo dimensija. Organizacijos atsparumą palaikančios kontekstinės sąlygos priklauso nuo santykių organizacijoje ir už jos ribų, kad būtų sudarytos palankios sąlygos veiksmingai reaguoti į aplinkos sudėtingumą. Straipsnio autoriai Lengnick-Hall ir Beck (2011), išskyrė keturias esmines kontekstines sąlygas: psichologinis saugumas, gilus socialinis kapitalas, išsklaidyta galia ir atsakomybė bei platūs išteklių tinklai. Šios išvardintos kontekstinės sąlygos sudaro veiklos platformą, kurioje atsparus elgesys ir nuostatos yra ugdomi. Tačiau tokių sąlygų nepakanka, kad būtų sukurtas atsparumas, bet jos yra neatsiejama sudėtinė dalis.

Kaip ir Klockner (2017) straipsnyje taip ir Lengnick-Hall ir Beck (2011) galima įžvelgti, kad kvalifikuotas vadovavimas ir valdymas, taip pat veiksmingas bendradarbiavimas ir dalijimasis informacija yra pagrindiniai veiksniai, padedantys pasiekti atsparumo, užtikrinant dinamišką pusiausvyrą tarp tvarkos palaikymo ir augimo, bei atsinaujinimo, pokyčių akivaizdoje. Iš abiejų straipsnių galima pastebėti, kad lentelėje išvardinti veiksniai (**I priedas. Žmogiškųjų išteklių sistemos pagal atsparumo dimensijas elementų lentelė**) ir Klockner (2017) principai yra labai svarbūs ugdant kolektyvinio atsparumo gebėjimą ir organizacijos

verslo analitikos jaudrumui. Iš tiesų, kiekvieną išskirtą principą, Klockner (2017) straipsnyje, galime priskirti prie išvardintų atsparumo dimensijų Lengnick-Hall ir Beck (2011) straipsnyje. Žinoma, straipsnyje yra daugiau kalbama apie žmogiškųjų išteklių sistemą ir jos elementus, bei kaip jie gali būti išskaidyti į komponentus prie tam tikros dimensijos, tačiau būtent tas išskaidymas leidžia išvelgti tam tikrų panašumų. Pirmiausia apibūdinant žmogiškųjų išteklių sistemą, kurią sudaro trys elementai: žmogiškųjų išteklių principai, norimas darbuotojų indelis ir žmogiškųjų išteklių politika. Išvardinti trys komponentai Lengnick-Hall ir Beck (2011) straipsnyje yra išskaidyti į elementus pagal kiekvieną organizacijos atsparumo dimensiją (*I priedas. Žmogiškųjų išteklių sistemos pagal atsparumo dimensijas elementų lentelė*).

1 paveikslas

Žmogiškųjų išteklių sistemos elementų modelis



Šaltinis: Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. straipsnis, (2011).

Organizacijos atsparumo gebėjimas yra susijęs su daugeliu kompetencijų, kuriomis grindžiama veiksminga konkurencinė dinamika. Aukščiau išvardintos dimensijos veikia, organizacijos atsparumo gebėjimą, savarankiškai ir interaktyviai, kad palaikytų įvairių organizacijos galimybių ugdymą ir, kad pagerintų organizacijos reakciją į netikėtus įvykius. Kaip buvo minėta, tai įmonės atsparumas skatina įmonę kurti strategijas, kurių pagalba būtų galima išmanevruoti susidariusi sudėtingai situacijai, taip pat toks strategijų kūrimas leidžia lanksčiau rinktis galimas alternatyvas, kad galėtų tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius.

Žinoma alternatyvų ir strategijų kūrimui taip pat labai didelę įtaką daro ir pati informacija, o visi išskaidyti elementai yra vienaip ar kitaip susiję su informacijos gavimu, suteikimu ar kitokiu jos naudojimu.

1.2.1.1 „Susirūpinimo nesėkmėmis“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais

Toliau bus dėstoma ir aptariama, kokius ryšius turi pirmasis Klockner (2017) straipsnyje pateiktas principas, įtakoiantis atsparumą, su žmogiškųjų išteklių sistemos elementais pagal trys atsparumo dimensijas. Žemiau yra pateikiama ryšių matrica (**1 lentelė**

„Susirūpinimo nesėkmėmis“ principo ryšių matrica žmogiškųjų išteklių sistemos elementais pagal atsparumo dimensijas). Matrica buvo sudaryta išanalizavus ir įvertinus pateiktus principus ir išskaidytus komponentus. Pirmasis principas: Susirūpinimas nesėkmėmis - susijęs su tuo, kaip organizacija ir jos darbuotojai pastebi ir sprendžia nesėkmes.

1 lentelė

„Susirūpinimo nesėkmėmis“ principo ryšių matrica žmogiškųjų išteklių sistemos elementais pagal atsparumo dimensijas

Organizacijos atsparumo dimensijos	Norimas darbuotojo indelis	Žmogiškųjų išteklių principai	Žmogiškųjų išteklių politika
Kognityvinė dimensija	<ul style="list-style-type: none"> Susirūpinimas nesėkmėmis; 	-	-
Elgsenos dimensija	<ul style="list-style-type: none"> Susirūpinimas nesėkmėmis; 	-	<ul style="list-style-type: none"> Susirūpinimas nesėkmėmis;
Kontekstinė dimensija	<ul style="list-style-type: none"> Susirūpinimas nesėkmėmis; 	<ul style="list-style-type: none"> Susirūpinimas nesėkmėmis; 	<ul style="list-style-type: none"> Susirūpinimas nesėkmėmis;

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011) ir Klockner (2017).

Susirūpinimas nesėkmėmis gali būti priskiriamas prie: Kognityvinės atsparumo dimensijos – Norimas darbuotojo indelis. Išskaidžius norimą darbuotojo indelį į kognityvinės dimensijos elementus, pastebimas ryšys su pirmuoju atsparumo principu. Ryšys yra susijęs su kompetencijomis, oportunitizmu, pagrindinių prielaidų kvestionavimas elementais. Kompetencijos turi ryšį su „Susirūpinimas nesėkmėmis“, nes turėdama aukšto lygio

kompetenciją ar žinias tam tikroje srityje, organizacija gali padėti nustatyti ir pašalinti galimus nesklaidumus, kol jie dar neįvyko. Ryšys su oportunitizmu: susirūpinimo nesėkmėmis kontekste tai gali reikšti pasinaudojimą situacijomis, kurios gali susidaryti dėl nesėkmių, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų. Na ir paskutinio elemento ryšys su pirmuoju principu yra – pagrindinių prielaidų kvestionavimas ir klausimų kėlimas, gali padėti organizacijai nustatyti galimas nesėkmes ir jas šalinti prieš joms įvykstant taip pat padėti testuoti savo sprendimus.

Susirūpinimas nesėkmėmis taip pat turi ryši su „Norimas darbuotojo indelis“ elementais pagal elgsenos dimensiją. Netradicinių, tačiau patikimų atsakymų į precedento neturinčius iššūkius kūrimas gali būti priskiriamas prie „Susirūpinimas nesėkmėmis“, nes gebėjimas rasti naujoviškus ir netradicinius sprendimus netikėtiems iššūkiams gali padėti organizacijai atsigauti po nesėkmių ir toliau veiksmingai veikti. Kitas tinkamas elementas yra originalumo ir iniciatyvos derinimas, siekiant pasinaudoti netikėtomis situacijomis: originalumas ir iniciatyvumas, to naudojimas taip pat gali padėti organizacijai atsigauti po nesėkmių. Pasikartojančių, išmuktų procedūrų, kuriomis pirmiausia reaguojama į bet kokią netikėtą grėsmę, praktikavimas – šis elementas taip pat yra susijęs su pirmuoju principu, nes tai leidžia organizacijai ir darbuotojams greitai ir veiksmingai reaguoti į netikėtas grėsmes, taikant savo patirtį ir išmuktas procedūras. Na ir paskutinis elementas pagal norimą darbuotojo indelį ir elgsenos dimensiją yra – veiksmų ir investicijų ėmimasis anksčiau, nei jų prireikia, siekiant užtikrinti, kad organizacija gali pasinaudoti susidariusiomis situacijomis, tai yra planavimas iš anksto, kuris taip pat gali padėti atsigauti po nesėkmių (Kaufman, 2021).

Toliau nagrinėjant ryšius tarp dimensijų, žmogiškųjų išteklių sistemos ir pirmojo principo, pastebima, kad „Susirūpinimas nesėkmėmis“ taip pat turi sąsajų su kontekstine dimensija iš „Norimas darbuotojo indelis“ perspektyvos. Pirmasis ryšys yra su tarpasmeninių ryšių ir išteklių tiekimo linijų kūrimu, leidžiančių greitai veikti, nes stiprių ryšių ir išteklių tinklų kūrimas gali padėti organizacijai būti atspariai. Na ir antrasis elementas yra tai, kad platus žinių informacijos dalijimasis organizacijoje gali padėti pagerinti sprendimų priėmimą ir sumažinti nesėkmės tikimybę (Deloitte, 2022). Paskutinis ryšys su paskutiniu elementu yra tai kad dalijimasis įgaliojimais ir atsakomybėmis organizacijai gali padėti pagerinti sprendimų priėmimą ir sumažinti nesėkmių tikimybę.

Nagrinėjant ryšius, pastebėta, kad Žmogiškųjų išteklių principai ir „Susirūpinimas nesėkmėmis“ turi ryšių tik su kontekstinės dimensijos elementais. Pirmasis komponentas turi ryši su savivaldos lyderystės gebėjimo ugdymu, kadangi tokių savybių ugdymas taip pat gali įtakoti reagavimą į iššūkius ir įtakoti organizacijos atsparumo gebėjimą. Antrasis elementas

yra svarbus tuo, kad akcentavimas indelių ir rezultatų, o ne užduočių, leidžia organizacijos darbuotojams matyti viena kryptimi ir taip yra įtakojamas komandinio darbo ir matymo viena kryptimi gebėjimas, kuris yra pagrindas organizacijos atsparumo gebėjimo ugdymui. Organizacijos orientacijos skatinimas, taip pat yra susijęs tuo, kad darbuotojų matymas yra vienas ir komandinis, o ne kiekvieno į tam tikras užduotis, o tai leidžia atitinkamai elgtis nesėkmių atveju. Na ir paskutinysis elementas, organizacijos pilietiškumo ir asmeninių atsakomybių, galios stiprinimas, prisideda prie darbuotojo suvokimo, kokie yra organizacijos tikslai ir kaip darbuotojas yra atsakingas padedant juos įgyvendinti.

Žmogiškųjų išteklių politika taip pat turi ryšį su pirmuoju principu. Ryšys yra pastebimas prie elgesio dimensijos elementų. Eksperimentavimas ir laisvė patirti nesėkmes, leidžia organizacijai ir darbuotojams mokytis iš savo klaidų, tai ugdo patirtį ir kartu atsparumo gebėjimą. Veiksmų peržiūra po įvykių taip pat turi ryši su „Susirūpinimas nesėkmėmis“, nes atlikus veiksmus, jų apžvalga gali padėti pastebėti savo klaidas, jas įsivertinti ir taip pat mokytis iš jų taip kaupiant patirtį, kad būtų galima pastebėti nesėkmes anksčiau ir greičiau jas pašalinti.

Na ir pirmo principo paskutinysis ryšys su žmogiškųjų išteklių politika ir kontekstine dimensija yra tai kad prieinamos, interaktyvios ir integruotos informacinės sistemos leidžia plačiau matyti situaciją organizacijoje, pastebėti nesėkmes anksčiau. Būtent šis ryšys yra aktualus organizacijai, jeigu organizacija nori turėti pažangaus lygio verslo analitiką.

Aukščiau pateikiami elementų ryšiai yra susiję su surūpinimu nesėkmėmis, nes jie prisideda prie organizacijos dėmesio ir pastangų, skiriamų nesėkmių prevencijai ir atsigavimui po jų. Taip pat yra susiję su, galimybėmis nustatyti nesėkmes, dar prieš joms įvykstant ir su problemos sprendimais. Peržiūrėjus ir sudėliojus ryšius su pirmuoju principu ir žmogiškųjų išteklių sistemomis bei organizacijos atsparumo dimensijomis, pastebima, kad šie veiksniai yra pagrindas, kurį reikia ugdyti, norint laiku ar net anksčiau pastebėti artėjančius iššūkius.

1.2.1.2 „Nenoras supaprastinti“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais

Aptarus Klockner (2017) pirmąjį principą ir jo ryšius su pateiktomis dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos komponentais, kuriuos išskyrė Lengnick-Hall ir Beck (2011) savo straipsnyje, toliau galima aptarti antrojo principo ryšį. Antrasis principas: Nenoras supaprastinti – reiškia organizacijos gebėjimą valdyti svyravimus ir atpažinti netikėtų įvykių

požymius. Žemiau pateikiama „Nenoro supaprastinti“ principo , atsparumo dimensijų ir žmogiškųjų išteklių elementų matrica (**2 lentelė**

„Nenoras supaprastinti“ principo ryšių matrica su žmogiškųjų išteklių sistemos elementais pagal atsparumo dimensijas).

2 lentelė

„Nenoras supaprastinti“ principo ryšių matrica su žmogiškųjų išteklių sistemos elementais pagal atsparumo dimensijas

Organizacijos atsparumo dimensijos	Norimas darbuotojo indelis	Žmogiškųjų išteklių principai	Žmogiškųjų išteklių politika
Kognityvinė dimensija	• Nenoras supaprastinti	• Nenoras supaprastinti	• Nenoras supaprastinti
Elgsenos dimensija	-	-	-
Kontekstinė dimensija	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011) ir Klockner (2017).

Pagal pateiktą matricą, galima pastebėti, kad antrasis principas „Nenoras supaprastinti“, turi ryšį su visais žmogiškųjų išteklių sistemos komponentais tik kognityvinėje atsparumo dimensijoje. Elemento „Norimas darbuotojo indelis“ penki komponentai iš šešių turi ryši su antruoju principu. Pirmasis komponentas yra kompetencijos: turėdama didelę kompetenciją ar žinias tam tikroje srityje, organizacija gali sunkiai supaprastinti procesus ar sprendimų priėmimą, nes gali būti linkusi remtis šia kompetencija, užuot ieškojusi paprastesnių sprendimų. Antrasis elementas yra oportunitizmas, kalbant apie nenorą supaprastinti, tai reiškia sudėtingų ar painių sprendimų paiešką siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, bet kokia kaina. Taip pat yra ryšys su kūrybiškumu, dėl dėmesio kūrybiškumui ir naujovėms organizacijai gali būti sunku supaprastinti procesus ar sprendimų priėmimą, nes gali būti linkstama teikti pirmenybę originaliems ir sudėtingiems sprendimams, o ne paprastiems. O dėl pagrindinių prielaidų kvestionavimo gali būti sunku supaprastinti procesus ar sprendimų priėmimą, nes gali būti linkstama gilintis į sudėtingus klausimus, o ne ieškoti paprastų sprendimų. Paskutinis elementas – naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimas turi ryšį, nes dėl naujų ir tinkamų sprendimų paieškos gali būti sunku supaprastinti procesus ar sprendimų priėmimą todėl, kad pirmenybė gali būti teikiama originaliems ir sudėtingiems sprendimams, o ne paprastiems.

Tik vienas žmogiškųjų išteklių komponentas turi ryši su antruoju principu iš kognityvinės dimensijos prizmės. Tas komponentas yra susijęs su darbuotojų santykių kūrimu, o ne transakciniais santykiais. Kuriant tvirtus santykius su darbuotojais gali būti sunku supaprastinti procesus ar sprendimų priėmimą, nes gali atsirasti tendencija teikti pirmenybę atskirų darbuotojų poreikiams ir rūpesčiams, o ne visos organizacijos paprastumui ir veiksmingumui.

Analizuojant paskutinio žmogiškųjų išteklių sistemos komponento ir kognityvinės dimensijos elementų ryši su „Nenoras supaprastinti“ principu, galima išskirti trijų elementų ryši. Nenorėjimas supaprastinti siejasi ir su atrankiniu personalo įdarbinimu, nes organizacijose gali dirbti žmonės, kurie turi aukštą kompetencijų lygį ir jiems supaprastinti sprendimus gali būti kur kas sudėtingiau dėl specializuotų įgūdžių. Taip pat tarpfunkcinės darbo užduotys gali trukdyti supaprastinti procesus ir sprendimų priėmimą, nes gali tekti atsižvelgti į kelių skyrių ar funkcijų perspektyvas ir poreikius (Williams, 2022). Na ir paskutinysis susijęs elementas su principu yra platūs įdarbinimo šaltiniai. Dėl plačių įdarbinimo šaltinių, gali būti sunkiau supaprastinti procesus, nes reikia atsižvelgti į įvairias darbuotojų perspektyvas ir įgūdžius.

Sėkmingai dirbanti organizacija nėra linkusi supaprastinti sprendimus, nes situacijų aiškinimo supaprastinimai laikomi rizikingais, o darbuotojai skatinami toliau nesiimti vykdyti užduočių, kai jų aiškinimas ir intuicija identifikuoja anomalijas, galinčias sukelti pavojingas situacijas. Galima būtų teigi, kad pagal ryšius su išskirtais elementais, nenoras supaprastinti procesus ar sprendimus, gali atrodyti kaip priešingybė organizacijos atsparumui, tačiau dažniausiai visi sprendimai yra priimami atsižvelgiant į rizikas ir rezultatus, o jų apžvalga ir analizė būtent ugdo organizacijos atsparumą ir nepaprasti sprendimai jai leidžia toliau veikti.

1.2.1.3 „Jautrumas operacijoms“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais

Trečiasis principas „Jautrumas operacijoms“ – jautrumas operacijoms reiškia organizacijos gebėjimą numatyti ir reaguoti į besikeičiančias sąlygas plėtojant situacijos suvokimą ir supratimą apie bendrą organizacijos veiklą. Žemiau pateikiama trečiojo principo ryšių matrica su žmogiškųjų išteklių sistemos komponentais pagal kiekvieną atsparumo dimensiją (3 lentelė).

3 lentelė

„Jautrumas operacijoms“ principo ryšių matrica su žmogiškųjų išteklių sistemos elementais pagal atsparumo dimensijas

Organizacijos atsparumo dimensijos	Norimas darbuotojo indelis	Žmogiškųjų išteklių principai	Žmogiškųjų išteklių politika
Kognityvinė dimensija	<ul style="list-style-type: none"> Jautrumas operacijoms 	<ul style="list-style-type: none"> Jautrumas operacijoms 	<ul style="list-style-type: none"> Jautrumas operacijoms
Elgsenos dimensija	<ul style="list-style-type: none"> Jautrumas operacijoms 	<ul style="list-style-type: none"> Jautrumas operacijom 	<ul style="list-style-type: none"> Jautrumas operacijoms
Kontekstinė dimensija	-	<ul style="list-style-type: none"> Jautrumas operacijoms 	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011) ir Klockner (2017).

Trečiasis principas ryši turi su trejais elementais, kurie yra išskirti „Norimas darbuotojų indelis“ komponento kognityvinėje atsparumo dimensijoje. Pirmas elementas, yra kompetencijos. Jeigu organizacija ar darbuotojai turi kompetencijas ar žinias tam tikroje srityje, organizacija gali būti jautri operacijoms, nes organizacija gali siekti užtikrinti, kad procesai ir sprendimų priėmimas būtų grindžiami šia kompetencija. Antrasis elementas su kuriuo yra pastebimas ryšys tai yra oportunitizmas. Oportunitizmas Veiklos jautrumo kontekste tai gali reikšti, kad daugiausiai dėmesio skiriama efektyvumo ir veiksmingumo didinimui, siekiant organizacijos tikslų. Na ir paskutinis susijęs elementas yra ryžtingumas nepaisant neapibrėžtumo: organizacija ir vykdomos operacijos gali būti jautrios, nes gali būti siekiama užtikrinti, kad procesai ir sprendimų priėmimas būtų veiksmingi ir efektyvus.

Jautrumas operacijoms turi tik vieną ryši su žmogiškųjų išteklių principų komponento elementu - „Lokaluoti sprendimų priėmimo galią“ kognityvinėje dimensijoje. Jei sprendimų priėmimo galia bus decentralizuota žemesniuose organizacijos lygmenyse, organizacija gali tapti jautresne veiklai, nes vietos sprendimų priėmėjai gali geriau atsižvelgti į konkrečius savo vietovės poreikius ir problemas.

Taip pat kognityvinėje dimensijoje žmogiškųjų išteklių politika taip pat turi ryši su principu „jautrumas operacijoms“. Elementas „Atrankinis personalo įdarbinimas“ – pasirinktinai į organizaciją įdarbinant asmenis, turinčius aukštą kompetencijų lygį ar specializuotus įgūdžius, organizacija gali tapti jautri veiklai, nes gali būti pasikliaujanti šia kompetencija, siekiant užtikrinti, kad procesai ir sprendimų priėmimas būtų grindžiamas naujausiomis žiniomis ir įgūdžiais. O elementas „Darbo vietos saugumas“ yra susijęs su

operacijų jautrumu tuo, kad darbuotojams užtikrinant darbo vietos saugumą, organizacija gali būti jautri veiklai, nes gali būti siekiama išlaikyti stabilumą ir sumažinti trikdžius, kad darbuotojai jaustųsi saugūs savo pareigose. Trečiojo elemento „Tarpfunkcinės darbo užduotys“ ryšys yra labai panašus kaip ir antroje principo „Nenoras supaprastinti“, tik į tą ryši labiau žvelgiama iš operacijų jautrumo pusės, kadangi atsiranda poreikis atsižvelgti į kelių skyrių ar funkcijų poreikius ir perspektyvas tai lemia jautresnį reagavimą tiek darbuotojų tiek pačios organizacijos.

„Norimas darbuotojo indelis“ elementų ryšys su „Jautrumas operacijoms“ principų atsparumo elgesio dimensijoje: Elementas – pasikartojančių, per daug išmoktų veiksmų praktikavimas: taikant pasikartojančias, išmoktas rutinas, organizacija gali tapti jautri veiklai, nes gali būti sutelktas dėmesys į stabilumo palaikymą ir trikdžių mažinimą, siekiant užtikrinti sklandų procesų vykdymą (Williams, J. 2022). Veiksmų ir investicijų ėmimasis anksčiau, nei jų prireikia: organizacija gali būti jautri veiklai, nes gali būti siekiama užtikrinti, kad organizacija būtų pasirengusi ir galėtų reaguoti į besikeičiančias sąlygas.

Suteikti galimybę greitai panaudoti žmogiškuosius išteklius – žmogiškųjų išteklių principų komponento elementas, kuris turi ryšį su „Jautrumas operacijoms“ principu elgsenos dimensijoje. Užtikrinant, kad žmogiškuosius išteklius būtų galima greitai panaudoti pagal poreikį, organizacija gali jautriai reaguoti į veiklą, nes gali būti siekiama užtikrinti, kad darbo jėga galėtų reaguoti į besikeičiančius poreikius ir reikalavimus.

Taip pat „Jautrumas operacijoms“ principą galima priskirti prie elgsenos dimensijos žmogiškųjų išteklių politikos komponento elemento „Darbuotojų pasiūlymai“. „Darbuotojų pasiūlymai“ elementas yra susijęs su „Jautrumo operacijų principu“ tuo, kad skatinant darbuotojus teikti pasiūlymus ir idėjas, organizacija gali tapti jautresnė veiklai, nes gali būti siekiama tobulinti procesus ir sprendimų priėmimą, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

Žmogiškųjų išteklių principų elementai pagal kontekstinę dimensiją taip pat turi ryšį su „Jautrumas operacijoms“ principu. Dėmesys indeliui ir rezultatams, o ne užduotims, gali padaryti organizaciją jautresne veiklai, nes gali būti sutelktas dėmesys į tai, kad procesai ir sprendimų priėmimas būtų suderinti su organizacijos tikslais – Indelių ir rezultatų akcentavimo elementas. Svarbus elementas turintis ryšį yra „Orientacijos į organizaciją skatinimas“: skatinant darbuotojų orientaciją į organizaciją, organizacija gali tapti jautri veiklai, nes gali būti siekiama užtikrinti, kad darbuotojai atitiktų visos organizacijos poreikius ir tikslus.

Žmogiškųjų išteklių politikos elementai pagal kontekstinę dimensiją turi ryšį su principu. Intuityvios ir prieinamos integruotos informacinės sistemos, taip pat įtakoja organizacijos jautrumą operacijoms. Užtikrinant, kad informacinės sistemos būtų intuityvios, prieinamos ir integruotos, organizacija gali būti jautri veiklai, nes gali būti siekiama užtikrinti, kad procesai ir sprendimų priėmimas būtų grindžiamas tikslia ir naujausia informacija.

Šie aukščiau išvardinti elementai yra susiję su jautrumu veiklai, nes jie gali būti susiję su dėmesiu maksimaliam efektyvumui ir veiksmingumui, užtikrinimu, kad procesai ir sprendimų priėmimas būtų grindžiamas žiniomis ir specializuotais įgūdžiais. Elementai gali padėti organizacijai geriau prisitaikyti prie savo vidaus procesų ir sistemų, kad būtų pasiektas optimalus veiklos rezultatas.

1.2.1.4 „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais

Ketvirtasis principas „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ – sąmoningos organizacijos demonstruoja įsipareigojimą būti atspariomis, nes sugeba veiksmingai įveikti klaidas ir netikėtus įvykius, o ne būti nualintos. Žemiau pateikiama ketvirtojo principo ryšių matrica su žmogiškųjų išteklių sistemos komponentais pagal atsparumo dimensijas (**4 lentelė**).

4 lentelė

„Įsipareigojimas siekti atsparumo“ principo ryšių matrica su žmogiškųjų išteklių sistemos elementais pagal atsparumo dimensijas

Organizacijos atsparumo dimensijos	Norimas darbuotojo indelis	Žmogiškųjų išteklių principai	Žmogiškųjų išteklių politika
Kognityvinė dimensija	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas siekti atsparumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas siekti atsparumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas siekti atsparumo
Elgsenos dimensija	-	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas siekti atsparumo 	-
Kontekstinė dimensija	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas siekti atsparumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas siekti atsparumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas siekti atsparumo

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011) ir Klockner (2017).

Pagal kognityvinę atsparumo dimensiją „Norimas darbuotojo indelis“ ir „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ turi ryšį. Pirmasis elementas turintis ryšį yra „Kompetencija“: kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai gali padėti organizacijai geriau suprasti ir įveikti kylančius iššūkius. „Oportunizmas“: gebėjimas pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis gali padėti organizacijai atsigaivinti po nesėkmių. „Kūrybiškumas“: kūrybiškumas ir originalaus mąstymo skatinimas gali padėti organizacijai rasti naujų problemų sprendimų, o tai gali būti ypač svarbu netikrumo laikotarpiu. „Ryžtingumas nepaisant netikėtumų“: gebėjimas greitai ir užtikrintai priimti sprendimus, net ir esant neapibrėžtumui, gali padėti organizacijai išlikti kelyje ir judėti į priekį. „Pagrindinių prielaidų kvestionavimas“: reguliarus prielaidų peržiūrėjimas ir kvestionavimas gali padėti organizacijai nustatyti ir paneigti savo išankstines nuostatas ir apribojimus, o tai gali padėti jai geriau prisitaikyti. „Naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimas“: kūrybiškas ir nestandartinis mąstymas gali padėti organizacijai rasti novatoriškus iššūkių sprendimus. Visi paminėti elementai gali įtakoti organizacijos atsparumo gebėjimą, kuo labiau yra ugdomi išvardinti kognityvinės dimensijos gebėjimai, tuo organizacija labiau ugdo ir didina savo atsparumą.

Pagal kontekstinę atsparumo dimensiją „Norimas darbuotojo indelis“ ir „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ taip pat turi ryšį su išskirtais elementais. Pirmasis elementas „Tarpasmeninių ryšių ir išteklių tiekimo linijų kūrimas leidžiantis greitai veikti“: stiprių ryšių užmezgimas organizacijoje ir už jos ribų gali padėti organizacijai gauti išteklių ir paramos, reikalingos greitai reaguoti į iššūkius. „Platus informacijos ir žinių pasidalinimas“: užtikrinant, kad informacija ir žiniomis būtų plačiai dalijamasi organizacijoje, darbuotojai gali išlikti informuoti ir geriau prisitaikyti prie pokyčių (Deloitte, 2022). „Dalijimasis įgaliojimais ir atsakomybe“: dalijimasis sprendimų priėmimo ir atsakomybės įgaliojimais tarp darbuotojų gali padėti sukurti bendros atsakomybės ir įsipareigojimo organizacijai jausmą, kuris gali pasitarnauti įvykus netikėtiems pokyčiams. Kaip anksčiau buvo minėta, kontekstinės atsparumo dimensijos elementai neugdo organizacijos atsparumo gebėjimo, tačiau tai yra neatsiejamas pagrindas organizacijos atsparumo ugdymui kitų komponentų atžvilgiu.

Pagal kognityvinę atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių principai“ ir „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ turi ryšį su išskaidytais elementais. „Partnerystės orientacijos su darbuotojais ugdymas“: kuriant tvirtus santykius su darbuotojais, galima skatinti pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, o tai gali būti labai svarbu norint išgyventi sunkius laikus. „Sprendimų priėmimo įgaliojimų lokalizavimas“: įgaliojimų darbuotojams priimti sprendimus vietos lygmeniu suteikimas gali padėti organizacijai greičiau reaguoti į

besikeičiančias aplinkybes. „Sklandus komandinio darbo ir darbo vietų kūrimas“: lankstus ir bendradarbiavimu grįstas darbo ir pareigų struktūrizavimas gali padėti organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. „Santykių su darbuotojais kūrimas santykiuose, o ne sandoriuose“: stiprių, palaikančių santykių su darbuotojais puoselėjimas gali padėti sukurti bendruomeniškumo ir bendro tikslo jausmą, kuris gali būti svarbus sunkumo laikotarpiu. „Taisyklių ir procedūrų mažinimas“: per daug taisyklių ir procedūrų gali būti nelanksčios ir trukdyti prisitaikyti, todėl prireikus gali būti naudinga jas peržiūrėti ir supaprastinti. „Samdyti, kad užtikrinti patirčių įvairovę ir kad darbo jėga būtų tinkama“: kai yra užtikrinama įvairi darbo jėga, į problemų sprendimą galima įnešti skirtingų požiūrių ir metodų, kurie gali būti vertingi permainų metu. „Pliuralizmo ir individualių skirtumų vertinimas“: pripažįstant ir vertinant kiekvieno darbuotojo unikalias stiprybes ir perspektyvas, galima sukurti lengviau prisitaikančią organizaciją. „Investavimas į žmogiškąjį kapitalą“: darbuotojų tobulėjimui skirtų išteklių teikimas gali padėti sukurti stiprią ir pajėgią darbo jėgą. Na ir paskutinis elementas turintis ryšį yra „Formalių ir neformalių socialinių integracijų mechanizmų naudojimas“: įvairių metodų, skirtų darbuotojams suburti ir santykiams užmegzti, naudojimas gali padėti sukurti bendruomeniškumo ir bendro tikslo jausmą. Visi šie elementai yra susiję su organizacijos atsparumo ugdymu, todėl jie puikiai atitinka ir Klockner (2017) straipsnyje minimą ketvirtąjį principą ir jo naudą organizacijai.

Pagal atsparumo elgesio dimensiją „Žmogiškųjų išteklių principai“ ir „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ turi ryši su elementais. Pirmasis elementas „Refleksyvos praktikos skatinimas“: skatinant darbuotojus reguliariai apmąstyti savo darbą ir organizacijos tikslus, tai gali padėti jiems nustatyti tobulintinas sritis ir susitelkti į organizacijos misiją. „Organizacijos ribų panaikinimas“: organizacijoje esančių kliūčių ir atskirčių mažinimas gali padėti palengvinti bendravimą ir bendradarbiavimą, o tai gali būti svarbu prisitaikant prie pokyčių. Šie elementai kaip ir kiti, su kuriais yra pastebėtas ryšis, yra naudingi organizacijos atsparumo didinimui.

Pagal kontekstinę atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių principai“ ir „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ taip pat turi ryšių su išskirtais elementais. Pirmasis ryšys yra su „Organizacinės orientacijos skatinimas“: dėmesys ilgalaikiams organizacijos tikslams ir vertybėms gali padėti darbuotojams išlikti motyvuotiems ir atsidavusiems organizacijos misijai net ir sunkiais laikais. „Organizacijos pilietiškumo, asmeninės atsakomybės ir galios, pagrįstos kompetencija, o ne hierarchine padėtimi, stiprinimas“: Darbuotojų pripažinimas ir apdovanojimas už jų indelį ir kompetenciją gali padėti sukurti nuosavybės ir įsipareigojimo organizacijai jausmą (Aimee, 2023). „Plačių išteklių tinklų kūrimas“: tvirti santykiai su išorės

suinteresuotomis šalimis, pavyzdžiui, tiekėjais, partneriais ir klientais, gali padėti organizacijai gauti išteklių ir paramos, kurių jai reikia norint prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. „Socialinės sąveikos skatinimas tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų“: bendruomeniškumo ir ryšių tarp darbuotojų kūrimas tiek organizacijoje, tiek už jos ribų gali padėti sustiprinti bendro tikslo ir įsipareigojimo jausmą. „Abipusio pasitikėjo ir tarpusavio priklausomybės atmosferos puoselėjimas“: pasitikėjimo ir tarpusavio priklausomybės tarp darbuotojų ugdymas gali sukurti bendros atsakomybės ir įsipareigojimo organizacijai jausmą. „Palengvinančių bendravimo struktūrų kūrimas“: veiksmingų komunikacijos kanalų užtikrinimas organizacijoje gali padėti darbuotojams palaikyti ryšį ir veiksmingai bendradarbiauti (Aimee, 2023). „Savivaldos ir vadovavimo gebėjimų ugdymas“: skatinant darbuotojus prisiimti atsakomybę už savo pačių tobulėjimą ir vadovavimą, galima sustiprinti atsakomybės ir įsipareigojimo organizacijai jausmą. „Akcentuoti indelį į rezultatus, o ne į užduotis“: dėmesys darbuotojo darbo poveikiui ir vertei, o ne konkrečioms užduotims, kurias jis atlieka, gali padėti ugdyti nuosavybės jausmą ir įsipareigojimą organizacijai. Dėl ugdomų savybių, plėtojamų ir kuriamų ryšių taip pat galima teigti, kad ketvirtasis principas yra smarkiais susijęs su pateiktais, išskaidytais žmogiškųjų išteklių principų elementais, kurie yra reikalingi atsparumo ugdymui.

Pagal kognityvinę atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių politika“ ir „Įsipareigojimą siekti atsparumo“ galima pastebėti ryšį tarp išskaidytų elementų ir ketvirtojo principo. „Atrankinis personalo įdarbinimas“: kruopščiai parinkti tinkamus darbuotojus komandai gali padėti užtikrinti, kad ji turėtų įgūdžių ir patirties, reikalingų prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. „Darbo vietos saugumas“: užtikrinant darbo vietos saugumą, galima sumažinti darbuotojų stresą ir netikrumą, o tai gali padėti jiems susitelkti į darbą ir būti atspariems. „Tarp-funkcinės darbo užduotys“: darbuotojų paskyrimas dirbti su projektais, nesusijusiais su jų įprastomis funkcijomis, gali padėti jiems įgyti naujų įgūdžių ir perspektyvų, o tai gali padėti jiems ir visai organizacijai geriau prisitaikyti. „Platūs įdarbinimo šaltiniai“: įdarbinant darbuotojus iš įvairių šaltinių, organizacija gali pritraukti įvairių talentų, kurie gali būti vertingi permainų metu. „Komandinio darbo skatinimas“: stiprių komandinio darbo įgūdžių ugdymas gali padėti darbuotojams veiksmingai bendradarbiauti ir padėti vieni kitiems streso metu. „Grupinių paskatų naudojimas“: bendradarbiavimą gali paskatinti komandų, o ne atskirų asmenų apdovanojimas už jų indelį. „Nuolatinė socializacija“: užtikrinant, kad darbuotojai būtų integruoti į organizacijos kultūrą ir praktiką, jie gali jaustis labiau susiję ir įsipareigoję (Arnold, J.). Tam tikrų politikų skatinimas organizacijoje gali padėti pačiai organizacijai ugdyti atsparumą.

Pagal kontekstinę atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių politika“ ir „Įsipareigojimas siekti atsparumo“ taip pat turi ryšių. Pirmasis sietinas elementas yra „Kurti bendras darbuotojų ir klientų komandas, ir tinklus“: tvirtų santykių su klientais užmezgimas ir jų įtraukimas į sprendimų priėmimą gali padėti sukurti bendros atsakomybės ir įsipareigojimo organizacijai jausmą. „Įgaliojimų suteikimas“: suteikti darbuotojams įgaliojimus ir išteklius priimti sprendimus ir spręsti problemas, gali padėti sustiprinti atsakomybės ir įsipareigojimo jausmą. „Atviro bendravimo skatinimas“: atviro ir skaidraus bendravimo skatinimas gali padėti stiprinti pasitikėjimą ir bendradarbiavimą organizacijoje (Aimee, 2023). „Į rezultatus orientuotas vertinimo taikymas“: darbuotojų vertinimas pagal jų indelį ir rezultatus, o ne pagal užduotis, gali padėti stiprinti atsakomybės ir įsipareigojimo organizacijai jausmą. „Intuityvios, prieinamos, integruotos informacinės sistemos“: užtikrinant, kad darbuotojai turėtų prieigą prie jiems reikalingos informacijos ir išteklių, jie gali būti efektyvesni ir labiau atsidavę savo darbui. Visi šie išvardinti ryšiai yra sudedamosios dalys organizacijos atsparumo ugdymui.

Šie elementai yra susiję su įsipareigojimu atsparumui, nes jie gali padėti skatinti darbuotojų bendro tikslo, atsakomybės ir ryšio jausmą, o tai savo ruožtu gali padėti jiems išlikti motyvuotiems ir atsidavusiems organizacijos misijai, net ir susidūrus su sunkumais. Visi šie komponentai gali padėti organizacijai puoselėti bendro įsipareigojimo ir atsparumo jausmą, t. y. kad jos darbuotojai būtų motyvuoti ir gebėtų prisitaikyti bei atkakliai atlaikyti iššūkius, o tai gali teigiamai įtakoti pačios organizacijos atsparumą.

1.2.1.5 „Pagarba kompetencijai“ principo ryšys su dimensijomis ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementais

Paskutinis penktasis principas „Pagarba kompetencijai“ – pagarba kompetencijai reiškia idėją, kad sprendimai ir veiksmai turėtų būti priimami atsižvelgiant į organizacijoje dirbančių asmenų kompetencijas. Žemiau pateikiama paskutiniojo principo ryšių matrica su žmogiškųjų išteklių sistemos komponentais pagal atsparumo dimensijas (**5 lentelė**).

5 lentelė

„Pagarba kompetencijai“ principo ryšių matrica su žmogiškųjų išteklių sistemos elementais pagal atsparumo dimensijas

Organizacijos atsparumo dimensijos	Norimas darbuotojo indelis	Žmogiškųjų išteklių principai	Žmogiškųjų išteklių politika
Kognityvinė dimensija	<ul style="list-style-type: none"> Pagarba kompetencijai 	<ul style="list-style-type: none"> Pagarba kompetencijai 	<ul style="list-style-type: none"> Pagarba kompetencijai
Elgsenos dimensija	-	<ul style="list-style-type: none"> Pagarba kompetencijai 	<ul style="list-style-type: none"> Pagarba kompetencijai
Kontekstinė dimensija	<ul style="list-style-type: none"> Pagarba kompetencijai 	<ul style="list-style-type: none"> Pagarba kompetencijai 	<ul style="list-style-type: none"> Pagarba kompetencijai

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011) ir Klockner (2017).

Pagal kognityvinę atsparumo dimensiją „Norimas darbuotojo indelis“ ir „Pagarba kompetencijai“ galima išvelgti ryšį su vienu iš išskirtų komponentų. „Kompetencija“: reiškia, kad sprendimai ir veiksmai turi būti priimami atsižvelgiant į organizacijos darbuotojų kompetenciją (Aimee, 2023). Kadangi paskutinis principas yra apie pagarbą kompetencijai, tai šis ryšys yra svarbus iš principo prizmės.

Pagal kontekstinę atsparumo dimensiją „Norimą darbuotojo indelį“ ir „Pagarba kompetencijai“ taip pat galima išvelgti ryšį tik su vienu išskirtu elementu. Elementas „Dalijimasis įgaliojimais ir atsakomybe“: svarbus pagarbos kompetencijai aspektas yra leidimas darbuotojams naudotis savo patirtimi ir prisidėti prie sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo procesų.

Pagal kognityvinę atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių principai“ ir „Pagarba kompetencijai“, išskaidyti elementai turi ryšį su paskutiniu principu. Pirmasis elementas „Investavimas į žmogiškąjį kapitalą“: investicijos į darbuotojų žinias ir įgūdžius yra svarbus būdas paremti pagarbą kompetencijai, nes tai gali atnešti ir bendros naudos organizacijai. „Samdyti darbuotojus su įvairia patirtimi, požiūriu, paradigma ir kompetencijomis, kad užtikrinti įvairovę“: ekspertų įvairovė organizacijoje yra svarbi, kad būtų paisoma ekspertinių žinių (Aimee, 2023).

Pagal elgsenos atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių principai“ ir „Pagarba kompetencijai“ keli elementai turi ryšį su penktuoju principu. Pirmasis elementas „Skatinimas dalintis žiniomis“: dalijimasis žiniomis ir patirtimi organizacijoje yra svarbus pagarbos

kompetencijai aspektas, nes tai padeda skleisti patirtį visoje organizacijoje, o tai gali padėti organizacijai priimti geresnius sprendimus. Antrasis elementas – „Darbuotojų lankstumo pabrėžimas“: svarbus pagarbos kompetencijai aspektas – leisti darbuotojams įvairiais būdais panaudoti savo žinias. Paskutinis komponentas turintis ryšį yra „Individualaus išstvermingumo skatinimas“: svarbus pagarbos kompetencijai aspektas yra darbuotojų skatinimas išlaikyti savo kompetenciją susidūrus su iššūkiais, svarbu darbuotojui ugdyti savo asmeninį atsparumą, nes tai įtakoja bendrą organizacijos atsparumą (Jolly, 2016). Visi šie elementai įtakoja pagarbą kompetencijai, o pagarba kompetencijai įtakoja organizacijos atsparumo ugdymą.

Pagal kontekstinę atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių principai“ ir „Pagarba kompetencijai“ taip pat turi ryšį su elementais. Pirmasis išskirtas elementas turintis ryšį yra „Ugdyti savivaldos ir vadovavimo gebėjimus“: tai darbuotojų skatinimas patiems rūpintis savo profesiniu tobulėjimu ir veiksmingai naudoti savo patirtį (Jolly, 2016). „Indelių ir rezultatų akcentavimas, o ne užduoties“: pripažinti ir apdovanoti darbuotojus už jų kompetencijos vertę, o ne tik už atliktas užduotis. „Skatinti orientaciją į organizaciją“; kurti kultūrą, kurioje vertinama ir remiamasi kompetencija. Paskutinis elementas turintis ryšį „Organizacijos pilietiškumo stiprinimas, asmenine atsakomybe ir galia pagrįsta kompetencija, o ne hierarchine padėtimi“: kultūros, kurioje pripažįstama ir atlyginama už kompetenciją ir darbuotojai skatinami ja naudotis, kad prisidėtų prie organizacijos veiklos, kūrimo (Jolly, 2016). Šių elementų ryšiai su pagarbos vertinimo principu yra stipriai susiję, kadangi pagrindinis veiksnys yra vertinti kompetencijas ir darbuotojus, kurie jas turi.

Pagal kognityvinę atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių politika“ ir „Pagarba kompetencijai“, pastebėtas ryšys tarp elementų ir principo. Pirmasis elementas „Atrankinis personalo įdarbinimas“: atitinkamos kompetencijos žmonių samdymas yra svarbus kiekvienai organizacijai, kad tinkamai būtų pasiekti organizacijos tikslai. „Nuolatinio tobulėjimo galimybės“: dar vienas būdas remti pagarbą kompetencijai – suteikti darbuotojams galimybę tobulinti savo žinias.

Pagal elgsenos atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių politika“ ir „Pagarba kompetencijai“ taip pat turi ryšį su paskutiniu principu. Nustatytas ryšys yra tik su vienu elementu iš išskaidytų aštuonių. Komponentas – „Darbuotojų siūlymai“: leisti darbuotojams prisidėti prie problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procesų yra svarbus pagarbos kompetencijai aspektas (Aimee, 2023). Šis aspektas svarbus, nes taip leidžiama darbuotojui pasinaudoti ir plėsti savo kompetencijas ir patirtį.

Pagal kontekstinio atsparumo dimensiją „Žmogiškųjų išteklių politika“ ir „Pagarba kompetencijai“ taip pat turi ryšius, kurie toliau bus trumpai apibūdinami. Elementas „Įgalinimas“: darbuotojas įgalinamas naudotis savo kompetencija priimant sprendimus ir imantis veiksmų savo atsakomybės srityje yra svarbus pagarbos kompetencijai aspektas (Aimee, 2023). Paskutinis ryšys su „Į rezultatus orientuotas vertinimas“ elementu: svarbus pagarbos kompetencijai aspektas yra darbuotojų pripažinimas ir atlygis už jų kompetenciją ir pasiektus rezultatus. Tai yra tik pamatiniai elementai, kurie turi ryši su „Pagarbos kompetencijai“ principu ir taip pat yra svarbus organizacijos atsparumo ugdymui.

Siekdami palaikyti pagarbą kompetencijai, organizacija gali investuoti į turimus darbuotojus, samdyti naujus darbuotojus su reikiamomis kompetencijomis, skatinti įvairią kompetenciją organizacijoje, puoselėti dalijimosi žiniomis kultūrą, leisti darbuotojams prisidėti prie sprendimų naudojant savo kompetencijas ir t.t. (Williams, 2022). Visi šie veiksniai turi ryšį su principu „Pagarba kompetencijai“ ir teigiamai įtakoja organizacijos atsparumą, bei padeda jį ugdyti organizacijoje.

1.3 Judrumas iš verslo perspektyvos

Organizacija, susidurianti su įvairiais neramumais ir kitais veiksniais, kurie gali įtakoti organizacijos veiklą, įmonės turi būti labiau lanksčios ir atsparios. Verslo judrumas (angl. Business agility) – tai įmonės gebėjimas greitai ir lengvai keisti verslo principus ir kryptį, kai susiduriama su turbulencija (Saputra ir kt., 2022). Verslo judrumas – įmonių gebėjimas pasinaudoti turimais savo ištekliais, kad galėtų veiksmingai pastebėti grėsmes ir galimybes, bei atitinkamai į jas reaguoti (Wang ir kt., 2022). Tad verslo judrumas yra svarbus, nes leidžia įmonei greitai ir veiksmingai reaguoti į rinkos pokyčius, pavyzdžiui klientų paklausos pokyčius ar naujas konkurencines grėsmes. Tai gali padėti verslui išlikti konkurencingam, išlaikyti tvirtą poziciją rinkoje ir net paskatinti verslo augimą. Šiuolaikinėje sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, vis svarbiau, kad įmonės sugebėtų prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir jas keisti. Judrus verslas turi privalumų: didesnis konkurencingumas – jei organizacija geba greitai reaguoti pavyzdžiui į rinkos pokyčius, įmonė gali išlikti vienu žingsniu priekyje konkurentų; didesnis klientų pasitenkinimas – judrus verslas geriau tenkina kintančius klientų poreikius, todėl didėja jų pasitenkinimas ir lojalumas; didesnis efektyvumas – judrus verslas gali greitai nustatyti ir pašalinti savo procesų neefektyvumą, todėl sutaupoma lėšų ir padidėja produktyvumas; didesnės inovacijos – judri verslo kultūra skatina kūrybiškumą ir eksperimentavimą, todėl gali būti kuriami nauji produktai ir naujos paslaugos. Apskritai verslo

judrumas yra svarbus, nes leidžia geriau reaguoti ir prisitaikyti nuolat kintančioje verslo aplinkoje. Judrumas leidžia organizacijoms kiek įmanoma maksimaliai išnaudoti susidariusias galimybes ir padeda išgyventi grėsmes bei suvaldyti pokyčius su minimaliais nuostoliais (Skyrius ir Valentukevičė, 2020).

Kitas terminas, kuris yra svarbus tyrimui, tai yra verslo analitika (angl. Business intelligence) (toliau gali būti naudojamas trumpinys - VA). Pirmiausia, verslo analitika (žvalgyba) – tai metodų rinkinys, procesų ir technologijų, naudojamų neapdorotiems duomenims paversti reikšmingais rezultatais (Xu, ir kt., 2022). Dar šis terminas apima ir duomenų pavertimą žiniomis, išvalgomis, pagrįstais sprendimais, kurie gali padėti sukurti pelningus veiksmus (Vizgaitytė ir Skyrius, 2012). Verslo žvalgyba daro įtaką kuriant organizacijos veržlumą, nes tai neapriboja organizacijų su tradicinėmis sistemomis, yra atliekami stebėjimai ir įgalinama išankstinio perspėjimo ir sprendimų priėmimo funkcija (Skyrius ir Valentukevičė, 2020). Kai kuri organizacijai aktuali informacija gali būti teikiama už operacinių sistemų ribų ir net už organizacijos ribų, taip pat gali būti informacija, kuri pasiekama tik iš konkurentų. Verslo analitika naudoja didelius duomenų kiekius, naujoms galimybėms nustatyti ir plėtoti (Xu ir kt., 2022). Didžiausia teikiama verslo analitikos nauda yra ta, kad suteikia tiesioginę prieigą prie duomenų visų organizacijos lygių sprendimų priėmėjams. Verslo analitikos tikslas – ištirti, integruoti ir logiškai rinkti daugialypius duomenis iš įvairių šaltinių: klientų, aplinkos, konkurentų rinkų analizės ir t.t., siekiant pagerinti įmonių veiklą (Huang ir kt., 2022). Verslo analitikos procesui palengvinti yra kuriama daug įvairių technologijų, priemonių, taisyklių, modelių ir kitų procesų (Vizgaitytė ir Skyrius, 2012). Daug kalbama apie verslo analitikos sistemas, žvelgiant iš procesų perspektyvos apibrėžimas teigia, kad verslo analitika – tai veiksmai orientuoti į analitiką, kurios verslo analitika yra neįkainojamas ir nepakeičiamas vidinis šaltinis, kuris padeda ne tik pradedančiosioms įmonėms, bet ir jau ilgą laiką veikiančioms įmonėms, kurti ir plėsti vadovų žinių bazę. Dėl vis sudėtingesnių verslo sprendimų atsiranda įvairių verslo analitikos technologijų, tokių kaip mobili verslo analitika, debesų verslo analitika ir kt., tokios technologijos yra naudojamos įvairiuose įrenginiuose, kad verslo analitikos nešama nauda būtų pasiekama maksimaliai (Vizgaitytė ir Skyrius, 2012). Skaitant ir nagrinėjant visus verslo analitikos apibūdinimus, tai verslo analitika turi nešti didelę naudą organizacijai, nes naudojant verslo analitiką, analitinės galios ir atsakomybės gali būti perkeliamos į kitus skyrius, kas suteikia daugiau galių verslo padaliniams (Vizgaitytė ir Skyrius, 2012).

Žinoma svarbu pabrėžti, kad duomenys, kurie dalyvauja organizacijos procesuose yra labai svarbūs. Visa turima informacija organizacijos darbuotojams ar kitiems asmenims, kurie

yra atsakingi už verslo analitiką, padeda pastebėti įvairius dėsningumus, pokyčius ir panašiai. Tad būtent pačiai verslo analitikai, informacijos turėjimas, ir gebėjimas ja pasinaudoti yra didelis privalumas, norint suprasti ir tinkamai vystyti savo kaip organizacijos veiklą.

1.3.1 Verslo analitikos judrumas

Dėl šiuolaikinės verslo aplinkos, organizacijos turi gebėti greitai reaguoti į besikeičiančią rinką ir jos pokyčius. Kadangi verslo analitika padeda vadovams ir darbuotojams, kurie dirba su informacija, padeda priimti geresnius sprendimus, pagrįstus duomenimis ir informacija, ir tai turi būti vienas iš svarbiausių organizacijos prioritetų (Knabke ir Olbrich, 2018). Judrumas apima lanksčių metodikų ir technologijų naudojimą siekiant greitai analizuoti ir interpretuoti duomenis, priimti pagrįstus sprendimus ir laiku imtis veiksmų reaguojant į besikeičiančias rinkos sąlygas ir klientų poreikius (OeLean, 2021). Nors organizacijos judrumas praktikoje ir akademinėje bendruomenėje populiarus jau kelis dešimtmečius, verslo analitikos srityje judrumas vis dar yra ankstyvoje stadijoje, tačiau verslo analitikos judrumas pradeda sulaukti vis daugiau dėmesio (Knabke ir Olbrich, 2018).

Verslo analitikos judrumui reikalinga kultūra, kurioje vertinamas duomenimis grindžiamas sprendimų priėmimas ir gebėjimas greitai atnaujinti ir eksperimentuoti su įvairiais metodais. Taip pat analitikos judrumas apima pažangių analitikos priemonių, pavyzdžiui, mašininio mokymosi ir prognozavimo modeliavimo, naudojimą, siekiant gauti gilesnių įžvalgų apie klientų elgseną ir rinkos tendencijas. Knabke ir Olbrich (2018) savo straipsnyje teigia, kad vis dėlto norint pasiekti verslo analitikos judrumą, labai svarbu tinkamai pritaikyti ir integruoti verslo analitikos priemones, taip pat sutelkti dėmesį, orientaciją į rinką ir verslo operacijas. Kaip verslo analitikos priemonės, kurias renkasi organizacijos, dažniausiai yra atitinkamos sistemos, kurios padeda vystyti ir plėtoti organizacijos verslo analitiką. Todėl organizacijos vis dažniau pradeda skirti resursus tokių sistemų kūrimui ar esamų integravimui į organizacijos veiklos procesus. Žinoma, tokios sistemos turi būti operatyvios, tačiau yra tokių atvejų, kai nėra atsižvelgiama į sistemos operatyvumo reikalavimą ir taip atsiranda „šešėlinių BI sistemų“, tokių sistemų, kurios kuriamos ir eksploatuojamos naudotojų skyriuje ir nėra integruotos į bendrą BI aplinką (Baars ir Zimmer, 2013).

Duomenų analitika yra svarbi priemonė, padedanti priimti pagrįstus sprendimus ir veiksmingai reaguoti į rinkos pokyčius (Ghasemaghahi ir kt., 2017). Pagrįstus sprendimus priimti padeda duomenys ir įžvalgos, kurios gali būti gaunamos realiuoju laiku. Kaip aukščiau

buvo minėta, atitinkamos priemonės įtakoja organizacijos atsparumą į teigiamą arba neigiamą pusę, priklausomai nuo organizacijos kultūros. Tačiau vienos iš pagrindinių priemonių yra verslo analitikos sistemos, IT sprendimai. IT gali atlikti tam tikrą vaidmenį skatinant arba ribojant organizacijos veržlumą (Bani-Hani ir kt., 2017). Duomenų analizės priemonės padeda rengti ataskaitas, atlikti statistinę analizę ir duomenų gavybą ir visa tai, vis labiau tampa svarbiu IT gebėjimu dėl didėjančio poreikio priimti geresnius, labiau informuotus ir greitesnius sprendimus (Ghasemaghaei ir kt., 2017). Įmonės laiku analizuodamos duomenis, gali įgyti išvalgų, greičiau pajusti pokyčius savo rinkose, o tai savo ruožtu didina jų veržlumą. Duomenų analizės naudojimas laikomas žemesnės eilės dinamiu gebėjimu, labai svarbiu siekiant įmonės veržlumo, kuris yra aukštesnės eilės įmonės gebėjimas (Ghasemaghaei ir kt., 2017). Todėl verslo analitikos judrumas turi didelę svarbą organizacijos veikloje. Įmonė sugebanti tinkamai integruoti IT sprendimus, kurių pagalba yra kaupiami duomenys, kurie gali būti naudojami duomenų analizėje ir juos geba panaudoti savo naudai, tai tokia įmonė informacijos pagalba gali susikurti pranašumo rinkoje. Nuolatinis duomenų stebėjimas, jų rinkimas realiuoju laiku, leidžia įmonei priimti sprendimus, kurie yra pagrįsti duomenimis. Duomenų pagalba organizacija geba įsivertinti galimas rizikas priėmus sprendimus, išvelgti naudas ir galimus nuostolius. Organizacijoms kritiškai svarbu laikų priimti tinkamus ir įvertintus sprendimus, kad sumažinti galimas pasekmes, ir išgautų didžiausią naudą iš pokyčių.

2. Empirinio tyrimo metodika

Atlikus literatūros analizę, toliau bus aptariama, koks yra tyrimo tikslas, kas yra nustatyta atlikus tyrimą, kokia tyrimo metodika buvo pasirinkta, bei tyrimo metodikos pasirinkimo pagrindimas.

2.1 Tyrimo tikslas

„MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ“ skyriuje buvo nagrinėjamas organizacijos atsparumo terminas, organizacijos atsparumo ugdymo veiksniai ir verslo analitikos terminas. Analizės metu buvo pastebėta, kad organizacijos atsparumo ugdymui yra svarbu tinkamas duomenų ir informacijos turėjimas, jos pasidalinimas ir gebėjimas ja pasinaudoti, o verslo analitikos judrumo pagrindiniai elementai yra priemonės, kurios leidžia analizuoti duomenis, kurių pagalba gali būti priimami sprendimai.

Kad organizacija būtų atspari, organizacija turi atitinkamai skatinti ir plėtoti tam tikrą kultūrą ir politiką. Nagrinėjant literatūrą, buvo aptarta, kad organizacija gali ugdyti savo atsparumą besilaikant penkių principų, kuriuos išskyrė Klockner (2017), bei ugdyti atsparumą per žmogiškuosius išteklius ir žmogiškųjų išteklių sistemą, kuriuos pateikė Lengnick-Hall ir Beck (2011) savo straipsnyje. Tokių veiksmų ugdymas gali sumažinti nesėkmės tikimybę organizacijai. Tačiau sumažinti nesėkmės tikimybę organizacijoje taip pat gali ir tinkama verslo analitika, jos judrumas. Kad organizacija gebėtų priimti sprendimus, yra reikalingas tinkamas duomenų apdorojimas ir jų supratimas, ir visa tai gali padėti organizacijai reaguoti į aplinkos pokyčius laiku taip sumažinant galimus įvykių padarinius. Todėl organizacijoms taip pat yra svarbu skirti atitinkamai resursų organizacijos verslo analitikos judrumo vystymui.

Atsižvelgiant į literatūros analizę ir padarius tam tikras išvagas, buvos pasirinktas tyrimo tikslas. Tyrimo tikslas yra išsiaiškinti ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos atsparumą. Kadangi Klockner (2017) išvardinti penki principai: susirūpinimas nesėkmėmis, jautrumas operacijoms, įsipareigojimas siekti atsparumo, nenoras supaprastinti ir pagarba kompetencijai vienaip ar kitaip yra susiję su informacijos valdymu, kaip pavyzdžiui: informacijos valdymas yra susijęs su susirūpinimų nesėkmėmis, nes veiksmingas informacijos valdymas gali padėti išvengti nesėkmių ir sušvelninti jų poveikį, kai jos įvyksta, o nenoras supaprastinti susijęs tuo, kad norint veiksmingai valdyti informaciją reikia rasti pusiausvyrą

tarp paprastumo ir sudėtingumo poreikio, jautrumas operacijoms susijęs su informacijos valdymu tuo, kad siekiant užtikrinti saugų, veiksmingą ir patikimą operacijų vykdymą informacijos valdymas yra labai svarbus veiksnys, taip pat įsipareigojimas užtikrinti atsparumą susijęs su informacijos valdymu, nes veiksmingas informacijos valdymas yra labai svarbus kuriant ir palaikant atsparias sistemas, ir organizacijas, na ir paskutinis principas – pagarba kompetencijai su informacijos valdymu yra susijęs tuo, kad veiksmingam informacijos valdymui reikia aukštos kompetencijos įvairiose techninėse ir organizacinėse srityse. Todėl tyrimu bus siekiama pagrįsti, kad verslo analitikos judrumas įtakoja ne tik penkis paminėtus principus, tačiau turi įtakos ir žmogiškųjų išteklių sistemos elementams. Tyrimo metu tikimasi atskleisti kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos atsparumo ugdymo veiksnius ir bendrai pačios organizacijos atsparumą.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti kaip verslo analitikos judrumas įtakoja organizacijos atsparumo ugdymo elementus ir bendrai visos organizacijos atsparumą. Tikslas realizuojamas, taikant šiuos tyrimo metodus:

1. Mokslo literatūros analizė.
2. Struktūruotas interviu su respondentais.
3. Interviu transkribavimas.
4. Interviu rezultatų kodavimas naudojant „Atlas.ti“.
5. Ryšių modelių sudarymas.
6. Empirinių rezultatų analizė.

Tyrimo klausimai:

6 lentelė

Interviu klausimai

Atsparumo ugdymo principai	<ol style="list-style-type: none">1. Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja susirūpinimą nesėkmėmis principą?2. Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja nenorą supaprastinti principą?3. Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja jautrumą operacijoms principą?4. Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja išsipareigojimą siekti atsparumo principą?5. Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja pagarbą kompetencijai principą?
Norimas darbuotojų indelis pagal kognityvinę dimensiją	<ol style="list-style-type: none">a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti kompetenciją?b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti oportunitumą?c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti kūrybiškumą?d. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti ryžtingumą nepaisant netikrumo?e. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti pagrindinių prielaidų kvestionavimą?f. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimą?

<p>Žmogiškųjų išteklių principai pagal kognityvinę dimensiją</p>	<p>a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti partnerystės su darbuotojais orientacijos plėtojimą?</p> <p>b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti sprendimų priėmimo galios lokalizavimą?</p> <p>c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti sklandaus komandinio darbo ir darbo vietos kūrimą?</p> <p>d. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti santykių su darbuotojais kūrimą?</p> <p>e. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti taisyklių ir procedūrų supaprastinimą?</p> <p>f. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti darbuotojų, su įvairiomis paradigmomis, samdymą?</p> <p>g. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti pliuralizmą ir individualių skirtumų vertinimą?</p> <p>h. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti investavimą į žmogiškąjį kapitalą?</p> <p>i. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti formalių ir neformalių socialinių integracijų mechanizmų naudojimą?</p>
---	--

6 lentelės tęsinys

Žmogiškųjų išteklių politika pagal kognityvinę dimensiją	<p>a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti atrankinį personalo atrinkimą?</p> <p>b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti darbo vietos saugumą?</p> <p>c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti tarp-funkcines darbo užduotis?</p> <p>d. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti įdarbinimo šaltinius?</p> <p>e. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti nuolatinio tobulėjimo galimybes?</p> <p>f. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti komandinį darbą?</p> <p>g. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti grupėmis grindžiamoms paskatomis?</p> <p>h. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti nuolatinę socializaciją?</p>
---	--

6 lentelės tęsinys

Norimas darbuotojų indelis pagal elgsenos dimensiją	<p>a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti netradicinių, tačiau patikimų atsakymų, į precedento neturinčius iššūkius, kūrimą?</p> <p>b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti pasinaudojimą tiesiogine situacija derinant originalumą ir iniciatyvą?</p> <p>c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos įprastos veiklos krypties nukrypimus?</p> <p>d. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti pasikartojančių, gerai išmuktų dalykų praktikavimo rutiną, kuri suteikia pirmąją reakciją į bet kokią netikėtą grėsmę?</p> <p>e. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti veiksmus ir investicijas prieš tai, kai jų prireikia, siekiant užtikrinti, kad organizacija galėtų pasinaudoti susiklosčiusių situacijų metu?</p>
--	---

6 lentelės tęsinys

Žmogiškųjų išteklių principai pagal elgsenos dimensiją	<p>a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti dviprasmišką organizacijos kultūros plėtojimą?</p> <p>b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti atviro bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferos kūrimą?</p> <p>c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti problemų sprendimų proceso skatinimą susieta su organizacijos mokymusi?</p> <p>d. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti žinių pasidalinimo skatinimą?</p> <p>e. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti galimybę greitai panaudoti žmogiškuosius išteklius?</p> <p>f. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti darbuotojų lankstumo pabrėžimą?</p> <p>g. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti individualaus išstvermingumo skatinimą?</p> <p>h. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti refleksyvios praktikos skatinimą?</p> <p>i. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos ribų panaikinimą?</p>
---	--

6 lentelės tęsinys

<p>Žmogiškųjų išteklių politika pagal elgsenos dimensiją</p>	<p>a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti galimybę klysti?</p> <p>b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti mokymąsi iš klaidų?</p> <p>c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti atvirą architektūrą?</p> <p>d. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti žmogiškųjų išteklių ir koordinavimo lankstumą?</p> <p>e. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti veiklumą / sveikatingumą?</p> <p>f. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti platų darbo vietų aprašymą?</p> <p>g. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti darbuotojų pasiūlymus?</p> <p>h. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti tarp-funkcines darbo grupes?</p>
<p>Norimas darbuotojų indelis pagal kontekstinę dimensiją</p>	<p>a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti tarpasmeninių ryšių plėtojimą ir išteklių tiekimo linijas, vedančias į gebėjimą veikti greitai?</p> <p>b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti platų dalinimąsi informacija ir žiniomis?</p> <p>c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti galios ir įgaliojimų pasidalinimą?</p>

6 lentelės tęsinys

<p>Žmogiškųjų išteklių principai pagal kontekstinę dimensiją</p>	<p>a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti socialinės sveikatos skatinimą viduje ir už organizacijos ribų?</p> <p>b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti abipusį pasitikėjimą ir tarpusavio priklausomybės puoselėjimą?</p> <p>c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti palengvinančios bendradarbiavimą struktūros kūrimą?</p> <p>d. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti savivaldos ir lyderystės gebėjimo ugdymą?</p> <p>e. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti indelio ir rezultatų pabrėžimą, o ne užduotis?</p> <p>f. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti orientacijos į organizaciją skatinimą?</p> <p>g. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos pilietiškumo stiprinimą, asmeninę atsakomybę ir kompetenciją pagrįsta valdžia?</p> <p>h. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti plačių išteklių tinklų kūrimą?</p>
---	--

6 lentelės tęsinys

Žmogiškųjų išteklių politika pagal kontekstinę dimensiją	a. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti bendras darbuotojų ir klientų komandas, ir tinklus? b. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti įgalinimą? c. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti atvirą bendravimą? d. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti į rezultatus orientuotą vertinimą? e. Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti intuityvias, prieinamas, integruotas informacines sistemas?
---	--

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011) ir Klockner (2017).

Tiriami veiksniai: tyrimo metu buvo tiriami veiksniai, kurie buvo išanalizuoti literatūros analizės metu. Veiksniai buvo pateikti Klockner (2017), Lengnick-Hall ir Beck (2011), bus tiriami kaip šiuos veiksnius įtakoja verslo analitikos judrumas. Išvardinti ir tiriami veiksniai bendrai turi sąsają su organizacijos atsparumu, todėl jie buvo pasirinkti tyrimui, kad būtų galima nustatyti ar verslo analitikos judrumas įtakoja organizacijos atsparumą.

2.2 Tyrimo būdai

Duomenų rinkimas: atsakymams į klausimus gauti, buvo pasitelkiamas struktūrinis interviu, kurio metu pasirinktiems respondentams yra užduodami pasiruošti klausimai. Interviu su respondentais buvo gyvai arba respondentui pageidaujant nuotoliniu būdu naudojant programinę įrangą. Nuotoliniams susitikimams vykdyti buvo pasirinkta „MS Teams“ programa, kuri leidžia padaryti susitikimo įrašą. Interviu tyrimo būdas buvo pasirinktas, dėl to, kad sudėtinga rasti didesnę respondentų imtį, kadangi apklausiami respondentai, turi būti susiję arba dirbantys su duomenų analitika, duomenimis, priimančiais sprendimus remiantis duomenimis. Šis tyrimo būdas buvo pasirinktas, kadangi tiriama sritis anksčiau nebuvo

nagrinėjama, todėl pirminiems duomenims susirinkti buvo pasirinktas interviu metodas. Toks tyrimo būdas leido laisviau perprasti respondentų vidinį pasaulį ir suprasti kaip verslo analitikos judrumas įtakoja veiksnius, kurie buvo pateikiami „Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas“ skyriuje, per respondentų pateikiamus pavyzdžius iš jų patirties.

Respondentai: Kad atlikti tyrimą, buvo pasirinkti respondentai, kurių darbo funkcijos yra susijusios duomenų analize, su verslo analitika. Pasirinktų respondentų rolės yra nuo analitikų iki skyrių vadovų. Respondentai buvo renkami per socialinį tinklą „LinkedIn“, kadangi ten yra nurodytos įmonės, kuriose dirba ir respondentai ir jų pareigos. Taip pat per tą patį socialinį tinklą, buvo susisiekiama su respondентаis dėl vykdomo tyrimo ir ar sutiktų jame sudalyvauti. Respondentai yra pasirinkti iš trijų skirtingų įmonių ir vienas laisvai samdomas, dėl anonimiškumo įmonių pavadinimai ir respondentų asmens duomenys nebus atskleisti. Kad suprasti įmonių dydį, žemiau pateikiamas skirtingų įmonių suapvalintas darbuotojų kiekis.

7 lentelė

Respondentų pareigų lentelė

Respondento pareigos	Įmonės darbuotojų skaičius iki	Respondento įmonė
Architect/ Business Analyst/ IT project manager (laisvai samdomas darbuotojas)	-	X
Product Development and Delivery unit Lead	50	W
Head of Marketing	50	W
Senior Analyst	3000	Y
Head of IT Solutions Development Unit	700	Z
Business Analyst	50	W

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Duomenų analizės metodai: Kadangi tyrimui buvo pasirinktas kokybinis metodas duomenims rinkti, buvo atliekamas struktūrinis interviu. Surinkus duomenis interviu metu, jie buvo analizuojami. Duomenų analizės metu buvo siekiama aprašyti tekstinius duomenis taip, kad būtų išlaikytas respondentų pateiktų atsakymų autentiškumas, rezultatai pateikiami interviu dalyvių žodžiais, kad liktų prasmė ir atspindėtų tyrimo respondentų išsakytą poziciją.

Buvo siekiama pamatyti, suprasti duomenis iš respondentų perspektyvos, jų įmonių vidaus ir jų akimis.

Po interviu duomenys buvo paverčiami tekstiniais, kadangi interviu vykdomi nuotoliniu būdu ir gyvai, todėl po jų svarbu duomenis pasiruošti analizei. Toliau buvo siekiama sustruktūruoti interviu duomenis ir taip suteikiamas pagrindas gilesnei duomenų analizei. Taip pat duomenys buvo koduojami, kad didelį duomenų kiekį paversti mažesniu. Kaip paskutinis duomenų analizės žingsnis bus duomenų interpretacija, siekiant susieti juos į visumą. Šie duomenų kodavimo, analizavimo darbai buvo atliekami naudojant „Atlas.ti“ programinę įrangą.

3. Empirinių rezultatų analizė

Tyrimo metu buvo apklausiami šeši respondentai, 3 skirtingos organizacijos ir vienas respondentas, kuris yra laisvai samdomas darbuotojas, todėl turi įvairią patirtį iš įvairių organizacijų. Visi respondentai buvo susiję su duomenų analize, jų stebėseną ir sprendimų priėmimu. Su pasirinktais respondентаis buvo vykdomas struktūruotas interviu, kurio metu buvo užduodami iš anksto pasiruošti klausimai, prieduose yra pateikiamas susitikimų failas, kuris buvo naudojamas susitikimų metu (**13 priedas. Tyrimo metu naudotas klausimynas ir terminų paaiškinimai**).

Kai interviu buvo baigti, atsakymai į pateiktus klausimus buvo transkribuojami. Baigus transkribuoti interviu atsakymus, naudojant „Atlas.ti“ programinę įrangą, turimi atsakymai buvo koduojami. Kodavimo metu buvo sudaryti 92 kodai ir išskirstyti į tam tikras kodų grupes. Baigus koduoti, buvo dėliojami ryšiai tarp kodų, kurie priklausė tai pačiai kodų grupei. Todėl toliau šiame darbe bus pateikiami ryšių modeliai ir aprašomi gauti tyrimų rezultatai.

Aprašyti tyrimo rezultatai tai pateikiami atsakymai į klausimus apie verslo analitikos judrumo įtaką organizacijos atsparumo ugdymo principams ir elementams, kurie buvo išskaidyti pagal kiekvieną žmogiškųjų išteklių sistemos komponentą ir atitinkamą dimensiją. Prieduose yra pateikiamas bendras ryšių modelis (**2 priedas. VA judrumo įtaka organizacijos atsparumo ugdymui – bendras modelis**). Pateikiamame ryšių modelyje, matoma, kad verslo analitikos judrumo įtaka organizacijos atsparumo ugdymui išsiskaido į dvi dalis, tai pirmoji yra organizacijos atsparumo ugdymo principai ir antroji žmogiškųjų išteklių sistema. Su respondентаis buvo aptarta verslo analitikos judrumo įtaka, kiekvienam išvardintam, organizacijos atsparumo ugdymo principui (**1.2.1 Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas**). Dar taip pat buvo pateikiami klausimai, apie tai kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti išskaidytus elementus. Kiekviena išskaidyta dalis yra susijusi su bendru organizacijos atsparumo ugdymu ir verslo analitikos judrumo įtaka atsparumo ugdymui.

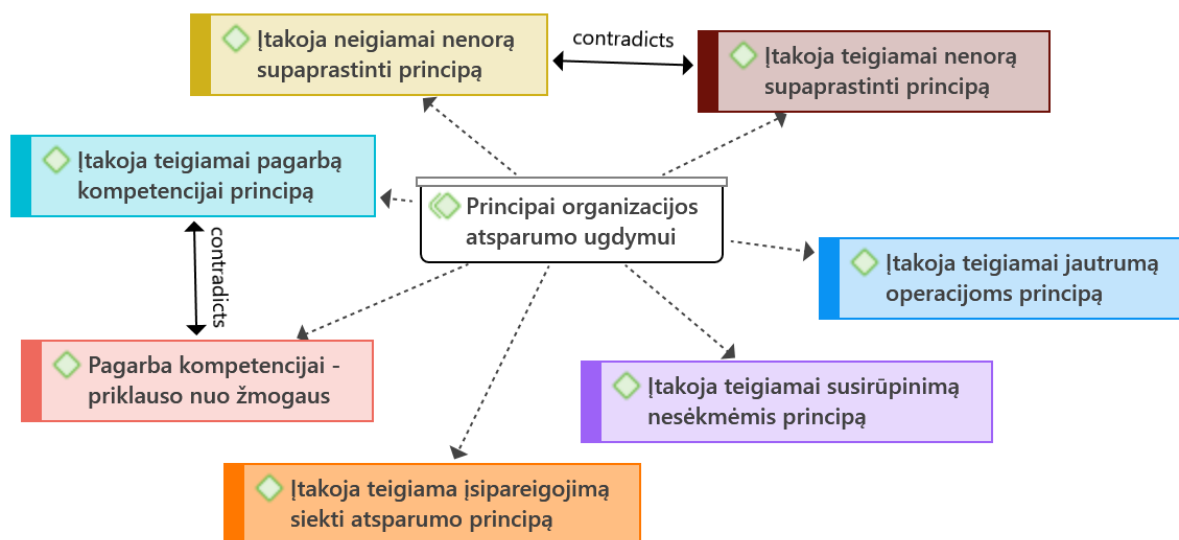
3.1 VA judrumo įtaka organizacijos atsparumo ugdymo principams

Pirmiausia aptarsiu VA judrumo daroma įtaką organizacijos atsparumo principams. „Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas“ skyriuje buvo nagrinėjami penki

organizacijos atsparumo ugdymo principai pagal Klockner (2017), pagal pateiktus principus buvo sudaryti klausimai ir klausiama respondentų, kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti šiuos principus. Sukoduoti atsakymai ir ryšiai yra pateikiami (**2 paveikslas**).

2 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka organizacijos atsparumo ugdymo principams



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

3.1.1 Nenoras supaprastinti principas

Apklausus respondentus, nuomonės pasiskirstė po lygiai, 3 respondentai teigia, kad VA judrumas neigiamai įtakoja „Nenorą supaprastinti“ principą, o kiti 3 teigia, kad VA judrumas teigiamai įtakoja „Nenorą supaprastinti“ principą.

Respondentas, kurio rolė yra „Product Development and Delivery unit Lead“, teigia, kad VA judrumas daro neigiamą įtaką, nes „turint duomenis, žinias, yra norima pasidengti kuo daugiau, iš to kaip tik atsiranda daugiau sudėtingumo“. Kitas respondentas teigia, kad judrumas gali įtakoti pačius analitikus, kurie yra prisitaikę mąstyti greitai ir taip gali atsirasti duomenų ir informacijos praradimo rizika. Trečiasis respondentas, teigia, kad VA judrumas gali ne tiesiogiai įtakoti, tačiau kai įmonė bando supaprastinti principus, kurie jau yra „išmokti“ daliai organizacijos grupių, gali kaip tik sukelti sunkumų, kadangi keistūsi seni procesai, kas taip pat gali padidinti klaidų tikimybę.

Kiti trys respondentai, mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką, kadangi realiu laiku stebimi duomenys leidžia jiems daryti tam tikras įžvalgas ir remiantis

duomenimis gali supaprastinti procesus, kurie pradeda veikti efektyviau, taip atsisakoma galbūt nereikalingos grandies. Duomenų stebėjimas, leidžia respondentams pastebėti, kurioje grandyje „stoja“ procesas ir įsivertinti ar yra galimybė jį pakeisti, kad procesas būtų kuo efektyvesnis, ir suteiktų daugiau naudos kasdienėje veikloje.

Remiantis respondentų atsakymais, būtų galima teigti, kad verslo analitikos judrumas gali daryti tiek teigiamą įtaką, tiek neigiamą įtaką procesų supaprastinimui. Neigiama įtaka gali būti ir tiesioginė ir netiesioginė.

3.1.2 Susirūpinimas nesėkmėmis principas

Pateikus klausimą apie verslo analitikos judrumo įtaką „Susirūpinimo nesėkmėmis“ principą, visi šeši respondentai pateikė atsakymus, kad VA judrumas teigiamai įtakoja šį principą.

Visi respondentai bendrai mano, kad kuo daugiau duomenų tuo aiškesnė situacija. Verslo analitiko rolę turintis respondentas teigia „Kai analitika yra judri ir leidžia greitai priimti sprendimus bei mokytis iš nesėkmių, tai gali sumažinti susirūpinimą dėl nesėkmių. Vyr. analitiko rolę turintis respondentas mano, kad “. Būtent remiantis duomenimis, komandos gali sutelkti dėmesį ir bandyti ištaisyti klaidas taip, kad jos daugiau nepasikartotų. Taip pat, šių duomenų turėjimas ir analizavimas realiuoju laiku, leidžia įsivertinti padarytas klaidas, ką buvo galima padaryti kitaip, kad tokių klaidų nebūtų, tokia analizė gali duoti įžvalgų ateičiai, jei situacija pasikartotų.

Bendrai, duomenų turėjimas ne tik realiuoju laiku, leidžia komandoms laikų imtis veiksmų ar net pastebėti artėjančias problemas iš anksto, tas iš tiesų leidžia komandoms mažinti stresą ir susirūpinimą. Kuo daugiau duomenų yra pasiekama, tuo situacija yra aiškesnė.

3.1.3 Jautrumas operacijoms principas

Pagal visų respondentų atsakymus jautrumas operacijoms principas yra teigiamai įtakojamas verslo analitikos judrumo.

Duomenų rinkimas ir jų stebėjimas leidžia organizacijoms matyti kas vyksta kasdienėje veikloje. Respondentų teigimu, duomenų turėjimas leidžia laiku pastebėti naujas galimybes arba iššūkius, prisitaikyti, kad organizacija gebėtų išlikti konkurencingoje rinkoje. Taip pat,

atsiranda galimybė greitai sureaguoti į tas susidariusias situacijas bei tobulinti pačias operacijas remiantis realaus laiko duomenimis.

Bendrai, verslo analitikos judrumas gali teigiamai įtakoti jautrumą operacijoms principą. Tai gali leisti organizacijoms išlaikyti konkurencinį pranašumą besikeičiant verslo aplinkai.

3.1.4 Įsipareigojimas siekti atsparumo principas

Interviu metu respondentai išreiškė savo nuomonę ir apie tai, kad įsipareigojimas siekti atsparumo principas taip pat yra įtakojamas teigiamai verslo analitikos judrumo.

Verslo analitikos judrumas leidžia organizacijoms reaguoti į klaidas ar ateinančius iššūkius, remiantis turimais duomenimis. Jeigu organizacija remiantis duomenimis gali pastebėti kas vyksta aplink, nori likti rinkoje ir prisitaikyti, tai duomenimis pagrįstos įžvalgos organizacijai leidžia pasiruošti ateičiai. Taip pat, respondentai mano, kad pasikeitimai duomenyse dažnai yra geri indikatoriai, kad reikia imtis veiksmų, kol neeskalavo iki didesnių problemų. Judrumas ir duomenų turėjimas nuolatos skatina organizaciją keistis, eksperimentuoti, todėl judrumas tiesiogiai įtakoja įsipareigojimą siekti atsparumo, nes taip organizacija gali imtis kažkokių veiksmų iš anksto.

Visų respondentų nuomone, verslo analitikos judrumas leidžia iš anksto pamatyti artėjančius pasikeitimus ir galimus iššūkius. Jų identifikavimas laiku, remiantis duomenimis, gali suteikti organizacijai pranašumo ir įžvalgų, kokių veiksmų būtų galima imtis, kad išvengtų artėjančių iššūkių.

3.1.5 Pagarbos kompetencijai principas

Dėl verslo analitikos judrumo įtakos pagarbos kompetencijai principui, nuomonės išsiskyrė. Trys respondentai mano, kad pagarba kompetencijai priklauso nuo žmonių, du teigia, kad verslo analitikos judrumas šiam principui daro teigiamą įtaką, o vienas respondentas išskyrė, kad šis principas yra įtakojamas tiek pačio žmogaus, tiek verslo analitikos judrumo.

Vienas respondentas mano, kad pirmiausia tai viską sukūrė ir pradėjo kompetentingas žmogus, nuo ko ir atsirado organizacijoje verslo analitikos judrumas, todėl pati pagarba kompetencijai labiau įtakoja verslo analitikos judrumą, kadangi visa tai priklauso nuo žmogaus

kompetencijos. Taip pat, kompetentingas žmogus gali pastebėti artėjančius pokyčius, galimus iššūkius ir įsivertinti rizikas, o tai lemia verslo analitikos judrumo naudą organizacijoje. Verslo analitiko rolę turintis respondentas teigia, kad „Analitikų gebėjimas teikti aiškia ir pagrįstą informaciją gali padėti kolegoms suprasti verslo veiklos situaciją ir priimti geriausius sprendimus. Tai skatina pagarbą ir pasitikėjimą jų darbu ir kompetencija.“.

Vieno respondento pavyzdys apie tai kaip verslo analitikos judrumas gali daryti įtaką pagarbos kompetencijai principui, tai yra iš tos pusės, kad gali būti stebimi darbuotojų rezultatai, kaip atliekami darbai ir pan., o tai leidžia įvertinti tiek patį darbuotoją, tiek pasinaudoti renkamais duomenimis. Taip pat, verslo analitikos judrumas skatina pačią organizaciją pasitikėti darbuotojais ir jų kompetencijomis, kadangi dėl greitai besikeičiančios aplinkos dažniausiai organizacijos neturi galimybės abejoti darbuotojų kompetencijomis, nes kiekvieno darbuotojo praradimas / atleidimas, gali pakenkti organizacijos veiklai.

Respondentas, kuris mano, kad pagarba kompetencijai yra teigiamai įtakojama verslo analitikos, bet šiam principui taip pat turi įtakos ir pats žmogus, teigia, kad turint kokybiškus duomenis, darbuotojui yra lengviau užsitarnauti pagarbą, kadangi gali pateikti pagrįstus sprendimus, tačiau tas asmuo taip pat turi būti geras specialistas.

Verslo analitika gali įtakoti pagarbą kompetencijai kaip ir pats žmogus gali tai įtakoti. Jeigu duomenys yra teisingi ir tvarkingi, gerai išvystyta analitika organizacijoje, tikėtina, kad žmogus gebės pasinaudoti judria verslo analitika, pateikdamas įžvalgas, taip galėdamas užsitarnauti pagarbą. Todėl pagarbą kompetencijai, verslo analitikos judrumas ir pats žmogus yra įtakojami vienas kito tiesiogiai ir netiesiogiai, kategoriškai nebūtų galima pasakyti kas ką iš tiesų įtakoja.

3.2 VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių sistemos elementams

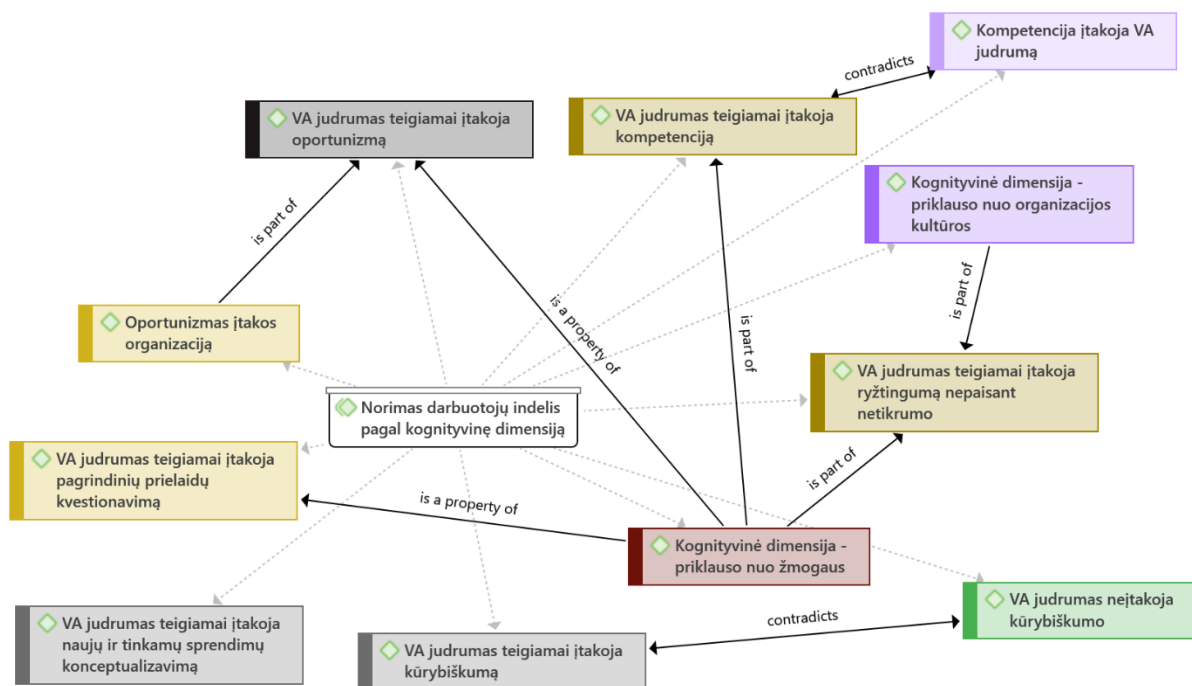
Beck ir Lengnick-Hall (2011) išskyrė žmogiškųjų išteklių sistemos elementus, kurie yra svarbus organizacijos atsparumui, šie elementai buvo išskirti ir aprašyti „Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas“ skyriuje. Pagal tuos elementus buvos sudaryti klausimai respondentams. Todėl toliau šiame skyriuje bus aptariami rezultatai žmogiškųjų išteklių sistemos elementų kontekste.

3.2.1 VA judrumo įtaka norimam darbuotojų indeliui pagal kognityvinę dimensiją

Pirmiausia šiame skyriuje nagrinėsiu respondentų atsakymus apie tai kaip verslo analitikos judrumas įtakoja norimo darbuotojų indelio elementus pagal kognityvinę dimensiją. Ryšiu modelis yra pateikiamas (**Error! Reference source not found.**).

3 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka norimo darbuotojų indelio elementams pagal kognityvinę dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Norimas darbuotojų indelis pagal kognityvinę dimensiją, turi šešis elementus, pirmasis elementas yra „kompetencijos“. Paklausus respondentų apie verslo analitikos judrumo daromą įtaką kompetencijai, penki respondentai išsakė nuomonę, kad VA judrumas daro teigiamą įtaką. Respondentai, kurie užima vadovo poziciją, teigia, kad duomenų stebėjimas apie darbuotojų darbo rezultatus, projekto eigą ir pan., vadovai gali įsivertinti ir paskatinti darbuotoją ugdyti savo kompetencijas kažkokioje srityje. Jei duomenys yra kokybiški ir tvarkingi, darbuotojas gali priimti teisingus sprendimus, taip ugdant savo pačio kompetencijas. Dar kai kurie respondentai teigia, kad ir pati kompetencija gali įtakoti verslo analitikos judrumą, kadangi pastebėti artėjančias grėsmes ir daryti tam tikras išvalgas gali tik kompetentingi žmonės. Taip pat, pagal pateiktą ryšių modelį, matoma, kad kompetencija priklauso ir nuo pačio žmogaus, kadangi priklauso nuo jo gebėjimo tobulėti.

Kitas elementas pagal norimą darbuotojų indelį kognityvinėje dimensijoje yra „oportunizmas“. Oportunizmas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija ar darbuotojas yra pasirengęs pasinaudoti pasitaikiusiais gerais šansais. Keturi respondentai iš šešių apklaustųjų mano, kad VA judrumas daro teigiamą įtaką oportunizmui. Oportunizmas gali būti įtakojamas tuo, kad jei organizacija mato artėjanti sunkmetį, tai organizacija imasi kažkokių veiksmų, ieško naujų lanksčių būdų, kaip pasiekti sėkmę, nors jei ir artėja sudėtinga situacija. Aišku labai svarbu, kad organizacija gebėtų pastebėti laiku galimus iššūkius ir galimybes, nes tik pastebėjus laiku, galės jiems pradėti ruoštis. Tai pat vienas respondentas paminėjo, kad VA judrumas gali smarkiai įtakoti oportunizmą, tačiau tai priklauso ir nuo pačio žmogaus, jeigu žmogus geba išvelgti galimybes, jomis pasinaudoti, tai tada ir verslo analitikos judrumas tai įtakos.

Penki respondentai, toliau aptariant „kūrybiškumo“ elementą, vienareikšmiškai pasakė, kad verslo analitikos judrumas įtakoja kūrybiškumą, tačiau vienas respondentas mano, kad VA judrumas kūrybiškumą įtakoja ir teigiamai ir neigiamai. Visi mano, kad verslo analitikos judrumas, skatina kurti naujas idėjas, gerinti sprendimus ir procesus, taip ugdant kūrybiškumą. Žinoma yra labai svarbu, kad turimi duomenys būtų tvarkingi ir jų būtų pakankamai, taip organizacija galėtų stebėti ir analizuoti kaip keičiasi aplinka. Projektų vadovas / verslo analitikas teigia: „pastebėjus kažkokius nukrypimus darbinėje veikloje, darbuotojas turi imtis spresti artėjančias grėsmes, tai kad priimti sprendimą, jis yra verčiamas mąstyti netradiciškai, būti kūrybiškas, ypač jei tokia situacija yra matoma pirmą kartą.“. Na, o vienas respondentas, kuris mano, kad verslo analitikos judrumas neįtakoja kūrybiškumo, teigia „galės remiantis istoriniais duomenimis tiesiog priimti kažkokį veiksmingą, jau naudotą sprendimą, o tas jau nebereikalautų kūrybiškumo.“.

Ketvirtasis elementas, norimo darbuotojų indelio pagal kognityvinę dimensiją yra „ryžtingumas nepaisant netikrumo“. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad svarbu priimti sprendimus, net jeigu situacija nėra pažįstama ir apibrėžta. Visi respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja ryžtingumą, nepaisant netikrumo, tačiau kai kuriais atvejais ryžtingumas nepaisant netikrumo yra įtakojamas pačio žmogaus, o kitais atvejais tai gali priklausyti ir nuo pačios įmonės kultūros. Teigiamas poveikis ryžtingumui nepaisant netikrumo yra: „nes teikia organizacijai naudingos informacijos ir gali padėti priimti geriausias galimus sprendimus net neapibrėžtumo sąlygomis“, teigia verslo analitiko rolę turintis respondentas. Net turint duomenis, organizacijos nėra įsitikinusios, kad priimami sprendimai yra 100% teisingi, tačiau jei organizacijos nori išlikti konkurencinėje aplinkoje, dažnai tenka priimti sprendimus ir nežinant visų aplinkybių, o kad pasiruošti ar

įveikti kažkokių pokyčius, priimti sprendimus būtina. Vienas respondentas išskyrė: jeigu organizacija geba pasverti galimas rizikas, o įsivertinus galima naudą yra matomo, kad galima nauda atsvers riziką, tai tokiu atveju gali atsirasti ryžtingumas nepaisant netikrumo, tačiau labai svarbu, kad organizacija pasitikėtų darbuotoju ir leistų darbuotojui rizikuoti, o darbuotojas turi įsivertinti visas rizikas ir galimus rezultatus priėmus vieną ar kitą sprendimą.

Penktasis elementas yra „pagrindinių prielaidų kvestionavimas“, organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad svarbu apmąstyti ir naujus veiklos būdus, o ne tik remtis jau žinomais. Atsakant į klausimą apie verslo analitikos judrumo įtaką pagrindiniam prielaidų kvestionavimui, visi respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja šį elementą ir taip pat vienas respondentas paminėjo, kad prielaidų kvestionavimas gali priklausyti, ir nuo darbuotojo, kuris prieina prie tų duomenų ir išmano savo sritį, nes tas darbuotojas apmąsto situaciją iš įvairių kampų, ir tikrina prielaidas. O verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja pagrindinių prielaidų kvestionavimą, nes nors ir remiantis duomenimis, vis tiek darbuotojai ir organizacija yra linkę kvestionuoti visus sprendimus, nes yra norima apgalvoti visus galimus scenarijus, taip pat duomenų turėjimas leidžia kvestionuoti ir istorinius įvykius, nes galima įsivertinti gautą rezultatą ir kvestionuoti pirmines prielaidas, kas leistų galbūt pastebėti naujas galimybes ir ateityje padaryti visai kitokį sprendimą, kuris atneštų didesnę naudą. Vyr. analitiko rolę turintis respondentas išsakė, kad „pradžioje mes ne prielaidas kvestionuojame, o tuos surinktus duomenis, jeigu žinome, kad duomenys yra tinkami tada yra galima kelti kažkokias prielaidas ir jas kvestionuoti. Kadangi faktai yra faktai ir, jei yra tinkami duomenys, tai duomenys gali būti faktai.“

Paskutinis elementas pagal norimą darbuotojų indelį kognityvinėje dimensijoje – „naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimas“. Šeši apklausti respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimą. Vienas respondentas teigia, kad „viena iš esminių verslo analitikos judrumo konceptų yra analizavimas, todėl manau, kad tai labai įtakoja naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimą. Analizavimas ir sprendimai kaip taisyklė dažniausiai sukuria naujų idėjų, ką pabandyti naujo organizacijoje.“. Ir kitų respondentų teigimu, remiantis duomenimis galima sukurti kažkokį naują modelį, konceptą.

Pagal respondentų atsakymus matoma, kad verslo analitikos judrumas įtakoja norimą darbuotojų indelį pagal kognityvinę dimensiją, kadangi aptariant visus šešis elementus nebuvo, teigiama, kad šie elementai nėra įtakojami verslo analitikos judrumo. Taip pat yra tokių

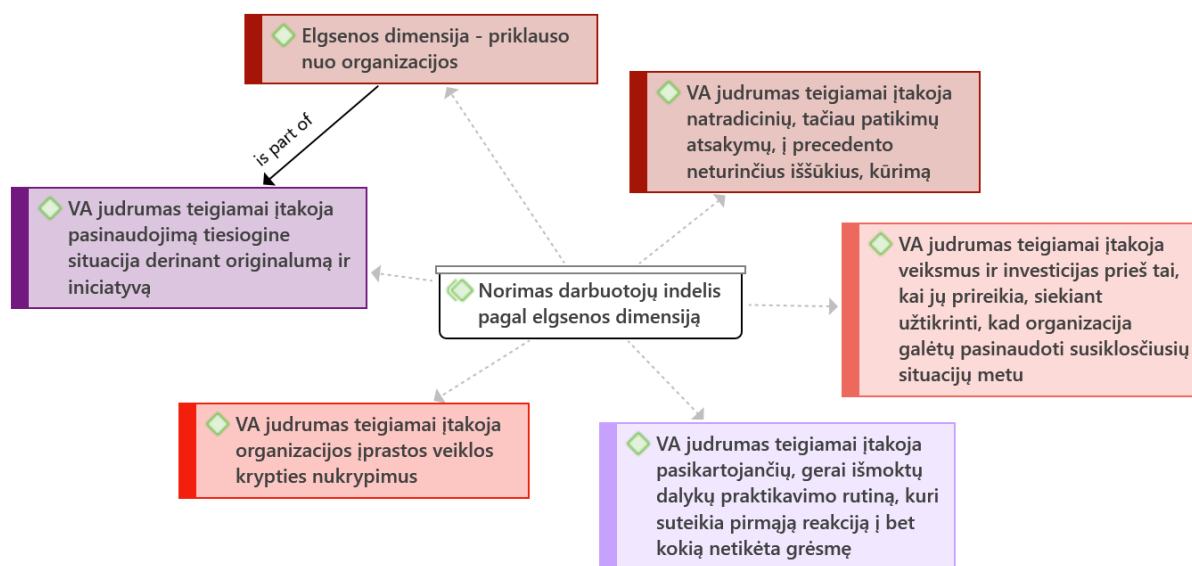
elementų, kuriuos gali dalinai įtakoti ir pats žmogus bei organizacija, tačiau visumoje respondentai mano, kad visi elementai yra teigiamai įtakojami verslo analitikos judrumo.

3.2.2 VA judrumo įtaką norimam darbuotojų indeliui pagal elgsenos dimensiją

Toliau bus aptariami elementai norimo darbuotojų indelio pagal elgsenos dimensiją. Pagal elgsenos dimensiją, ši žmogiškųjų išteklių sistemos dalis turi išskirtus penkis elementus, kurie buvo aptarti „Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas“ skyriuje. Elementų ryšių modelis yra pateikiamas prieduose (4 paveikslas5 priedas. VA judrumo įtakos norimam darbuotojo indeliui pagal elgsenos dimensiją ryšių modelis).

4 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka norimo darbuotojų indelio elementams pagal elgsenos dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmasis elementas, kuris buvo aptariamas su respondентаis, tai yra „netradicinių, tačiau patikimų atsakymų į precedento neturinčius iššūkius, kūrimas“. Apklausti respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja netradicinių, tačiau patikimų atsakymų, į precedento neturinčius iššūkius, kūrimą. Respondentai sako, kad verslo analitikos judrumas padeda suvokti sudėtingus klausimus iš skirtingų perspektyvų, siekiant surasti inovatyvias sprendimų galimybes, taip pat vienas respondentas teigė, kad „turi įtakos, kadangi organizacija turi priimti sprendimus iššūkiams, kokių dar nėra turėjusi, kas reikštų kad reikia kūrybiškų ir

inovatyvių požiūrių į sprendimą“. Kai organizacija susiduria su naujais iššūkiais, tai jie dažniausiai ir reikalauja kūrybiškų sprendimų, kurie padėtų organizacijai išlikti.

Antrasis elementas yra „pasinaudojimas tiesiogine situacija derinant originalumą ir iniciatyvą“. Visi respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja antrąjį elementą, tačiau taip pat vienas respondentas paminėjo: „Labai svarbu, kad pati organizacija skatintų darbuotojus mąstyti kūrybiškai ir imtųsi veiksmų, remiantis gautomis išvalgomis ir duomenimis“. O teigiama įtaka yra ta, kai organizacijos gaudamos realiuoju laiku duomenis ir išvalgas, gali įgalinti darbuotojus imtis skubių, pagrįstų veiksmų reaguojant į atsirandančias galimybes ar iššūkius, tai leidžia organizacijoms pasinaudoti esama situacija ir tuo pačiu įgyvendinti kūrybiškus ir inovatyvius sprendimus. Tai pagal respondentų atsakymus, šis elementas yra įtakojamas teigiamai.

Trečiasis elementas – „organizacijos įprastos veiklos krypties nukrypimas“. Interviu dalyvavę respondentai mano, kad VA judrumas teigiamai įtakoja šį elementą, kadangi verslo analitikos judrumas, leidžia organizacijoms pasitelkti įvairius rodiklius, tendencijas ir įvairius šaltinius, kurie gali organizacijai identifikuoti galimus nukrypimus, o pastebėjus tokius dalykus, organizacijos gali greitai reaguoti į pokyčius ir priimti atitinkamus sprendimus. W įmonės, marketingo skyriaus vadovo rolę turintis respondentas pateikė savo nuomonę, kodėl įtakoja teigiamai – „Taip, jeigu verslo analitikos pagalba yra pastebima, kad vykta kažkokie pasikeitimai, situacija neįprasta, tai atitinkamai keičiasi veiklos kryptis tam, kad susidoroti su pasikeitimais, iššūkiais“. Dėl to, verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja organizacijos įprastos veiklos krypties nukrypimus, nes realiuoju laiku gaunami duomenys ir išvalgos leidžia organizacijoms imtis veiksmų anksčiau.

Ketvirtasis elementas, kurį taip pat teigiamai įtakoja verslo analitikos judrumas yra „pasikartojančių, gerai išmoktų dalykų praktikavimo rutina, kuri suteikia pirmąją reakciją į bet kokią netikėtą grėsmę“. Pagal respondentų pateiktus atsakymus, šis elementas yra įtakojamas teigiamai, nes VA judrumas leidžia gerai išmoktą rutiną tobulinti, kad ji taptų lankstesnė ir efektyvesnė, pastebėjus galimas grėsmes ir iššūkius, organizacija gali pasinaudoti sukauptais duomenimis, ir patirtimi. Jei panaši situacija yra buvusi, tai galima pasinaudoti padarytais sprendimais ir gautomis išvalgomis, kaip vėl spręsti iškilusius klausimus. VA judrumas bendrai atneša naudos, ne tik dėl to, kad galima tobulinti rutiną, tačiau ir dėl to, kad padeda organizacijai susidoroti su besikeičiančia aplinka.

Paskutinis, penktasis elementas pagal norimą darbuotojų indelį elgsenos dimensijoje yra „veiksmai ir investicijos prieš tai, kai jų prireikia, siekiant užtikrinti, kad organizacija galėtų

pasinaudoti susiklosčiusių situacijų metu“. Visi respondentai irgi mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja ir paskutinį elementą. Šis elementas yra teigiamai įtakojamas, nes VA judrumas leidžia organizacijai stebėti duomenis realiuoju laiku ir daryti įžvalgas, ir pastebėjus galimus aplinkos pokyčius, organizacija gali imtis kažkokių veiksmų, kas organizacijai padėtų išlikti, ir toliau konkuruoti rinkoje.

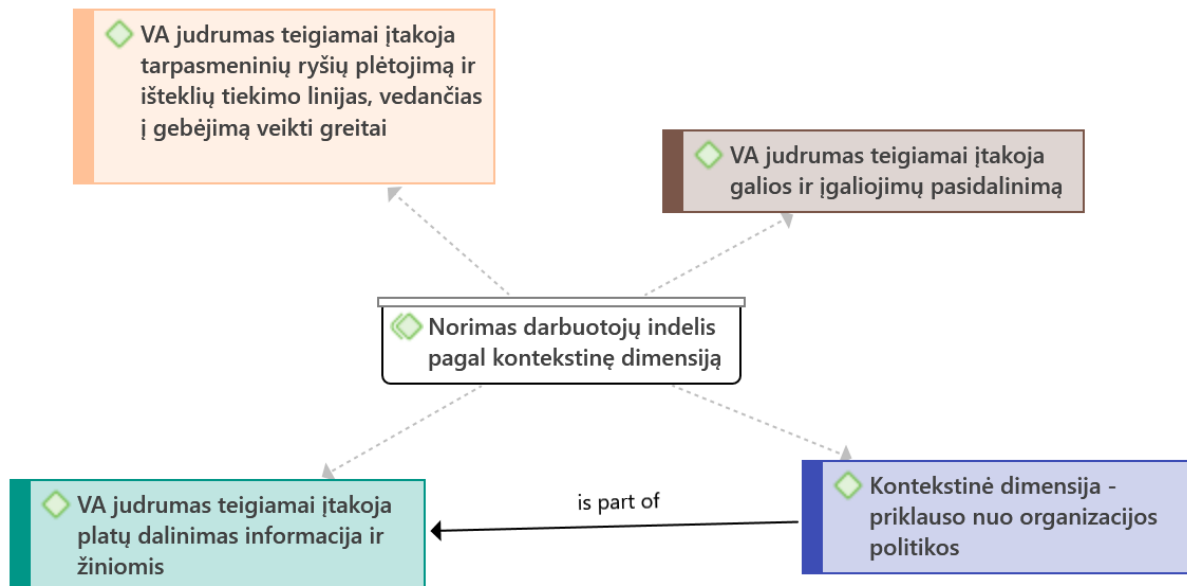
Pagal elgsenos dimensiją norimas darbuotojų indelis yra teigiamai įtakojamas verslo analitikos judrumo, nes visi elementai, šio žmogiškųjų išteklių sistemos komponento, respondentų nuomone, yra teigiamai įtakojami.

3.2.3 VA judrumo įtaka norimam darbuotojų indeliui pagal kontekstinę dimensiją

Respondentams buvo užduodami klausimai apie VA judrumo įtaką elementams, kurie buvo išskirti prie žmogiškųjų išteklių sistemos komponento: norimas darbuotojų indelis pagal kontekstinę dimensiją. Šis komponentas turi išskirtus tris elementus, šių elementų ryšių modelis yra pateikiamas prieduose (5 paveikslas).

5 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka norimo darbuotojų indelio elementams pagal kontekstinę dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmasis elementas, kuris buvo aptariamas su respondentais yra „tarpasmeninių ryšių plėtojimas ir išteklių tiekimo linijų, vedančių į gebėjimą veikti greitai“. Aptariant šį elementą su respondentais, visi respondentai išsakė savo nuomonę, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja tarpasmeninių ryšių plėtojimą ir išteklių tiekimo linijų, vedančias į gebėjimą veikti greitai. Kadangi realiuoju laiku gaunami duomenys ir įžvalgos skatina duomenimis grindžiamą bendravimą, tai leidžia komandoms aptarti tikslus, strategijas. Duomenų turėjimas taip pat skatina tarpasmeninius santykius, kadangi visas diskusijas ir sprendimus yra galima pagrįsti objektyviomis įžvalgomis. Taip pat, projektų vadovo/verslo analitiko rolę turintis respondentas pateikė, kad „gali padėti organizacijai suprasti ryšių dinamiką, identifikuoti efektyvius išteklių tiekimo būdus ir skatinti veiksmingą informacijos srautą tarp skirtingų dalykinių sričių“. Respondentų teigimu, duomenys ir įžvalgos leidžia įsivertinti, kuriuos išteklius ir ryšius reikia plėtoti, o dėl kurių reikia imtis kažkokių veiksmų. Du kiti respondentai pateikė ir pavyzdį, kad pastebėjus, kažkokių pasikeitimų tiekėjų pusėje, galima įsivertinti ar tai yra kažkokios rizikos ir grėsmės organizacijos veiklai, o tai nustatčius tada galima imtis atitinkamai kažkokių veiksmų, pvz., ieškoti kitų tiekėjų, kol ne per vėlu.

„Platus dalinimasis informacija ir žiniomis“ yra dar vienas elementas norimo darbuotojų indelio pagal kontekstinę dimensiją. Penki respondentai iš šešių, pateikė, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja platų dalinimąsi informacija ir žiniomis, tačiau vienas respondentas mano, kad tai priklauso nuo organizacijos politikos. Teigiamai šį elementą įtakoja, nes „gali padėti efektyviau valdyti informacijos srautą, identifikuoti svarbias įžvalgas ir skatinti žinių mainus tarp darbuotojų bei skirtingų dalykinių sričių“. Kiti respondentai mano, kad realiuoju laiku gaunami duomenys ir įžvalgos, leidžia darbuotojams lengviau pasiekti naujausią informaciją ir dalintis ja su kolegomis. O norint išnaudoti situacija, galimų artėjančių pokyčių, ar įveikti iššūkius, tai leidžia lengviau dalintis informacija su žmonėmis, kurie supranta konkrečias sritis, ir kurie gali pateikti kažkokių sprendimo būdus. Vienas respondentas, mano kad platus informacijos ir žinių dalinimasis priklauso nuo organizacijos, ir teigia, kad „tai labiau priklauso nuo organizacijos brandos ir požiūrio. Jeigu organizacija renka informaciją, tačiau nesidalina su kitais skyriais, tai niekas nieko nežino. O jeigu vadovai linkę dalintis, tai tuomet yra dalinamasi ta kaupiama informacija.“. Daugumos nuomone, verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja platų dalinimąsi informacija ir žiniomis, ir duomenų turėjimas yra svarbus, ir naudingas organizacijai.

Paskutinis, norimo darbuotojų indelio pagal kontekstinę dimensiją, elementas yra „galios ir įgaliojimų pasidalinimas“. Apie verslo analitikos judrumo įtaką šiam elementui, visi respondentai sutiko, kad yra daroma teigiama įtaka. Ta teigiama įtaka pasireiškia, kad realiu

laiku gaunami duomenys ir išvalgos, gali padėti efektyviai valdyti įgaliojimus ir padėti pasidalinti galia, tokie dalykai organizacijai leistų užtikrinti skaidrius ir efektyvius veiksmus. Galios ir įgaliojimų pasidalinimas sumažina poreikį priimti sprendimus iš viršaus į apačią, ir tai gali daryti žmonės, kurie pasiekia tuos reikiamus duomenis. Turint daugiau įgaliojimų, darbuotojai, kurie mato tuos duomenis ir supranta sritį, gali iš karto imtis reikiamų veiksmų, kad įveikti artėjančius pasikeitimus. Todėl, informacijos turėjimas iš esmės gali pagreitinti sprendimų priėmimą, kadangi tinkami žmonės su įgaliojimais ir galia, gali pastebėti, ir iš karto imtis reikiamų veiksmų.

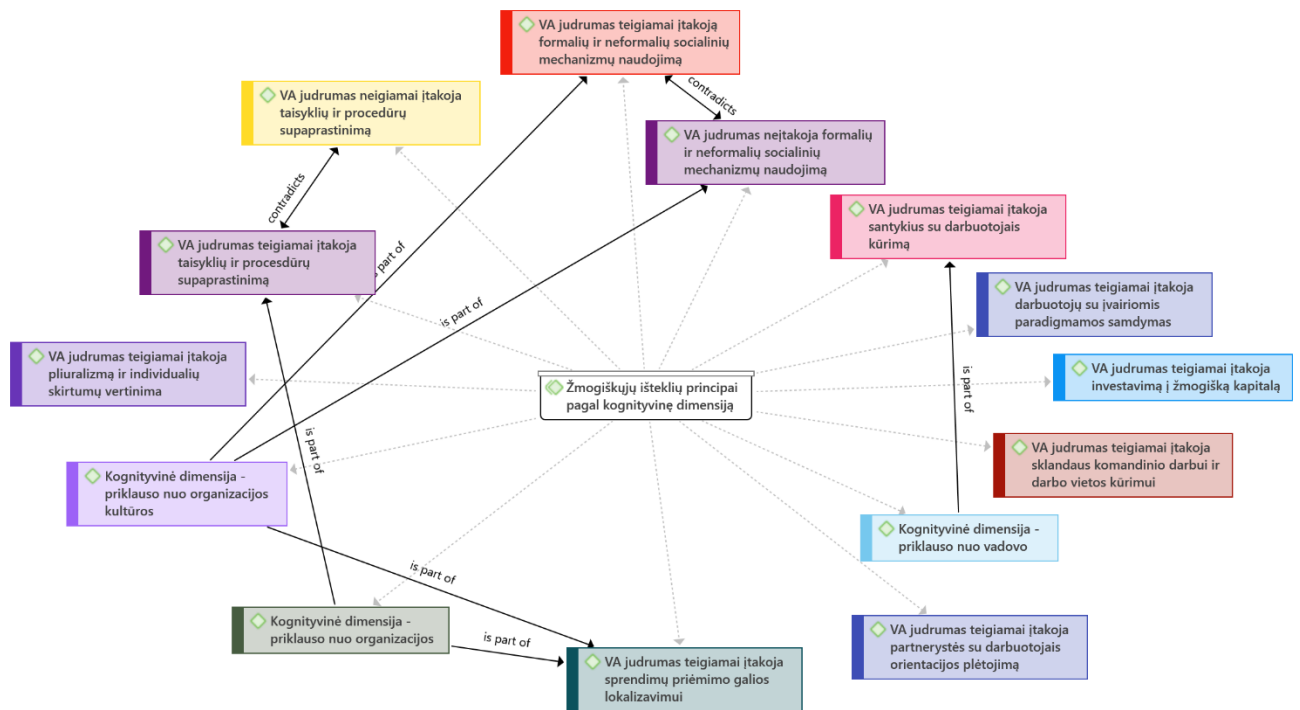
Peržiūrėjus ir pateikus respondentų atsakymus yra matoma, kad iš esmės verslo analitika teigiamai įtakoja norimą darbuotojų indelį pagal kontekstinę dimensiją. Kadangi didžioji dalis respondentų mano, kad verslo analitikos judrumas, teigiamai veikia pateiktus šio komponento elementus ir gali organizacijai atnešti visapusiškos naudos priimant sprendimus ir pasiruošiant galimiems pasikeitimams.

3.2.4 VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių principams pagal kognityvinę dimensiją

Toliau šiame skyrelyje bus aptariama, verslo analitikos judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių principams pagal kognityvinę dimensiją, remiantis respondentų atsakymais į pateiktus klausimus interviu metu. Šis žmogiškųjų išteklių sistemos komponentas turi išskirtus devynis elementus. Pagal tuos išskirtus elementus buvo pateikiami klausimai. Ryšių modelis yra pateikiamas prieduose (**6 paveikslas**).

6 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių principų elementams pagal kognityvinę dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmasis elementas „partnerystės su darbuotojais orientacijos plėtojimas“. Aptarus šį elementą su respondentais interviu metu visi respondentai atsakė, kad šis elementas yra teigiamai įtakojamas verslo analitiko. Kadangi verslo analitikos judrumas suteikia duomenis ir įžvalgas realiuoju laiku, tai gali padėti organizacijai gauti duomenimis pagrįstas strategijas, kurios gali būti skirtos bendradarbiavimui, pasitikėjimui ir įsitraukimui didinti. Pagal respondentą, kuris užima verslo analitiko rolę organizacijoje: „Gerai išvystytos verslo analitikos įgūdžiai leidžia organizacijai geriau suprasti savo darbuotojų veiklą, poreikius ir pasiekimus.“. Duomenų stebėjimas ir pastebėjimas artėjančių pokyčių, leidžia įmonei imtis veiksmų prieš įvykstant tiems pasikeitimams, tai suteikia galimybę komunikuoti su komandomis, darbuotojais, su jais priimti svarbius sprendimus, taip puoselėjant ir ugdant bendradarbiavimą.

Antrasis elementas yra „sprendimų priėmimo galios lokalizavimas“. Penki respondentai iš šešių mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja sprendimų priėmimo galios lokalizavimą. Respondentas, kuris yra laisvai samdomas projektų vadovas / verslo analitikas teigia, kad „tai tiesiogiai įtakoja ir yra geras sprendimas leisti darbuotojams

priimti vienokius ar kitokius sprendimus, kadangi tie darbuotojai kurie yra labiausiai įsigilinę į situaciją žino kokios galimos pasekmės gali būti, priėmus vieną ar kitą sprendimą organizacijai.“. Kadangi verslo analitikos judrumas suteikia duomenis ir išvalgas realiuoju laiku ir toks judrumas, analitikams organizacijoje, gali leisti greitai identifikuoti ir analizuoti informaciją, todėl sprendimų priėmimo procesas gali vykti greičiau ir efektyviau. Kai matomi artėjantys pokyčiai, tai lokalizuojant galia konkrečioje srityje, įgalina darbuotojus, kurie turi daugiau žinių toje srityje, kurioje yra numatomi pasikeitimai, imtis kažkokių veiksmų ir įgyvendinti sprendimus. Tačiau vienas respondentas mano, kad sprendimų priėmimo galios lokalizavimas priklauso nuo organizacijos politikos, jeigu organizacija yra linkus pasitikėti darbuotojais, jie atitinkamai ir suteikia daugiau teisių darbuotojams priimti kažkokių sprendimus. Bet daugumos nuomonė, tai verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja sprendimų priėmimo galios lokalizavimo elementą.

Trečiasis „Žmogiškųjų išteklių principai“ komponento elementas „sklandaus komandinio darbo ir darbo vietos kūrimą“. Kalbantis apie šį elementą, visi respondentai atsakė, kad jų nuomone, verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką sklandaus komandinio darbo ir darbo vietos kūrimui. Jų pateiktos mintys yra, kad daro teigiama įtaką, nes kai keičiasi situacijos, organizacijos gali keisti komandų sudėtis, kadangi galima sudaryti komandas su įvairiomis kompetencijomis, kurios gali padėti išspręsti ateinančius iššūkius, taip pat lengvas duomenų pasiekiamumas leidžia darbuotojams dalintis duomenimis ir tai padeda geriau suvokti problemų ir galimybių sritis, bei skatina efektyvių sprendimų priėmimą. Verslo analitikos judrumas leidžia sklandžiai dalintis informacija ir taip organizacijos gali kurti sklandų komandinį darbą, ir aplamai sklandaus darbo vietas.

„Santykių su darbuotojais kūrimas“ yra ketvirtasis elementas. Verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką santykiams su darbuotojais kūrimui, taip mano penki respondentai. Kai pati organizacija palaiko skaidrų duomenų pasiekiamumą, kai duomenys yra gaunami realiuoju laiku, taip darbuotojai gali gauti reikiamą informaciją ir išvalgas lengviau ir laiku. Toks duomenų pasiekiamumas skatina pasitikėjimą, kas kartu skatina ir gerina santykių kūrimą, nes vadovai gali pasitikėti darbuotojais, ir jų daromais sprendimais. Laiku pastebėjus pokyčius ir imantis veiksmų iš karto, galima išvengti chaoso organizacijoje, komandoje, tai irgi stiprina santykius su darbuotojais ir juos kuria. Y įmonės vyr. analitikas mano, kad verslo analitikos judrumas nedaro įtakos santykių su darbuotojais kūrimui, tačiau santykių kūrimas priklauso nuo vadovų, nuo pačios komandos ir kokie žmonės yra organizacijoje ir komandoje. Bet didžioji dalis respondentų mano, kad lengvas duomenų priėjimas skatina santykių kūrimą.

Penktasis elementas „taisyklių ir procedūrų supaprastinimas“ ir verslo analitikos įtaka jam, išsiskyrė respondentai, kurie mano, kad verslo analitika daro teigiamą įtaką, vienas respondentas mano, kad daro ne tik teigiamą, bet ir neigiamą įtaką, o kitas respondentas mano, kad teigiamai įtakoja, tačiau tai priklauso ir nuo organizacijos. Tai pirmiausia, ta teigiama įtaka pasireiškia, kai organizacija stebi kažkokius rodiklius (KPIs) (ang. Key performance indicators) ir duomenis, o tie duomenys suteikia informacijos, kad kai kurios kasdienės procedūros gali būti supaprastintos ir procesai taps efektyvesni. W įmonės verslo analitikas išreiškė, kad „Naudojant gerai išvystytas verslo analitikos sistemas, organizacija gali gauti išsamią informaciją apie savo veiklą ir procesus, kuri leidžia nustatyti, kurie veiksmai yra nereikalingi, neefektyvūs“. Projektų vadovas / verslo analitikas išreiškė, kad verslo analitika gali daryti ir neigiamą įtaką, nes kartais gali būti padaryti skuboti sprendimai neįsivertinus visų rizikų, o tai gali turėti neigiamos įtakos organizacijos procesams. Na, o nuo pačios organizacijos priklauso ar apamai yra stebimi, renkami duomenys, nes jei reikiami duomenys nėra renkami, tai negalima ir pastebėti, kokios procedūros gali būti supaprastintos. Bet reikiamų duomenų turėjimas ir stebėjimas, leidžia organizacijai pastebėti, kur būtų galima supaprastinti procesus ar atsisakyti kažkokių perteklinių taisyklių.

„Darbuotojų, su įvairiomis paradigmomis samdymas“ yra šeštasis elementas žmogiškųjų išteklių principų pagal kognityvinę dimensiją. Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad jų nuomone verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką šiam elementui. Verslo analitika gali padėti organizacijoms identifikuoti būtinas kompetencijas, įgūdžius ir savybes atsižvelgiant į skirtingas darbo užduotis ir paradigmas. IT departamento vadovo rolę turintis respondentas, sakė, kad verslo analitikos judrumas įtakoja darbuotojų, su įvairiomis paradigmomis samdymą, nes „Galima pamatyti, kad reikia žmogaus, kurio galbūt reikia su naujomis kompetencijomis, nes dabar turimos kompetencijos nebūtų tinkamos priimti sprendimus ateinantiems naujiems pokyčiams, todėl atitinkamai būtų ieškoma žmogaus, kuris turėtų vienokios ar kitokios patirties, kuri padėtų organizacijai susidoroti su ateinančiais pokyčiais.“. Pagal respondentų atsakymus, būtų galima sakyti, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja darbuotojų samdymą su įvairiomis paradigmomis, kadangi pastebėjus arėjančius pokyčius organizacija gali pradėti ieškoti žmonių, kurie gebėtų įveikti tuos ateinančius pokyčius.

Septintasis elementas – „pliuralizmą ir individualių skirtumų vertinimas“. Visi šeši respondentai atsakė, kad verslo analitikos judrumas ir šį elementą įtakoja teigiamai. Jeigu pagal realiuoju laiku gaunamus duomenis ir įžvalgas yra matomi ateinantys pokyčiai, tai atitinkamai vadovai norės sudaryti tokias komandas, kuriose būtų įvairiai mąstančių žmonių, su įvairiomis

paradigmomis, kadangi skirtingi požiūriai gali pateikti skirtingų pasiūlymų problemoms spręsti, o tie sprendimai gali atnešti skirtingus rezultatus. Taip pat, skirtumai dažnai inspiruoja naujas idėjas ir kūrybiškumą, žinoma, jeigu tie skirtumai netrukdo dirbti komandose. Ir duomenų turėjimas leidžia priimti duomenimis pagrįstus sprendimus, individualizuoti darbuotojų patirtį, gerinti įdarbinimą ir išlaikymą, ir skatinti nuolatinį tobulėjimą.

Aštuntasis elementas yra „investavimas į žmogiškąjį kapitalą“. Pagal apklaustų respondentų nuomonę, verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką investavimui į žmogiškąjį kapitalą. Organizacijos, kurios nori neatsilikti, greitai prisitaikyti, turi nuolatos keistis ir investavimas į žmogiškąjį kapitalą leidžia organizacijoje turėti žmonių, kurie turi naujausias žinias bei įgūdžius. Verslo analitikos judrumas, leidžia stebėti įvairius duomenis, kurie suteikia informaciją ir apie pačio darbuotojo progresą, našumą, taip galima pastebėti, kad darbuotojui reikia pagalbos, kažkokių mokymų ir vadovai tuo gali pasirūpinti ir paskatinti darbuotoją tobulėti. Realiuoju laiku gaunami duomenys ir įžvalgos, gali padėti optimizuoti darbuotojų atrankas ir jų procesus, mokymo efektyvumo vertinimus, darbuotojų pasitenkinimo vertinimus. Na ir žinoma pastebėjus artėjančius iššūkius, vadovai gali investuoti į mokymus esamų žmonių arba ieškoti papildomos pagalbos, kas galėtų padėti išlikti rinkoje ir galbūt pirmauti.

Paskutinis devintasis elementas yra „formalių ir neformalių socialinių integracijų mechanizmų naudojimas“. Čia respondentų nuomonės išsiskyrė labiau. Yra nuomonių, kad šis elementas yra priklausomas ir įtakojamas organizacijos kultūros, dar, kad šis elementas nėra įtakojamas verslo analitikos judrumo, bet yra ir manančiu, kad VA judrumas įtakoja formalių ir neformalių socialinių integracijų mechanizmų naudojimą. Keturi respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja, nes duomenys ir įžvalgos gali padėti organizacijoms nustatyti ir pritaikyti socialinius mechanizmus pagal kintančią aplinką ir pačios organizacijos poreikį. Pagal verslo analitiko rolę turinčio respondento nuomonę, tai verslo analitikos judrumas gali padėti organizacijai „įvertinti ar jos esami integracijos mechanizmai veikia efektyviai ir kaip galima juos patobulinti.“. O W įmonės IT skyriaus vadovo rolę turintis pašnekovas mano, kad VA judrumas neįtakoja, nes retai apie tai yra renkami duomenys ir tai labiau priklauso nuo aplinkos ir ar patys vadovai, darbuotojai gali pastebėti ir įsivertinti. Marketingo skyriaus vadovo rolę turintis respondentas, taip pat mano, kad šis elementas yra labiau įtakojamas organizacijos kultūros ir požiūrio. Pagal visų nuomones, nebūtų galima vienareikšmiškai pasakyti, kad šis elementas yra įtakojamas verslo analitikos judrumo teigiamai.

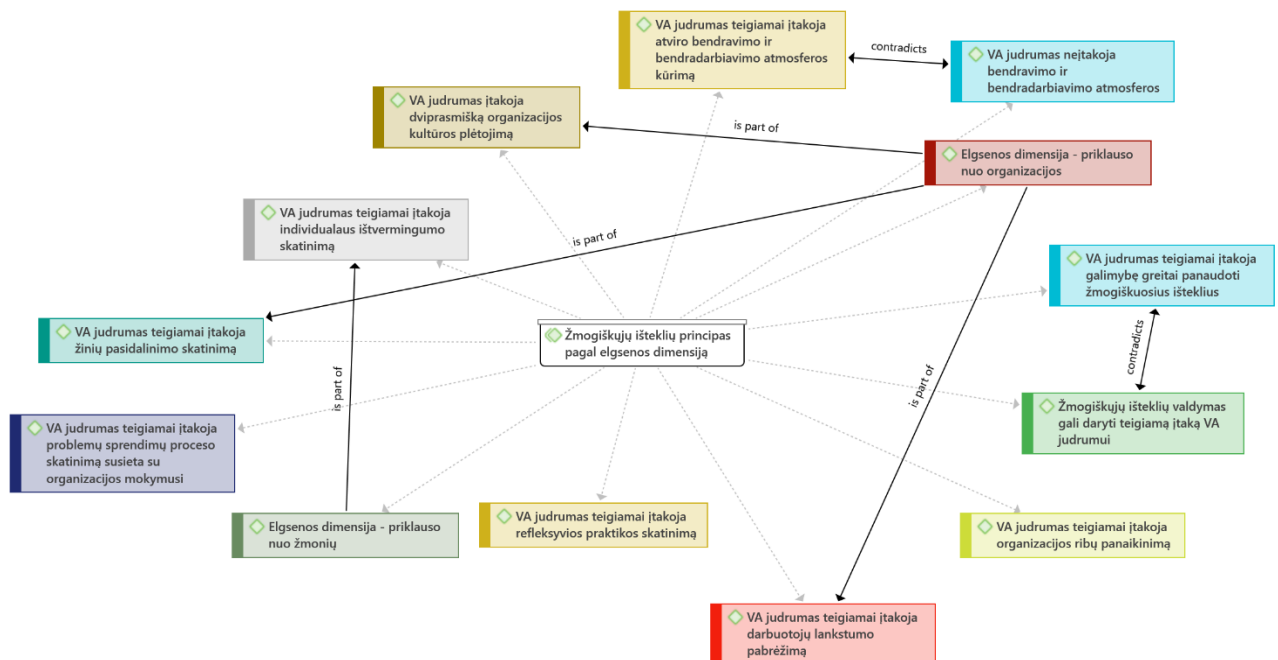
Žmogiškųjų išteklių principų elementai pagal kognityvinę dimensiją yra dalinai įtakojami verslo analitikos. Yra tokių elementų, kurie yra teigiamai įtakojami verslo analitikos judrumo, pagal respondentų pateiktus atsakymus yra 5 elementai, kurie teigiamai yra įtakojami ir kiti likę keturi elementai, kurie gali būti įtakojami ne tik verslo analitikos, tačiau ir kitų veiksmų. Tai pats žmogiškųjų išteklių principas pagal kognityvinę dimensiją nėra vienareikšmiškai įtakojamas verslo analitikos judrumo.

3.2.5 VA judrumo įtaką žmogiškųjų išteklių principams pagal elgsenos dimensiją

Su respondentais buvo aptariami elementai, žmogiškųjų išteklių principų pagal elgsenos dimensiją. Šis žmogiškųjų išteklių sistemos komponentas turi išskaidytus elementus pagal elgsenos dimensiją, išskaidytų elementų yra devyni. Todėl toliau šiame poskyryje aptarsiu respondentų pateiktus atsakymus į klausimus, būtent apie tuos devynis išskaidytus elementus. Šių elementų ryšių modelis yra pateiktas (**Error! Reference source not found.**).

7 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių principų elementams pagal elgsenos dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmas elementas „dviprasmiškas organizacijos kultūros plėtojimas“, šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija vienu metu turi gebėti spręsti iššūkius ir gebėti pasinaudoti galimybėmis. Respondentai apklausti, apie VA judrumo įtaką šiam elementui, teigia, kad verslo analitikos judrumas daro įtaką, tačiau vienas respondentas paminėjo, kad dviprasmišką organizacijos kultūros plėtojimą, įtakoja pati organizacija. Verslo analitika įtakoja dviprasmišką organizacijos kultūros plėtojimą, nes realiuoju laiku gaunami duomenys, leidžia organizacijai pastebėti ne tik iššūkius, tačiau ir galimas galimybes, ir viską pastebėjus anksčiau, organizacija gali planuoti tolimesnius veiksmus, kaip įveikti iššūkius, ir kaip išnaudoti galimas galimybes vienu metu. Tai leidžia nukreipti organizacijos elgseną, įsivertinti galimas rizikas. Verslo analitikos judrumas gali turėti įtakos dviprasmiškam organizacijos kultūros plėtojimui, tačiau tai gali turėti skirtingą poveikį, bet tai priklauso nuo to kaip pati organizacija tai taiko ar interpretuoja.

Kitas elementas yra „atviro bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferos kūrimas“, šis elementas organizacijos atsparumo kontekste, reiškia aplinkos kūrimą, kurioje žmonės galėtų gerai jaustis dirbdami kartu ir bendraudami. Respondentus apklausus apie verslo analitikos judrumo įtaką šiam elementui, penki respondentai mano, kad yra daroma teigiama įtaka ir vienas, verslo analitiko rolę turintis respondentas, išskyrė: „verslo analitika to neįtakoja, tik suteikia informacijos, tačiau nepadedą kurti atmosferos.“. O daroma teigiama įtaka pagal projektų vadovo/verslo analitiko rolę turinti respondentą: „informacijos prieinamumas gali skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp skirtingų departamentų, komandų ir individų organizacijoje“. Taip pat kiti respondentai išskyrė, kad realiu laiku renkami duomenys ir įžvalgos, gali būti naudojami komandose priimant sprendimus, jeigu organizacija yra linkusi dalintis duomenimis tarp skyrių, tai verslo analitikos judrumas taip pat skatina skaidrumą ir bendradarbiavimą priimant sprendimus. Realaus laiko duomenys ir įžvalgos, pagal respondentą, kurio rolė yra marketingo skyriaus vadovas, skatina bendravimą, nes „Verslo analitikos judrumas gali teigiamai paveikti atviro bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferą, nes laiku pateikiamos tikslios įžvalgos, kurios skatina informuotas diskusijas ir komandinį darbą.“. Tai verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferos, kūrimui, kadangi duomenų turėjimas ir jų dalinimasis leidžia visiems bendrauti ir kartu lengviau dirbti, taip atsiranda skaidrumas ir pasitikėjimas, o tai yra vienas iš svarbiausių dalykų bendravime.

„Problemų sprendimų proceso skatinimą susieta su organizacijos mokymusi“ elementas, organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad skatinti problemų sprendimo procesus, kurie ne tik padeda organizacijai spręsti problemas, tačiau kartu mokytis ir augti.

Apklausus šešis respondentus apie šį elementą ir verslo analitikos judrumo daroma įtaką jam, tai visi respondentai atsakė, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką problemų sprendimo procesų skatinimui susietą su organizacijos mokymusi. Respondentas, kurio rolė yra projektų vadovas/ verslo analitikas, mano, kad „naujausia informacija ir analizė, gali padėti organizacijai geriau suprasti problemas, ieškoti naujų sprendimų ir tobulinti procesus, kurie skatina nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą.“. Realiuoju laiku gaunami duomenys ir išvalgos leidžia organizacijai mokytis iš esamos situacijos, lankstumas leidžia greitai pritaikyti informaciją procesų tobulinimui, remiantis grįžtamoju ryšiu. Nuolat renkami duomenys ir išvalgos, palengvina organizacijos nuolatinį tobulėjimą ir leidžia priimti pagrįstus sprendimus.

Ketvirtasis elementas yra „žinių pasidalinimo skatinimas“, šis elementas organizacijos atsparumo kontekste, reiškia, kad yra skatinamas dalijimasis žiniomis ir informacija tarp darbuotojų, to dalinimosi skatinimas, o kitaip, tai galimybė mokytis vieniems iš kitų. Aptarus verslo analitikos judrumo įtaką šiam elementui, taip pat visi respondentai pateikė savo nuomonę, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką žinių pasidalinimo skatinimui. Duomenų turėjimas, skatina kitus dalintis informacija, bendradarbiauti su kitais žmonėmis, dalintis žiniomis ir patirtimi su kolegomis. Organizacijai pastebėjus galimus iššūkius iš realaus laiko duomenų, darbuotojai pradeda dalintis savo žiniomis ir patirtimi, ieškant geriausio problemos sprendimo būdo. Tačiau vienas respondentas, kurio rolė yra verslo analitikas, paminėjo, kad tai priklauso ir nuo organizacijos, nes jeigu organizacija skiria išteklių verslo analitikai ir mato vertę duomenų ir informacijos pasidalinime, tai tada verslo analitika gali teigiamai įtakoti žinių pasidalinimo skatinimą.

Penktasis elementas – „galimybė greitai panaudoti žmogiškuosius išteklius“, organizacijos atsparumo kontekste šis elementas reiškia, kad esant poreikiui organizacija gali greitai panaudoti darbuotojus, juos panaudoti skirtingiems vaidmenims ir užduotims atlikti. Penki respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką galimybei greitai panaudoti žmogiškuosius išteklius, o vienas respondentas, teigia, kad gebėjimas greitai panaudoti žmogiškuosius išteklius, gali įtakoti verslo analitikos judrumą. Pagal vyr. analitiko rolę užimančio respondento atsakymą, žmogiškųjų išteklių valdymas gali daryti įtaką VA judrumui, nes „gebėjimas žmogiškuosius išteklius panaudoti greitai gali įtakoti verslo analitikos judrumą, nes žmogiškieji ištekliai gali užtikrinti, kad duomenų valdymo praktika būtų lanksti ir veiksminga, tai pat žmogiškieji ištekliai gali padėti mokyti darbuotojus tinkamai naudoti verslo analitikos įrankius, o tai skatintų naudojimą visoje organizacijoje.“. Kitų respondentų teigimu, verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką galimybei greitai valdyti žmogiškuosius išteklius, nes duomenys ir turimos išvalgos leidžia organizacijai veiksmingiau

ir proaktyviai planuoti, valdyti bei organizuoti žmogiškuosius išteklius, atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir tikslus. Pastebėjus poreikį, organizacija gali imtis veiksmų ir greitai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius. Verslo analitikos judrumas gali įtakoti galimybę greitai panaudoti žmogiškuosius išteklius, nes pastebėjus galimus iššūkius, įmonė iš karto gali imtis veiksmų ir planuoti kaip bus naudojami žmogiškieji ištekliai.

„Darbuotojų lankstumo pabrėžimas“ yra šeštasis elementas, iš žmogiškųjų išteklių principų pagal elgsenos dimensiją. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad įmonė turi vertinti savo darbuotojus, jų gebėjimą prisitaikyti ir galimybę imtis skirtingų vaidmenų ar užduočių. Analizuojant keturių respondentų pateiktus atsakymus, matoma, kad jie mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką darbuotojų lankstumo pabrėžimui, nes verslo analitikos judrumas padeda organizacijai geriau suprasti poreikius, tendencijas ir galimus ateities scenarijus, šie veiksniai skatina darbuotojų lankstumą, ir gebėjimą prisitaikyti prie skirtingų situacijų. Taip pat, duomenų analizės dėka, organizacija gali nustatyti, kada organizacijos darbuotojai turi daugiausiai darbo, o kada mažiausiai ir tai leidžia organizacijai koreguoti darbuotojų skaičių. O lankstus darbuotojų išteklių paskirstymas padeda organizacijai optimizuoti darbo sąnaudas ir užtikrinti, kad organizacijos darbuotojai būtų naudojami efektyviai. Kiti du respondentai teigia, kad darbuotojų lankstumo pabrėžimas priklauso nuo organizacijos, o ne nuo verslo analitikos, nes mažiau darbuotojų organizacijoje, tai tuo daugiau vienas darbuotojas turi atsakomybių. Vienareikšmiškai nebūtų galima pasakyti, kad verslo analitikos judrumas įtakoja darbuotojų lankstumą, kadangi yra nuomonių, kad tai priklauso ir nuo organizacijos.

Septintasis elementas – „individualaus ištvermingumo skatinimas“, organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad yra skatinamas individualus darbuotojo gebėjimas išlikti stipriam ir ištvermingam susidūrus su iššūkiais. Dėl verslo analitikos judrumo įtakos šiam elementui, respondentų nuomonės išsiskyrė per pusę. Trys respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja individualaus ištvermingumo skatinimą, o kiti trys mano, kad tai priklauso nuo pačio žmogaus. Teigiama įtaka pasireiškia, kad realaus laiko duomenų turėjimas skatina darbuotoja priimti pagrįstus sprendimus, taip ugdant ir pačio darbuotojo pasitikėjimą savimi, leidžia darbuotojui prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, leidžia darbuotojui mokytis iš savo klaidų. Kitų respondentų teigimu, kad individualus ištvermingumas priklauso nuo pačio žmogaus, nes svarbu, kad pats žmogus būtų linkęs prisitaikyti prie situacijos ir spręsti problemas ištvermingai, kad turėtų norą augti ir tobulėti. Tai galbūt būtų galima sakyti, kad individualus ištvermingumas priklauso dalinai ir nuo verslo analitikos, bet kartu ir nuo pačio žmogaus, nes taip būtų ugdomas pačio žmogaus atsparumas.

Aštuntasis elementas yra „refleksyvios praktikos skatinimas“. Organizacijos atsparumo kontekste refleksyvios praktikos skatinimas reiškia, skatinti įprotį mąstyti ir mokytis iš patirties. Visi respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja refleksyvios praktikos skatinimą, nes kaupiant informaciją ir duomenis apie praeitį ir praeities sprendimus, organizacijos darbuotojai gali peržiūrėti istorinius duomenis ir jais pasinaudoti priimdami kažkokius sprendimus į pasikartojusią ar panašią problemą. Tad istorinių duomenų turėjimas ir dalijimais leidžia organizacijos darbuotojams mokytis iš praeities, taip kartu mokosi ir pati organizacija.

Paskutinis, žmogiškųjų išteklių principų pagal elgsenos dimensiją, elementas yra „organizacijos ribų panaikinimas“. Organizacijos ribų panaikinimas reiškia, kad reikia panaikinti ribas organizacijoje, kur yra organizacija išskiriama į skirtingas dalis, nes tai skatintų bendravimą ir bendradarbiavimą, kad darbuotojai galėtų veiksmingiau dirbti kartu. Šešių respondentų atsakymai sutapo, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja organizacijos ribų panaikinimą. Vyr. analitiko rolę turintis respondentas teigia, kad „Verslo analitikos judrumas gali padėti sumažinti ar ištrinti organizacines ribas, tačiau paprastai jų tiesiogiai nepanaikina. Kai informacija sklinda laisviau, tai gali lemti geresnį bendradarbiavimą ir labiau tarpusavyje susijusią organizaciją.“. Kiti keli respondentai pateikė, kad esant poreikiui, pastebėjus, kad tai padėtų sėkmingiau išspręsti iššūkius, organizacija gali sujungti kelis skyrius, kad problemų sprendime dalyvautų kuo daugiau žmonių, kurie išmanytų reikiamą sritį. Tai verslo analitikos judrumas skatina organizacijoje skaidrumą ir mažina ribas, nes pastebėjus pagal duomenis ir įžvalgas, kad reikia, sujungti kelis skyrius į vieną, organizacija tai gali padaryti, svarbu, kad tai būtų naudinga ir efektyvu sprendžiant problemas.

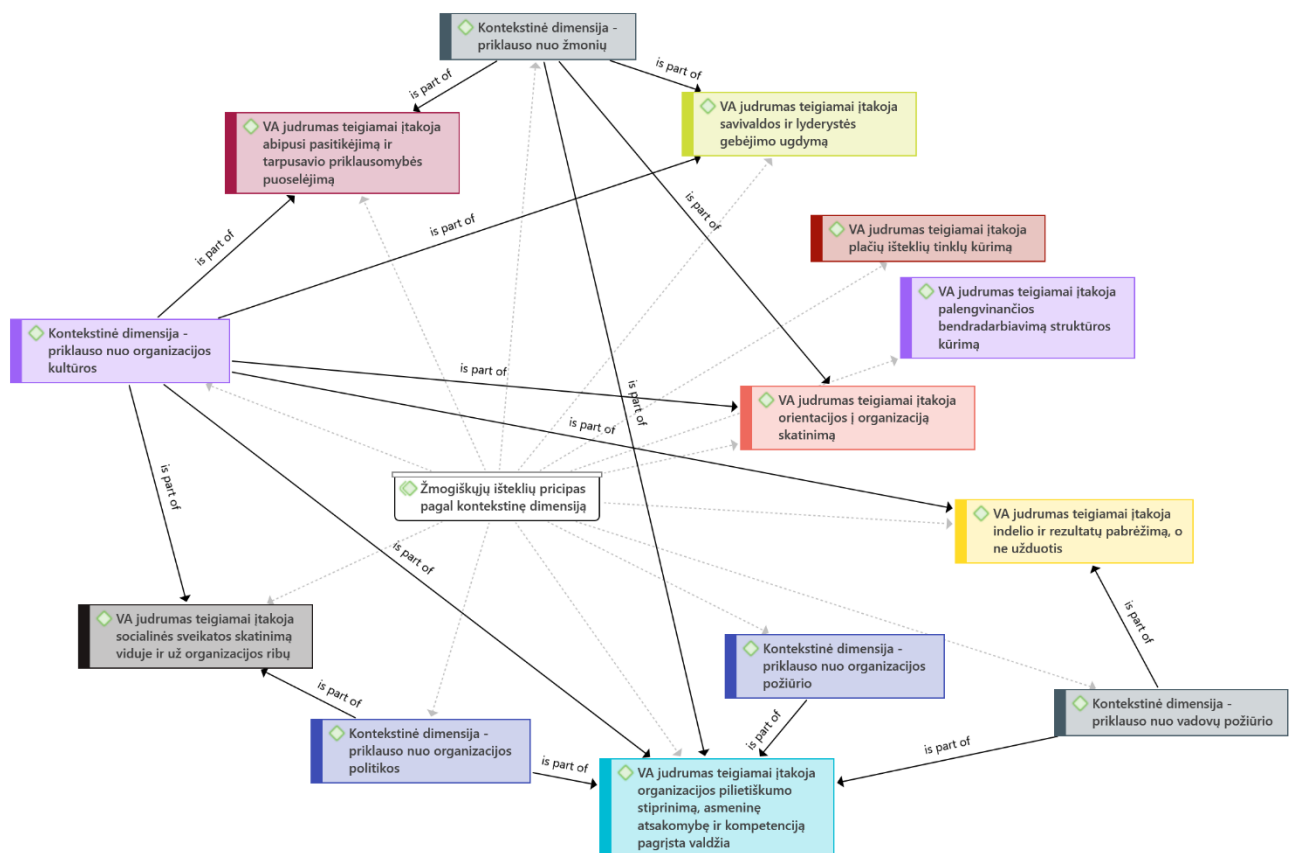
Žmogiškųjų išteklių principai pagal elgsenos dimensiją, komponentas, kaip ir kiti yra dalinai įtakojamas verslo analitikos ir dalinai kitų veiksmų. Pagal pateiktus respondentų atsakymus, galim spręsti, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja šį komponentą, nes realaus laiko duomenys padeda priimti sprendimus paremtus duomenimis ir įžvalgomis.

3.2.6 VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių principams pagal kontekstinę dimensiją

Kitas žmogiškųjų išteklių sistemos komponentas yra žmogiškųjų išteklių principai pagal kontekstinę dimensiją. Šis komponentas turi išskirstytus aštuonis elementus, tie išskirstyti elementai taip pat buvo aptarti interviu metu. Elementų ryšių modelis yra pateikiamas (**8 paveikslas**).

8 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių principų elementams pagal kontekstinę dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmasis elementas yra „socialinės sveikatos skatinimas viduje ir už jos ribų“. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad skatina bendradarbiavimą ir bendravimą tiek organizacijos viduje tiek už organizacijos ribų. Verslo analitikos judrumas pagal projektų vadovo/verslo analitiko rolę turinčio respondento nuomonę, teigiamai įtakoja, nes „gali padėti organizacijai geriau suprasti socialinės sveikatos veiksmus, identifikuoti svarbius iššūkius ir veiksmingai įgyvendinti programas skirtas socialiniai sveikatai gerinti.“. Duomenų turėjimas skatina skaidrumą, kartu bendradarbiavimą ir darbuotojų bendravimą, darbuotojų įsitraukimą, klientų pasitenkinimą, socialinę atsakomybę. Vienas respondentas išskyrė, kad socialinės sveikatos skatinimas priklauso nuo pačios organizacijos politikos ir ar organizacija vykdo kažkokią iniciatyvą. Todėl, verslo analitikos judrumas tai gali įtakoti, bet tai taip pat priklauso ir nuo pačios organizacijos kultūros ir politikos.

Antrasis elementas „abipusis pasitikėjimas ir tarpusavio priklausomybės puoselėjimas“, šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, aplinkos kūrimą,

kurioje darbuotojai galėtų pasitikėti vieni kitais ir geba bendradarbiauti. Trys respondentai pateikė, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja abipusi pasitikėjimą ir tarpusavio priklausomybės puoselėjimą, nes duomenų turėjimas padeda organizacijoje skatinti atviresnį bendravimą, patikimumą ir pasitikėjimą tarp organizacijos darbuotojų, suinteresuotų šalių. Bendras informacijos supratimas leidžia ugdyti pasitikėjimą, kadangi visi dirba turėdami tuos pačius duomenis. Keli respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas neįtakoja abipusio pasitikėjimo ir tarpusavio priklausomybės puoselėjimo, o šis elementas yra įtakojamas pačių žmonių ir organizacijos kultūros. Jeigu darbuotojai yra linkę bendradarbiauti ir pasitikėti kitais, tai taip ir atsiranda tarpusavio pasitikėjimas, nes pasitikėjimą reikia užsitarnauti, taip pat labai svarbu, kad pati organizacija skatintų bendravimą ir pasitikėjimą. Vienareikšmiškai, teigti, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja abipusį pasitikėjimą ir tarpusavio priklausomybės puoselėjimą, nebūtų teisinga, kadangi respondentų nuomonės išsiskyrė.

Trečiasis elementas – „palengvinančios bendradarbiavimą struktūros kūrimas“, organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija kuria sistemas ir procesus, kurie užtikrina sklandų ir veiksmingą darbuotojų bendravimą, tai reiškia informacijos lengvo judėjimo užtikrinimą, tarp skirtingų organizacijos dalių. Respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas gali padėti organizacijai identifikuoti būdus kaip efektyviai organizuoti ir valdyti bendradarbiavimą tarp komandų ar skirtingų skyrių. Taip pat, verslo analitika suteikia galimybę dalintis realaus laiko informacija tarp komandų ir skyrių, o tai skatina pačia organizaciją investuoti ir sutelkti dėmesį į bendradarbiavimo struktūrą, kad organizacijos viduje sklandžiai būtų dalinamasi ir laisvai pasiekiami informacija, tiek komandom, tiek kitoms organizacijos dalims. Ir gaunamos išvalgos iš realaus laiko duomenų leidžia organizacijai tobulinti bendradarbiavimo procesus, kad jie būtų naudingesni ir patys darbuotojai būtų produktyvesni.

Ketvirtasis elementas yra „savivaldos ir lyderystės gebėjimo ugdymas“, organizacijos atsparumo kontekste tai reiškia, kad organizacija turi skatinti ir leisti darbuotojams patiems kontroliuoti savo darbą, ir asmeninį tobulėjimą. Trys respondentai savo atsakymuose pateikė, kad verslo analitikos judrumas įtakoja savivaldos ir lyderystės gebėjimo ugdymą, nes tai gali padėti identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias sritis, pastebėti galimybes kompetencijų ugdymui bei palaikyti nuolatinį tobulėjimą. Taip pat, verslo analitika skatina darbuotojus priimti sprendimus, pagrįstus duomenimis ir išvalgomis, o ne tiesiog intuicija, tokie veiksniai ugdo savivaldos įgūdžius, nes tai skatina darbuotojo analitinį mąstymą, ir verčia asmenis priimti daugiau atsakomybės už priimtus sprendimus. Tačiau, kiti respondentai pateikė, kad savivaldos ir lyderystės gebėjimo ugdymas priklauso nuo žmogaus, nes tai priklauso nuo darbuotojo

asmenybės, organizacijos yra linkusios skatinti darbuotojus tobulėti ir suteikti daugiau atsakomybės, o jeigu žmogus yra linkęs būti „komforto zonoje“, tai jis negali būti priverstas augti ir prisiiinti daugiau atsakomybės. Buvo du respondentai, kurie pateikė, kad tai priklauso nuo organizacijos, jos kultūros, nes jeigu organizacijos kultūroje yra siekiama ugdyti darbuotojų kompetencijas ir suteikti jiems daugiau atsakomybių, ir jais pasitikėti, tai darbuotojai, kurie yra linkę į saviugdą, jie pasinaudoja organizacijos suteikiamomis galimybėmis. Vis tik, negalima sakyti, kad tik verslo analitikos judrumas įtakoja savivaldos ir lyderystės gebėjimo ugdymą, nes respondentų nuomonės išsiskyrė.

Penktasis elementas – „indelio ir rezultatus pabrėžimas, o ne užduotis“. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija ir vadovai daugiau skiria dėmesio darbuotojų pasiektiems rezultatams ir jų poveikiui, o ne į konkrečias atliekamas užduotis. Vėl tik trys respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką indelio ir rezultatų pabrėžimui, o ne užduočių. Vyr. verslo analitiko rolę turintis respondentas atsakė, kad verslo analitikos judrumas įtakoja šį elementą, nes „Analizuodamos duomenis apie rezultatus ir jų poveikį, organizacijos gali teikti pirmenybę pageidaujамų rezultatų siekimui, o ne tik sutelkti dėmesį į užduočių atlikimą.“. Kiti respondentai taip pat teigia, kad tinkamų duomenų stebėjimas ir rinkimas skatina organizaciją būti labiau orientuotai į pagrindinius tikslus, jų strategiją, ir efektyvų veiklumą. Tačiau, kitų respondentų teigimų, tai labiau priklauso nuo organizacijos, jos kultūros ir pačių vadovų požiūrio. Negalima vienareikšmiškai teigti, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką indelio ir rezultatų pabrėžimui, o ne užduotims, galbūt tai gali padėti ir palengvinti, tačiau tai priklauso ir nuo kitų kintamųjų.

Žmogiškųjų išteklių principų pagal kontekstinę dimensiją komponento, šeštasis elementas yra „orientacijos į organizaciją skatinimas“. Orientacijos į organizaciją skatinimas, organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija turi skatinti darbuotojus, kad jie suprastų ir siektų bendrų tikslų, kurie įtakoja visos organizacijos gerovę ir sėkmę. Trys respondentai iš šešių, pateikė atsakymus, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja orientacijos į organizaciją skatinimą. Realiu laiku gaunami duomenys ir išvalgos, padeda organizacijai geriau suprasti savo vidinius veiksnius, kokios pačios organizacijos stiprybės ir silpnybės, taip pat, jeigu organizacija ir jos darbuotojai geba priimti informaciją kaip turtą, tai skatina orientaciją į organizaciją, kurioje yra vertinami pagrįsti sprendimai. Kiti respondentai mano, kad šiam elementui turi įtakos pats žmogus, jeigu jis tinkamai supranta organizacijos tikslus ir yra linkęs bendradarbiauti, ir įtaką tam daro organizacijos kultūra, nes labai svarbu, kad organizacija gebėtų pateikti savo tikslus, vertybes darbuotojams teisingai, kad jie galėtų jaustis svarbia dalimi organizacijoje, o tai skatintų ir pati darbuotoją stengtis dėl bendros

organizacijos gerovės. Šis elementas nėra vienareikšmiškai įtakojamas verslo analitikos judrumo, yra ir kitų veiksmų, kurie gali turėti įtakos.

Septintasis elementas yra „organizacijos pilietiškumo stiprinimas, asmenine atsakomybe ir kompetencija pagrįsta valdžia“, organizacijos atsparumo kontekste tai reiškia, kad organizacija turi vertinti savo darbuotojus, kurie prisideda prie bendros organizacijos gerovės, prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir daro įtaką, remdamiesi savo įgūdžiais ir patirtimi, o ne užimamomis pareigomis. Tik trys respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką organizacijos pilietiškumo stiprinimui, asmenine atsakomybe ir kompetencija pagrįstai valdžiai. Pasitelkiant objektyvius duomenis ir išvalgas, organizacija gali skatinti darbuotojų atsakomybę. Projektų vadovo/verslo analitiko rolę turintis respondentas mano, kad verslo analitika „padeda organizacijai sukurti kultūrą, kurioje atsakomybė, efektyvumas ir aukštos kompetencijos yra pripažįstamos ir skatinamos.“. O vyr. analitiko rolę užimantis respondentas teigia, kad „Kai darbuotojai mato teigiamą savo veiksmų ir sprendimų įtaką bendram našumui ir rezultatams, pasitelkdami analitiką, tai gali paskatinti organizacinio pilietiškumo kultūrą. Tai reiškia, kad darbuotojai savanoriškai neapsiriboja savo formaliomis darbo funkcijomis ir prisideda prie organizacijos sėkmės, pavyzdžiui, padeda kolegoms, siūlo patobulinimus ir remia organizacijos iniciatyvas.“. Kitų trijų respondentų nuomone, šiam elementui daro įtaką, vadovų požiūris, organizacijos kultūra, organizacijos politika, taip pat, tai gali priklausyti nuo žmogaus. Verslo analitikos judrumas gali įtakoti šį elementą, kai kuriais aspektais, tačiau šis elementas gali būti įtakojamas ir kitų organizacijos veiksmų.

Paskutinis elementas – „plačių išteklių tinklų kūrimas“, organizacijos atsparumo kontekste reiškia ryšių ir santykių kūrimą, su įvairiais partneriais, tiekėjais ir kolegomis. Visi respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką šiam komponentui, nes realiu laiku gaunami duomenys ir išvalgos gali padėti organizacijai identifikuoti tinkamus tiekėjus ir partnerius, įsivertinti galimas rizikas su jais. Tai gali padėti efektyviau valdyti išteklius, kurie leistų pasiekti organizacijai bendrus tikslus ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

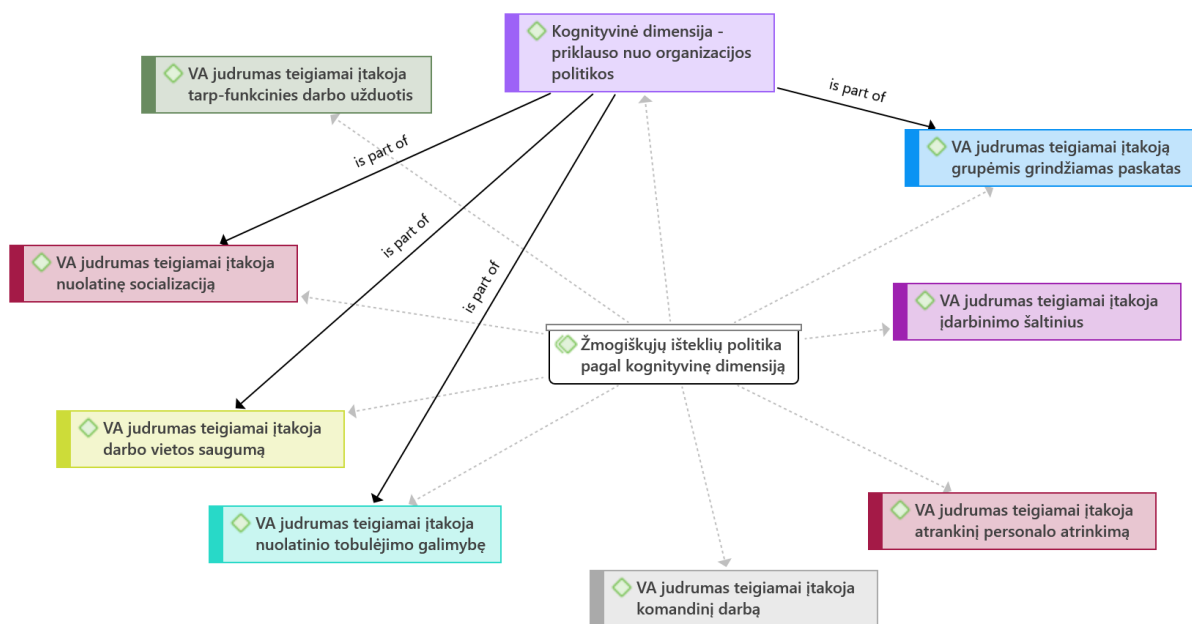
Žmogiškųjų išteklių principų pagal kontekstinę dimensiją, komponentas gali būti dalinai įtakojamas verslo analitikos judrumo. Kadangi yra elementų, kurie pagal respondentų atsakymus yra įtakojami stipriai ir teigiamai verslo analitikos judrumo, tačiau yra komponentų, kuriuos įtakoja ir kiti veiksniai.

3.2.7 VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikai pagal kognityvinę dimensiją

Žmogiškųjų išteklių politika yra dar vienas komponentas žmogiškųjų išteklių sistemoje, šis komponentas taip pat turi išskaidytus elementus pagal visas tris dimensijas. Šiame poskyryje pateiksiu respondentų atsakymus apie šio komponento, elementus. Šis komponentas turi išskirtus aštuonis elementus pagal kognityvinę dimensiją. Šių elementų ryšių modelis yra pateikiamas (9 paveikslas).

9 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikos elementams pagal kognityvinę dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

„Atrankinis personalo atrinkimas“ yra pirmasis elementas. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija turi skirti dėmesį ir kruopščiai pasirinkti darbuotojus, kurie prisijungia į organizaciją siekti bendrų tikslų. Apklausus respondentus apie verslo analitikos judrumo įtaką šiam komponentui, visi respondentai atsakė, kad daroma įtaka yra teigiama. Verslo analitikos judrumas, leidžia priimti pagrįstus ir efektyvius sprendimus, organizacija gali įsivertinti, kokių darbuotojų ir kokių kompetencijų trūksta organizacijoje. Taip pat, gaunami duomenys ir išvalgos, gali padėti organizacijai patobulinti atrankos procesą, kad jis būtų dar efektyvesnis. Verslo analitikos judrumas leidžia organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir įsivertinti kompetencijų, ir darbuotojų poreikį.

Antrasis elementas yra „darbo vietos saugumas“ – organizacijos atsparumo kontekste tai reiškia, kad darbuotojai organizacijoje jaučiasi saugiai, kad staiga nepraras darbo be rimtos priežasties, tai yra stabilios darbo aplinkos kūrimas. Visi šeši respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja darbo vietos saugumą, nes duomenų turėjimas gali padėti indikuoti artėjančius sunkumus, o tai leistų įmonei anksčiau pradėti veikti ir imtis veiksmų, kurie apsaugotų ir darbuotojus organizacijoje. Taip pat, vienas respondentas paminėjo, kad tai priklauso ir nuo įmonės politikos. Vis tik, realiu laiku gaunami duomenys ir įžvalgos gali padėti organizacijai pastebėti pasikeitimus ar iššūkius, o organizacija iš karto gali kurti strategijas, ir imtis reikiamų veiksmų tiek pačios organizacijos labui, tiek darbuotojų gerovei.

Trečiasis elementas – „tarp-funkcinės darbo užduotys“, organizacijos atsparumo kontekste tarp-funkcinės darbo užduotys reiškia, kad darbuotojams tenka dirbti su projektais, užduotimis, kuriuose dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai. Šeši respondentai interviu metu pateikė atsakymus, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką tarp-funkcinėms darbo užduotims. Kad išspręsti galimus iššūkius, rasti problemos sprendimo būdus, organizacija gali sudaryti komandas iš žmonių, kurie dirba skirtingose skyriuose ir turi skirtingų žinių, ir kompetencijų, kurios būtų naudingos ieškant geriausio sprendimo. Verslo analitikos judrumas gali suteikti duomenų ir įžvalgų apie galimas problemas, o tai leidžia imtis atitinkamų veiksmų, kad būtų sudarytos geriausios įmanomos komandos organizacijoje.

Ketvirtasis elementas, kuris yra įtakojamas verslo analitikos, tai „įdarbinimo šaltiniai“. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija ieško naujų darbuotojų įvairiose vietose, ir įvairiais būdais. Apie galima verslo analitikos įtaką šiam elementui, atsakymus pateikė šeši respondentai. Vyr. analitiko rolę užimantis respondentas teigia, kad „gali įtakoti, nes duomenys realiuoju laiku, gali padėti priimti sprendimus, kurie padėtų organizacijai nustatyti ir pritaikyti geriausius, ir tinkamiausius įdarbinimo šaltinius, kad būtų galima kuo veiksmingiau pritraukti tinkamus kandidatus.“. Kiti taip pat teigia, kad duomenų stebėjimas leidžia įsivertinti jau naudojamų šaltinių naudą, efektyvumą ir priimti reikiamus sprendimus, ar tie naudojami šaltiniai neša organizacijai naudos. Verslo analitikos judrumas gali padėti nustatyti organizacijai tinkamiausius įdarbinimo šaltinius.

Penktasis elementas yra „nuolatinio tobulėjimo galimybė“, jis organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad įmonė nuolatos suteikia darbuotojams galimybę mokytis, tobulėti ir kitaip kelti savo kompetencijas. Įsivertinus rodiklius, vadovai organizacijose gali siūsti savo darbuotojus į mokymus, taip pat organizacija, gali organizuoti bendrus mokymus visiems darbuotojams, jeigu pastebi, kad tam yra poreikis ir tokios investicijos pravers ateityje.

Duomenys ir išvalgos parodo ar organizacija turi pakankamai kompetencijų esamuju laikų, arba ateityje, jei yra pastebimi galimi iššūkiai. Vienas respondentas išskyrė, kad verslo analitikos judrumas gali įtakoti nuolatinio tobulėjimo galimybę, tačiau dar paminėjo, kad tai priklauso ir nuo organizacijos politikos, ar pati įmonė yra nusimačius finansus mokymams ir kitokiems kompetencijų kėlimo metodams. Analitika leidžia įmonėms įsivertinti ir pastebėti, tobulėjimo poreikį.

„Komandinis darbas“ yra šeštasis elementas, kuris taip pat yra įtakojamas verslo analitikos judrumo, pagal respondentų nuomonę. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, darbą komandose, sprendimų ieškojimo su kitais žmonėmis. Esant poreikiui, kuris pastebimas naudojant gaunamus realaus laiko duomenis ir išvalgas, organizacijos gali sudaryti komandas priklausomai nuo poreikio. Duomenys gali parodyti, kokių kompetencijų žmonių reikia komandoje ir pagal tai sudaryti tas komandas. Pagal išvalgas ir duomenis sudarytos komandos, gali efektyviau dirbti ir priimti tinkamesnius sprendimus problemoms spręsti, kadangi komandas gali sudaryti iš tų žmonių, kurie labiausiai atrodo tinkami konkrečioms problemoms spręsti.

Septintasis elementas yra „grupėmis grindžiamas paskatos“, šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad darbuotojams yra atlyginama už jų komandų bendrus pasiekimus, užuot sutelkus dėmesį į kiekvieno individualų atlygį, nes tai padeda organizacijoje kurti bendradarbiavimo ir vienybės jausmą. Trys respondentai pateikė atsakymus, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja grupėmis grindžiamas paskatas, nes organizacija pasitelkdama duomenis ir stebėdama komandų darbą, gali koreguoti, ir optimizuoti grupinio skatinimo struktūrą, kad ta struktūra atitiktų kintančius organizacijos tikslus ir prioritetus. Tačiau kiti trys respondentai, mano, kad šį elementą įtakoja organizacijos politiką. Pagal respondentų atsakymus, nebūtų galima vienareikšmiškai teigi, kad grupėmis grindžiamos paskatos yra įtakojamos verslo analitikos judrumo.

Paskutinis, aštuntasis elementas yra „nuolatinė socializacija“. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia: nuolatinę pagalbą naujokams, kad jie galėtų greitai tapti komandos dalimi ir susipažintų su organizacijos procesais, kultūra, vertybėmis ir tikslais. Puse apklaustų respondentų mano, kad šis elementas priklauso nuo organizacijos politikos, ar organizacija skatina darbuotojų bendravimą, kaip yra priimami naujokai, supažindinami su organizacijos procesais. O kita pusė respondentų mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja nuolatinę socializaciją, nes verslo analitikos judrumas, gali leisti darbuotojams greičiau susipažinti su organizacija. Duomenų ir išvalgų gavimas, gali leisti

organizacijai tobulinti socializacijos procesus. Bet verslo analitikos judrumas, galimai daro ne tiesioginę įtaką šiam elementui.

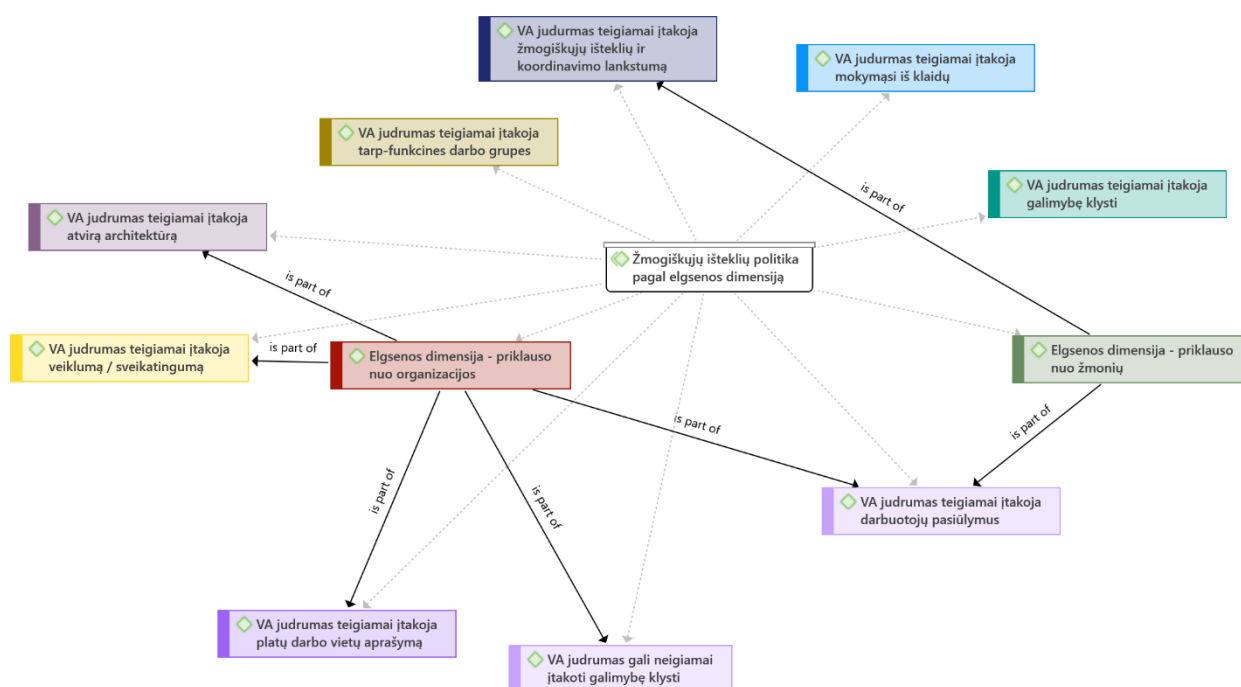
Remiantis respondentų atsakymais, būtų galima, teigti, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja žmogiškųjų išteklių sistemos komponentą – žmogiškųjų išteklių politiką pagal kontekstinę dimensiją. Kai kurie elementai yra įtakojami verslo analitikos judrumo, pagal visų respondentų nuomonę, o kai kuriuos elementus dalinai įtakoja verslo analitikos judrumas arba yra kiti veiksniai, kurie gali įtakoti tuos elementus.

3.2.8 VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikai pagal elgsenos dimensiją

Toliau aptarsiu, verslo analitikos judrumo įtaką žmogiškųjų išteklių politikai pagal elgsenos dimensiją. Šis komponentas turi išskirtus aštuonis elementus, kurie ir buvo aptarti su respondentais. Apklausus respondentus ir išanalizavus jų pateiktus duomenis, buvo sudarytas aptartų elementų ryšių modelis, kuris yra pateikiamas žemiau (10 paveikslas).

10 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikos elementams pagal elgsenos dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmasis elementas yra „galimybė klysti“. Organizacijos atsparumo kontekste, galimybė klysti reiškia – laisvę patirti nesėkmę, darbuotojams yra leidžiama eksperimentuoti, išbandyti naujus dalykus, rizikuoti, net jei gali kažkas nepavykti. Šeši respondentai iš šešių mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja galimybę klysti. Verslo analitiko rolę turintis respondentas teigia, kad „jei yra pastebimi kažkokie pasikeitimai, dėl kurių reikia priimti sprendimus, tačiau tie sprendimai negarantuoja 100% sėkmės, tai darbuotojai gali klysti, nes priimant visus sprendimus visada yra rizikuojama ir yra šansas suklysti. Bet tai gali sumažinti klaidos tikimybę.“. Verslo analitikos judrumas leidžia pastebėti pokyčius ir įsivertinti ar tai jau matyta situacija, ar nauja, ir dažniausiai, jei tai yra visiškai nauja situacija, tai kiekvienas sprendimas yra kaip eksperimentas, tačiau turimi duomenys ir įžvalgos leidžia įsivertinti rizikas, ir priimti daugiausiai naudos, ir mažiausiai rizikų turinti sprendimą. Tačiau taip pat, tai gali priklausyti ir nuo pačios organizacijos ar ji yra linkusi leisti darbuotojams mokytis iš padarytų klaidų.

Antrasis elementas – „mokymasis iš klaidų“. Mokymasis iš klaidų, organizacijos atsparumo kontekste reiškia, priimtų sprendimų, atliktų veiksmų peržiūra, įsivertinimas kokia nauda buvo gauta ar kokios klaidos buvo padarytos. Analizuojant respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad visi apklausti interviu dalyviai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja mokymąsi iš klaidų. Kadangi realiuoju laiku gaunami duomenys ir įžvalgos leidžia ne tik pastebėti ateities perspektyvas, tačiau leidžia greitai pastebėti ir grįžtamąjį ryšį dėl priimtų sprendimų praeityje. Tokia analizė leidžia įsivertinti klaidų priežastis ir jų poveikį, taip pasiruošiant ateityje galimoms tokio pačio pobūdžio problemoms. Turima informacija, apie praeityje padarytas klaidas, leidžia išsianalizuoti ir imtis kažkokių veiksmų, kad tos klaidos išvis nepasikartotų. Pagal pateiktus respondentų atsakymus, būtų galima teigti, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja mokymąsi iš klaidų, nes duomenų turėjimas leidžia peržiūrėti, kas buvo padaryta praeityje.

„Atvira architektūra“ yra trečiasis elementas. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacijoje yra lanksti ir lengvai pritaikoma struktūra. Keturi respondentai iš šešių, mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja atvirą architektūrą, nes kad organizacija gebėtų prisitaikyti, turi būti lanksti ir atvira naujoms idėjoms, o realaus laiko duomenys ir įžvalgos skatina atvirumą ir bendradarbiavimą. Taip pat, pastebėjus galimus iššūkius, organizacija gali imtis veiksmų ir keisti organizacijos architektūrą, kad būtų lengviau prisitaikyti prie galimų aplinkos, rinkos ar kitų pokyčių. Kiti du respondentai mano, kad tai priklauso nuo pačios organizacijos ir kokia yra architektūra, kadangi didelėms

organizacijoms nėra lengva keisti nusistovėjusią architektūrą. Vis tik, ne visi respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką atvirai architektūrai organizacijoje.

Ketvirtas elementas yra „žmogiškųjų išteklių ir koordinavimo lankstumas“. Organizacijos atsparumo kontekste, žmogiškųjų išteklių ir koordinavimo lankstumas reiškia gebėjimą prisitaikyti, pritaikyti darbuotojų vaidmenis ir užduotis, taip pat kaip įvairios organizacijos dalys tarpusavy sąveikauja. Visi šeši respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja žmogiškųjų išteklių ir koordinavimo lankstumą, nes tai gali padėti organizacijai, efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius, optimaliai paskirstyti užduotis bei operatyviai reaguoti į galimus pokyčius. Realus laiko duomenys didina žmogiškųjų išteklių operacijų lankstumą organizacijoje ir padeda valdyti individualius darbuotojus, nes remiantis duomenimis galima nustatyti jų įgūdžius. Taip pat, respondentai užsiminė, kad šis elementas priklauso ne tik nuo verslo analitikos, tačiau ir nuo pačio žmogaus, ar žmogus yra gabus ir gali turėti kelis vaidmenis organizacijoje, prie jų prisitaikyti.

Penktasis elementas – „veiklumas / sveikatingumas“. Šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, darbuotojų gerovės ir sveikatos skatinimą, užtikrinant gerą fizinę ir psichinę savijautą. Penki respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja veiklumą ir sveikatingumą organizacijoje. Duomenų turėjimas leidžia subalansuoti darbo užduotis darbuotojams, kas teigiamai įtakoja darbuotojų psichologinę sveikatą. Stebint rodiklius, kurie gali pateikti kažkokių įžvalgų dėl fizinės darbuotojų sveikatos, organizacija tuomet gali imtis iniciatyvų, fizinės sveikatos gerinimui. Vienas respondentas mano, kad veiklumas ir sveikatingumas priklauso nuo pačios organizacijos ir kaip organizacija tai skatina, jeigu organizacija yra suinteresuota į darbuotojų sveikatą, tai atitinkamai imsis veiksmų. Vis dėlto, negalima vienareikšmiškai spręsti, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką veiklumui ir sveikatingumui.

„Platus darbo vietų aprašymas“ yra šeštasis elementas, kuris organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad darbuotojo turimos pareigybės apima daug atsakomybių ir užduočių, kas reiškia, kad darbuotojams yra suteikiama daugiau lankstumo ir įvairiapusiškumo vaidmenyse. Įvertinus respondentų pateiktus atsakymus, buvo pastebėta, kad penki respondentai iš šešių mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką plačiam darbo vietos aprašymui. Marketingo skyriaus vadovo rolę turintis respondentas, teigia, kad „taip pat daug priklauso nuo organizacijos, jeigu organizacija maža, tai atitinkamai esant poreikiui, darbuotojai turi daugiau atsakomybių, kad organizacijos veikla nesustotų. O verslo analitikos judrumas gali įtakoti tiek, kad pastebėjus, jog reikia pasikeitimų, organizacijos darbuotojams gali būti suteikiama daugiau

atsakomybių ar kitokio lankstumo.“, pagal šį atsakymą, galima išskirti, kad platus darbo vietų aprašymas priklauso ir nuo pačios organizacijos. Verslo analitikos judrumas teigiamai gali įtakoti platų darbo vietų aprašymą, nes pastebėjus pokyčius, organizacija imasi veiksmų ir gali suteikti darbuotojams daugiau atsakomybių, kad būtų priimami teisingi sprendimai.

Septintais elementas yra „darbuotojų pasiūlymai“. Organizacijos atsparumo kontekste, darbuotojų pasiūlymai reiškia, kad organizacija skatina darbuotojus dalintis idėjomis ir rekomendacijomis, jų vertinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimo priėmimą. Visi respondentai teigia, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja darbuotojų pasiūlymus, nes duomenų turėjimas skatina darbuotojus dalintis idėjomis ir rekomendacijomis, jeigu pastebimi kažkokie nukrypimai ar naujos galimybės. Tačiau, pasiūlymai priklauso tiek nuo darbuotojų, tiek nuo pačios organizacijos ar ji skatina ir vertina darbuotojų pasiūlymus, jais pasitiki, ir gerbia. Dėl verslo analitikos judrumo įtakos šiam elementui, taip pat negalima pasakyti vienareikšmiškai, kad yra daroma įtaka, nes tai gali lemti ir kiti veiksniai.

Paskutinis, aštuntasis elementas yra „tarp-funkcinės darbo grupės“. Šis elementas, organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad yra komandos, kurios sudarytas iš darbuotojų, kurie dirba įvairiuose skyriuose, su konkrečiu projektu ar iššūkiais. Visų respondentų manymu, verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką tarp-funkcinėms darbo grupėms. Verslo analitika, leidžia dalintis informacija tarp skirtingų skyrių ir komandų, taip palengvinant bendradarbiavimą ir bendro problemos sprendimo būdo ieškojimo. IT departamento vadovo rolę užimantis respondentas teigia, kad „jeigu yra matoma, kad bus pokyčiai, kurie liečia daugiau veiklos sričių, organizacija gali sudaryti komandas iš žmonių kurie dirba skirtinguose skyriuose.“. Tokios komandos yra sudarytos iš įvairių kompetencijų žmonių ir leidžia priimti geresnius ir efektyvesnius sprendimus.

Verslo analitikos judrumas gali daryti įtaką visam žmogiškųjų išteklių politikos, pagal elgsenos dimensiją, komponentui, nes didelė dalis išskaidytų elementų, respondentų manymu yra įtakojami verslo analitikos. Kai kurie elementai gali būti dalinai įtakojami ir kitų veiksnių, tačiau didžiausią, įvardintą poveikį, turi verslo analitikos judrumas.

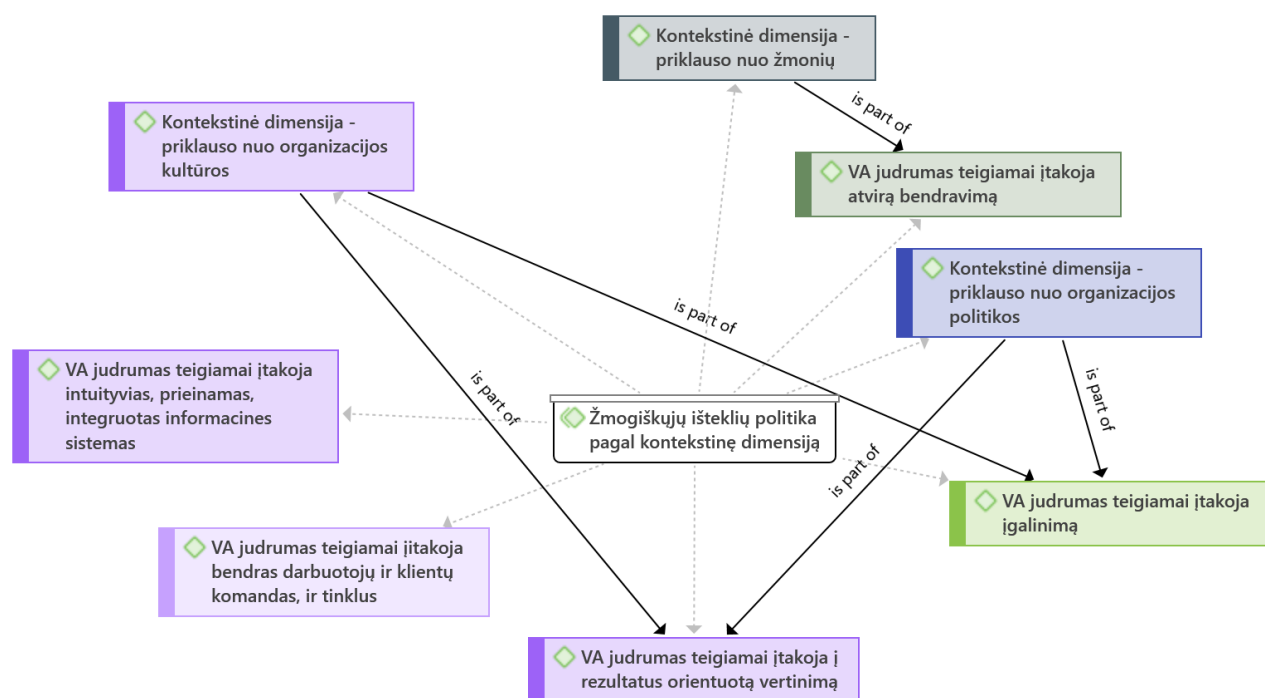
3.2.9 VA judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikai pagal kontekstinę dimensiją

Šiame poskyryje aptarsiu paskutinį žmogiškųjų išteklių sistemos komponentą, pagal kontekstinę dimensiją – „žmogiškųjų išteklių politika“. Šis komponentas „Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas“ skyriuje yra išskaidytas į penkis elementus, apie kuriuos ir

buvo šešiams respondentams užduodami klausimai. Žemiau yra pateikiamas elementų ryšių modelis (11 paveikslas/12 priedas. VA judrumo įtakos žmogiškųjų išteklių politikai pagal kontekstinę dimensiją ryšių modelis).

11 paveikslas

Verslo analitikos judrumo įtaka žmogiškųjų išteklių politikos elementams pagal kontekstinę dimensiją – ryšių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmasis elementas yra „bendros darbuotojų ir klientų komandos, ir tinklai“. Organizacijos atsparumo kontekste tai reiškia, kad reikia organizacijai sudaryti grupes, kurios būtų sudarytos iš darbuotojų ir klientų, kad galėtų lengviau bendradarbiauti ir dalintis informacija. Apklausus interviu dalyvius, visi į klausimą apie verslo analitikos judrumo daroma įtaką bendroms darbuotojų ir klientų komandoms, ir tinklams, atsakė, kad įtaka yra teigiama. Vyr. analitiko rolę turintis respondentas mano, kad „Verslo analitikos judrumas gerina darbuotojų bendradarbiavimą, skatina į klientus orientuotą požiūrį, optimizuoja išteklių paskirstymą ir padeda priimti pagrįstus sprendimus, naudingus visai komandai ir klientų tinklams.“. Kiti respondantai taip pat išskyrė, kad tokios komandos yra sudaromos tada, kai yra tam poreikis, o apie tokių komandų poreikį galima pastebėti iš realiu laiku gaunamų duomenų ir įžvalgų. Verslo analitikos judrumas įtakoja tokių komandų kūrimą, nes pastebėjus aplinkos

pokyčius, organizacija gali nuspręsti, kad tokia komanda būtų tinkamiausia, norint prisitaikyti prie pokyčių.

Antrasis elementas – „įgalinimas“, šis elementas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija suteikia darbuotojams teisių ir laisvių priimti sprendimus, imtis iniciatyvos ir kitaip prisidėti prie organizacijos sėkmės ir gerovės kūrimo. Visi respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką įgalinimui, kadangi esant poreikiui, organizacijos gali suteikti daugiau įgaliojimų darbuotojui, kuris yra kompetentingas, priimti kažkokius sprendimus ir kuriuo organizacija pasitiki. Tačiau taip pat respondentai paminėjo, kad tai priklauso ir nuo pačio žmogaus, ar jis yra kompetentingas ir gebės tinkamai pasinaudoti suteiktomis teisėmis ir laisvėmis. Na tai priklauso nuo pačios organizacijos, ar organizacija yra linkusi pasitikėti darbuotojais ir suteikti jiems daugiau galios. Vis dėlto, visi respondentai mano, kad verslo analitika gali teigiamai įtakoti įgalinimą.

„Atviras bendravimas“ yra trečiasis elementas, kuris organizacijos atsparumo kontekste reiškia, sąžiningą ir skaidrą dalijimąsi informacija tarp darbuotojų ir vadovų. Penki respondentai, galvoja, kad verslo analitikos judrumas daro teigiama įtaka, nes duomenų turėjimas ir laisvas jų pasiekiamumas skatina pasitikėjimą, o kartu ir atvirą bendravimą. Projektų vadovo/verslo analitiko rolę užimantis respondentas teigia, kad verslo analitikos judrumas „gali padėti organizacijai gauti objektyvius duomenis, kurie skatina nuoširdų, aiškių ir nuoseklų bendravimą tarp darbuotojų, vadovų ir kitų suinteresuotų šalių. Tai padeda stiprinti pasitikėjimą tarp darbuotojų, vadovų ir klientų bei užtikrinti, kad informacija būtų teikiama sąžiningai ir aiškiai.“. Kiti galvoja, kad realaus laiko duomenys ir išvalgos, leidžia darbuotojams, komandoms, skyriams ir vadovams bendrauti tarpusavy atvirai. Tačiau, vienas respondentas, mano, kad atviras bendravimas priklauso nuo žmogaus ar jis linkęs atvirai bendrauti ir kokios jo asmeninės savybės. Bet duomenų pasiekiamumas turi didelę ir teigiamą įtaką atviram bendravimui.

Ketvirtasis elementas yra „į rezultatus orientuotas vertinimas“. Šis elementas, organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad darbuotojų veikla ir indelis yra vertinami pagal jų pasiektus rezultatus, o ne tik atliktas užduotis. Trys respondentai mano, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką į rezultatus orientuotam vertinimui, nes duomenys padeda organizacijai įvertinti veiklos efektyvumą, matuoti rezultatus ir kaip geriausiai galima pasiekti tikslus. Taip pat, turimi duomenys ir išvalgos leidžia organizacijai sutelkti dėmesį į išmatuojamus rezultatus ir pagrindinius veiklos rodiklius. Tačiau kiti trys respondentai mano,

kad į rezultatus orientuotas vertinimas labiau priklauso nuo organizacijos politikos ir jos kultūros.

Paskutinis elementas yra „intuityvių, prieinamų, integruotų informacinių sistemų kūrimas“. Organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija naudoja priemones ir technologijas, kuriomis yra intuityvu naudotis, prieinamos visiems. Šeši respondentai iš šešių, išsakė savo nuomonę, kad verslo analitikos judrumas įtakoja intuityvias, prieinamas, integruotas informacines sistemas. Duomenys gali parodyti, kad reikia optimizuoti, modernizuoti jau turimas sistemas, o galbūt duomenys ir įžvalgos gali padėti identifikuoti naujos sistemos poreikį. Tai verslo analitikos judrumas, įtakoja informacinių sistemų kūrimą ar jų tobulinimą, nes pagal gaunamus duomenis galima daryti išvadas, kokių veiksmų reikia imtis.

Žmogiškųjų išteklių politika pagal kontekstinę dimensiją dalinai yra įtakojama verslo analitikos judrumo, nes verslo analitikos judrumas įtakoja, kai kuriuos šio komponento elementus. Tokios įžvalgos yra daromos pagal respondentų pateiktus atsakymus. Yra elementų, kurie pilnai yra įtakojami verslo analitikos judrumo, bet yra ir tokių elementų, kurie priklauso nuo kitų organizacijos aspektų.

3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Peržiūrėjus ir išanalizavus rezultatus, būtų galima išskirti tris pagrindinius principus, kuriems verslo analitikos judrumas gali daryti teigiamą įtaką: jautrumas operacijoms principas, susirūpinimas nesėkmėmis principas, įsipareigojimas siekti atsparumo principas. Pagal visų respondentų pateiktus atsakymus, galima sakyti, kad šie principai gali būti stipriausiai įtakojami verslo analitikos judrumo. Dėl kitų dviejų principų, nuomonės išsiskyrė.

Būtų galima išskirti du svarbiausius elementus iš norimo darbuotojų indėlio pagal kognityvinę dimensiją. Ryžtingumas nepaisant netikrumo, naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimas - visų respondentų nuomone, šie elementai yra įtakojami verslo analitikos judrumo. Bet kaip svarbiausius elementus būtų galima išskirti, nes jie dalinai padengia ir tokį elementą kaip kūrybiškumas, kuris taip pat yra įtakojamas VA judrumo, pagal visų respondentų atsakymus. Ryžtingumas nepaisant netikrumo įtakojamas VA judrumo, leidžia organizacijai drąsiau ir su didesniu užtikrintumu priimti tam tikrus sprendimus, nes sprendimai gali būti pagrįsti duomenimis. O naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimas įtakojamas tuo, kad norint išspręsti kylančias problemas, organizacija turi sugalvoti naujus ir tinkamus sprendimus.

Norimo darbuotojų indelio pagal elgsenos dimensiją elementai, kuriuos būtų galima išskirti kaip vienus iš esminių yra: netradicinių, tačiau patikimų atsakymų, į precedento neturinčius iššūkius, kūrimą; veiksmai ir investicijos prieš tai, kai jų prireikia, siekiant užtikrinti, kad organizacija galėtų pasinaudoti susiklosčiusiu situacijų metu. Pirmiausia, duomenų turėjimas ir jų stebėjimas realiuoju laiku, suteikia organizacijai galimybę ieškoti kažkokių atsakymų, dėl ko įvykiai pakrypo viena ar kita linkme. O išanalizavus duomenis ir gaunamas įžvalgas, realiuoju laiku, organizacija gali imtis kažkokių veiksmų iš karto, kad sušvelninti galimų pokyčių „smūgį“ arba visiškai jo išvengti. Šie elementai yra didelė dalis organizacijos atsparumo ugdymo konteksto, nes pastebėjus grėsmes ir nieko nesiimant, organizacija gali patirti didelę žalą.

Tik du elementai iš norimo darbuotojų indelio pagal kontekstinę dimensiją, buvo įvertinti, kad verslo analitikos judrumas teigiamai juos įtakoja: galios ir įgaliojimų pasidalinimas, tarpasmeninių ryšių plėtojimas ir išteklių tiekimo linijos, vedančios į gebėjimą veikti greitai. Pagal gautus atsakymus, galios ir įgaliojimų pasidalinimas, organizacijos atsparumo kontekste yra svarbūs tuo, kad reikiami sprendimai turi būti priimami tų asmenų, kurie supranta tą sritį, kurioje buvo pastebėtos problemos, o būtent duomenys leidžia tiems žmonėms priimti sprendimus. O tų pačių duomenų turėjimas gali padėti organizacijai susikoncentruoti ir įsivertinti, kurie ryšiai būtų naudingiausi esant poreikiui. Dėl kitų šio komponentų elementų, respondentų nuomonės išsiskyrė.

Iš žmogiškųjų išteklių principų komponento, pagal kognityvinę dimensiją, būtų galima išskirti šiuos elementus kaip svarbius: investavimas į žmogiškąjį kapitalą, darbuotojų su įvairiomis paradigmomis samdymas. Gaunamos įžvalgos skyrių vadovams leidžia pastebėti, kokias kompetencijas privalų darbuotojams keltis, kad sklandžiai įveikti problemas ir rasti geriausius sprendimus. Organizacijai turint darbuotojų su įvairiomis paradigmomis leidžia turėti platesnį matymą, kuris taip pat gali įtakoti sprendimų priėmimą ir rizikų įsivertinimą.

Problemų sprendimų proceso skatinimas susietas su organizacijos mokymusi, žinių pasidalinimo skatinimas: šiuos elementus būtų galima išskirti kaip pagrindinius, iš žmogiškųjų išteklių principų pagal elgsenos dimensiją. Duomenų turėjimas organizacijai leidžia įsivertinti ir mokytis iš praeityje padarytų klaidų, ir atitinkamai keisti sprendimų priėmimo procesus. Visų respondentų nuomone, šie elementai yra teigiamai įtakojami verslo analitikos judrumo.

Iš žmogiškųjų išteklių principų elementų, pagal kontekstinę dimensiją, būtų galima išskirti šiuos svarbiausius elementus: palengvinančios bendradarbiavimą struktūros kūrimas, plačių išteklių tinklų kūrimą. VA judrumas, organizacijai leidžia įsivertinti tiekėjus, jų esama

situaciją rinkoje ir kitus jų aspektus, bei gali padėti pastebėti problemas su komunikacija, bendradarbiavimu. Duomenys leistų organizacijai imtis, kažkokių veiksmų ir kurti tinkamą struktūrą bendradarbiavimui, kad būtų sklandžiai priimami sprendimai. Kiti žmogiškųjų išteklių principų elementai, pagal kontekstinę dimensiją, nebuvo įvertinti, kad VA judrumas vienareikšmiškai juos įtakoja.

Paskutinio komponento – žmogiškųjų išteklių politikos pagal kognityvinę dimensiją svarbiausi elementai yra šie: atrankinis personalo atrinkimas, nuolatinio tobulėjimo galimybė. Duomenys gali padėti priimti sprendimus, kokių darbuotojų ir pagal ką jų reikia ieškoti. O nuolat stebimi ir saugomi duomenys, gali leisti organizacijai ir jos darbuotojams mokytis iš istorinių duomenų, taip skatinant nuolatinį tobulėjimą ir labiau pagrįstus problemų sprendimus. Yra ir daugiau elementų, kuriuos įtakoja verslo analitikos judrumas, tačiau šie buvo pasirinkti kaip svarbiausi, nes organizaciją sudaro, joje dirbantys žmonės, o nuolatinis žmonių tobulėjimas įtakoja bendrą organizacijos tobulėjimą.

Darbuotojų pasiūlymai, mokymasis iš klaidų – svarbus elementai iš žmogiškųjų išteklių politikos pagal elgsenos dimensiją. Kaip buvo minėta, duomenų turėjimas leidžia organizacijai mokytis iš praeityje padarytų klaidų, o gaunami duomenys ir įžvalgos realių laikų, ir jei tai yra lengviau prieinama darbuotojams, tai leidžia darbuotojams pateikti pagrįstus pasiūlymus problemoms spręsti. Ir kiti elementai yra svarbus organizacijos atsparumui ir yra įtakojami VA judrumo, tačiau pagal respondentų atsakymus, kai kur jų nuomonės išsiskyrė dėl VA judrumo įtakos tiems elementams.

Būtų galima teigti, kad šie elementai: intuityvios, prieinamos, integruotos informacinės sistemos; įgalinimas – svarbiausi iš žmogiškųjų išteklių politikos pagal kontekstinę dimensiją. Kadangi remiantis duomenimis, galima modernizuoti ir kurti sistemas, kurios padėtų tobulinti organizacijos verslo procesus, bei juos optimizuoti. O įgaliojimų susiteikimas žmonėms, kurie yra geriausiai susipažinę su konkrečia sritimi, leidžia greičiau priimti sprendimus, jeigu tie darbuotojai taip pat pasiekia ir renkamus duomenis. Konkrečios srities žinovai, remdamiesi duomenimis, galėtų priimti kokybiškesnius sprendimus.

Šie visi paminėti pagrindiniai elementai ir principai, respondentų buvo įvertinti, kaip tie elementai, kuriems verslo analitikos judrumas daro teigiama įtaką. Rezultatai pateikti pagal interviu metu gautus atsakymus. Būtų galima daryti prielaidą, kad organizacijos labiausiai turėtų atkreipti dėmesį į išvardintus svarbiausius elementus, kad galėtų tinkamai ugdyti savo atsparumą, kadangi visoms organizacijoms yra labai svarbu išlikti rinkoje ir joje pirmauti.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atliekant literatūros analizę buvo pasirinktos temos, kurios yra artimos pasirinktai darbo problemai. Pirmiausia buvo nagrinėjami terminai, kurie toliau buvo naudojami darbe, kad tinkamai suprasti jų prasmę. Nagrinėjant organizacijos atsparumo terminą buvo pabrėžiama organizacijos atsparumo svarbas pačiai organizacijai. Kad organizacija galėtų išlikti ir toliau veikti, organizacija turi būti atspari ir gebėti susidoroti su netikėtais iššūkiais, nenumatytais aplinkos pasikeitimais. Pagal rastą informaciją, galima teigti, kad organizacijos atsparumas yra labai aktualus gebėjimas pačiai organizacijai, jeigu organizacija nori išlikti sudėtingais laikotarpiais.

2. Išnagrinėjus organizacijos atsparumo sąvoką, toliau buvo susitelkta į organizacijos atsparumo gebėjimo ugdymą ir didinimą. Buvo analizuojami straipsniai apie organizacijos atsparumo ugdymą ir didinimą. Pirmasis straipsnis buvo orientuotas į organizacijos atsparumo ugdymą iš žmogiškųjų išteklių perspektyvos, o antrajame buvo pabrėžti bendrieji atsparumo principai, kuriu laikydamasi organizacija gali didinti savo atsparumą. Perskaičius ir išanalizavus straipsnius, buvo pastebėta, kad pateikti principai ir žmogiškųjų išteklių sistemos komponentai turi ryšius. Įvardinti principai padengia žmogiškųjų išteklių sistemos komponentų elementus, kurie buvo išskaidyti pagal pateiktas atsparumo dimensijas. Aprašius ir išanalizavus principų ir žmogiškųjų išteklių sistemos komponentų ryšius pagal atsparumo dimensijas, buvo pastebėta, kad dauguma išskaidytų elementų yra susiję su informacija ar duomenimis, net tarkim toks komponentas kaip kūrybiškumas: kūrybiškumui irgi reikia informacijos ir žinių, kad būtų galima į situaciją pažvelgti kūrybiškai ir pritaikyti turimas žinias. Taip pat buvo užfiksuota, kad principas „Jautrumas operacijoms“ turintis ryšį su žmogiškųjų išteklių politikos komponento elementais pagal kontekstinę atsparumo dimensiją. Susiję elementai yra susiję su informacija, informacijos sistemomis, informacijos prieinamumu. Tai elementai, kurie yra kartu susiję su verslo analitika ir judrumu, kadangi tie elementai būtent yra grindžiami tikslios ir naujos informacijos poreikiu sprendimų priėmimui. Iš analizuoti ryšiai yra aktualus ir svarbus ne tik organizacijos atsparumui, tačiau ir verslo analitikai. Kadangi kaip ir buvo minėta, beveik visi elementai yra susiję su informacija, todėl šie ryšiai yra aktualus tolimesniam tyrimui atsižvelgiant į komponentus, ryšius su organizacijos atsparumo dimensijom, kad tinkamai nustatyti verslo analitikos judrumo įtaką organizacijos atsparumui.

3. Kad organizacija būtų veržli, reikia, kad verslo analitikos judrumo priemonės būtų tinkamai išvystytos ir integruotos į organizacijos veiklą. Jeigu verslo analitikos judrumo priemonė yra sistema, kuri yra atitinkamai integruota į organizaciją ir jos procesus, tokia sistema įmonei padeda rinkti duomenis ir informaciją apie organizacijos veiklą, o esant reikalui tai panaudoti priimant sprendimus. Taip išvystytas verslo analitikos judrumas organizacijoje, gali padėti organizacijai tapti atspariai ir ugdyti savo atsparumo gebėjimą, naudojant verslo analitikos priemones. Žinoma atitinkamos sistemos naudojimas nėra pakankama priemonė organizacijos atsparumui, tačiau tai gali daryti didelę įtaką organizacijos atsparumo ugdymui pagal aukščiau pateiktas dimensijas. Kadangi didžioji dalis žmogiškųjų išteklių sistemos elementų pagal išskirtas dimensijas, yra susiję su informacija, jos gavimu ir panaudojimu, tai verslo analitikos judrumas yra pridėtinė dalis, kuri leidžia organizacijai ugdyti savo atsparumą. Todėl tolimesniu šio darbo tyrimu, bus tiriama ar verslo analitikos judrumas įtakoja žmogiškųjų išteklių sistemos elementus, kurie tiesiogiai veikia organizacijos atsparumą.

4. Tyrimui, buvo pasirinktas struktūrinis interviu, kuris leido tiriama problematiką panagrinėti giliau. Kadangi pasirinkta problema nebuvo nagrinėta, todėl interviu metodas, yra tinkamiausias tyrimui, nes šis metodas leidžia pasirinktiems respondentams pasidalinti savo patirtimis ir įžvalgomis, kurios tyrimui gali turėti didelę įtaką. Pasirinkus tyrimo metodą, buvo pasirenkami respondentai, respondentai pasirinkti iš keturių skirtingų įmonių. Respondentų organizacijose yra nuo 3000 iki 50 darbuotojų. O pasirinktų respondentų rolės organizacijose yra analitikai arba tam tikri vadovai, tokie respondentai pasirinkti, nes tiriama problema yra specifinė, todėl yra poreikis pasirinkti respondentą, turinčio ir patirties, ir supratimo apie verslo analitikos judrumą, ir bendrą organizacijos atsparumą. Interviu metodas pasirinktas tam, kad pasirinkti respondentai galėtų plačiau pasidalinti savo patirtimi, kad giliau pavyktų panagrinėti verslo analitikos judrumo įtaką organizacijos atsparumui.

5. Empirinio tyrimo metu, buvo apklausti šeši respondentai, jie visi pateikė atsakymus į interviu metu užduotus klausimus. Įgyvendinus visus interviu, gauta informacija buvo transkribuojama, o toliau atsakymai koduojami. Iš sukoduotų atsakymų, buvo sudėlioti ryšių modeliai, kurie atskleidė respondentų pateiktus atsakymus, jų nuomonę į konkrečius klausimus. Interviu pagalba buvo analizuojama ar verslo analitikos judrumas daro įtaką, „Organizacijos atsparumo ugdymas ir didinimas“ skyriuje, pateiktiems organizacijos atsparumo ugdymo principams, taip pat kokią įtaką daro verslo analitikos judrumas, žmogiškųjų išteklių sistemos elementams. Apdorojus duomenis, buvo sudaryta bendra diagrama, kurioje galima matyti hierarchiją nagrinėjamų elementų ir principų, koks jų ryšys su organizacijos atsparumo ugdymu.

6. Išanalizavus respondentų pateiktus atsakymus į klausimus apie organizacijos atsparumo ugdymo principus, būtų galima teigti, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką visiems penkiems principams. Tačiau, kai kuriais atvejais respondentai išskyrė, kad pavyzdžiui, pagarbos kompetencijai principas yra įtakojamas, ne tik verslo analitikos, tačiau gali būti įtakojamas ir pačio žmogaus. Dėl „nenoras supaprastinti“ principo ir verslo analitikos judrumo įtakos jam, respondentų nuomonės išsiskyrė, dalis mano, kad verslo analitika teigiamai įtakoja šį principą, o kita dalis mano, kad neigiamai. Vis dėlto, įvertinus visus pateiktus respondentų atsakymus apie verslo analitikos judrumo įtaką penkiems Klockner (2017) principams, matoma, kad verslo analitikos judrumas teigiamai įtakoja šiuos principus. Tai reiškia, kad teigiama verslo analitikos judrumo įtaka padeda ugdyti organizacijos atsparumą.

7. Surinkus ir sukodavus atsakymus apie verslo analitikos įtaką elementams, kurie buvo išskirti prie žmogiškųjų išteklių sistemos komponento „norimas darbuotojų indelis“, pagal kognityvinę, elgsenos ir kontekstinę dimensijas. Respondentai, nei prie vieno elemento vienareikšmiškai nepasakė, kad konkretus elementas nėra įtakojamas verslo analitikos judrumo. Visi pašnekovai pateikė, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką šiems elementams: naujų ir tinkamų sprendimų conceptualizavimas; galios ir įgaliojimų pasidalinimas; tarpasmeninių ryšių plėtojimas ir išteklių tiekimo linijos, vedančios į gebėjimą veikti greitai; netradicinių, tačiau patikimų atsakymų, į precedento neturinčius iššūkius, kūrimas; veiksmai ir investicijos prieš tai, kai jų prireikia, siekiant užtikrinti, kad organizacija galėtų pasinaudoti susiklosčiusių situacijų metu; pasikartojančių, gerai išmoktų dalykų praktikavimo rutina, kuri suteikia pirmąją reakciją į bet kokią netikėtą grėsmę; organizacijos įprastos veiklos krypties nukrypimas. O kiti likę elementai yra dalinai įtakojami verslo analitikos arba kitų veiksmų, tokių kaip pačios organizacijos kultūros, politikos, vadovų požiūriu ar pačio žmogaus / darbuotojo. Tai remiantis pateiktais respondentų atsakymais būtų galima sakyti, kad verslo analitikos judrumas įtakoja teigiamai žmogiškųjų išteklių sistemos komponentą, nes įtakoja jo elementus, kurie padeda organizacijai ugdyti jos atsparumą.

8. Kitas žmogiškųjų išteklių sistemos komponentas yra „Žmogiškųjų išteklių politika“. Šis komponentas taip pat turi išskaidytus elementus pagal kiekvieną dimensiją. Respondentai atsakė, kad verslo analitikos judrumas daro teigiamą įtaką šiems elementams: tarp-funkcinės darbo grupės; mokymasis iš klaidų; galimybė klysti; tarp-funkcinės darbo užduotys; įdarbinimo šaltiniai; atrankinis personalo atrinkimas; komandinis darbas; intuityvios, prieinamos, integruotos informacinės sistemos; bendros darbuotojų ir klientų komandos, ir tinklai. Kiti elementai remiantis respondentų nuomone, yra dalinai įtakojami

verslo analitikos judrumo, pačio žmogaus, organizacijos politikos ir nuo pačios organizacijos. Bet vienareikšmiškai nebūtų galima pasakyti, kad tik verslo analitikos judrumas įtakoja šį komponentą, prie to prisideda ir kiti faktoriai, tačiau verslo analitikos judrumas tikrai daro didelę ir teigiamą įtaką, organizacijos atsparumo didinimui.

9. Paskutinis žmogiškųjų išteklių sistemos komponentas yra „žmogiškųjų išteklių principai“, šis komponentas irgi yra išskaidytas į elementus pagal kognityvinę, elgsenos ir kontekstinę dimensijas. Visų respondentų nuomone, toliau išvardinti elementai yra teigiamai įtakojami verslo analitikos: plačių išteklių tinklų kūrimas; palengvinančios bendradarbiavimą struktūros kūrimas; organizacijos ribų panaikinimas; refleksyvios praktikos skatinimas; problemų sprendimų procesų skatinimas susietas su organizacijos mokymusi; darbuotojų su įvairiomis paradigmomis samdymas; investavimas į žmogiškąjį kapitalą; partnerystės su darbuotojais orientacijos plėtojimas; pliuralizmas ir individualių skirtumų vertinimas. Šie išvardinti elementai, respondentų nuomone yra teigiamai įtakojami verslo analitikos, ir realiuoju laikų gaunami duomenys ir įžvalgos neša bendrą naudą organizacijai ir ugdo organizacijos atsparumą. Bet šis komponentas taip pat turi tokių elementų, kurie gali priklausyti nuo kitų veiksnių: nuo pačio žmogaus, organizacijos, jos politikos ir kultūros, nuo vadovų požiūrio. Žmogiškųjų išteklių principų komponentas yra teigiamai įtakojamas verslo analitikos judrumo, tačiau nebūtų galima teigti, kad visiškai tik verslo analitikos judrumas tai įtakoja.

10. Iš gautų rezultatų tyrimo metu, būtų galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių sistema ir organizacijos atsparumo ugdymo principai yra įtakojami verslo analitikos judrumo, o tai reiškia, kad verslo analitikos judrumas taip pat įtakoja ir bendrą organizacijos atsparumo ugdymą teigiamai. Realus laiko duomenys ir įžvalgos, gali organizacijai padėti pastebėti, kokių veiksmų, kokioje srityje reikia imtis. Šis tyrimas parodė, kad verslo analitikos judrumas yra svarbus organizacijos atsparumo ugdymui, net jeigu ne pilnai įtakoja, tačiau prisideda prie geresnių sprendimų priėmimo, kas didina organizacijos galimybę išlikti.

Pasiūlymai: Tolimesniems tyrimams yra siūloma panagrinėti giliau kiekvieną išskirtą elementą, taip pat kartu ir organizacijos atsparumo ugdymo principus. Būtų siūloma parengti apklausą ir pateikti žmonėms, kurie dirba su duomenimis, yra organizacijos vadovai, skyrių vadovai ir kitas panašias roles turintiems asmenims. Taip pat reikia giliau panagrinėti ir tai kaip išskirti žmogiškųjų išteklių sistemos elementai yra susiję su visais principais. Dar rekomenduojama atkreipti dėmesį ir giliau panagrinėti, kokią įtaką daro organizacijos kultūra, kultūros tipas, kaip tai įtakoja organizacijos atsparumą, ir jo ugdymą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- [OeLean]. (2021, January 19). What is Business Agility – 4 components of Business Agility [Video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=5iTMjf_2AE&ab_channel=OeLean
- Aimee. (2023, May 15). The Human Element – how to build organizational resilience through employee engagement. The BCI. <https://www.thebci.org/news/bcaw-2023-the-human-element-how-to-build-organizational-resilience-through-employee-engagement.html>
- Alves Sincora, L.(2023). Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*, 20 (2), 147-161.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-11-2021-0219/full/html>
- Arnold, J. Foster a Growth Mindset to Improve Employee Resilience. Growth Signals.
<https://growthsignals.co/foster-a-growth-mindset-to-improve-employee-resilience/>
- Baars, H., & Zimmer, M. (2013). A Classification For Business Intelligence Agility Indicators. *ECIS 2013 Completed Research*, 163. <https://core.ac.uk/download/pdf/301361069.pdf>
- Bani-Hani, I., Deniz, S., & Carlsson, S. (2017). Enabling Organizational Agility Through Self-Service Business Intelligence: the case of a digital marketplace. *PACIS 2017 Proceedings*, 148. <https://core.ac.uk/download/pdf/301372915.pdf>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(29), 5375-5393.
<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00207543.2011.563826?needAccess=true&role=button>
- Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *International journal of human resource managment*, 30 (8), 1261-1286.
<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2016.1244104?needAccess=true&role=button>
- Burnard, K., Bhamra, R. (2021). Organizational resilience: development of a conceptual framework for organisational response. *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5581-5599.

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3ed79df9-2122-4c9a-937b-8f00c652198b%40redis>

- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H., & Nguyen B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of business research*, 141, 808-821. https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/1ferss/TN_cdi_gale_infotrasmisc_A689135528
- Ghasemaghaei, M., Hassanein, K., & Turel, O. (2017). Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit. *Decision Support System*, 101, 95-105. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923617301161>
- Gittell, J.H., Cameron, K., & Rivas V.(2006). Relationship, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of applied behavioral science*. 42(3), 300-329. https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/1ferss/TN_cdi_proquest_miscellaneous_61640187
- Huang, Z., Savita, K.S., & Zhong-jie, J. (2022). The Business Intelligence impact on the financial performance of start-ups. *Information processing & management*, 59 (1), Article 102761. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306457321002429>
- Jolly, R. (2016). Building personal and organisational resilience with Richard Jolly [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=5nbcaGyQrf4&ab_channel=LondonBusinessSchool
- Kaufman, J. [Talks at Google]. (2011, February 10). The Personal MBA: Master the Art of Business [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=fp8H8EMm464&ab_channel=TalksatGoogle
- Khaddam, A.A., Alzghoul, A., Abusweilem, M.A., & Abousweilem, F. (2023). *The service industries journal*, 43, 923-939. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642069.2021.1969367>
- Klocker, K. (2017). Developing organisational resilience: organisational mindfulness and mindful organising. *Australian journal of emergent management*, 32(4), 47-51.

https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/1ferss/TN_cdi_rmit_collectionsjats_search_informit_org_doi_abs_10_3316_agispt_20174607

- Knabke, T., & Olbricj, S. (2018). Building novel capabilities to enable business intelligence agility: results from a quantitative study. *Information systems and e-business management*, 16 (3), 493-546. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10257-017-0361-z>
- Krawatzeck, R., & Dinter, B. (2015). Agile Business Intelligence: Collection and Classification of Agile Business Intelligence Actions by Means of a Catalog and a Selection Guide. *Information systems management*, 32 (3), 177-191. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10580530.2015.1044336>
- Lane, S.J., Spaulding, T.J., Hege, A., & Sugg, M. (2022). Self-reported resilience of North Carolina long-term care organizations and public health agencies in the midst of the COVID-19 pandemic. *International journal of disaster risk reduction*, 82, Article 103371. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420922005908>
- Larisa., T.M., & Shaku, A. (2003). *Business intelligence roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Application* [eBook edition]. Addison-Wesley Professional
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=ZV8jeV4a9_AC&oi=fnd&pg=PR7&ots=LvsvGfLRD5&sig=o3wJYiUYkS8CrQJR7FWPKFhSgfc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- 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. https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/1ferss/TN_cdi_proquest_journals_8942092_01
- Maor, D., Park, M., & Weddle, B. (2022). Raising the resilience of your organization. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organization>
- McGovern, M. (2022). HR's critical role in building organizational resilience. HR Morning. <https://www.hrmorning.com/articles/organizational-resilience/>

- Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: a new 'success element' of organizational resilience? *Human resource development international* 23 (3), 321-328.
<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=38573926-4e1b-4879-9c53-70ba315dcb69%40redis>
- Nelson, L.M. (2022). Identifying and implementing strategies to increase organizational resilience. *Continuity Central*.
<https://www.continuitycentral.com/index.php/news/resilience-news/7817-identifying-and-implementing-strategies-to-increase-organizational-resilience>
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Procedia computer science*, 197, 326-335.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921023711?via%3Dihub>
- Skyrius, R., Valentukevičė, J. (2020). Business Intelligence Agility, Informing Agility and Organizational Agility: Reserch Agenda. *Informacijos mokslai*, 90, 8-25.
<https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/gi1gc3/ELABAPDB86300815>
- Vizgaitytė, G., Skyrius, R. (2012). Business intelligence in the process of decision making: changes and trends. *Ekonomika*, 91 (3).
https://www.researchgate.net/publication/330518787_BUSINESS_INTELLIGENCE_IN_THE_PROCESS_OF_DECISION_MAKING_CHANGES_AND_TRENDS
- Wang, X., Lin, X., & Shao, B. (2022). How does artificial intelligence create business agility? Evidence from chatbots. *International journal of information managment*, 66, Article 102535.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840122200069X?via%3Dihub>
- Werner, E.E., & Smith, R.S. (2001). *Jurneys from Childhood to Midlife – Risk, resilience, and Recovery* [eBook edition]. Cornell University Press.
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=oRbHTAe0t1oC&oi=fnd&pg=PR10&dq=werner+and+smith+resilience&ots=Xx_oWZY5Ba&sig=2DtxsEVo-7_IkVPXDckyBoz788c&redir_esc=y#v=onepage&q=werner%20and%20smith%20resilience&f=false
- Why prioritizing employees can unlock organizational resilience.(2022, March 31). Deloitte.
<https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/blogs/why-prioritizing-employees-can-unlock-organizational-resilience.html>

- Williams, J. (2022, August 2). How to build a culture of organizational resilience and recognition. Blue Board. <https://www.blueboard.com/blog/build-organizational-resilience-recognition>
- Xu, Y., Li, X., Mustakim, F., Alotabi, F.M., & Abdullah, N.N. (2022). Investigating the business intelligence capabilities' and network learning effect on the data mining for start-up's function. *Information processing & management*, 59 (5), Article 103055. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306457322001595>
- Zaby, Ch., & Wilde, K.D. (2018). Intelligent business processes in CRM: Exemplified by Complaint Management. *Business & information system engineering*, 60 (4), 289-304. https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/1ferss/TN_cdi_gale_infotracademiconefile_A546194114
- Zhang, Y., Wang, W., Mi, L., Huang, Ch., Xiao, H., Shang, K., Qia, L., & Wang, L. (2022). Organizational resilience in development: A systematic review based on bibliometric analysis and visualization. *International journal of disaster risk reduction*, 83, Article 103408. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420922006276#bib72>

THE IMPACT OF BUSINESS INTELLIGENCE AGILITY ON BUILDING ORGANISATIONAL RESILIENCE

Violeta PRANEVIČIŪTĖ

Master thesis

Strategic management of information systems master study program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Dr. prof. R. Skyrius

Vilnius, 2024

SUMMARY

118 pages, 11 pictures, 7 tables, 36 references.

The main purpose of this master thesis is to determine whether the BI agility has an impact on the organizational resilience growth.

This work contains four main parts. The first part is the analysis of literature. The second is the research methodology, the third is the main research, and the last but not least is the part of the conclusion and recommendation.

The analysis of the literature contains description of the organizational resilience, human resources system, organizational resilience growth principals, business analytics and business intelligence agility. The common links between the principles of building organizational resilience and the elements of the HR system are discussed, along cognitive, behavioral, and contextual dimensions.

The second part presents the method used for the study and the course of the trial. The interview method was chosen for the study and six respondents were selected for data analysis. This section also includes the questions that were asked of the respondents during the interviews.

The third part presents the results of the empirical study. The responses of the respondents on the impact of business analytics on the development of resilience in the organization are analyzed. The responses on the impact of business analytics agility on the components and elements of the HR system along the distinct dimensions are further discussed. This section presents the respondents' views, key quotes, and statements on how the agility of business analytics influences these elements.

The last part of the thesis presents the conclusions and observations of the other parts, as well as a summary of the results. In the last part of the thesis, recommendations for further research are also given. The study shows that business intelligence agility has a positive impact on the development of organizational resilience and suggests that business intelligence agility has an important role to play in the organizational context.

PRIEDAI

**1 priedas. Žmogiškųjų išteklių sistemos pagal atsparumo dimensijas
elementų lentelė**

Organizacijos atsparumo dimensijos	Norimas darbuotojų indelis	Žmogiškųjų išteklių principai	Žmogiškųjų išteklių politika
Kognityvinė dimensija	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencijos; • Oportunizmas; • Kūrybiškumas; • Ryžtingumas nepaisant netikrumo; • Pagrindinių prielaidų kvestionavimas; • Naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerystės su darbuotojais orientacijos plėtojimas; • Sprendimų priėmimo galios lokalizavimas; • Sklandaus komandinio darbo ir darbo vietų kūrimas; • Kurti santykius, o ne transakcinius santykius su darbuotojais; • Supaprastinti taisykles ir procedūras; • Darbuotojų samdymas su įvairiomis kompetencijomis, paradigmomis, kad užtikrinti įvairią patirtį; • Teikti didelę reikšmę pliuralizmui ir individualia skirtumui; • Investavimas į žmogiškąjį kapitalą; • Formalios ir neformalios socialinės integracijos mechanizmų naudojimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrankinis personalo atrinkimas; • Darbo vietos saugumas; • Tarp-funkcinės darbo užduotys; • Platūs įdarbinimo šaltiniai; • Nuolatinio tobulėjimo galimybės; • Komandinis darbas; • Grupėmis grindžiamos paskatos; • Nuolatinė socializacija.

1 priedo tęsinys.

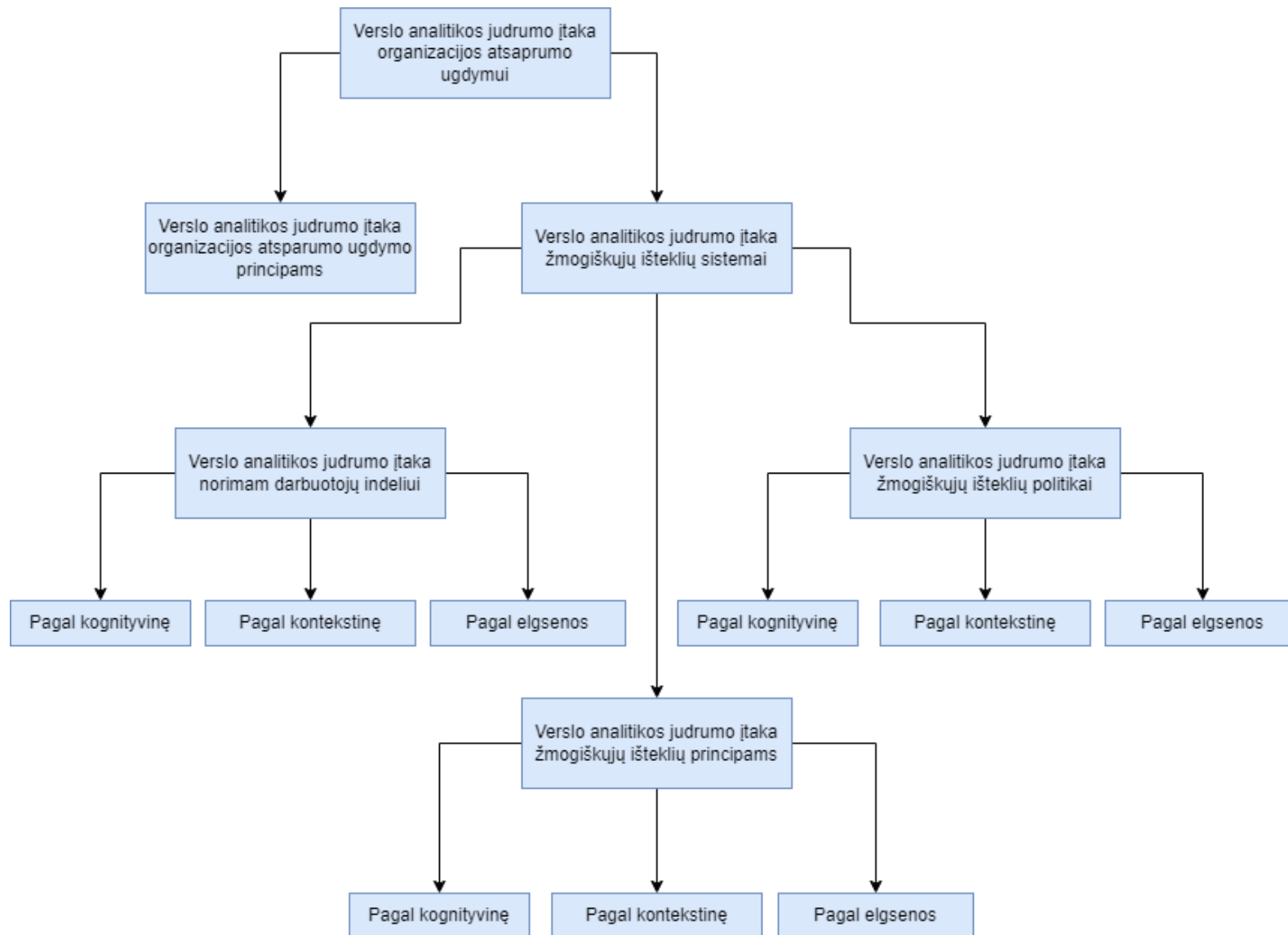
<p>Elgsenos dimensija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Netradicinių, tačiau tvirtų atsakymų į precedento neturinčius iššūkius kūrimas. • Derinant originalumą ir iniciatyva pasinaudojimas tiesiogine situacija; • Kartais dramatiškai nukrypstama nuo veiksmų, kurie yra įprasti organizacijai; • Pasikartojančių, per daug išmoktų dalykų praktikavimas rutina, kuri suteikia pirmąją reakciją į bet kokią netikėtą grėsmę; • Veiksmai ir investicijos prieš tai, kai jų prireikia, siekiant užtikrinti, kad organizacija gali pasinaudoti susiklosčiusių situacijų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dviprasmiškai plėtoti organizacijos kultūra; • Atviro bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferos kūrimas; • Skatinti problemų sprendimo procesus, susietus su organizaciniu mokymusi; • Žinių pasidalinimo skatinimas; • Galimybė greitai panaudoti žmogiškuosius išteklius; • Darbuotojų lankstumo pabrėžimas; • Individualaus išstvermingumo skatinimas; • Refleksyvosios praktikos skatinimas; • Organizacijos ribų panaikinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimentavimas (galimybė klysti); • Mokymasis iš klaidų; • Atvira architektūra; • Žmogiškųjų išteklių ir koordinavimo lankstumas; • Veiklumas / sveikatingumas; • Platūs darbo vietų aprašymas; • Darbuotojų pasiūlymai; • Tarp-funkcinės darbo grupės.
----------------------------------	---	---	---

1 priedo tęsinys.

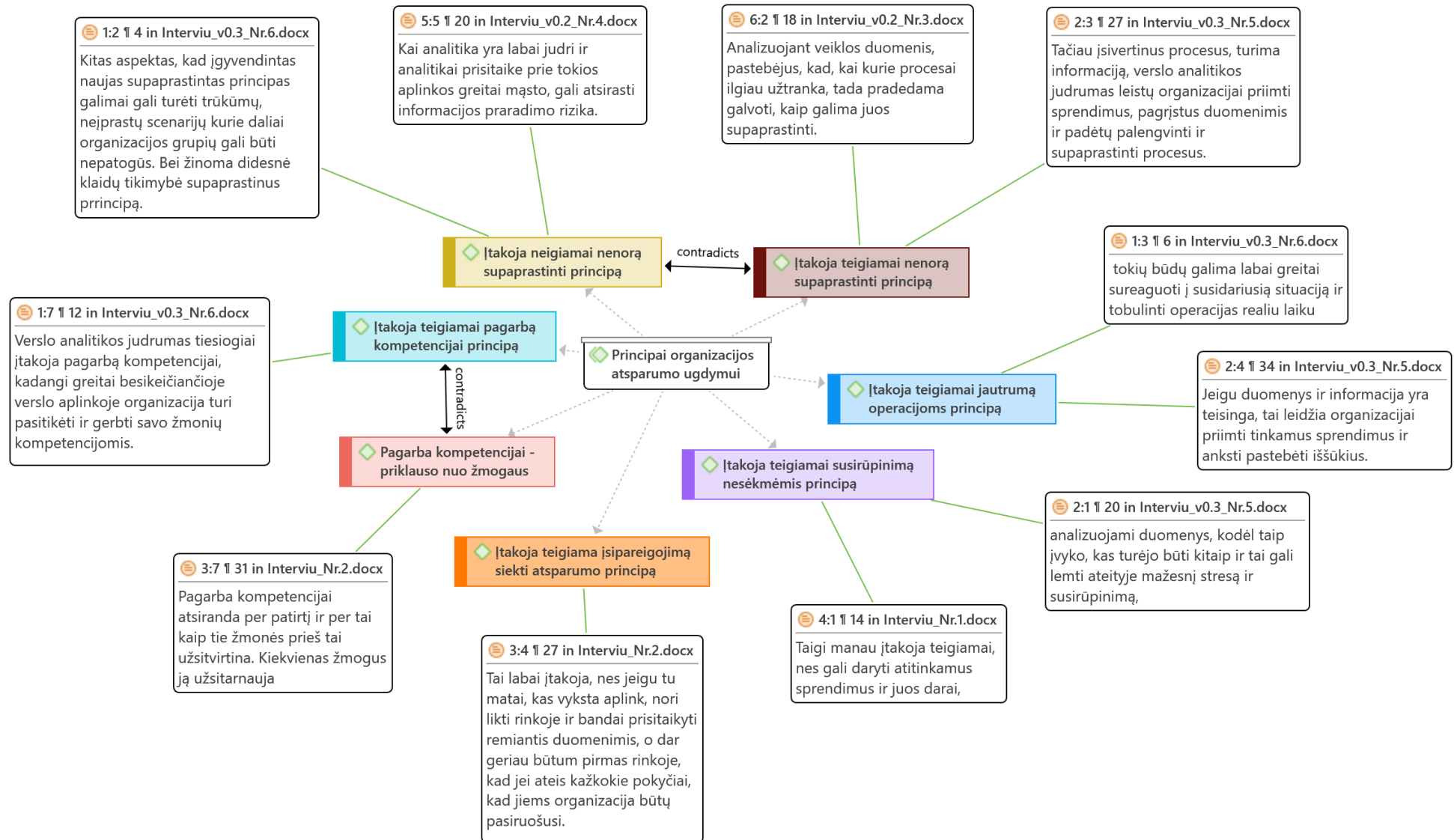
<p>Kontekstinė dimensija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tarpasmeninių ryšių plėtojimas ir išteklių tiekimo linijas, vedančias į gebėjimą veikti greitai; • Platus dalinimasis informacija ir žiniomis; • Galios ir įgaliojimų pasidalinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialinės sąveikos skatinimas viduje ir už organizacijos ribų; • Abipusio pasitikėjimo ir tarpusavio priklausomybės puoselėjimas; • Palengvinančios bendradarbiavimą struktūros kūrimas; • Savivaldos ir lyderystės gebėjimo ugdymas; • Indelio ir rezultatų pabrėžimas, o ne užduoties; • Orientacijos į organizaciją skatinimas; • Organizacijos pilietiškumo stiprinimas, asmenine atsakomybe ir kompetencija pagrįsta valdžia, o ne hierarchine padėtimi; • Plačių išteklių tinklų kūrimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bendros darbuotojų ir klientų komandos, ir tinklai; • Įgalinimas; • Atviras bendravimas; • Į rezultatus orientuoti vertinimai; • Intuityvios, prieinamos, integruotos informacinės sistemos.
-------------------------------------	--	---	--

Šaltinis: Lengenick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengenick-Hall, M.L. straipsnis, (2011).

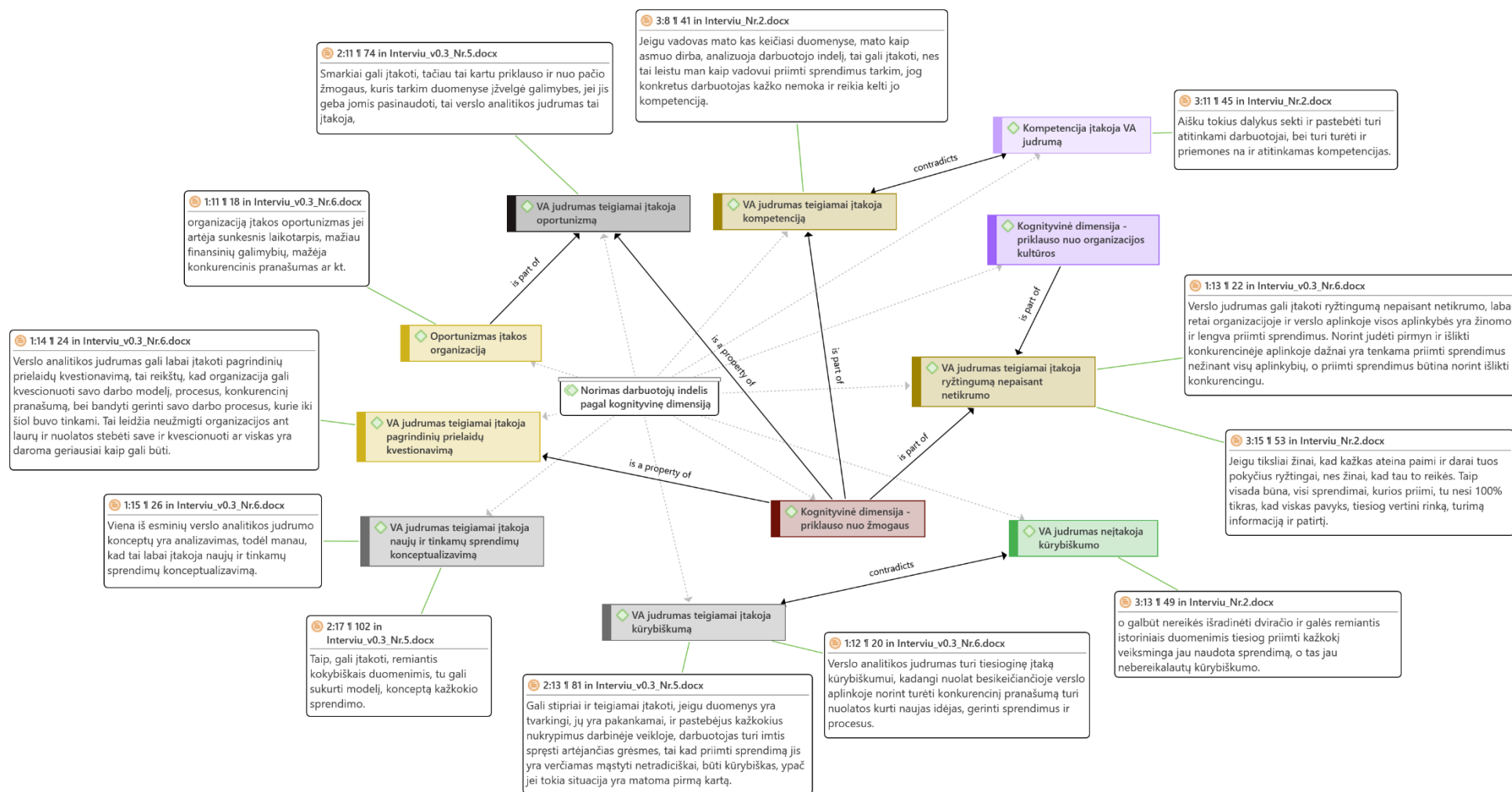
2 priedas. VA judrumo įtaka organizacijos atsparumo ugdymui – bendras modelis



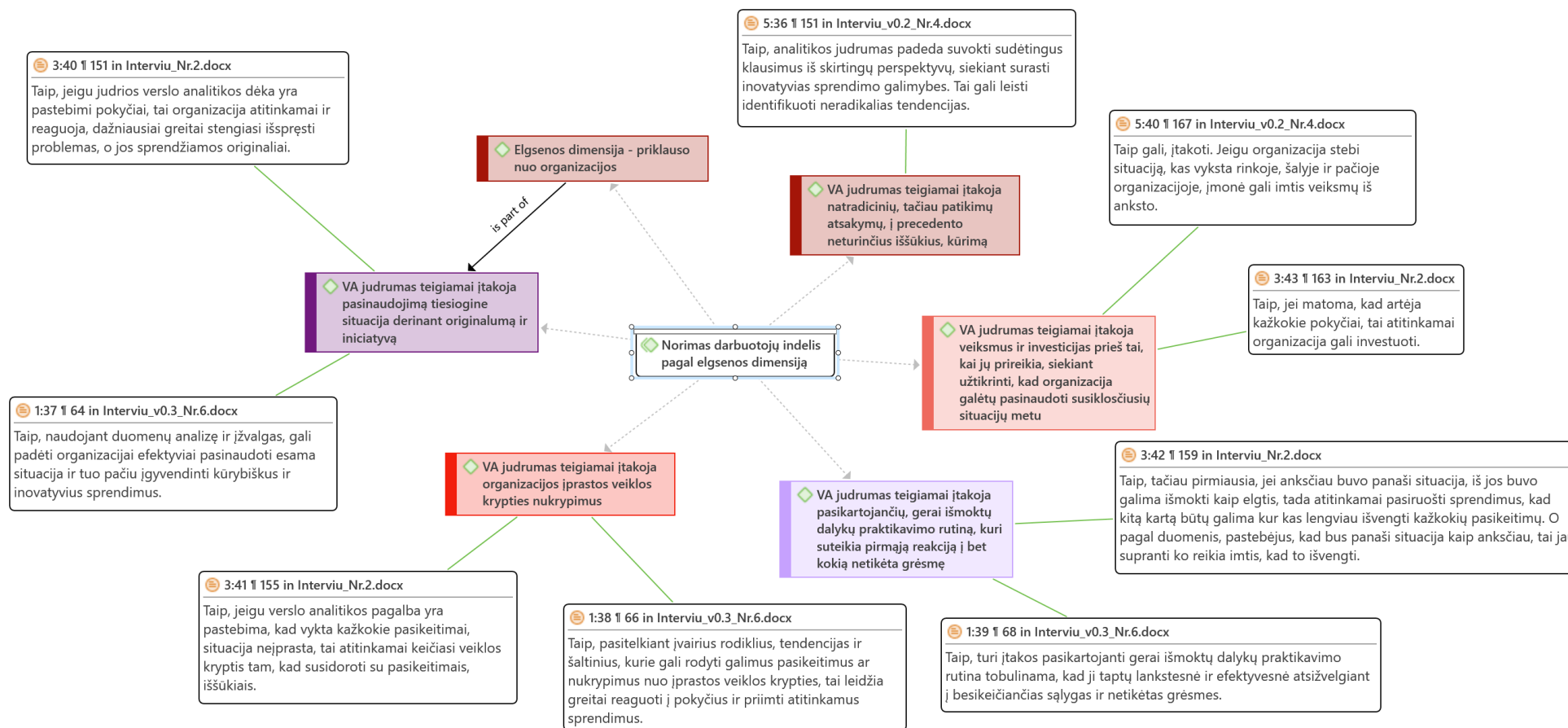
3 priedas. VA judrumo įtakos atsparumo ugdymo principams ryšių modelis



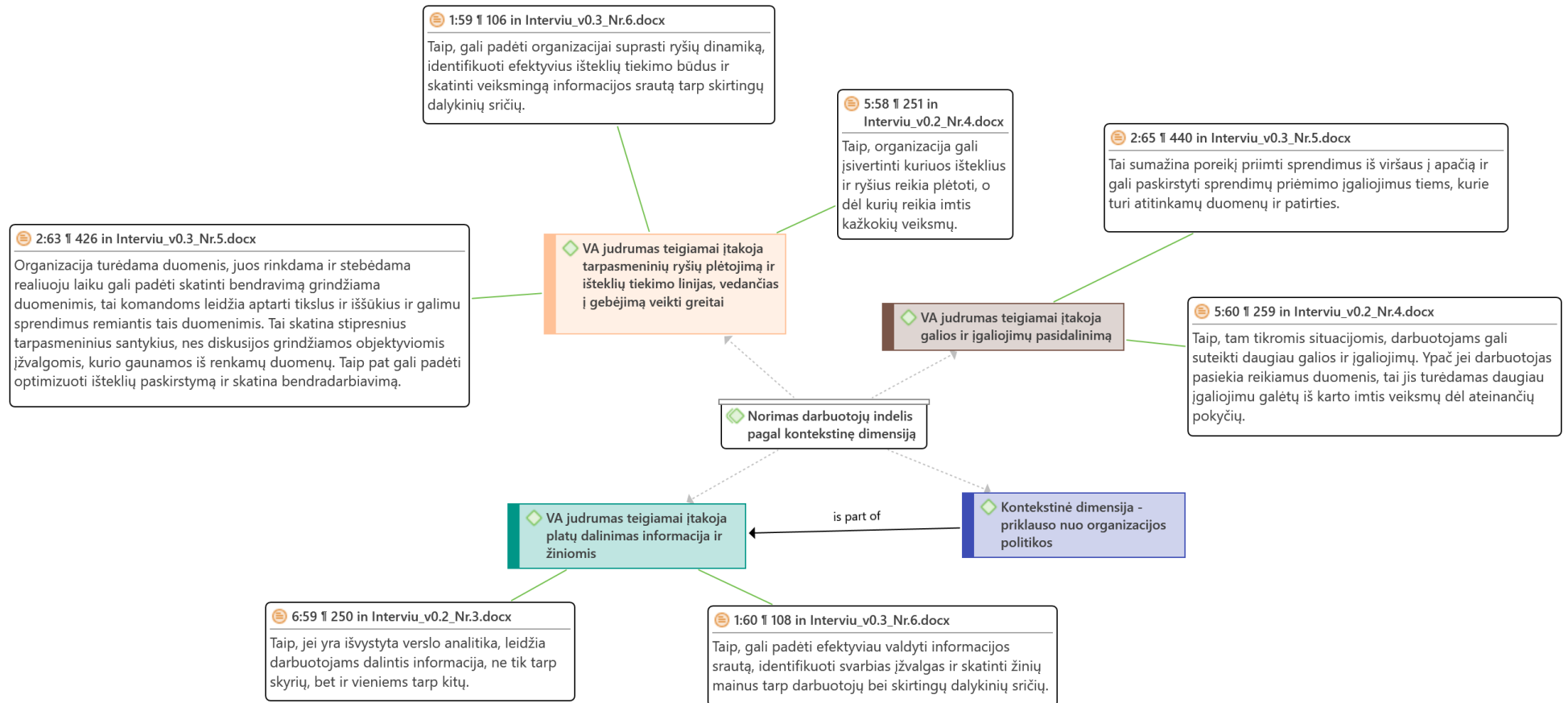
4 priedas. VA judrumo įtakos norimam darbuotojo indeliui pagal kognityvinę dimensiją ryšių modelis



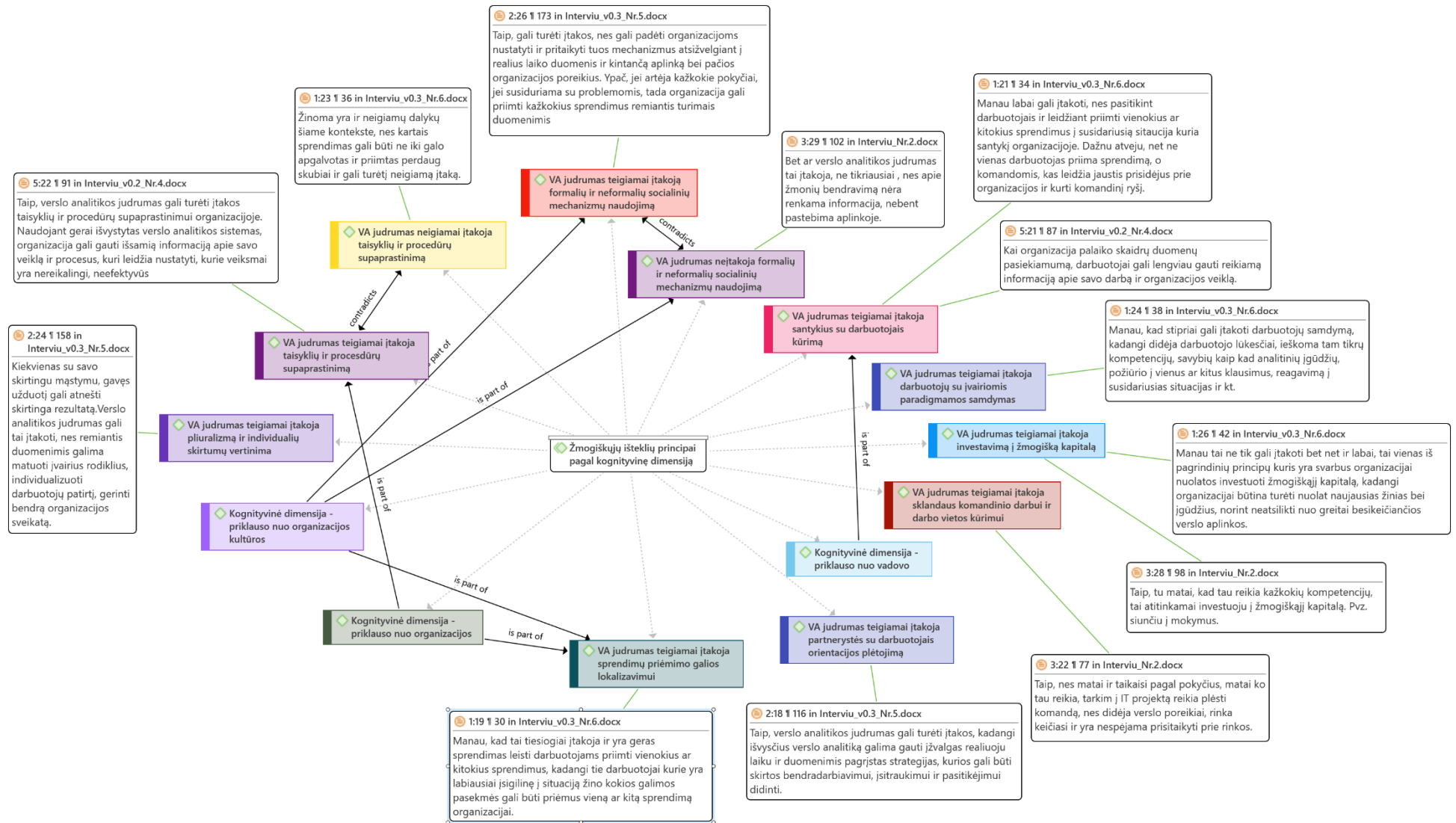
5 priedas. VA judrumo įtakos norimam darbuotojo indeliui pagal elgsenos dimensiją ryšių modelis



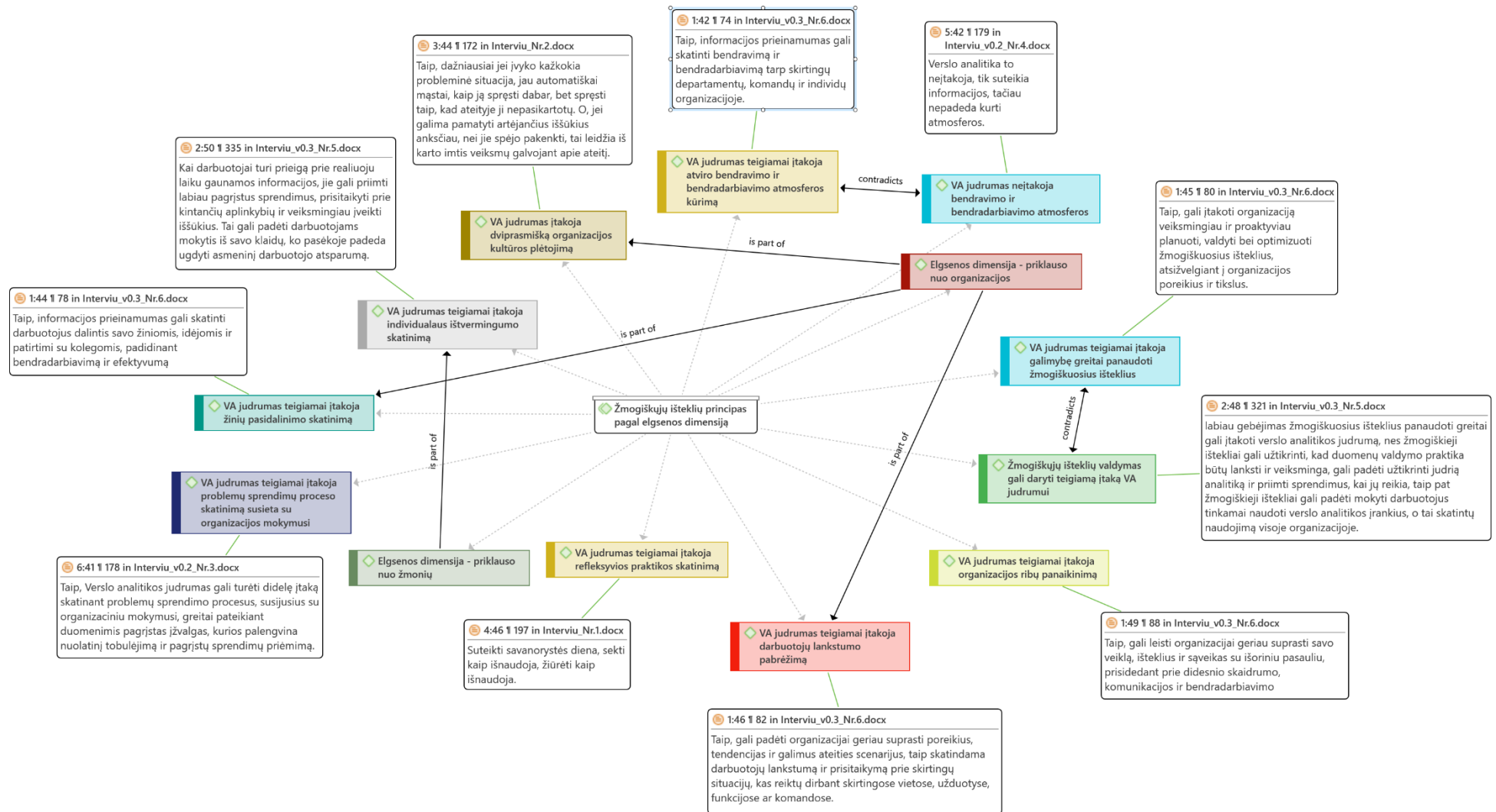
6 priedas. VA judrumo įtakos norimam darbuotojo indeliui pagal kontekstinę dimensiją ryšių modelis



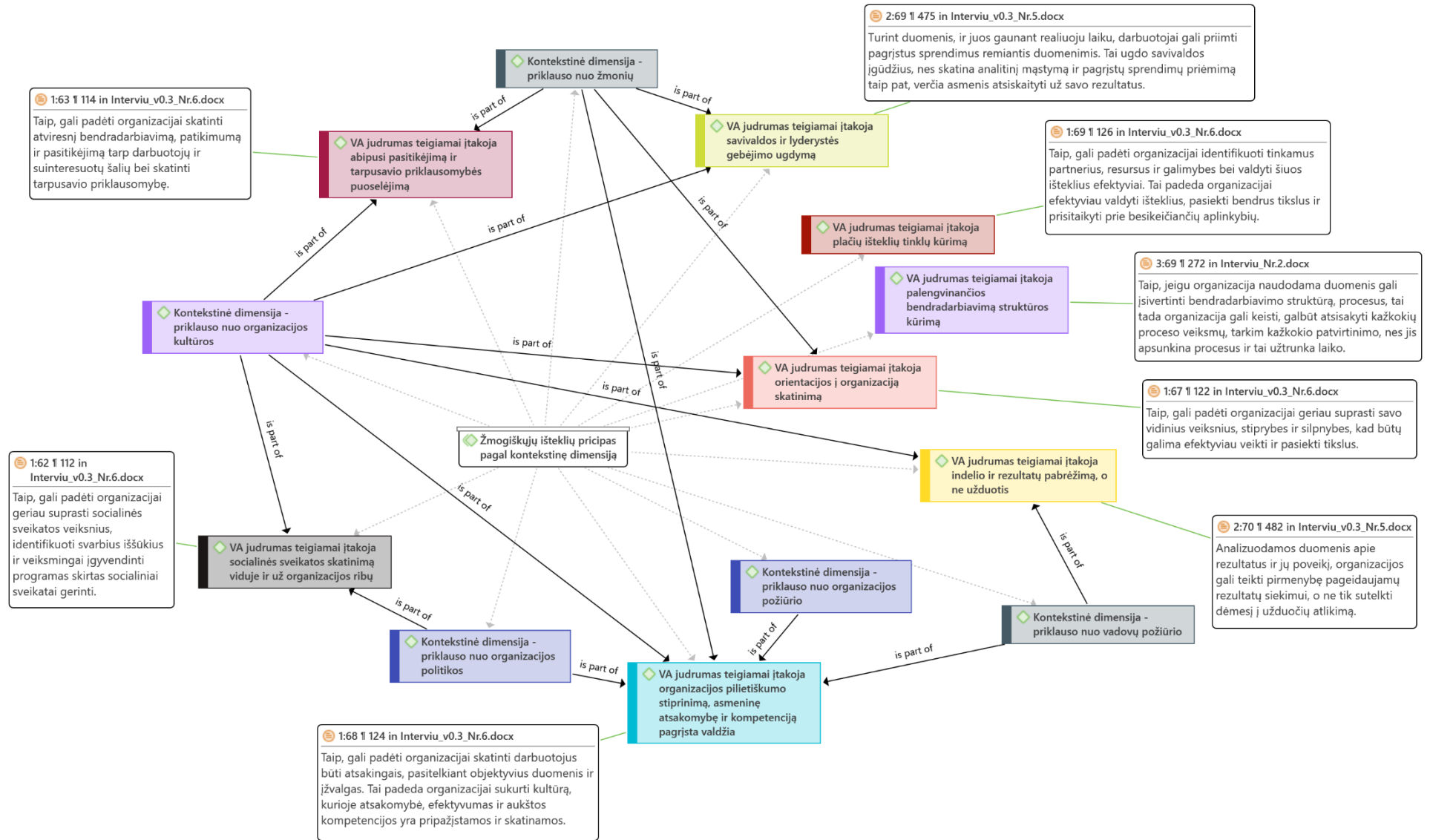
7 priedas. VA judrumo įtakos žmogiškųjų išteklių principams pagal kognityvinę dimensiją ryšių modelis



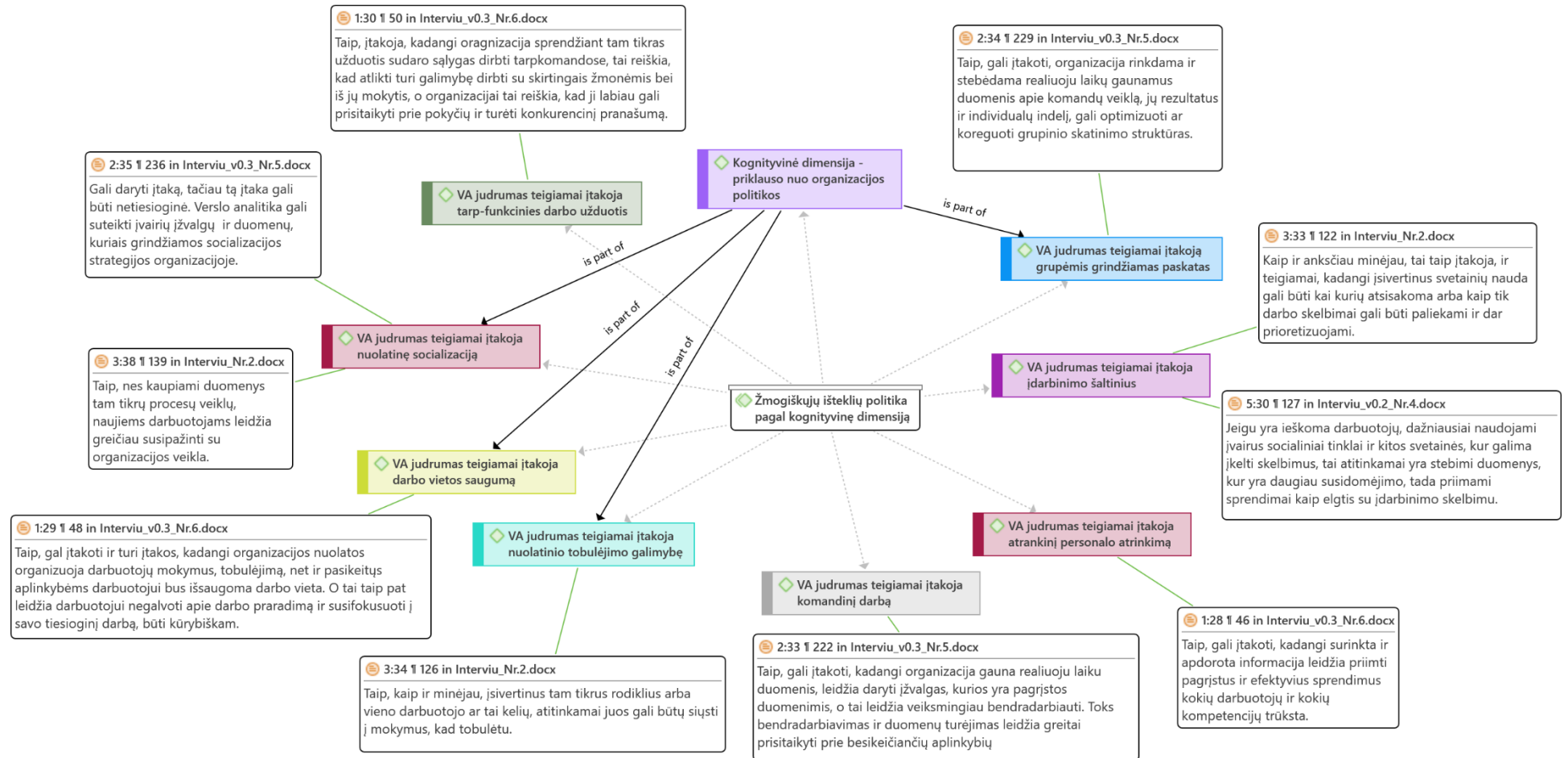
8 priedas. VA judrumo įtakos žmogiškųjų išteklių principams pagal elgsenos dimensiją ryšių modelis



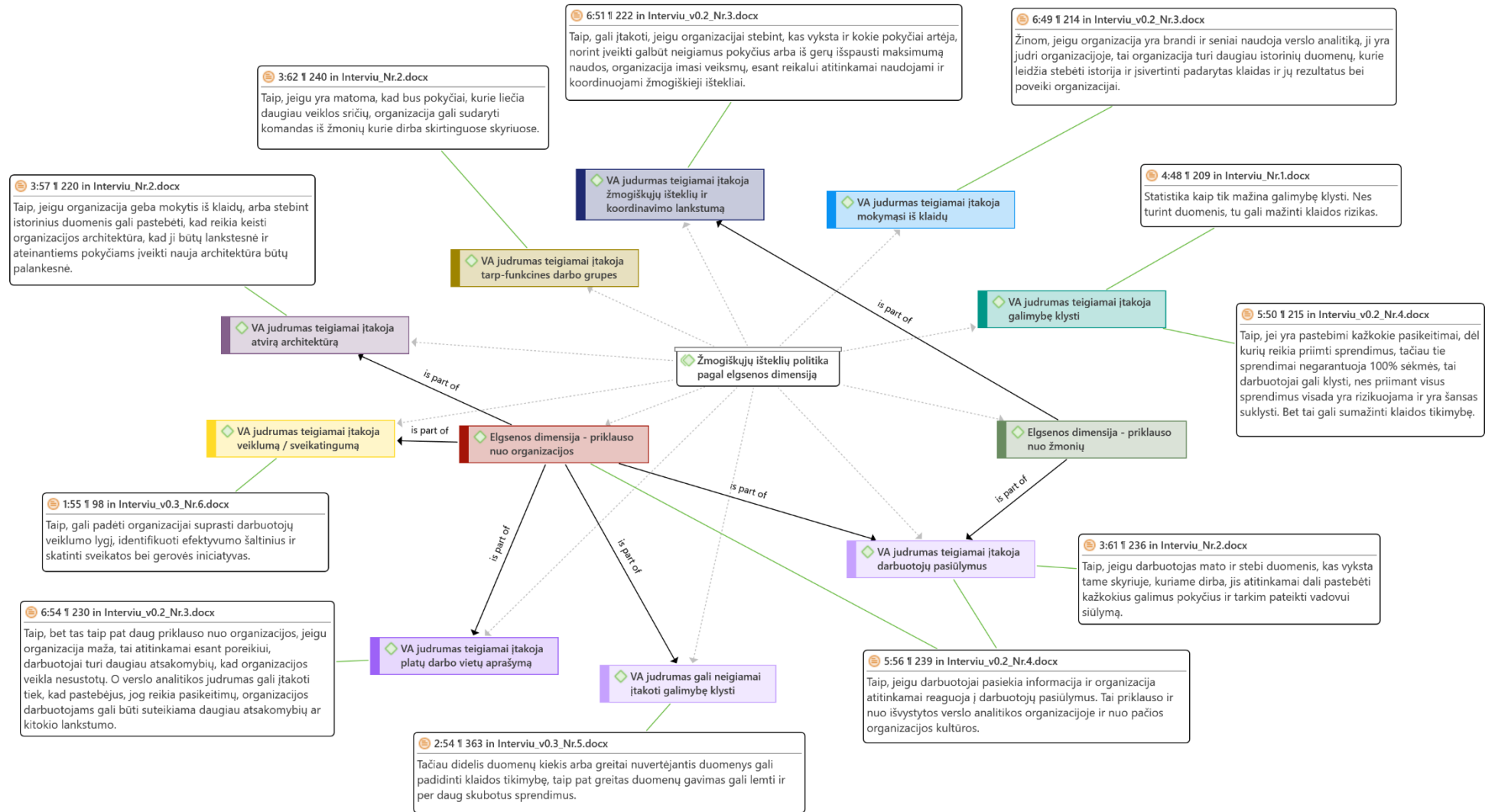
9 priedas. VA judrumo įtakos žmogiškųjų išteklių principams pagal kontekstinę dimensiją ryšių modelis



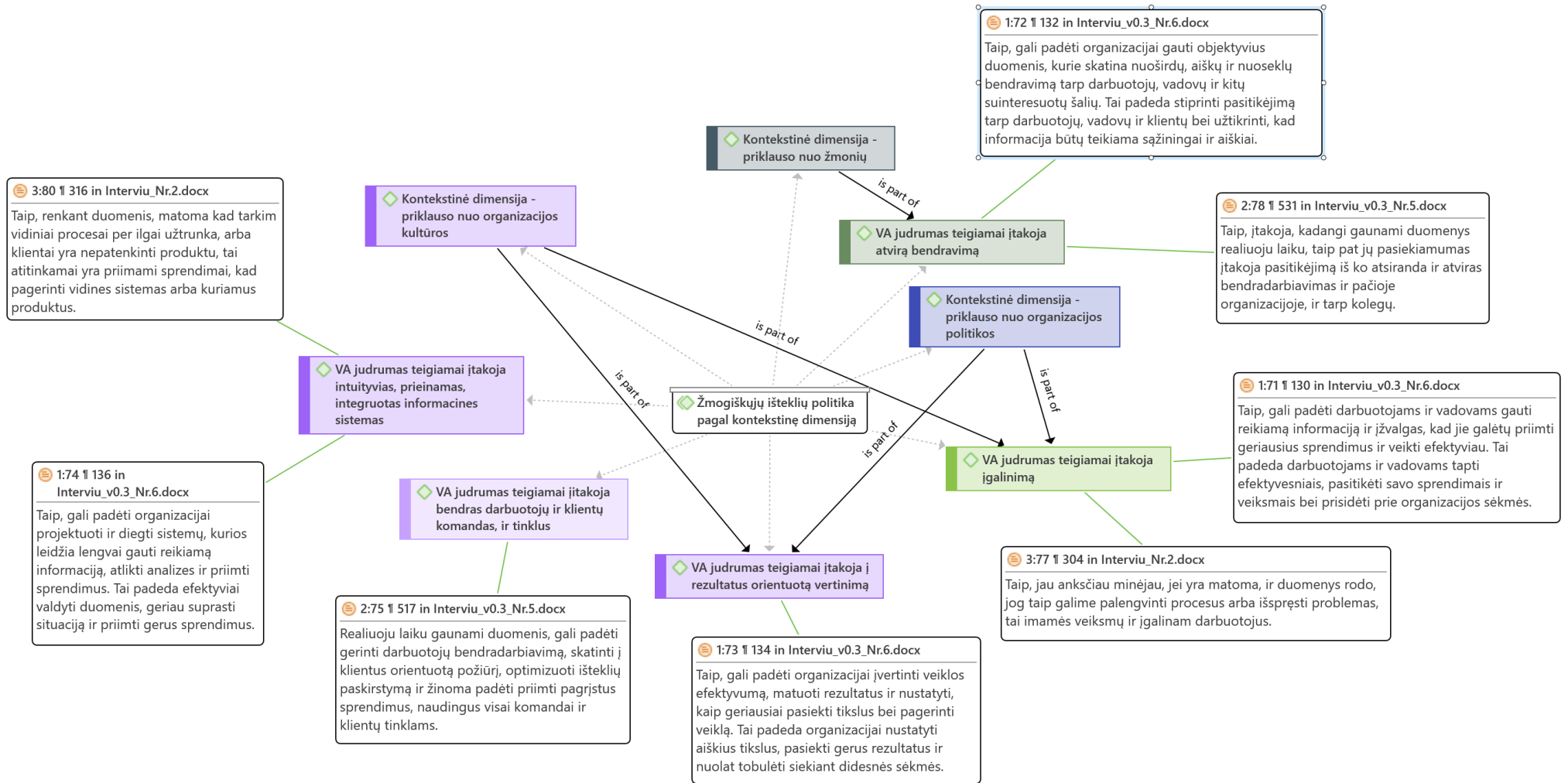
10 priedas. VA judrumo įtakos žmogiškųjų išteklių politikai pagal kognityvinę dimensiją ryšių modelis



11 priedas. VA judrumo įtakos žmogiškųjų išteklių politikai pagal elgsenos dimensiją ryšių modelis



12 priedas. VA judrumo įtakos žmogiškųjų išteklių politikai pagal kontekstinę dimensiją ryšių modelis



13 priedas. Tyrimo metu naudotas klausimynas ir terminų paaiškinimai

Interviu

Naudojami terminai:

- **Organizacijos atsparumas** - yra tiesiog gebėjimas atsigauti po netikėtų stresinių, nepalankių situacijų, po kurių verslai geba tęsti veiklą, ten kur ji buvo nutraukta.
- **Verslo analitikos judrumas** - tai organizacijos gebėjimas greitai ir veiksmingai reaguoti į rinkos, klientų poreikių ir verslo operacijų pokyčius panaudojant savo duomenų ir analizės galimybes. Kitaip tariant, tai yra organizacijos gebėjimas priimti lanksčius, duomenimis pagrįstus sprendimus.

Eil. Nr.	Klausimai	Termino paaiškinimas
Klockner organizacijos atsparumo ugdymo principai		
1.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja susirūpinimą nesėkmėmis principą?	<i>Susirūpinimas nesėkme reiškia, kad grupė per daug nerimauja dėl to, kad viskas nepavyks. Geriau, kad grupė sutelktų dėmesį į mokymąsi ir sprendimų paiešką, o ne tik nerimautų dėl nesėkmių. Tai padeda jiems tapti stipresniems ir geriau susidoroti su iššūkiais.</i>
2.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja nenorą supaprastinti principą?	<i>Nenoras supaprastinti reiškia, kad nesiryžtama viską daryti paprasčiau ir lengviau. Kartais organizacijos gali tapti pernelyg sudėtingos, jose gali būti daug sudėtingų taisyklių ir procesų. Tačiau supaprastinus dalykus organizacija gali tapti lankstesnė ir geriau susidoroti su sudėtingomis situacijomis. Taigi svarbu norėti supaprastinti dalykus, kai to reikia, kad organizacija būtų stipresnė ir lengviau prisitaikytų.</i>
3.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja jautrumą operacijoms principą?	<i>Jautrumas veikai organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia iš tikrųjų žinoti, kas vyksta kasdienėje grupės veikloje. Tai reiškia, kad reikia atidžiai stebėti, kaip viskas vyksta, anksti pastebėti problemas ir užtikrinti, kad viskas vyktų sklandžiai. Tai padeda organizacijai išlikti pasiruošusiai įveikti bet kokius galinčius iššūkius.</i>
4.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja įsipareigojimą siekti atsparumo principą?	<i>Įsipareigojimas siekti atsparumo organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad kiekvienas grupės narys yra pasiryžęs būti stiprus ir sugebėti atsigauti po sunkių laikų. Tai tarsi pažadas dirbti kartu, mokytis iš klaidų ir nuolat tobulėti, kad organizacija galėtų susidoroti su viskuo, kas pasitaikys jos kelyje.</i>
5.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja pagarbą kompetencijai principą?	<i>Pagarba kompetencijai organizacijos atsparumo kontekste reiškia pasitikėjimą žmonėmis, kurie tikrai gerai išmano tam tikrus dalykus, ir įsiklausymą į juos. Tai reiškia leisti šiems ekspertams vadovauti ir priimti svarbius sprendimus, ypač sudėtingose situacijose. Tai padeda organizacijai panaudoti visų stipriausias puses, kad būtų veiksmingai sprendžiami sunkumai.</i>
Žmogiškųjų išteklių sistemos komponentai ir dimensijos		
6.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja norimą darbuotojų indelį pagal kognityvinę dimensiją?	Kognityvinė dimensija - tai įvairūs psichiniai procesai ir gebėjimai, susiję su suvokimu, atmintimi, dėmesiu, kalba, samprotavimais, problemų sprendimu ir sprendimų priėmimu. Tai plati sąvoka, apimanti daug įvairių žmogaus pažinimo aspektų.
a.	Kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti kompetenciją?	

b.	Kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti oportunitumą?	Organizacinio atsparumo kontekste oportunitizmas reiškia pasirengimą pasinaudoti pasitaikiusiais gerais šansais, ypač sunkmečiu. Tai reiškia, kad reikia būti lanksčiam ir ieškoti naujų būdų, kaip pasiekti sėkmę net ir tada, kai situacija yra sudėtinga. Tai gali padėti organizacijai išlikti stipriai ir lengvai prisitaikyti kintančiose situacijose
c.	Kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti kūrybiškumą?	
d.	Kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti ryžtingumą nepaisant netikrumo?	Ryžtingumas nepaisant neapibrėžtumo organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia priimti svarbius sprendimus net tada, kai situacija yra neaiški ar neapibrėžta. Tai reiškia drąsą ir pasitikėjimą savo sprendimais, net jei neturite visų atsakymų. Tai padeda organizacijai toliau judėti į priekį ir prisitaikyti net ir neaiškiose situacijose.
e.	Kaip verslo analitikos judrumas gali įtakoti pagrindinių prielaidų kvestionavimą?	Kvestionuoti pagrindines prielaidas nepaisant netikrumo organizacijos atsparumo kontekste reiškia būti atviram pagrindinėms organizacijos idėjoms ir įsitikinimams, net kai viskas neaišku. Tai reiškia, kad reikia ne tik vadovautis įprastais mąstymo būdais, bet ir užduoti svarbius klausimus bei apvarstyti naujus veiklos būdus. Tai gali padėti organizacijai rasti geresnių sprendimų ir išlikti stipriai neaiškiais laikais.
f.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimą?	Naujų ir tinkamų sprendimų konceptualizavimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia naujų ir kūrybiškų idėjų, kurios puikiai tinka organizacijai, ypač sunkiais laikais, kūrimą. Tai reiškia nestandartinį mąstymą ir unikalių problemų sprendimo būdų paiešką. Tai padeda organizacijai išlikti stipriai ir protingai prisitaikyti prie įvairių situacijų.
7.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja žmogiškųjų išteklių principus pagal kognityvinę dimensiją?	
a.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti partnerystės su darbuotojais orientacijos plėtojimą?	Partnerystės su darbuotojais ugdytas organizacijos atsparumo kontekste reiškia glaudų bendradarbiavimą su organizacijoje dirbančiais žmonėmis. Tai reiškia, kad su darbuotojais reikia elgtis kaip su partneriais ir įtraukti juos į svarbių sprendimų priėmimą. Tai padeda kurti stiprią komandinio darbo dvasią, kai kiekvieno idėjos ir pastangos prisideda prie to, kad organizacija taptų atsparesnė ir gebėtų susidoroti su iššūkiais.
b.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti sprendimų priėmimo galios lokalizavimą?	Sprendimų priėmimo galios lokalizavimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad įgaliojimai priimti svarbius sprendimus suteikiami žmonėms, kurie yra arčiausiai situacijos. Tai reiškia, kad reikia leisti tiems, kurie geriausiai žino apie problemą ar iššūkį, priimti sprendimus, kaip jį spręsti. Tai padeda organizacijai reaguoti greitai ir veiksmingai, todėl ji tampa atsparesnė permainingam ar sunkumų metu.
c.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti sklandaus komandinio darbo ir darbo vietos kūrimą?	Sklandaus komandinio darbo ir darbo vietų kūrimas, atsižvelgiant į organizacijos atsparumą, reiškia, kad reikia sukurti darbo tvarką ir darbo vaidmenis, kurie gali būti lengvai keičiami ir pritaikomi. Tai reiškia, kad reikia formuoti komandas, kurios prireikus gali keisti užduotis ir dirbti kartu skirtingais būdais. Tai padeda organizacijai būti lanksčiai ir geriau pasiruošti įvairiems iššūkiams ir pokyčiams.

d.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti santykių su darbuotojais kūrimą?	Santykių, o ne sandorių santykių su darbuotojais kūrimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia pasitikėjimu, supratimu ir bendradarbiavimu pagrįstų ryšių su darbuotojais užmezgimą, o ne vien užduočių ir sandorių vykdymą. Tai reiškia, kad reikia vertinti darbuotojus kaip žmones ir dirbti kartu kaip komandoje. Tai padeda sukurti palankią ir stiprią aplinką, todėl organizacija tampa atsparesnė sunkiais laikais.
e.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti taisyklių ir procedūrų supaprastinimą?	Taisyklių ir procedūrų minimizavimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad viskas turi būti paprasta ir neturi būti per daug griežtų taisyklių ir veiksmų. Tai reiškia, kad reikia būti lanksčiam ir sudaryti sąlygas kūrybiškiems sprendimams, neapsunkinant jų pernelyg dideliais apribojimais. Tai padeda organizacijai greitai prisitaikyti ir rasti naujoviškų būdų įveikti iššūkius, todėl ji tampa atsparesnė.
f.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti darbuotojų, su įvairiomis paradigmomis, samdymą?	Įdarbinimas, kuriuo siekiama užtikrinti, kad darbuotojai turėtų įvairios patirties, požiūrių, paradigmų ir kompetencijų, atsižvelgiant į organizacijos atsparumą, reiškia, kad reikia pasitelkti žmones, turinčius įvairios patirties, požiūrių, įgūdžių ir mąstymo būdų. Tai padeda suburti įvairialypę komandą, kuri gali pasiūlyti kūrybiškų sprendimų ir geriau prisitaikyti prie įvairių situacijų. Turėdama įvairių talentų ir idėjų, organizacija tampa stipresnė ir atsparesnė.
g.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti pliuralizmą ir individualių skirtumų vertinimą?	Didelė reikšmė pliuralizmui ir individualiems darbo jėgos skirtumams organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia vertinti ir branginti tai, jog kiekvienas žmogus yra unikalus ir turi savo mąstymo būdą. Tai reiškia, kad organizacijoje reikia gerbti skirtingus požiūrius, kilmę ir idėjas. Tai padeda sukurti darnią ir novatorišką aplinką, kuri gali veiksmingiau susidoroti su iššūkiais, todėl organizacija tampa atsparesnė.
h.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti investavimą į žmogiškąjį kapitalą?	Investicijos į žmogiškąjį kapitalą organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia skirti laiko, pastangų ir išteklių organizacijos žmonių įgūdžiams, žinioms ir gerovei ugdyti ir palaikyti. Tai reiškia, kad reikia padėti darbuotojams augti ir siekti sėkmės, dėl to organizacija tampa stipresnė ir geriau pasirengusi iššūkiams ir pokyčiams.
i.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti formalių ir neformalių socialinių integracijų mechanizmų naudojimą?	Organizacijos atsparumo kontekste naudoti tiek oficialius, tiek neoficialius socialinės integracijos mechanizmus reiškia sukurti būdus, kaip žmonėms bendrauti ir dirbti kartu tiek oficialiais kanalais, tiek bendraujant labiau įprastai. Tai reiškia santykių ir komandinio darbo kūrimą struktūruotais būdais (oficialiais) ir per natūralius ryšius (neoficialius). Tai padeda stiprinti organizacijos gebėjimą susidoroti su sudėtingomis situacijomis, nes skatina jos narių vienybės ir bendradarbiavimo jausmą.
8.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja žmogiškųjų išteklių politiką pagal kognityvinę dimensiją?	
a.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti atrankinį personalo atrinkimą?	Atrankinis personalo atrankos būdas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia kruopščiai

		atrinkti tinkamus žmones, kurie prisijungia prie organizacijos. Tai reiškia, kad reikia atrinkti asmenis, kurių įgūdžiai, požiūris ir savybės atitinka organizacijos tikslus ir vertybes. Tai padeda suburti stiprią ir gebančią prisitaikyti komandą, todėl organizacija tampa atsparesnė iššūkiams ir pokyčiams.
b.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti darbo vietos saugumą?	Darbo vietos saugumas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad darbuotojai jaučiasi tikri, jog staiga nepraras darbo be rimtos priežasties. Tai reiškia, kad reikia sukurti stabilią darbo aplinką, kurioje darbuotojai gali susitelkti į savo užduotis ir prisidėti prie organizacijos sėkmės pernelyg nesijaudindami dėl savo pareigų. Toks stabilumas prisideda prie organizacijos gebėjimo veiksmingai įveikti iššūkius ir pokyčius.
c.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti tarp-funkcines darbo užduotis?	Tarpfunkcinės darbo užduotys, kalbant apie organizacijos atsparumą, reiškia, kad darbuotojams suteikiama galimybė dirbti su užduotimis ar projektais, kuriuose dalyvauja skirtingi skyriai ar kompetencijos sritys. Tai reiškia, kad reikia leisti žmonėms iš skirtingų organizacijos dalių bendradarbiauti ir mokytis vieniems iš kitų. Tai padeda suburti universalią komandą, kuri gali gerai prisitaikyti prie iššūkių ir pokyčių, todėl organizacija tampa atsparesnė.
d.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti įdarbinimo šaltinius?	Platus įdarbinimo šaltinių spektras organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad naujų darbuotojų reikia ieškoti įvairiose vietose ir įvairiais būdais. Tai reiškia, kad reikia ne tik pasikliauti vienu ar keliais šaltiniais ieškant talentų, bet ir ieškoti įvairių būdų, pavyzdžiui, darbo mugių, interneto platformų, universitetų ir kt. Tai padeda organizacijai pritraukti įvairių ir kvalifikuotų asmenų, todėl ji tampa lankstesnė ir atsparesnė.
e.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti nuolatinio tobulėjimo galimybes?	Nuolatinio tobulėjimo galimybės organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad darbuotojams nuolat suteikiama galimybė mokytis, augti ir tobulinti savo įgūdžius. Tai reiškia, kad reikia siūlyti mokymus, seminarus ir patirtį, kurie padeda darbuotojams geriau atlikti savo darbą ir prisitaikyti prie pokyčių. Tai padeda organizacijai turėti pajėgius ir gebančius prisitaikyti darbuotojus, todėl ji tampa atsparesnė iššūkių ir neapibrėžtumų akivaizdoje.
f.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti komandinį darbą?	Komandinis darbas organizacijos atsparumo kontekste reiškia darbą kartu su kitais žmonėmis organizacijoje siekiant bendrų tikslų. Tai reiškia, kad reikia sujungti visų įgūdžius, idėjas ir pastangas, kad būtų galima veiksmingiau įveikti iššūkius ir pokyčius. Komandinis darbas daro organizaciją stipresnę ir geriau sugeba atsigaivinti po sunkių situacijų.
g.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti grupėmis grindžiamoms paskatoms?	Grupinės paskatos organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad komandoms ar darbuotojų grupėms atlyginama už jų bendrus pasiekimus. Užtuot sutelkus dėmesį į individualų atlygį, reikia pripažinti ir skatinti komandinį darbą. Tai padeda kurti vienybės ir bendradarbiavimo jausmą, todėl organizacija tampa atsparesnė, nes puoselėja stiprią grupės dinamiką, galinčią kartu įveikti iššūkius.

h.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti nuolatinę socializaciją?	Nuolatinė socializacija organizacijos atsparumo kontekste reiškia nuolatinę pagalbą naujiems darbuotojams tapti komandos dalimi ir susipažinti su organizacijos kultūra bei vertybėmis. Tai reiškia nuolatinę paramą ir informacijos teikimą, kad visi jaustųsi susiję ir suprastų savo vaidmenį. Tai padeda sukurti stiprią ir lengvai prisitaikančią darbo jėgą, kuri gali veiksmingai dirbti kartu, todėl organizacija tampa atsparesnė.
9.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja norimą darbuotojų indelį pagal elgsenos dimensiją?	
a.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti netradicinių, tačiau patikimų atsakymų, į precedento neturinčius iššūkius, kūrimą?	Netradicinių, tačiau tvirtų atsakymų į precedento neturinčius iššūkius kūrimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia kūrybiškus ir tvirtus sprendimus problemoms, su kuriomis organizacija dar niekada nebuvo susidūrusi. Tai reiškia mąstyti nestandartiškai ir ieškoti būdų, kaip spręsti sudėtingas situacijas naujais ir veiksmingais būdais. Tai padeda organizacijai prisitaikyti ir klestėti net ir susidūrus su visiškai naujais ir netikėtais iššūkiais.
b.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti pasinaudojimą tiesiogine situacija derinant originalumą ir iniciatyvą?	Originalumo ir iniciatyvos derinimas siekiant pasinaudoti esama situacija organizacijos atsparumo kontekste reiškia kūrybinių idėjų naudojimą ir greitą veikimą, siekiant kuo geriau išnaudoti esamą galimybę. Tai reiškia, kad reikia būti novatoriškam ir iniciatyviam, siekiant teigiamai pasinaudoti situacija. Tai padeda organizacijai išlikti lanksčiai ir prisitaikančiai, panaudoti savo išteklius ir stipriąsias puses siekiant sėkmės net ir netikėtose situacijose.
c.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos įprastos veiklos krypties nukrypimus?	"Kartais imtis visiškai kitokių veiksmų nei įprasta organizacijoje" organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad kartais reikia rinktis visai kitokį būdą, nei organizacija yra įpratusi. Tai reiškia norą žengti didelį ir neįprastą žingsnį, kad susidorotumėte su iššūkiais arba pasinaudotumėte galimybėmis. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir gebančia kūrybiškai bei užtikrintai pasitikti netikėtas situacijas.
d.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti pasikartojančių, gerai išminktų dalykų praktikavimo rutiną, kuri suteikia pirmąją reakciją į bet kokią netikėtą grėsmę?	Pasikartojančių, išminktų rutininių veiksmų, kuriais pirmiausia reaguojama į bet kokią netikėtą grėsmę, praktikavimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad organizacija turi gerai išmokus ir žinomus veiksmus, kurių gali greitai imtis reaguodama į netikėtus iššūkius. Tai tarsi turėti nustatytą planą, kurį organizacija tikrai gerai žino ir kurio gali iš karto laikytis, kai kas nors nepavyksta. Tai padeda organizacijai greitai ir veiksmingai reaguoti net ir susidūrus su netikėtomis grėsmėmis, todėl ji tampa atsparesnė.
e.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti veiksmus ir investicijas prieš tai, kai jų prireikia, siekiant užtikrinti, kad organizacija galėtų pasinaudoti susiklosčiusių situacijų metu?	Imtis veiksmų ir investuoti anksčiau, nei jų prireiks, siekiant užtikrinti, kad organizacija galėtų pasinaudoti situacijomis, kylančiomis organizacijos atsparumo kontekste, reiškia būti aktyviam. Tai reiškia iš anksto pasirengti galimoms situacijoms, net jei jos dar neįvyko. Tai padeda organizacijai būti pasirengusiai pasinaudoti galimybėmis ir įveikti iššūkius, kai jie atsiranda, todėl ji tampa atsparesnė.

10.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja žmogiškųjų išteklių principą pagal elgsenos dimensiją?	
a.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti dviprasmišką organizacijos kultūros plėtojimą?	Organizacinio dvilypumas kultūros plėtojimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia sukurti aplinką, kurioje organizacija gali veiksmingai spręsti ir dabartinius iššūkius, ir būsimas galimybes tuo pačiu metu. Tai reiškia, kad reikia būti prisitaikantiems ir lankstiems, balansuoti tarp to, kas vyksta dabar, ir to, kas gali nutikti vėliau. Tai padeda organizacijai išlikti stipriai ir pasiruošusiai viskam, kas pasitaikys, todėl ji tampa atsparesnė. Dvilypumas - tai gebėjimas vienu metu gerai atlikti du skirtingus dalykus.
b.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti atviro bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferos kūrimą?	Atviro bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferos kūrimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia sukurti tokią aplinką, kurioje žmonės jaustųsi patogiai bendraudami ir dirbdami kartu. Tai reiškia, kad reikia dalytis idėjomis, informacija ir dirbti kaip komandai, kad būtų veiksmingai sprendžiami iššūkiai. Tai padeda organizacijai geriau prisitaikyti ir pasiruošti sunkumams, nes puoselėjama komandinio darbo ir atviro dalijimosi kultūra.
c.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti problemų sprendimų proceso skatinimą susieta su organizacijos mokymusi?	Skatinti problemų sprendimo procesus, susijusius su organizaciniu mokymusi, atsižvelgiant į organizacijos atsparumą, reiškia skatinti problemų sprendimo būdus, kurie taip pat padeda organizacijai mokytis ir augti. Tai reiškia, kad iššūkiams reikia naudotis kaip galimybėmis tobulėti ir įgyti žinių. Tai padeda organizacijai geriau susidoroti su būsimomis problemomis ir pokyčiais, todėl ji tampa atsparesnė.
d.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti žinių pasidalinimo skatinimą?	Dalijimosi žiniomis skatinimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia dalijimosi informacija, įgūdžiais ir patirtimi tarp organizacijos darbuotojų skatinimą. Tai reiškia, kad reikia užtikrinti, jog visi galėtų mokytis vieni iš kitų patirties, o tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir pasiruošusia iššūkiams pasitelkiant kolektyvinę jos narių išmintį.
e.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti galimybę greitai panaudoti žmogiškuosius išteklius?	Skubaus žmogiškųjų išteklių panaudojimo galimybė, atsižvelgiant į organizacijos atsparumą, reiškia, kad prireikus galima greitai priskirti ir panaudoti darbuotojus skirtingiems vaidmenims ar užduotims atlikti. Tai reiškia, kad reikia lanksčiai naudoti žmones, kad organizacija galėtų greitai reaguoti į iššūkius ar pokyčius. Tai padeda organizacijai išlikti prisitaikančiai ir veiksmingai net ir netikėtose situacijose.
f.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti darbuotojų lankstumo pabrėžimą?	Darbuotojų lankstumo pabrėžimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia vertinti darbuotojus, kurie gali prisitaikyti ir prireikus imtis skirtingų vaidmenų ar užduočių. Tai reiškia, kad reikia turėti darbuotojų, galinčių keisti darbo vietas ir pareigas, kai to reikalauja situacija. Tai padeda organizacijai būti universaliai ir geriau pasiruošusiai veiksmingai spręsti iššūkius ir pokyčius.
g.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti individualaus ištvermingumo skatinimą?	Skatinti asmeninį atsparumą organizacijos atsparumo kontekste reiškia skatinti darbuotojų gebėjimą išlikti stipriems ir ištvermingiems iššūkių akivaizdoje. Tai reiškia padėti asmenims išsiugdyti tvirtą ir pozityvią

		mąstyseną, kuri leistų ryžtingai ir konstruktyviai įveikti sunkumus ir nesėkmes. Tai prisideda prie to, kad darbuotojai galėtų geriau susidoroti su sunkumais ir palaikyti bendrą organizacijos atsparumą.
h.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti refleksyvios praktikos skatinimą?	Skatinti refleksyvią praktiką organizacijos atsparumo kontekste reiškia skatinti įprotį mąstyti ir mokytis iš patirties. Tai reiškia, kad reikia skirti laiko apsvarstyti, kas pavyko gerai ir ką būtų galima patobulinti, susidūrus su iššūkiais ar užbaigus projektus. Tai padeda organizacijai ir jos darbuotojams nuolat mokytis ir prisitaikyti, todėl ilgainiui jie tampa atsparesni.
i.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos ribų panaikinimą?	Organizacijos sienų panaikinimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia panaikinti barjerus ir ribas, kurie gali atskirti skirtingas organizacijos dalis. Tai reiškia, kad reikia skatinti bendradarbiavimą ir bendravimą tarp skyrių ar padalinių, kad visi galėtų veiksmingiau dirbti kartu. Tai padeda organizacijai tapti lankstesnei ir geriau pasiruošusiai įveikti iššūkius, nes skatina vienybės ir bendradarbiavimo jausmą.
11.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja žmogiškųjų išteklių politiką pagal elgsenos dimensiją?	
a.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti galimybę klysti?	Eksperimentavimas (laisvė patirti nesėkmę) organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad darbuotojams leidžiama išbandyti naujus dalykus ir rizikuoti, net jei tai reiškia, kad viskas gali nepavykti idealiai. Tai reiškia, kad reikia sukurti aplinką, kurioje klaidos būtų vertinamos kaip galimybė mokytis ir tobulėti. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir geriau pasirengusia įveikti iššūkius, nes puoselėjama inovacijų ir nuolatinio mokymosi kultūra.
b.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti mokymąsi iš klaidų?	Veikslių peržiūra po atliktų veiksmų ir (arba) išmoktos pamokos organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia skirti laiko atsigręžti atgal po to, kai įvykdoma užduotis arba susiduriama su iššūkiu. Tai aptarimas, kas pavyko, ką buvo galima padaryti geriau ir ko galima pasimokyti iš patirties. Tai padeda organizacijai tobulėti ir tapti atsparesnei, nes pasinaudojant praeitais situacijų įžvalgomis galima priimti protingesnius sprendimus ateityje.
c.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti atvirą architektūrą?	Atvira architektūra organizacijos atsparumo kontekste reiškia lanksčią ir lengvai pritaikomą struktūrą, kurią galima lengvai sujungti ir integruoti su įvairiomis dalimis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų. Tai reiškia atvirumą naujoms idėjoms, technologijoms ir bendradarbiavimui. Tai padeda organizacijai išlikti lanksčiai reaguojančiai ir pasirengusiai įveikti pokyčius ir iššūkius, nes ji gali greitai prisitaikyti ir plėtoti savo veiklą.
d.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti žmogiškųjų išteklių ir koordinavimo lankstumą?	Žmogiškųjų išteklių ir koordinavimo lankstumas organizacijos atsparumo kontekste reiškia gebėjimą pritaikyti darbuotojų vaidmenis ir užduotis, taip pat tai, kaip įvairios organizacijos dalys bendradarbiauja tarpusavyje. Tai reiškia, kad reikia gebėti prisitaikyti ir prie žmonių, ir prie to, kaip jie bendradarbiauja. Tai padeda organizacijai greitai reaguoti į pokyčius ir

		iššūkius, pertvarkant išteklius ir strategijas, todėl ji tampa atsparesnė.
e.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti veiklumą / sveikatingumą?	Sveikatingumas ir (arba) gerovė organizacijos atsparumo kontekste reiškia darbuotojų sveikatos ir gerovės skatinimą. Tai reiškia, kad reikia užtikrinti gerą fizinę ir psichinę žmonių savijautą, o tai padeda jiems veiksmingai įveikti iššūkius. Kai darbuotojai yra sveiki ir subalansuoti, organizacija tampa atsparesnė, nes jos darbuotojai geriau pasirenge įveikti sunkumus ir pokyčius.
f.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti platų darbo vietų aprašymą?	Platus pareigybių aprašymai organizacinio atsparumo kontekste reiškia, kad pareigybės apima daugybę užduočių ir atsakomybių. Tai reiškia, kad darbuotojams reikia suteikti daugiau lankstumo ir įvairiapusiškumo jų vaidmenyse. Tai padeda organizacijai geriau prisitaikyti prie pokyčių ir iššūkių, nes darbuotojai prirėikus gali keisti užduotis, todėl darbuotojai tampa atsparesni.
g.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti darbuotojų pasiūlymus?	Darbuotojų pasiūlymai organizacijos atsparumo kontekste reiškia darbuotojų idėjų ir rekomendacijų skatinimą ir vertinimą. Tai reiškia, kad reikia suteikti darbuotojams balsą ir įtraukti juos į sprendimų priėmimą. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir geriau pasiruošusia įveikti iššūkius, nes pasinaudojama kolektyvine darbuotojų išmintimi ir kūrybiškumu.
h.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti tarp-funkcines darbo grupes?	Tarpžinybinės darbo grupės organizacijos atsparumo kontekste - tai komandų, į kurias įeina įvairių skyrių nariai, kūrimas, kad jos dirbtų su konkrečiais projektais ar iššūkiu. Tai reiškia, kad sudėtingiems klausimams spręsti reikia sutelkti įvairių kompetencijų. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir geriau pasiruošusia įveikti iššūkius, pasitelkiant įvairius įgūdžius ir požiūrius, kad būtų rasti veiksmingi sprendimai.
12.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja norimas darbuotojų indelis pagal kontekstinę dimensiją?	Kontekstinis aspektas - tai aplinkos, socialiniai, kultūriniai ir situaciniai veiksniai, darantys įtaką ir formuojantys žmogaus elgesį, veiksmus ir sąveiką. Juo pripažįstama, kad individai ir grupės nėra izoliuoti subjektai, bet yra įsitvirtinę konkrečiame kontekste, kuris daro įtaką jų mintims, įsitikinimams, vertybėms ir elgesiui. Kontekstinio aspekto supratimas yra labai svarbus norint suprasti ir interpretuoti žmogaus veiksmus platesniame socialiniame ir aplinkos kontekste.
a.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti tarpasmeninių ryšių plėtojimą ir išteklių tiekimo linijas, vedančias į gebėjimą veikti greitai?	Tarpasmeninių ryšių ir išteklių tiekimo linijų, leidžiančių greitai veikti organizacijos atsparumo kontekste, plėtojimas reiškia, kad reikia užmegzti tvirtus santykius ir sukurti veiksmingus būdus gauti tai, ko reikia. Tai reiškia, kad reikia turėti ryšių su žmonėmis ir ištekliais, kuriuos prirėikus galima greitai gauti. Tai padeda organizacijai greitai reaguoti į iššūkius ar galimybes, todėl ji tampa atsparesnė.
b.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti platų dalinimas informacija ir žiniomis?	Platus dalijimasis informacija ir žiniomis organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad svarbia informacija ir patirtimi dalijamasi su daugeliu organizacijos darbuotojų. Tai reiškia, kad vertingų įžvalgų ar idėjų reikia ne pasilaikyti sau, o jas skleisti, kad visi būtų geriau pasirenge iššūkiams. Tai padeda organizacijai

		tapti lankstesnei ir geriau pasirengusiai įveikti sunkumus pasitelkiant kolektyvines žinias.
c.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti galios ir įgaliojimų pasidalinimą?	Dalijimasis įgaliojimais ir atskaitomybe organizacijos atsparumo kontekste reiškia įgaliojimų priimti sprendimus ir atsakomybės paskirstymą skirtingiems organizacijos darbuotojams. Tai reiškia, kad į svarbių sprendimų priėmimą turi būti įtraukta daugiau asmenų ir jie turi būti atsakingi už rezultatus. Tai padeda kurti atsakomybės ir bendradarbiavimo jausmą, todėl organizacija tampa atsparesnė, pasinaudodama savo narių stiprybėmis ir įžvalgomis.
13.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja žmogiškųjų išteklių principus pagal kontekstinę dimensiją?	
a.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti socialinės sveikatos skatinimą viduje ir už organizacijos ribų?	Socialinių sąveikų skatinimas organizacijoje ir už jos ribų, atsižvelgiant į organizacijos atsparumą, reiškia, kad reikia skatinti darbuotojų ryšius ir santykius tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų. Tai reiškia bendruomeniškumo ir bendradarbiavimo jausmo puoselėjimą. Tai padeda organizacijai tapti lankstesnei ir atsparesnei, nes kuriami tvirti tinklai, kurie teikia paramą, informaciją ir išteklius iššūkių metu.
b.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti abipusi pasitikėjimą ir tarpusavio priklausomybės puoselėjimą?	Ugdyti abipusio pasitikėjimo ir tarpusavio priklausomybės atmosferą organizacijos atsparumo kontekste reiškia kurti aplinką, kurioje žmonės pasitiki vieni kitais ir glaudžiai bendradarbiauja. Tai reiškia, kad reikia kurti santykius, pagrįstus abipuse parama ir pasitikėjimu. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir geriau pasirengusia įveikti iššūkius, nes puoselėja stiprų jos narių komandinio darbo ir bendradarbiavimo jausmą.
c.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti palengvinančios bendradarbiavimą struktūros kūrimą?	Palengvinančių bendravimo struktūrų kūrimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia sistemų ir procesų, kurie užtikrina sklandų ir veiksmingą bendravimą, kūrimą. Tai reiškia, kad reikia užtikrinti, jog informacija lengvai judėtų tarp skirtingų organizacijos dalių. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir geriau pasirengusia įveikti iššūkius, nes užtikrina, kad visi būtų gerai informuoti ir galėtų greitai reaguoti į pokyčius.
d.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti savivaldos ir lyderystės gebėjimo ugdymą?	Savivaldos ir saviugdos gebėjimų ugdymas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia padėti darbuotojams patiemis kontroliuoti savo darbą ir augimą. Tai reiškia, kad reikia skatinti asmenis atsakingai ir aktyviai valdyti savo užduotis ir mokytis. Tai padeda organizacijai tapti lankstesnei ir atsparesnei, nes darbuotojai gali savarankiškai įveikti iššūkius ir veiksmingai prisidėti prie jų sprendimo.
e.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti indelio ir rezultatų pabrėžimą o ne užduotis?	Organizacijos atsparumo kontekste pabrėžti indėlį ir rezultatus, o ne užduotis, reiškia sutelkti dėmesį į darbuotojų pasiektus rezultatus ir poveikį, o ne tik į konkrečias jų atliekamas užduotis. Tai reiškia, kad reikia vertinti bendrą darbuotojų indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir atsparesne, nes skatina efektyvumo ir naujovių kultūrą, kurioje žmonės motyvuojami siekti reikšmingų rezultatų.

f.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti orientacijos į organizaciją skatinimą?	Organizacinės orientacijos skatinimas organizacinio atsparumo kontekste reiškia, kad reikia skatinti mąstyseną, kai darbuotojai pirmenybę teikia visos organizacijos gerovei ir sėkmei. Tai reiškia, kad reikia žvelgti plačiau nei tik į atskirus vaidmenis ir padalinius, kad būtų prisidedama prie bendrų organizacijos tikslų. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir atsparesne, nes skatina jos narių vienybę ir bendro tikslo jausmą.
g.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti organizacijos pilietiškumo stiprinimą, asmeninę atsakomybę ir kompetenciją pagrįsta valdžia?	Organizacijos pilietiškumo, asmeninės atsakomybės ir galios, pagrįstos kompetencija, o ne hierarchine padėtimi, stiprinimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia vertinti darbuotojus, kurie aktyviai prisideda prie organizacijos gerovės, prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir daro įtaką remdamiesi savo įgūdžiais ir žiniomis, o ne užimamomis pareigomis. Tai reiškia, kad reikia sukurti kultūrą, kurioje gerbiama kiekvieno kompetencija ir kurioje žmonės jaučiasi įgalinti įnešti teigiamą indėlį, o tai padeda organizacijai geriau prisitaikyti ir geriau pasirengti iššūkiams.
h.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti plačių išteklių tinklų kūrimą?	Plačių išteklių tinklų kūrimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia ryšių ir santykių su įvairiais išorės partneriais, tiekėjais ir bendradarbiais užmezgimą. Tai reiškia, kad reikia turėti įvairių išteklių ir paramos tinklą, kuriuo organizacija gali pasinaudoti, kai to prireikia. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir geriau pasirengusia įveikti iššūkius, nes ji gali naudotis įvairiomis žiniomis ir pagalba iš išorės šaltinių.
14.	Kaip verslo analitikos judrumas įtakoja žmogiškųjų išteklių politika pagal kontekstinę dimensiją?	
a.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti bendras darbuotojų ir klientų komandas, ir tinklus?	Bendros darbuotojų ir klientų komandos ir tinklai organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad reikia sudaryti grupes, į kurias įeity ir darbuotojai, ir klientai, kad galėtų bendradarbiauti ir dalytis idėjomis. Tai reiškia, kad klientai įtraukiami į diskusijas ir sprendimus kartu su darbuotojais. Tai padeda organizacijai tapti lankstesnei ir atsparesnei, nes skatina tiesioginį bendravimą su klientais, o tai gali padėti sukurti geresnius produktus, paslaugas ir sprendimus, kurie veiksmingai tenkintų jų poreikius.
b.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti įgalinimą?	Įgaliojimų suteikimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad darbuotojams suteikiama teisė ir laisvė priimti sprendimus, imtis iniciatyvos ir prasmingai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Tai reiškia, kad reikia pasitikėti darbuotojais, kad jie prisiimtų atsakomybę ir darytų teigiamą poveikį. Tai padeda organizacijai tapti lankstesnei ir atsparesnei, nes darbuotojai gali greitai, užtikrintai ir kūrybingai reaguoti į iššūkius ir pokyčius.
c.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti atvirą bendravimą?	Atviras bendravimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia sąžiningą ir skaidrų dalijimąsi informacija tarp darbuotojų ir vadovų. Tai reiškia, kad apie iššūkius, galimybes ir sprendimus reikia kalbėti atvirai. Tai padeda organizacijai tapti lankstesnei ir atsparesnei, nes užtikrina, kad visi būtų gerai

		informuoti, o tai leidžia geriau bendradarbiauti ir greičiau reaguoti į pokyčius ir sunkumus.
d.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti į rezultatus orientuotą vertinimą?	Į rezultatus orientuotas vertinimas organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad darbuotojų veikla ir indėlis vertinami atsižvelgiant į jų pasiektus rezultatus, o ne tik į jų veiklą ar užduotis. Tai reiškia, kad reikia įvertinti darbuotojų daromą poveikį organizacijos tikslams. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir atsparesne, nes skatina efektyvumo ir naujovių kultūrą, kurioje darbuotojai motyvuojami siekti reikšmingų ir paveikių rezultatų.
e.	Ar verslo analitikos judrumas gali įtakoti intuityvias, prieinamas, integruotas informacines sistemas?	Patogios, prieinamos, integruotos informacinės sistemos organizacijos atsparumo kontekste reiškia, kad technologijos ir priemonės yra lengvai naudojamos, prieinamos visiems, jomis galima naudotis ir dalytis duomenimis įvairiose organizacijos dalyse. Tai reiškia, kad reikia turėti veiksmingus būdus pasiekti informaciją ir ja dalytis. Tai padeda organizacijai tapti labiau prisitaikančia ir atsparesne, nes užtikrina, kad visi turėtų reikiamą informaciją, kad galėtų priimti pagrįstus sprendimus ir greitai reaguoti į pokyčius ir iššūkius.