www.mruni.eu

Svajūnė UNGURYTĖ-RAGAUSKIENĖ

Daktaro disertacija

ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKA NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)
VILNIUS, 2026

Mykolo Romerio universitetas

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Svajūnė Ungurytė-Ragauskienė

ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKA NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE

Mokslo daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2026

Mokslo daktaro disertacija rengta 2018–2026 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:
doc. dr. Mantas Bileišis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

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

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

Nariai:
prof. dr. Krzysztof Krukowski (Varmijos Mozūrų universitetas, Lenkijos Respublika, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
doc. dr. Aušra Šukvietienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Skaidrė Žičkienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2026 m. gruodžio 3 d. 11 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.
Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

© Mykolo Romerio universitetas, 2026

PADĖKA

Nuoširdžiai dėkoju savo darbo vadovui dr. M. Bileišiui už kryptingą vadovavimą šiame moksliniame kelyje, neįkainojamas žinias ir paskatinimą siekti aukštesnių mokslinių rezultatų. Galimybė mokytis iš Jūsų buvo svarbi šio kelio dalis ir reikšmingas profesinio bei mokslinio augimo pagrindas.

Dėkoju disertacijos recenzentėms prof. dr. S. Žičkienei ir prof. dr. L. Šimanskienei už skirtą laiką, kantrybę, įsigilinimą į disertaciją ir vertingas, konstruktyvias pastabas, padėjusias tobulinti šį darbą.

Esu dėkinga Mykolo Romerio universiteto Viešosios politikos ir valdymo instituto mokslininkams ir ypač prof. dr. V. Smalskiui už reikšmingą indėlį į mano, kaip mokslininkės, augimą, akademinį paskatinimą ir dalijimąsi mokslinėmis žiniomis bei patirtimi.

Norėčiau padėkoti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kolegoms už padrąsinimą ir tikėjimą mano siekiamu tikslu. Šis palaikymas buvo svarbi paskata tęsti pradėtą kelią ir siekti užsibrėžto rezultato.

Ačiū visiems, kurie vienaip ar kitaip prisidėjo prie šio darbo rengimo ir viso mokslinio kelio. Ypač esu dėkinga savo Mamai ir Vyrui už besąlyginį tikėjimą manimi.

Šią disertaciją skiriu savo Sūnums – Jonui ir Jokūbui. Linkiu turėti drąsos renkantis savo kelią, jėgų juo eiti ir žmonių, kurie tikėtų Jumis net tada, kai patys savimi suabejosite.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 6

LENTELIŲ SĄRAŠAS 8

PRIEDŲ SĄRAŠAS 9

PAGRINDINĖS SĄVOKOS 10

SANTRUMPOS 12

ĮVADAS 13

1. TEORINIAI ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS ASPEKTAI NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE 18

1.1. Gebėjimų samprata ir lygmenys 18

1.2. Makro gebėjimų lygmuo 22

1.3. Mezo gebėjimų lygmuo 25

1.3.1. Mezo administracinių gebėjimų sampratos turinys 25

1.3.2. Mezo administracinių gebėjimų kontekstualumas 27

1.3.3. Mezo administracinių gebėjimų klasifikacija 30

1.4. Mikro gebėjimų lygmuo 36

1.4.1. Mikro administracinių gebėjimų tipai 36

1.4.2. Mezo ir mikro administracinių gebėjimų raiškos aspektai 42

1.5. Administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai 46

1.5.1. Teorinis priežastinių mechanizmų veikimo logikos pagrindimas 46

1.5.2. Išorės spaudimo mechanizmai 50

1.5.3. Vidinės adaptacijos mechanizmai 56

1.5.4. Priežastinių mechanizmų sąveika ir jų reikšmė administracinių gebėjimų raiškai 60

1.6. Administracinių gebėjimų raiškos ir priežastinių mechanizmų nacionalinio saugumo kontekste konceptualizavimas 62

2. ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA 65

2.1. Filosofinė tyrimo prieiga 65

2.2. Tyrimo dizainas 68

2.2.1. Kokybinio aiškinamojo tyrimo logika 68

2.2.2. Kelių atvejų tyrimo dizainas 70

2.3. Duomenų rinkimo metodai ... 72
2.4. Duomenų analizės metodai ... 75
2.5. Tyrimo patikimumas ir etika ... 79
2.6. Tyrimo ribotumai ... 82

3. ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI ... 84
3.1. Mezo administracinių gebėjimų analizės rezultatai ... 84
3.1.1. Kariuomenės mezo administraciniai gebėjimai ir sąveika su aplinkos veiksniais ... 84
3.1.2. Kalėjimų tarnybos mezo administraciniai gebėjimai ir sąveika su aplinkos veiksniais ... 90
3.1.3. Lyginamoji mezo administracinių gebėjimų tyrimo rezultatų analizė ... 96
3.2. Mikro administracinių gebėjimų analizės rezultatai ... 98
3.2.1. Kariuomenės administracinių gebėjimų raiška ... 98
3.2.2. Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiška ... 102
3.2.3. Lyginamoji mikro administracinių gebėjimų tyrimo rezultatų analizė ... 107
3.3. Administracinių gebėjimų raiškos priežastinių mechanizmų analizė ... 109
3.3.1. Kariuomenės administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai ... 109
3.3.2. Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai ... 119
3.3.3. Lyginamoji administracinių gebėjimų raiškos priežastinių mechanizmų analizė ... 131
3.4. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija ... 135
3.5. Siūlymai ateities tyrimams ... 140

IŠVADOS ... 142

REKOMENDACIJOS ... 145

LITERATŪROS SĄRAŠAS ... 148

PRIEDAI ... 169

SANTRAUKA ... 198

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS ... 215

SUMMARY ... 221

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacijos darbo struktūros loginė schema 17
2 pav. Gebėjimų formavimo ir stiprinimo skirtumai 20
3 pav. Mezo lygmens administracinius gebėjimus veikiantys aplinkos veiksniai . 35
4 pav. Mikro administracinių gebėjimų tipai laiko perspektyvoje 41
5 pav. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos laukas 45
6 pav. Sociologinio ir organizacinio (neo)institucionalizmo sąsajos priežastinių mechanizmų analizėje 49
7 pav. Išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmų sąveika 61
8 pav. Dvimačio administracinių gebėjimų lauko ir priežastinių mechanizmų sąveika 64
9 pav. Tyrimo etapų loginė seka 69
10 pav. Nacionalinio saugumo institucijų funkcinė sandara 71
11 pav. Tyrimo klausimyno loginė struktūra 74
12 pav. I tyrimo etapo kodavimo sistema 76
13 pav. II tyrimo etapo kodavimo sistema 78
14 pav. III tyrimo etapo kodavimo sistema 78
15 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas analizuotuose dokumentuose (Kariuomenės atvejis) 85
16 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarptautinių įsipareigojimų lygmenyje (Kariuomenės atvejis) 86
17 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginių planų lygmenyje (Kariuomenės atvejis) 87
18 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas metinių ataskaitų lygmenyje (Kariuomenės atvejis) 88
19 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarp-institucinio bendradarbiavimo lygmenyje (Kariuomenės atvejis) 88
20 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų ir aplinkos veiksnių sąveika (Kariuomenės atvejis) 90
21 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas analizuotuose dokumentuose (Kalėjimų tarnybos atvejis) 91
22 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarptautinių įsipareigojimų lygmenyje (Kalėjimų tarnybos atvejis) 92
23 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginių planų lygmenyje (Kalėjimų tarnybos atvejis) 92

24 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas metinių ataskaitų lygmenyje (Kalėjimų tarnybos atvejis) 93
25 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo lygmenyje (Kalėjimų tarnybos atvejis) 94
26 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų ir aplinkos veiksnių sąveika (Kalėjimų tarnybos atvejis) 96
27 pav. Ekspertų vertinimų pasiskirstymas (Kariuomenės atvejis) 98
28 pav. Administracinių gebėjimų tipai (Kariuomenės atvejis) 99
29 pav. Ekspertų vertinimų pasiskirstymas (Kalėjimų tarnybos atvejis) 103
30 pav. Administracinių gebėjimų tipai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 104
31 pav. Išorės spaudimo mechanizmai (Kariuomenės atvejis) 110
32 pav. Vidinės adaptacijos mechanizmai (Kariuomenės atvejis) 110
33 pav. Koordinavimo gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis) 111
34 pav. Analitinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis) 113
35 pav. Reguliacinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis) 115
36 pav. Operacinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis) 116
37 pav. Išteklių valdymo gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis) 118
38 pav. Išorės spaudimo mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 120
39 pav. Vidinės adaptacijos mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 120
40 pav. Koordinavimo gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 122
41 pav. Analitinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 124
42 pav. Reguliacinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 126
43 pav. Operacinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 128
44 pav. Išteklių valdymo gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 130

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Gebėjimų ir kompetencijų sampratos per viešojo valdymo lygmenis 21
2 lentelė. Gebėjimų samprata makro lygmeniu 24
3 lentelė. Aplinkos veiksnių įtaka mezo lygmens administraciniams gebėjimams 30
4 lentelė. Mezo administracinių gebėjimų klasifikacija 34
5 lentelė. Mikro lygmens administracinių gebėjimų tipai 40
6 lentelė. Mezo ir mikro lygmens administracinių gebėjimų ryšys 44
7 lentelė. Išorės spaudimo mechanizmai 55
8 lentelė. Vidinės adaptacijos mechanizmų charakteristika 59
9 lentelė. Išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmų lyginamoji analizė 60
10 lentelė. Pagrindinės filosofinės tyrimų prieigos 67
11 lentelė. Analizuotų dokumentų tipai 72
12 lentelė. Kariuomenės ekspertų charakteristika 73
13 lentelė. Kalėjimų tarnybos ekspertų charakteristika 73
14 lentelė. Tyrimo patikimumo protokolas 80
15 lentelė. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas ir sąveika su aplinkos (PESTEL) veiksniais pagal atskiras dokumentų grupes (Kariuomenės atvejis) 89
16 lentelė. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas ir sąveika su aplinkos (PESTEL) veiksniais pagal atskiras dokumentų grupes (Kalėjimų tarnybos atvejis) 95
17 lentelė. Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymo palyginimas 97
18 lentelė. Bendri ekspertų atsakymai (Kariuomenės atvejis) 101
19 lentelė. Bendri ekspertų atsakymai (Kalėjimų tarnybos atvejis) 106
20 lentelė. Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos mikro gebėjimų tipais 108
21 lentelė. Kariuomenės administracinių gebėjimų raiška remiantis trimis tyrimo etapais 132
22 lentelė. Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiška remiantis trimis tyrimo etapais 133

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. I tyrimo etape analizuoti dokumentai 169
2 priedas. I tyrimo etapo koduotės žinynas (Kariuomenės atvejis) 172
3 priedas. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarptautiniuose įsipareigojimuose (Kariuomenės atvejis) 173
4 priedas. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginiuose planuose (Kariuomenės atvejis) 174
5 priedas. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas KAM metinėse ataskaitose (Kariuomenės atvejis) 175
6 priedas. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarpinstituciniame bendradarbiavime (Kariuomenės atvejis) 176
7 priedas. Interviu klausimynas (Kariuomenės atvejis) 177
8 priedas. I tyrimo etapo koduotės žinynas (Kalėjimų tarnybos atvejis) 180
9 priedas. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarptautiniuose įsipareigojimuose (Kalėjimų tarnybos atvejis) 181
10 priedas. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginiuose planuose (Kalėjimų tarnybos atvejis) 182
11 priedas. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas TM metinėse ataskaitose (Kalėjimų tarnybos atvejis) 183
12 priedas. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarpinstituciniame bendradarbiavime (Kalėjimų tarnybos atvejis) 184
13 priedas. Interviu klausimynas (Kalėjimų tarnybos atvejis) 185
14 priedas. Informuoto sutikimo forma 187
15 priedas. II tyrimo etapo mikro administracinių gebėjimų tipai (E1-E5) 188
16 priedas. II tyrimo etapo mikro administracinių gebėjimų tipai (E1-E5) 192
17 priedas. III tyrimo etapo koduotės žinynas (Kariuomenės atvejis) 196
18 priedas. III tyrimo etapo koduotės žinynas (Kalėjimų tarnybos atvejis) 197

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Administraciniai gebėjimai	institucijos turimų išteklių, žinių ir organizacinių procesų visuma, leidžianti veiksmingai vykdyti pavestas funkcijas ir pasiekti numatytus tikslus (El-Taliawi ir Van der Wal, 2019).
Administracinių gebėjimų raiška	administracinių gebėjimų pasireiškimas institucijų veikloje, atsiskleidžiantis per mezo lygmens ir mikro lygmens administracinių gebėjimų sąveiką, remiantis raiškos kaip analitinio koncepto logika.
Dvimatis administracinių gebėjimų laukas	šiame tyrime sukurtas analitinis modelis, kuriame administracinių gebėjimų raiška analizuojama dviejose tarpusavyje susijusiose dimensijose: mezo lygmens gebėjimuose ir jų tipuose mikro lygmeniu.
Gynybos štabas	Lietuvos kariuomenės struktūrinis padalinys, atsakingas už strateginį kariuomenės planavimą, strateginį vadovavimą kariuomenei ir kitas krašto apsaugos ministro pavestas funkcijas, taip pat padeda vadovauti valstybės karinės apsaugos, ginkluotos gynybos ir kitoms karinėms operacijoms (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įsakymas Nr. V-1022, 2025).
Institucionalizmas	teorinis požiūris, aiškinantis, kaip institucijos formuojasi, stabilizuojasi ir kinta, kokie veiksniai lemia jų pastovumą bei transformacijas, ir kaip šie procesai struktūruoja organizacijų elgesį (Scott, 2010).
Izomorfizmas	tai procesas, kai organizacijos dėl aplinkos spaudimo siekti legitimumo tampa panašios viena į kitą, veikiamos priverstinių, normatyvinių ir mimetinių mechanizmų (DiMaggio ir Powell, 1983).
Klasikinis institucinis izomorfizmas	apima tris idealiuosius izomorfizmo mechanizmus (priverstinį, normatyvinį ir mimetinį) vedančius link izomorfiškumo, t.y. supanašėjimo arba konvergencijos.
Lietuvos kalėjimų tarnyba	tai prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos veikianti įstaiga, įgyvendinanti valstybės politiką bausmių vykdymo srityje ir organizuojanti bei vykdanti laisvės atėmimo, kardomojo kalinimo ir su jais susijusių priemonių vykdymą (Įsakymas dėl Lietuvos kalėjimų tarnybos nuostatų patvirtinimo, Nr. 1R-172, 2025).

Makro arba sisteminis lygmuo	tai visos valstybės ir viešojo sektoriaus sistemos lygmuo, apimantis nacionalinę politinę sistemą, teisėkūrą, strateginį valdymą ir plačiąsias viešojo valdymo reformas (Pollitt ir Bouckaert, 2017).
Mezo arba institucinis lygmuo	institucinio tinklo, sektoriaus ar administracinės posistemės lygmuo, apimantis ministerijas, agentūras ir kitas tarpinio lygmens institucijas bei jų funkcijų įgyvendinimą (Pollitt ir Bouckaert, 2017).
Mikro arba organizacinis lygmuo	atskirų organizacijų vidaus procesų, veikimo logikos ir gebėjimų realizavimo lygmuo (Pollitt ir Bouckaert, 2017).
Nacionalinio saugumo institucijos	valstybės valdžios ir valdymo institucijos bei kitos viešojo sektoriaus įstaigos, sudarančios nacionalinio saugumo užtikrinimo sistemą ir vykdančios nacionalinio saugumo politikos formavimo, koordinavimo ir įgyvendinimo funkcijas (Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, 1996, 2 str.).
Nacionalinis saugumas	Tautos ir valstybės laisvos ir demokratinės raidos sąlygų sudarymas, Lietuvos valstybės nepriklausomybės, jos teritorinio vientisumo ir konstitucinės santvarkos apsauga ir gynimas (Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, 1996, 1 str. 2 d.).
Organizacinis neoinstitucionalizmas	teorinis požiūris, teigiantis, jog išoriniai spaudimai organizacijose veikia per vidinius interpretavimo ir adaptacijos mechanizmus, kurie lemia jų struktūrinius ir elgesio pokyčius (Qvist, 2017).
Priežastiniai mechanizmai	šiame tyrime suprantami kaip išorės spaudimo (prievartinio, normatyvinio, mimetinio, konkurencinio) ir vidinės adaptacijos (integracijos, hibridizacijos, formalizacijos ir fragmentacijos) mechanizmų visuma, paaiškinanti administracinių gebėjimų raiškos skirtumus.
Raiška	analitinis konceptas, nusakantis, kaip empiriniu lygmeniu tiriami reiškiniai pasireiškia per konkrečias praktikas, procesus ir funkcijas, atskleisdami savo turinį ir veikimo pobūdį bei įgydami reikšmę praktikoje (Radder, 2023).
Sociologinis institucionalizmas	teorinis požiūris, teigiantis, jog organizacijos panašėja dėl išorinių kultūrinių, normatyvinių ir kognityvinių spaudimų, kurie makrolygiu formuoja jų elgesį ir teisėtumo siekį (Martinez, 2024).

SANTRUMPOS

DI	dirbtinis intelektas
EBPO	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
EK	Europos Komisija
ES	Europos Sąjunga
GŠ	Gynybos štabas
JT	Jungtinės tautos
KAM	Krašto apsaugos ministerija
LR	Lietuvos Respublika
NATO	Šiaurės Atlanto sutarties organizacija
PESTEL	aplinkos veiksnių analizės struktūra: politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, ekologiniai ir teisiniai veiksniai
TM	Teisingumo ministerija

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Nacionalinio saugumo institucijų veikla šiuolaikinėje geopolitinėje aplinkoje įgauna ypatingą reikšmę. Viešojo valdymo praktikoje vis dažniau pabrėžiama, kad administraciniai gebėjimai nėra vien procedūrinių taisyklių ar turimų išteklių rinkinys. Tai kompleksinė reiškinių visuma, apimanti institucijų mokymąsi, patirties kaupimą, gebėjimą prisitaikyti, transformuoti procesus ir greitai veikti nuolat kintančioje aplinkoje. Kadangi administracinių gebėjimų raiška yra tiesiogiai susijusi su instituciniu kontekstu, jų analizė neatsiejama nuo institucinei aplinkai būdingos dinamikos (Pollitt ir Bouckaert, 2017). Administraciniai gebėjimai laikytini kritiniu nacionalinio saugumo atsparumo komponentu, leidžiančiu veiksmingai valdyti krizes ir tinkamai reaguoti į aplinkos keliamus iššūkius (Bileišis ir Ungurytė-Ragauskienė, 2025; Gnielinski, 2026 ir kt.). Todėl administracinių gebėjimų raiškos analizė tampa svarbiu pagrindu ne tik vertinant nacionalinio saugumo institucijų veikimą, bet ir aiškinant, kaip administraciniai gebėjimai reiškiasi sudėtingos bei kintančios aplinkos sąlygomis.

Pastaraisiais metais nacionalinio saugumo kontekste išryškėjo du skirtingo pobūdžio impulsai. Išorinis geopolitinis sukrėtimas, kilęs po 2022 m. karo Ukrainoje pradžios, aktualizavo būtinybę tobulinti Lietuvos kariuomenės (toliau – Kariuomenės) valdymo procesus, reagavimo logiką ir analitines funkcijas. Tuo tarpu institucinės reorganizacijos, tokios kaip 2023 m. Lietuvos kalėjimų tarnybos (toliau – Kalėjimų tarnyba) reforma, iš esmės pakeitė organizacinę struktūrą ir veikimo principus. Atsižvelgiant į nacionalinio saugumo sistemos kompleksiškumą, šiame tyrime sąmoningai pasirinktos dvi skirtingos išorės (gynybos) ir vidaus (viešojo saugumo) institucijos. Toks pasirinkimas leidžia analizuoti administracinių gebėjimų raišką tame pačiame nacionalinio saugumo kontekste, tačiau skirtingomis veikimo sąlygomis. Lyginamoji analizė leidžia atskleisti, kaip skirtingas institucinis kontekstas ir jį veikiantys impulsai siejasi su nevienoda administracinių gebėjimų raiška.

Nors nacionalinio saugumo institucijos nuolat veikiamos tiek išorinių, tiek vidinių procesų, administraciniai gebėjimai mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojami fragmentiškai. Toks požiūris neleidžia sistemiškai atskleisti jų raiškos ir ją lemiančių priežastinių mechanizmų. Ši disertacija siekia užpildyti šią spragą, pasiūlydama dvimatį administracinių gebėjimų lauką kaip analitinį įrankį, leidžiantį sistemiškai analizuoti gebėjimų raišką mezo ir mikro lygmenų sąveikoje. Administracinių gebėjimų raiška aiškinama remiantis priežastinių mechanizmų logika, identifikuojant išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus bei atskleidžiant, kaip ir kodėl skirtingose institucijose formuojasi nevienoda gebėjimų raiška. Tokia integruota prieiga leidžia ne tik nustatyti administracinių gebėjimų raiškos skirtumus, bet ir paaiškinti jų formavimąsi skirtingose to paties nacionalinio saugumo konteksto institucijose, veikiančiose skirtingų pobūdžio impulsų sąlygomis. Pažymėtina, kad nors darbe konceptualiai atskiriami makro, mezo ir mikro gebėjimų lygmenys, empirinėje dalyje makro lygmuo netiriamas, o pasitelkiamas tik kaip teorinis kontekstas lygmenų skirtumams išryškinti.

Temos ištirtumas. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai, tarptautinės organizacijos bei viešojo valdymo tyrimų centrai administracinius gebėjimus analizuoja skirtingais lygmenimis ir įvairiuose instituciniuose bei politikos kontekstuose.

Makro lygmens administracinius gebėjimus nagrinėjo: Aydın-Düzgit ir kt. (2024); Andersen ir kt. (2025); Ross ir kt. (2023); Cingolani (2013); Wu ir kt. (2015); Dimitrova ir kt. (2020). Šiuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama valstybės ir viešojo valdymo gebėjimams, politikos formavimo ir įgyvendinimo pajėgumams, instituciniams ištekliams bei gebėjimui siekti viešosios politikos tikslų.

Mezo lygmens administracinius gebėjimus nagrinėjo: užsienio autoriai – Lodge ir Wegrich (2014); El-Taliawi ir Van der Wal (2019); Grotenbreg ir van Buuren (2016); Polverari ir kt. (2020); Bachtler ir kt. (2023); Fernández-i-Marín ir kt. (2024). Šioje literatūroje administraciniai gebėjimai siejami su institucijų koordinavimo, analitiniais, reguliaciniais, operaciniais ir išteklių valdymo gebėjimais bei jų sąveika su institucine ir išorine aplinka. Lietuvos autoriai – Nakrošis (2005, 2015); Martinaitis ir Nakrošis (2009); Stepukonis ir kt. (2017); Smaliukienė ir kt. (2023); Nakrošis ir Vilpišauskas (2025); Bileišis ir Ungurytė-Ragauskienė (2025). Lietuvos tyrimuose administraciniai gebėjimai siejami su ES paramos įsisavinimu, viešojo sektoriaus inovatyvumu, institucinių reformų įgyvendinimu, savivaldybių veikla, krizių valdymu ir viešojo sektoriaus atsparumu. Institucinės aplinkos analizės aspektu taip pat aktualūs Vitkienės (2009) bei Balčiūno ir Pranevičienės (2021) tyrimai.

Mikro lygmens administracinius gebėjimus nagrinėjo: užsienio autoriai – Grimbert ir kt. (2024); Schulze ir Brusoni (2022); Chikán ir kt. (2022); Bornay-Barrachina ir kt. (2025); Moreira ir kt. (2024); Yüksel ir Karavardar (2025); Zhang ir kt. (2025). Šioje literatūroje mikro lygmens administraciniai gebėjimai siejami su organizacijos gebėjimu užtikrinti kasdienės veiklos stabilumą, prisitaikyti prie kintančios aplinkos, mokytis, pertvarkyti turimus išteklius bei kurti ir įgyvendinti inovatyvius sprendimus. Lietuvos autoriai – Jucevičius ir Jucevičienė (2022). Lietuvos tyrimuose mikro lygmens gebėjimai siejami su dinaminių gebėjimų plėtra, žinių dalijimusi, organizacijos gebėjimu integruoti vidinius ir išorinius žinių bei kompetencijų išteklius, tarpsektorine sąveika ir prisitaikymu prie kintančios aplinkos.

Išorės spaudimo mechanizmus nagrinėjo: užsienio autoriai – DiMaggio ir Powell (1983); Meyer ir Rowan (1977); Scott (2010); Qvist (2017); Teodoro (2014); Katopol (2016); Krause ir kt. (2019); Chinita Pirrolas ir Correia (2025). Šioje literatūroje išorės spaudimas siejamas su priverstiniu, normatyviniu, mimetiniu ir konkurenciniu mechanizmais, kurie formuoja organizacijų prisitaikymą, legitimumo siekį, veiklos standartizavimą, profesionalizaciją, geriųjų praktikų perėmimą ir institucijų konkurenciją. Lietuvos autoriai – Liukenevičienė (2022); Kasperavičiūtė-Černiauskienė (2014); Vilkas ir Vaitkevičius (2012); Bileišis ir Kovač (2017). Lietuvos tyrimuose išorės spaudimo mechanizmai daugiausia siejami su institucinės aplinkos poveikiu, organizacijų atsparumu, teisiniu ir politiniu reguliavimu, profesionalizacija, normatyviniu bei mimetiniu spaudimu ir institucine konkurencija bei fragmentacija.

Vidinės adaptacijos mechanizmus nagrinėjo: užsienio autoriai – Meyer ir Rowan (1977); Thorlakson (2007); Bao ir kt. (2019); Polzer ir kt. (2016); Zhang ir kt. (2025);

Xiufen Deng ir kt. (2024); Gonçalves ir kt. (2025); Ayanwale ir kt. (2025). Šioje literatūroje vidinės adaptacijos mechanizmai siejami su institucinių reikalavimų integracija į organizacijos vidines struktūras ir praktikas, skirtingų institucinių logikų derinimu bei formalaus ir realaus prisitaikymo atotrūkiu. Ypač išskiriami suderinamumo mechanizmai, pasireiškiantys per integraciją ir hibridizaciją, bei atsiejimo mechanizmai, pasireiškiantys per formalizaciją ir fragmentaciją. Lietuvos autoriai – Skačkauskienė ir kt. (2022) vidinę adaptaciją sieja su organizacijų gebėjimu prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, transformuoti vidines praktikas ir stiprinti administracinius gebėjimus.

Nors nacionalinio saugumo institucijos veikia bendrame kontekste, jų administracinių gebėjimų raiška nevienoda. Todėl šiame darbe keliama **mokslinio tyrimo problema** – kokia yra administracinių gebėjimų raiška nacionalinio saugumo institucijose ir kokie priežastiniai mechanizmai ją lemia?

Mokslinio tyrimo objektas. Administracinių gebėjimų raiška Lietuvos nacionalinio saugumo institucijose (Kariuomenėje ir Kalėjimų tarnyboje).

Mokslinio tyrimo tikslas. Ištirti administracinių gebėjimų raišką ir ją lemiančius priežastinius mechanizmus nacionalinio saugumo institucijose, analizuojant Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos atvejus.

Siekiant iškelto tikslo, disertacijoje sprendžiami tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti administracinių gebėjimų raiškos teorinius aspektus, konceptualiai išskiriant gebėjimų lygmenis, klasifikaciją ir tipus.
2. Išnagrinėti teorines priežastinių mechanizmų prieigas, identifikuojant išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus.
3. Parengti administracinių gebėjimų raiškos analizės metodologinį pagrindą, grindžiamą kritinio realizmo prieiga ir orientuotą į administracinių gebėjimų raiškos bei ją lemiančių priežastinių mechanizmų sąveikos analizę.
4. Atlikti dviejų nacionalinio saugumo institucijų empirinius tyrimus, analizuojant administracinių gebėjimų raišką ir ją lemiančius priežastinius mechanizmus.
5. Atskleisti administracinių gebėjimų raiškos ir ją lemiančių mechanizmų veikimo logiką, remiantis empirinių tyrimų rezultatais, ir pateikti rekomendacijas jų stiprinimui nacionalinio saugumo institucijose.

Mokslinio tyrimo metodai. Teorinėje disertacijos dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Rengiant tyrimo instrumentarijų naudota teorinių įžvalgų sintezė ir loginė analizė. Empirinė tyrimo dalis grindžiama teorinėje dalyje suformuotomis prielaidomis ir remiasi kritinio realizmo paradigmos nuostatomis. Vadovaujantis kritinio realizmo epistemologija pasirinkta retrodukcinė analizės logika – iš empiriškai stebimos administracinių gebėjimų raiškos siekiama atsekti ir rekonstruoti giluminius priežastinius mechanizmus. Tyrimas vykdomas taikant kelių atvejų tyrimo dizainą, o duomenų patikimumui ir interpretacijų pagrįstumui užtikrinti pasitelkta duomenų trianguliacija.

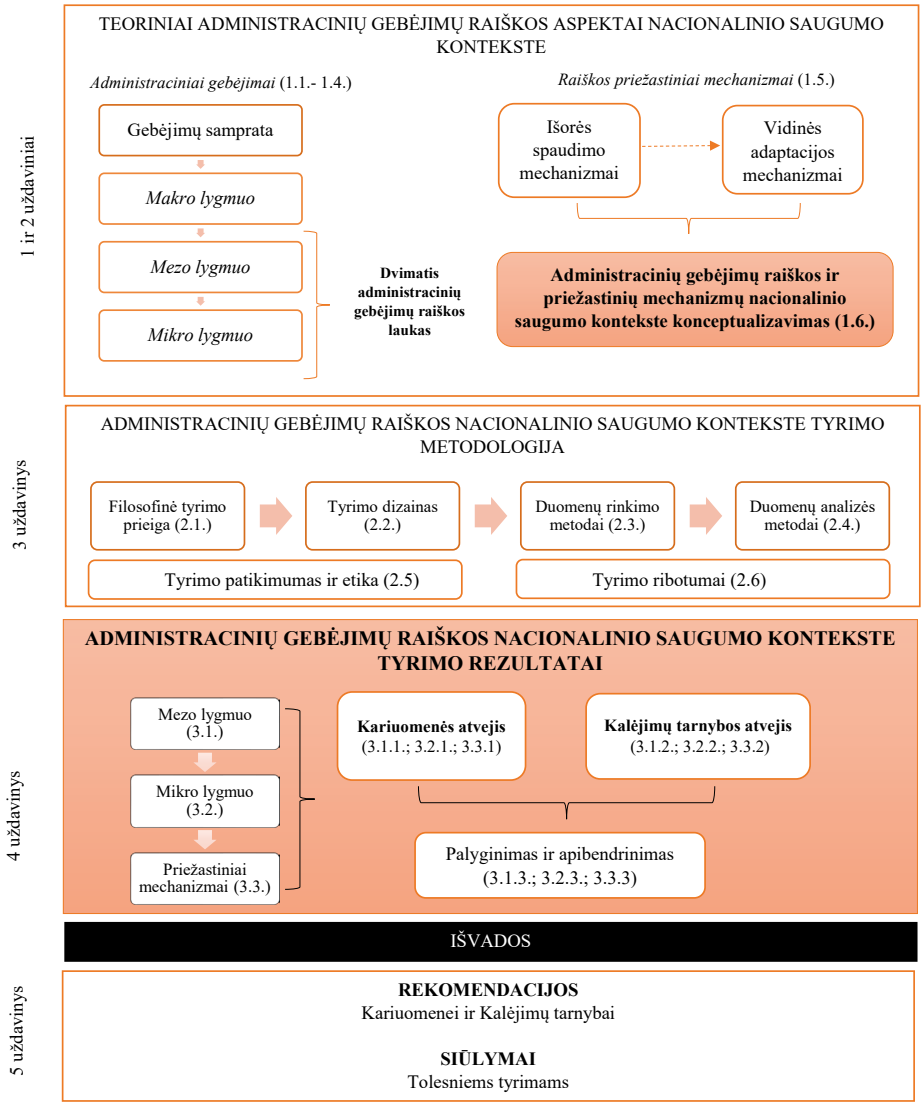
Disertacijos ginamieji teiginiai:

1. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos analizės laukas yra originalus analitinis modelis, leidžiantis sistemiškai analizuoti mezo lygmens gebėjimų ir mikro lygmens gebėjimų tipų sąveiką.
2. Administracinių gebėjimų raišką lemia priežastinių mechanizmų, t.y. išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos sąveika.
3. Administracinių gebėjimų raišką institucijose lemia išorės spaudimo aktyvuojami vidinės adaptacijos mechanizmai: integracija ir hibridizacija siejasi su dinaminiais ir inovaciniais gebėjimų tipais, o formalizacija ir fragmentacija – su rutininiu.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Sukurtas dvimatis administracinių gebėjimų raiškos analizės laukas gali būti taikomas kaip analitinis įrankis, leidžiantis sistemiškai analizuoti mezo ir mikro lygmenų sąveiką. Modelis sudaro galimybes identifikuoti ir įvertinti administracinių gebėjimų raišką, atskleidžiant, kada mezo lygmens administraciniai gebėjimai (koordinavimo, analitiniai, reguliaciniai, operaciniai ir išteklių valdymo) išlieka rutininiai, kada tampa dinamiški ir kada įgauna inovacinį pobūdį. Praktiniu lygmeniu modelis gali būti taikomas vertinant institucijų veiklą, planuojant pokyčius ir identifikuojant sritis, kuriose administraciniai gebėjimai yra silpni ar nepakankamai išplėtoti.

Administracinių gebėjimų raiškos analizė, grindžiama priežastinių mechanizmų logika, leidžia identifikuoti išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus bei jų sąveiką. Tai suteikia galimybę paaiškinti, kodėl skirtingose institucijose susiformuoja nevienoda administracinių gebėjimų raiška ir sudaro prielaidas tikslingam jų stiprinimui. Tai ypač aktualu šiandieniniame nacionalinio saugumo kontekste, kuriam būdingas didėjantis geopolitinis neapibrėžtumas, hibridinių grėsmių plėtra ir poreikis užtikrinti greitą bei koordinuotą institucijų reakciją. Tokiose sąlygose administracinių gebėjimų stiprinimas tampa ne tik organizacinio efektyvumo, bet ir nacionalinio saugumo užtikrinimo prielaida.

Darbo struktūra. Disertaciją sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai ir santrauka. Pirmoje dalyje analizuojami teoriniai administracinių gebėjimų raiškos aspektai: administracinių gebėjimų samprata, gebėjimų lygmenys ir jų specifika, taip pat išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos priežastiniai mechanizmai. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija – filosofinė tyrimo prieiga, tyrimo dizainas, duomenų rinkimo ir analizės metodai, tyrimo patikimumas, etika ir tyrimo ribotumai. Trečioje dalyje pateikiama administracinių gebėjimų raiškos nacionalinio saugumo institucijose empirinių tyrimų analizė: pristatomi abu atvejai, analizuojami mezo ir mikro lygmens administraciniai gebėjimai bei juos lemiantys priežastiniai mechanizmai. Disertacijos loginė struktūra pateikta 1 pav.



1 pav. Disertacinio darbo struktūros loginė schema.

Šaltinis: sudaryta autorės

1. TEORINIAI ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS ASPEKTAI NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE

Šiame skyriuje pateikiami teoriniai administracinių gebėjimų raiškos aspektai nacionalinio saugumo kontekste. Pirmojoje skyriaus dalyje pristatoma gebėjimų samprata skirtinguose makro, mezo ir mikro viešojo valdymo lygmenyse. Antrojoje dalyje analizuojami administraciniai gebėjimai makro (sisteminiame) lygmenyje. Trečiojoje skyriaus dalyje dėmesys sutelkiamas į mezo lygmens administracinius gebėjimus, akcentuojant kontekstualumo svarbą ir pateikiant administracinių gebėjimų klasifikaciją: koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus. Ketvirtojoje dalyje nagrinėjamas mikro gebėjimų lygmuo, išskiriant mikro administracinių gebėjimų tipus bei atskleidžiant mezo ir mikro administracinių gebėjimų raiškos aspektus dvimačiame gebėjimų lauke. Penktojoje dalyje aptariami administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai, analizuojant išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos procesus. Skyriaus pabaigoje pateikiamas administracinių gebėjimų raiškos ir priežastinių mechanizmų nacionalinio saugumo kontekste konceptualizavimas, kuris apibendrina teorinį tyrimo pagrindą ir sudaro prielaidas tolesnei empirinei analizei.

1.1. Gebėjimų samprata ir lygmenys

Gebėjimų sąvoka viešajame valdyme yra ne tik techninė, bet ir konceptuali kategorija, leidžianti suprasti, kaip valstybės, institucijos ar organizacijos geba veikti neapibrėžtumo, spaudimo ir pokyčių sąlygomis. Veiksmažodis „*gebėti*“ lietuvių kalbos žodyne apibūdinamas kaip mokėti, išmanyti, galėti (Lietuvių kalbos žodynas, n.d.). Lietuvių kalboje sąvokos „*gebėti*“ ir „*gebėjimas*“ yra aiškiai suprantamos ir plačiai vartojamos, reiškiančios sugebėjimą atlikti tam tikrą veiksmą ar užduotį. Šios sąvokos dažnai naudojamos tiek kasdienėje kalboje, tiek akademiniuose tekstuose, todėl jų reikšmė paprastai nesukelia painiavos.

Siekiant sistemiškai atskleisti gebėjimų turinį viešajame valdyme, ši sąvoka analizuojama per skirtingus analitinius lygmenis (Bednar, 2025). Pasak Pollitt ir Bouckaert (2017), viešojo administravimo plotmėje išskiriami trys pagrindiniai analizės lygmenys: makro, mezo ir mikro. Makro lygmeniu analizuojama bendra valstybės valdymo architektūra ir jos institucinė struktūra. Mezo lygmuo yra institucinis laukas arba institucinė infrastruktūra (Qadir ir Alasuutari, 2023), kuri apima atskirų viešojo administravimo institucijų ar programų veiklą, o mikro lygmuo siejamas su individualiomis viešojo sektoriaus organizacijomis ir jų veiklos procesais (Pollitt ir Bouckaert, 2017; Roberts, 2020). Viešojo valdymo literatūroje mikro lygmuo dažniausiai suprantamas ne kaip individualaus asmens gebėjimų ar kompetencijų sritis, o kaip organizacinis lygmuo, apimantis konkrečios viešojo sektoriaus institucijos veiklą ir jos vidinius procesus. Tokiu būdu mikro lygmuo viešajame administravime reiškia organizacijos, o ne individo analizės vienetą. Toks analitinis skirstymas sudaro prielaidas tiksliau interpretuoti tarptautinėje literatūroje vartojamą gebėjimo sąvoką, kuri įgauna skirtingą

turinį priklausomai nuo analizės lygmens.

Analizuojant sąvoką tarptautiniame kontekste, ypač iš anglų kalbos perspektyvos, kyla reikšminga painiava dėl dviejų glaudžiai susijusių, bet skirtingų sąvokų (angl. „*capacity*“ ir „*capability*“). Nors abi šios sąvokos dažnai verčiamos kaip gebėjimas, jos turi skirtingas reikšmes. Europos Sąjungos (toliau – ES) terminologijos duomenų bazėje šios dvi sąvokos net ir tame pačiame kontekste verčiamos nevieningai: kaip „*gebėjimas*“ arba „*pajėgumas*“ (IATE, n.d.).

Terminas makro arba mezo lygmeniu (angl. „*capacity*“) apibūdina išteklius ir priemones savo tikslams įgyvendinti (Grotenbreg ir van Buuren, 2016) ir vykdyti pavestas funkcijas (Annisa ir Sampurna, 2024). Sąvoka apima institucijų ir sistemų gebėjimą užtikrinti paslaugų kokybę, lygybę, veiksmingumą, atskaitingumą, atsparumą ir tvarumą (UNDP, n.d.). Taip pat viešojo sektoriaus efektyvumą per gebėjimą pasiekti planuotus rezultatus ir veiksmingumą per gebėjimą pasiekti geresnių rezultatų su mažesniais ištekliais (Martinaitis ir Nakrošis, 2009). Gebėjimų makro ir mezo lygmeniu sampratą mokslinėje literatūroje lydi formavimo (angl. *building*) sąvoka (žr. 2 paveikslą).

Iš šios perspektyvos, gebėjimų formavimas suprantamas ir kaip procesas, ir kaip rezultatas (Ghaderi ir kt., 2024). Kadangi procesas nuolatinis, jo įgyvendinimui būtinas tinkamas tikslinių grupių įtraukimas, finansinis stabilumas, išteklių prieinamumas ir palanki aplinka (Eteng ir kt., 2025), taip užtikrinant kokybiškų paslaugų teikimą (Sinha ir kt., 2025). Užtikrinus šias sąlygas, gebėjimų formavimas ne tik padeda gerinti savo veiklos rezultatus, bet ir prisideda prie gero valdymo principų įgyvendinimo bei institucinio vientisumo stiprinimo (Boham ir kt., 2025). Gebėjimų formavimo procese itin svarbu atsižvelgti į kontekstą bei kultūrinius, socialinius, geografinius ir politinius veiksnius (Ghaderi ir kt., 2024). Taigi gebėjimai interpretuojami per makro ir mezo lygmenis orientuoti į turimus resursus, infrastruktūrą, sistemas bei procesus, tai yra gebėjimų turėjimą, kad institucija apskritai galėtų veikti.

Terminas mikro lygmeniu (angl. „*capability*“) kilo iš filosofinio gebėjimų požiūrio (angl. *capability approach*), kuris pabrėžia galimybes įgyvendinti potencialias funkcijas ir realizuoti norimas būsenas (Whelan-Jackson ir Keith, 2025). Šis požiūris akcentuoja ne tik turimus gebėjimus ar išteklius, bet ir realias sąlygas juos paversti prasmingais pasirinkimais (Yakova ir kt., 2025) ir faktinę patirtį ir galimybes veikti tam tikrame kontekste (Joskow ir kt., 2025). Taigi gebėjimas mikro lygmeniu yra realios galimybės arba realūs gebėjimai įgyvendinti funkcijas (Koch, 2025; Andersson, 2025).

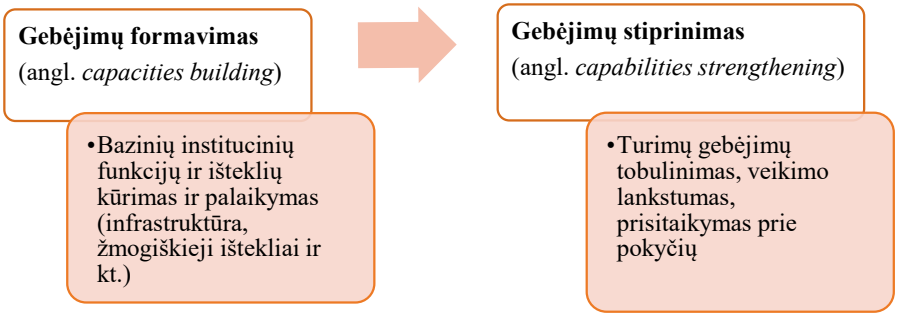
Gebėjimai mikro arba organizaciniu lygmeniu apibūdina gebėjimą efektyviai vykdyti veiklą, tinkamai nustatyti prioritetus, veiksmingai komunikuoti, išlaikyti strateginį mąstymą bei skatinti inovacijas ir profesinį tobulėjimą (Annisa ir Sampurna, 2024). Ši sąvoka ypač svarbi nuolat kintančioje aplinkoje, kurioje organizacijos turi gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų (Tongtong ir kt., 2025). Tai sisteminis gebėjimas įsisavinti, skleisti ir koordinuoti naujus reikalavimus, priklausomai nuo organizacijos struktūros ir vidinių ryšių (Pacheco Dias ir Marcela Scoponi, 2022). Taigi, jeigu gebėjimas makro ir mezo lygmeniu reiškia turimų išteklių buvimą, tai mikro lygmeniu nusako gebėjimą šiuos išteklius veiksmingai panaudoti, prisitaikyti ir perkonfigūruoti.

Pasak Stoeber ir Kanbach (2025), ši samprata ypač ryški dinaminių gebėjimų (angl.

"*dynamic capabilities*") teorijoje, kurioje organizacijos gebėjimai siejami su gebėjimu atpažinti galimybes, jas įgyvendinti ir transformuoti procesus kintančios aplinkos sąlygomis. Be to, ši koncepcija taikoma įvairiuose kontekstuose – nuo viešojo valdymo ir politikos iki krizių valdymo (Sreeja ir Gireesan, 2024). Tokiu būdu gebėjimų terminas mikro lygmeniu įgyja ir praktinį matmenį. Gebėjimas tampa realiu organizacijos veikimo mechanizmu, leidžiančiu efektyviai prisitaikyti, mokytis ir kurti inovacijas. Taigi šį sąvoka dažniausiai vartojama apibūdinti esamų gebėjimų tobulinimą ir stiprinimą, pabrėžiant mokymąsi, refleksiją, adaptaciją bei institucinį brendimą. Kitaip tariant, tai jau turimų gebėjimų stiprinimas ir jų pritaikymas naujoms sąlygoms.

Terminas mikro lygmeniu siejasi su jau turimų gebėjimų stiprinimu (angl. *capability strengthening*). Jungtinių Tautų (toliau – JT) vystymo programa gebėjimų stiprinimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu asmenys, organizacijos ir visuomenė stiprina gebėjimus nustatyti ir pasiekti savo vystymosi tikslus laikui bėgant (UNDP, n.d.). Gebėjimai, nesvarbu, ar jie būtų techninio, vadybinio ar institucinio lygmens, turi būti stiprinami atsižvelgiant į konkrečios organizacijos poreikius (Annisa ir Sampurna, 2024). Gebėjimų formavimo ir stiprinimo procesų skirtumai pateikiami 2 paveiksle.

Remiantis trimis viešojo valdymo analizės lygmenimis, mikro lygmens administraciniai gebėjimai priskiriami konkrečiai organizacijai ir apibūdina jos gebėjimą veikti, priimti sprendimus ir įgyvendinti funkcijas. Tačiau platesniame teoriniame kontekste gebėjimų sąvoka gali būti taikoma ir individualiam lygmeniui, kuriame išryškėja gebėjimo ir kompetencijos sąvokų persipynimas (Wu ir kt., 2015; Brenton ir kt., 2023). Šios sąvokos ištakos siejamos su D. McClelland darbais, kuriuose buvo pasiūlyta vietoj termino įgūdis vartoti sąvoką kompetencija, labiau atspindinčią asmens gebėjimą sėkmingai veikti tam tikroje srityje (Stačinskaitė ir Petrauskaitė, 2018).



2 pav. Gebėjimų formavimo ir stiprinimo skirtumai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UNDP (n.d.), Grotenbreg ir van Buuren (2016), Wu ir kt. (2015), Annisa ir Sampurna (2024), Ghaderi ir kt. (2024), Stoeber ir Kanbach (2025)

Kompetencijų samprata viešojo administravimo tyrimuose dažniausiai operacionalizuojama per kompetencijų modelius, sisteminančius individualius gebėjimus pagal žinių, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir elgesio kriterijus. Tarptautiniu lygmeniu taikomi įvairūs modeliai: Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos

(toliau – EBPO) modelis akcentuoja strateginį mąstymą, etiką, žmonių įgalinimą ir inovacijas (OECD, n.d.), ES institucijų modelis – analitinius gebėjimus, sprendimų priėmimą, mokymąsi ir atsparumą (De Sutter, 2022), o JT modelis apima komunikaciją, komandinį darbą, planavimą, atsakomybę, kūrybiškumą, orientaciją į klientą, mokymąsi, technologinį sąmoningumą ir etiką (United Nations, n.d.). Kiti modeliai kompetencijas diferencijuoja pagal jų pobūdį: strategines, operatyvines, asmenines ir tarpasmenines (Morales Cuichán ir kt., 2018), technines, profesines ir etines (International Federation of Accountants, 2021), išskiriant kūrybiškumą, kritinį mąstymą, bendradarbiavimą, emocinį intelektą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių kaip esmines ateities kompetencijas (Tushar ir Sooraksa, 2023).

Lietuvos valstybės tarnyboje taikomas kompetencijų modelis apima bendrąsias kompetencijas – vertės visuomenei kūrimą, tobulėjimą, rezultatų užtikrinimą, informacijos valdymą ir sprendimų priėmimą – bei vadovų kompetencijas, tokias kaip lyderystė ir strateginis veikimas (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2023). Taigi kompetencija reiškia individualaus asmens žinių, įgūdžių ir nuostatų visumą, kuri leidžia efektyviai atlikti tam tikras užduotis. Kompetencijos sudaro pagrindą organizaciniams arba mikro gebėjimams formuotis, tačiau nėra su jais tapačios (Centre for International Development and Training, n.d.).

Atsižvelgiant į viešojo valdymo analizės lygmenų (makro, mezo ir mikro) diferenciaciją, gebėjimų ir kompetencijų sąvokos gali būti vertinamos skirtingai. Šių sąvokų taikymo lygmenys pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Gebėjimų ir kompetencijų sampratos per viešojo valdymo lygmenis

Analizės lygmuo	**Sąvoka**	**Reikšmė**	**Ryšys su kitomis sąvokomis**
Makro/mezo	Gebėjimai (sisteminiai/ instituciniai)	Turimų išteklių, struktūrų ir sistemų visuma, leidžianti vykdyti funkcijas	Būtina sąlyga mikro gebėjimų atsiradimui
Mikro	Gebėjimai (organizaciniai)	Gebėjimas efektyviai panaudoti turimus išteklius konkrečioje situacijoje	Priklauso nuo makro ir mezo gebėjimų
Individualus	Kompetencijos	Asmens žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, leidžiantys atlikti konkrečias užduotis	Sudaro mikro gebėjimų pagrindą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Pollitt ir Bouckaert (2017), Wu ir kt. (2015), Grotenbreg ir van Buuren (2016), UNDP (n.d.), Annisa ir Sampurna (2024), Brenton ir kt. (2023)

Apibendrinant galima teigti, kad gebėjimų ir kompetencijų sąvokos, nors dažnai vartojamos sinonimiškai, iš tiesų atspindi skirtingus analizės lygmenis ir skirtingą

viešojo valdymo gebėjimų turinį. Makro ir mezo lygmenimis tai sisteminis ar institucinis gebėjimas užtikrinti funkcijų vykdymą, sudaryti sąlygas veiklai ir palaikyti reikiamas struktūras bei procesus. Mikro lygmens gebėjimas nusako konkrečių organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų siekiant organizacinių tikslų. Kompetencijos susijusios su individualiu lygmeniu – jos apibrėžia asmens turimas žinias, įgūdžius ir nuostatas, sudarančias pagrindą organizacijos veikimo gebėjimams ir jų plėtrai. Taigi trys sąvokos nors ir žymi tarpusavyje susijusius, tačiau skirtingus gebėjimų aspektus viešajame valdyme.

1.2. Makro gebėjimų lygmuo

Pirmasis, plačiausias gebėjimų analizės lygmuo mokslinėje literatūroje paprastai siejamas su visa sistema arba valstybės mastu funkcionuojančiomis institucijomis bei procesais. Makro lygmuo apima ne pavienes organizacijas ar jų vidinius mechanizmus, bet visos valstybės kaip sistemos gebėjimą veikti darniai ir efektyviai.

Analizuojant sisteminį arba makro gebėjimų lygmenį, svarbi tampa valstybės gebėjimų (angl. *state capacity*) sąvoka. Nors sąvoka yra konceptualiai ginčytina (Aydın-Düzgit ir kt., 2024), tačiau plačiai taikoma įvairiuose kontekstuose dėl savo holistinio pobūdžio (Shengchen ir Yue, 2025). Neretai valstybės gebėjimai yra su konkrečia šalimi susijęs kintamasis, atspindintis jos specifinį institucinį, ekonominį ir politinį kontekstą (Andersen ir kt., 2025).

Teoriškai valstybės gebėjimai yra gebėjimas pasiekti savo tikslus (Ross ir kt., 2023). Samprata laikoma tinkama aiškinamąja sistema, padedančia suprasti, kaip valstybės skirtingais laikotarpiais pasitelkia įvairius gebėjimus ir su jais susijusias politikos strategijas (Ganga ir Schenk, 2024). Kai kurie autoriai valstybės gebėjimų pokyčius sieja su makrolygio šokais, tokiais kaip karai ar ekonominės depresijos (Snowberg ir Ting, 2023).

Makro arba valstybės gebėjimai gali būti apibūdinti kaip išteklių, veikimo būdų ir valstybės tarnautojų elgesį reguliuojančių normų funkcija (Andersen ir kt., 2025). Dėl to jie tampa itin reikšmingi valstybėms, siekiančioms suvaldyti sudėtingas krizes ir didinti visuomenės atsparumą (Aydın-Düzgit ir kt., 2024), taip pat laikomi svarbiu socialinės gerovės užtikrinimo veiksniu (Shengchen ir Yue, 2025).

Valstybės gebėjimai buvo ir išlieka viena pagrindinių ES plėtros strategijos krypčių. Nuo 1997 m. Europos Komisija (toliau – EK) reikalavo, kad šalys kandidatės plėtotų pakankamus gebėjimus ir tai tapo centrine pasirengimo narystei politikos ašimi. Naujausi tyrimai patvirtina, kad ES pastangos stiprinti regioninius valstybių gebėjimus išliko svarbios, nors jų poveikio mastas dažnai sunkiai išmatuojamas (Bachtrögler-Unger ir kt., 2024).

Valstybės gebėjimų reikšmė taip pat ypač ryški ES sanglaudos politikos kontekste. Potluka ir Medeiros (2024) pažymi, kad tai vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių ES fondų įsisavinimo sėkmę. Čia gebėjimai atlieka itin svarbų vaidmenį valdant struktūrinius ir sanglaudos fondus (Luise ir Cocozza, 2025). Sanglaudos politikos įgyvendinimo sistemos yra kompleksiškos, daugialypės ir apimančios didelį skaičių institucijų bei

tarpinstitucinių ryšių, todėl makro gebėjimai tampa kritiniu ištekliumi (Polverari ir kt., 2022). Šią įžvalgą patvirtina Výrostová ir Nyikos (2024) atlikta Vengrijos ir Slovakijos analizė, kurioje nustatyta, jog šalių gebėjimai ir institucinis stabilumas yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys ES lėšų valdymo našumą ir veiklos rezultatus abiejose šalyse.

Analizuojant šios sąvokos turinį būtina atsižvelgti į du aspektus: ką valstybė geba pasiekti, t.y. efektyvius politinius sprendimus, racionalų išteklių naudojimą, pajamų generavimą, nuosavybės apsaugą ar teisėtvarkos palaikymą ir kaip šie gebėjimai yra formuojami, t.y. per biurokratijos profesionalizaciją, valdžios centralizavimą ar interaktyvius tinklus su visuomene (Ross ir kt., 2023). Sąvoka apima daugelį institucinių valstybės aparato savybių (Andersen ir kt., 2025). Taigi makro lygmuo reiškia valstybės gebėjimą administruoti, stebėti ir teikti viešąsias gėrybes bei paslaugas (Dimitrova ir kt., 2020).

Siekiant aiškiau suprasti valstybės gebėjimų turinį, juos tikslinga analizuoti išskaidant į pagrindines sritis arba atsižvelgiant į skirtingas valstybės funkcijas (Ganga ir Schenk, 2024). Makro gebėjimai gali būti skirstomi į prievartos, karinius, fiskalinius, administracinius, transformacinius, teisinius ir kt. (Cingolani, 2013). Pavyzdžiui, prievartos gebėjimai apibūdina valstybės gebėjimą įgyvendinti valdžią visoje jos teritorijoje (Andersen ir kt., 2025) ir siejasi su valstybės galimybe užtikrinti viešąją tvarką bei pasiekti nustatytus politinius tikslus (Ricciuti ir kt., 2019).

Vis dėlto šios valstybės gebėjimų funkcijos nėra griežtai atskirtos ir dažnai persidengia. Pavyzdžiui, prievartos gebėjimai glaudžiai siejasi su kariniais, o teisiniai – su administraciniais gebėjimais (Hague ir kt., 2021). Dėl šios priežasties daugelis tyrėjų neretai analizuoja tik pagrindines valstybės gebėjimų sritis, t. y. prievartos ir administracinius gebėjimus, laikydami tokį požiūrį „minimalistiniu“ (Andersen ir kt., 2025). Svarbu pažymėti, kad valstybės gebėjimai šiame darbe suprantami kaip sisteminio lygmens pajėgumas, todėl jie analitiškai atskiriami nuo biurokratijos, kuri priskiriama mezo (instituciniam) lygmeniui ir nagrinėjama kaip šių gebėjimų įgyvendinimo bei realizavimo erdvė (Andersen ir kt., 2025).

Kai kuriais atvejais valstybės gebėjimų sąvoka sutapatinama su politikos formavimo (angl. *policy capacity*) gebėjimais (Cingolani, 2013). Kadangi makro gebėjimų lygmuo siejamas su valstybės gebėjimu įgyvendinti savo oficialius tikslus, jis neretai vertinamas pagal įvairiose politikos srityse pasiektus rezultatus (Ross ir kt., 2023). Ši sąvoka sieja valstybę su jos gebėjimu formuluoti, priimti ir įgyvendinti viešosios politikos sprendimus. Kitaip tariant, jei valstybės gebėjimai nusako struktūrinį valstybės potencialą veikti, tai politikos formavimo gebėjimai atskleidžia, kaip šis potencialas realizuojamas praktinėje politikos veikloje (Wu ir kt., 2015).

Literatūroje politikos formavimo gebėjimų sąvoka dar apibūdinama kaip administracinio kapitalo, sąlyginio politinio valdymo ir visuomenės lūkesčių tenkinimo visuma (Brenton ir kt., 2023). Taigi ji tampa vienu pagrindinių metodologinių rėmų, padedančių analizuoti ir didinti viešosios politikos veiksmingumą bei lankstumą. Nepaisant šios sąvokos reikšmės, jos apibrėžimai ir taikymas moksliniuose tyrimuose išlieka nevienareikšmiai (Setthasuravich ir Pukdeewut, 2024). Nors politikos gebėjimai yra viena svarbiausių viešosios politikos sąvokų, dėl jos apibrėžimo egzistuoja nemažai

diskusijų, o sistemingų bandymų operacionalizuoti ir išmatuoti šį reiškinį vis dar nedaug (Wu ir kt., 2015).

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad kai kurioms institucijoms trūksta pakankamos ekspertizės, kad galėtų išsamiai įvertinti politikos problemų daugiamatį pobūdį, o tai kelia grėsmę politikos pagrįstumui ir efektyvumui (Bednar, 2025). Ši problema tampa dar aktualesnė valdymo sistemose, kai vyriausybės raginamos spręsti vis sudėtingesnes ir labiau tarpusavyje susijusias problemas. Didėjantis politikos klausimų kompleksiškumas ir augantys visuomenės lūkesčiai kelia precedento neturinčius iššūkius valdžios gebėjimui kurti ir įgyvendinti veiksmingą politiką (Wu ir kt., 2015).

Politikos gebėjimai apima ne tik administracinius resursus, bet ir ekspertinę kompetenciją, tarpsektorinį supratimą bei gebėjimą integruoti daugiamačius kriterijus į sprendimų priėmimo procesus (Bednar, 2025). Kartu ši aprėpia visus viešosios politikos proceso etapus – nuo problemos identifikavimo iki sprendimų įgyvendinimo. Pagal Wu ir kt. (2015) bei Setthasuravich ir Pukdeewut (2024), politikos gebėjimų analizės sistema gali būti analizuojama ne tik makro, t.y. sisteminiu, bet individualiu bei organizaciniu lygmenimis. Šių gebėjimų sąveika lemia politikos formavimo efektyvumą ir prisideda prie gebėjimo siekti viešosios politikos tikslų.

Visuotinai pripažįstama, kad politikos gebėjimai yra esminis veiksnys, lemiantis, kokiu mastu politikos dalyviai gali spręsti viešąsias problemas (Wu ir kt., 2015). Todėl politikos gebėjimų tyrimų pagrindinis tikslas yra paaiškinti politikos sėkmės ir nesėkmės priežastis bei nustatyti, kaip gebėjimai skirtinguose lygmenyse lemia galutinius rezultatus (Brenton ir kt., 2023). Tiesa, mokslinėje literatūroje galima sutikti nuomonę, jog net ir gerai parengta politika gali būti nesėkminga, jei jos įgyvendinimui trūksta reikiamų administracinių gebėjimų (Fernández-i-Marín ir kt., 2024).

2 lentelėje pateikiama makro lygmens gebėjimų samprata, atskleidžiant valstybės gebėjimų ryšį su politikos formavimo gebėjimais, kaip jų praktine raiška, ir administraciniais gebėjimais, kaip viena pagrindinių įgyvendinimo sričių.

2 lentelė. Gebėjimų samprata makro lygmeniu

Analizės lygmuo	**Sąvoka**	**Sąvokos turinys**	**Ryšys su kitomis sąvokomis**
Makro	Valstybės gebėjimai (sisteminiai)	Valstybės gebėjimų visuma, nagrinėjama sisteminiu mastu. Apima valstybės gebėjimą įgyvendinti strateginius tikslus ir vykdyti esmines funkcijas: fiskalinę, teisinę, administracinę, reguliacinę, gynybinę ir kt.	Politikos formavimo gebėjimai – valstybės gebėjimų praktinė raiška viešosios politikos procese.
			Administraciniai gebėjimai laikomi pagrindine valstybės gebėjimų realizavimo sritimi, užtikrinančia strateginių tikslų įgyvendinimą praktikoje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Cingolani (2013), Wu ir kt. (2015), Dimitrova ir kt. (2020), Andersen ir kt. (2025), Brenton ir kt. (2023), Ross ir kt. (2023)

Apibendrinant galima teigti, jog makro lygmens gebėjimai sudaro pagrindą valstybės funkcionavimui ir jos tikslų įgyvendinimui. Šiame lygmenyje analizuojama valstybės gebėjimų visuma, apimanti sisteminį pajėgumą vykdyti esmines funkcijas: administracinę, fiskalinę, teisinę, reguliacinę, gynybinę ir kt. Šiame lygmenyje taip pat išryškėja politikos formavimo gebėjimai, kurie suprantami kaip valstybės gebėjimų praktinė raiška viešosios politikos procese. Vis dėlto vien makro lygmens gebėjimų nepakanka, kad strateginės kryptys būtų realiai įgyvendintos. Tam būtini administraciniai gebėjimai, kurie užtikrina valstybės gebėjimų realizavimą organizaciniu lygmeniu.

Reikia pažymėti, jog šio darbo empirinėje dalyje makro lygmuo nėra tiesiogiai tiriamas – jis pasitelkiamas kaip teorinis kontekstas, leidžiantis išryškinti lygmenų skirtumus. Todėl kitame poskyryje pereinama prie mezo lygmens administracinių gebėjimų, kurie tarpininkauja tarp valstybės nustatytų strateginių orientyrų ir jų praktinio įgyvendinimo.

1.3. Mezo gebėjimų lygmuo

1.3.1. Mezo administracinių gebėjimų sampratos turinys

Vis daugiau mokslininkų skiria dėmesio gebėjimų analizei instituciniu arba mezo lygmeniu (Ko ir kt., 2021). Jei makro lygmeniu analizuojama bendroji gebėjimų samprata, tai mezo lygmeniu ji konkretizuojama kaip administraciniai gebėjimai, nes dėmesys sutelkiamas į institucijų veikimą ir jų tarpusavio sąveiką viešojo valdymo sistemoje.

Tarp pagrindinių valstybės gebėjimų funkcijų administracinis matmuo yra ypač reikšmingas, nes jis lemia kitų gebėjimų funkcionavimą (Haque ir kt., 2021). Administraciniai gebėjimai ne tik užtikrina biurokratijos efektyvumą, bet ir jos kokybę, kurią kai kurie autoriai sieja su biurokratiniu profesionalumu, skaidrumu ir gebėjimu laikytis teisinių bei etinių normų (Andersen, 2025). Be to, administraciniai gebėjimai laikomi vienu iš pagrindinių demokratijos stabilumo veiksnių, nes užtikrina viešojo sektoriaus patikimumą, piliečių pasitikėjimą valdžia ir padeda išvengti socialinių konfliktų (Andersen, 2025; Sarica, 2023). Kitaip tariant, administraciniai gebėjimai aiškiai susieja valstybės gebėjimus su jų pasiekimo priemone, t.y. biurokratija (Snowberg ir Ting, 2023), todėl jų analizė instituciniame lygmenyje leidžia įvertinti, kaip administracinės struktūros palaiko valstybės valdymo stabilumą ir efektyvumą.

Mezo administraciniai gebėjimai gali būti apibrėžiami kaip institucijų turimų išteklių ir organizacinių procesų visuma ir gebėjimas nustatyti savo tikslus bei konkretizuoti prioritetus (UNDP, 2010; El-Taliawi ir Van der Wal, 2019; Devereux, 2023). Sąvoka apima atitinkamų veiksmų rinkinį, kuriuo institucijos naudojasi spręsdamos aktualius valdymo uždavinius (Grotenbreg ir van Buuren, 2016) ir apima tiek struktūrinius, tiek procedūrinius elementus, leidžiančioms ne tik atlikti pavestas funkcijas, bet ir atitikti visuomenės lūkesčius (Forde, 2023; Bednar, 2025).

Administraciniai gebėjimai mezo lygmeniu taip pat apima gebėjimą kurti programas, pritraukti, įsisavinti ir valdyti išteklius, vertinti veiklos rezultatus ir pritaikyti sukauptą patirtį ateičiai (El-Taliawi ir Van Der Wal, 2019). Iš esmės tai susiję su gebėjimu vykdyti administracinius procesus ir teikti kokybiškas administracines paslaugas (Kirilov, 2019). Pastaraisiais metais daug dėmesio skiriama tam, kad būtų suprasta, kokių pokyčių gali įvykti instituciniame lygmenyje (Sarica, 2023). Pagrindinė sąlyga, kad viešosios institucijos veiktų veiksmingai ir efektyviai vietos, nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, yra stiprūs administraciniai gebėjimai.

Administraciniai gebėjimai yra glaudžiai susiję su projektų įgyvendinimo efektyvumu. Shybalkina (2023) teigia, kad administraciniai gebėjimai daro esminę įtaką ne tik tarpvyriausybinių dotacijų gavimo procesui, bet ir jų panaudojimo spartai bei kokybei. Neretai viešosios institucijos susiduria su sunkumais panaudoti gautas lėšas taip, kad būtų pasiektas planuotas visuomeninis poveikis, o tai tiesiogiai priklauso nuo jų administracinių gebėjimų.

Lietuvos moksliniuose darbuose administracinių gebėjimų samprata kito kartu su viešojo valdymo raida ir iššūkiais. Ankstyvuosiuose Nakrošio tyrimuose administraciniai gebėjimai pirmiausia siejami su pasirengimu narystei ES ir gebėjimu efektyviai įsisavinti Sąjungos finansinę paramą. Analizuodamas šiuos procesus, autorius pabrėžia perėjimo nuo paprasto lėšų panaudojimo prie pridėtinės vertės kūrimo svarbą, akcentuodamas, kad esminis administracinių gebėjimų kriterijus yra ne procedūrų laikymasis, o realių viešosios politikos rezultatų pasiekimas (Nakrošis, 2005). Taip pat tyrimai atskleidė, jog administraciniai gebėjimai yra reikšmingas veiksnys, lemiantis inovatyvumą viešajame sektoriuje (Martinaitis ir Nakrošis, 2009). Vėlesniuose darbuose administraciniai gebėjimai siejami su institucinių reformų įgyvendinimu ir jų efektyvumu, pabrėžiant, kad gebėjimų stoka lemia atotrūkį tarp deklaruojamų tikslų ir realių rezultatų, ypač naujosiose ES valstybėse narėse (Nakrošis, 2015).

Lietuvos kontekste administraciniai gebėjimai taip pat analizuoti kaip konkrečių viešosios politikos sričių įgyvendinimo institucinė prielaida. Pavyzdžiui, Stepukonis ir kt. (2017) nagrinėjo administracinių gebėjimų raišką Lietuvos savivaldybėse sveikatos netolygumų nustatymo ir mažinimo kontekste, išryškindami tarpsektorinio bendradarbiavimo, informacijos valdymo, vadybos ir kitų institucinių gebėjimų svarbą. Naujausiuose Lietuvos tyrimuose ši samprata dar labiau plečiama, administracinius gebėjimus siejant su krizių valdymu ir viešojo sektoriaus atsparumu (Nakrošis ir Vilpišauskas, 2025; Bileišis ir Ungurytė-Ragauskienė, 2025). Tokiu būdu administraciniai gebėjimai interpretuojami kaip vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių ne tik efektyvų viešosios politikos įgyvendinimą, bet ir valstybės institucijų atsparumą krizių kontekste, papildant platesnę administracinių gebėjimų ir atsparumo sąsajos analizę.

Vis dėlto, nepaisant augančio dėmesio šiai sąvokai, esami tyrimai išlieka fragmentiški. Administraciniai gebėjimai išlieka koncepciniu požiūriu nevienareikšmė sąvoka (Hague ir kt., 2021), nes neretai aiškinami tiek valstybės, tiek instituciniu, tiek organizaciniu lygmeniu (Ko ir kt., 2021). Dar daugiau, daugelis indeksų ir rodiklių, kuriais siekiama vertinti administracinius gebėjimus, iš esmės matuoja tokias sąvokas kaip valstybės gebėjimai, geras valdymas, vyriausybės kokybė ar institucinė kokybė, todėl

trūksta konceptualaus aiškumo ir ribos tarp šių sąvokų išlieka neapibrėžtos (Polverari ir kt., 2022).

Pavyzdžiui, Pasaulio banko Pasauliniai valdymo rodikliai (angl. *Worldwide Governance Indicators, WGI*) vertina valdžios efektyvumą, reguliacinę kokybę, teisinės valstybės principų laikymąsi ir korupcijos kontrolę, o Europos valdžios kokybės indeksas (angl. *European Quality of Government Index, EQI*) valdžios kokybę apibrėžia kaip nešališką viešosios galios įgyvendinimą, aukštą viešųjų paslaugų kokybę ir žemą korupcijos lygį (World Bank, 2025; Charron ir kt., 2024). Tokie rodikliai atspindi makro lygmens valdymo kokybę ir piliečių suvokiamus rezultatus, tačiau neleidžia tiesiogiai identifikuoti konkrečių administracinių gebėjimų instituciniu lygmeniu.

Taigi, administraciniai gebėjimai instituciniame (mezo) lygmenyje yra esminė jungtis tarp valstybės strateginių siekių ir jų praktinio įgyvendinimo. Jie apima ne tik institucijų turimų išteklių ir procesų valdymą, bet ir gebėjimą formuoti, įgyvendinti bei adaptuoti administracines veiklas taip, kad jos atitiktų visuomenės lūkesčius ir teisinės sistemos reikalavimus. Administraciniai gebėjimai lemia viešojo sektoriaus efektyvumą, biurokratijos profesionalumą ir valdžios legitimumą, todėl yra glaudžiai susiję su demokratijos stabilumu ir valstybės gebėjimu veikti kompleksiškoje, nuolat kintančioje aplinkoje.

Administraciniai gebėjimai nėra tapatūs visose institucijose ar sektoriuose. Mezo administraciniai gebėjimai priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio, valdymo modelio, teisinės bei kultūrinės aplinkos. Todėl būtina atsižvelgti į kontekstinius veiksnius, kurie lemia šių gebėjimų skirtumus tarp sektorių ir valstybių.

1.3.2. Mezo administracinių gebėjimų kontekstualumas

Analizuojant mezo administracinius gebėjimus būtina atsižvelgti į specifinius kontekstinius veiksnius, darančius įtaką kiekvienos šalies administracinei sistemai (Haque ir kt., 2021). Šie veiksniai lemia, kokiu mastu institucijos gali pritaikyti gebėjimų formavimo priemones, kokie ištekliai joms prieinami ir kaip jos geba išlaikyti administracinius gebėjimus ilgalaikėje perspektyvoje.

Administraciniai gebėjimai gali būti konceptualizuojami ir matuojami įvairiais būdais, priklausomai nuo to, kokie komponentai konkrečiame kontekste laikomi svarbiausiais ar įmanomais (El-Taliawi ir Van Der Wal, 2019). Todėl institucijoms vis svarbesnis tampa individualiai pritaikytas gebėjimų formavimas, orientuotas į specifinius veiklos poreikius ir aplinkos sąlygas (Annan-Prah ir Andoh, 2023a).

Kontekstiniai skirtumai ypač ryškūs lyginamuosiuose tyrimuose. Pavyzdžiui, analizuodami Slovakijos ir Vengrijos atvejus, Výrostová ir Nyikos (2024) parodė, kad net taikant vienodą tyrimo modelį, administracinių gebėjimų struktūra ir jų veikimo logika skiriasi dėl skirtingų nacionalinių tradicijų, reformų krypties ir institucinio brandumo. Jiems įtaką taip pat turi net tik nacionalinės, teritorinės ir regioninės savybės, bet ir institucinė sandarą ir administracinės sistemos istorija (Bachtrögler-Unger ir kt., 2024).

Istoriniai, politiniai, ekonominiai ir sociokultūriniai kontekstai taip pat yra svarbūs

veiksniai, paaiškinantys, kodėl administraciniai gebėjimai skirtingose šalyse vystosi nevienodai (Haque ir kt., 2021). Pavyzdžiui, analizuojant Ukrainos administracinius gebėjimus, pabrėžiama būtinybė kelti valstybės tarnautojų profesionalumo lygį ir užtikrinti jų politinį nešališkumą visoje šalyje (Kovalchuk, 2024). Ukrainos ir Baltarusijos atvejų analizė parodė, kad reformų tempas ir kryptis iš esmės nulėmė gebėjimų raiškos skirtumus – Ukraina sustojo ties dalinių reformų pusiausvyra, o Baltarusija išlaikė sovietinį administravimo modelį (Dimitrova ir kt., 2020).

EBPO patirtis dirbant su mažosiomis salų valstybėmis rodo, kad gebėjimų formavimo programos turi būti pritaikytos prie šių šalių unikalių poreikių ir ribotų resursų (OECD, 2024). Nepakankami administraciniai gebėjimai telkti išteklius ekstremalių situacijų metu gali būti kritinis aspektas mažoms valstybėms (Bileišis ir Ungurytė-Ragauskienė, 2025). Latvijos viešojo sektoriaus atvejo analizė, atlikta EBPO (2023), parodė, kad inovatyvumas ir gebėjimas greitai prisitaikyti prie pandemijos ar geopolitinių iššūkių yra tiesiogiai susiję su institucijų administraciniais gebėjimais.

Administracinių gebėjimų pobūdis gali skirtis priklausomai nuo analizuojamo sektoriaus. Priemonės, veiksmingos sveikatos politikoje, gali būti netinkamos švietimo sektoriuje, nes kiekvienas jų pasižymi skirtingais ištekliais, veiklos logika ir tikslinėmis grupėmis (Haque ir kt., 2021).

Vienas iš plačiausiai taikomų metodinių požiūrių institucijų veikimo konteksto vertinimui yra PESTEL (angl. *political, economic, social, technological, environmental and legal*) analizė, grindžiama politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, ekologinių ir teisinių veiksnių įvertinimu. PESTEL analizė padeda struktūruotai įvertinti aplinką, kuri daro poveikį institucijoms (Sukiennik ir Kowal, 2022).

Ši analizės prieiga taikoma ir Lietuvos autorių tyrimuose, kuriuose PESTEL pasitelkiamas išorinei organizacijų makroaplinkai ir jos poveikiui strateginiams sprendimams vertinti (Vitkienė, 2009). Pavyzdžiui, Balčiūnas ir Pranevičienė (2021) PESTEL analizę taikė organizacijos išorinei makroaplinkai vertinti, išskirdami minėtus veiksnius bei jų reikšmę organizacijos veiklos ir tarptautinės plėtros galimybėms.

PESTEL analizė plačiai taikoma aplinkos veiksniams sisteminti ir jų galimam poveikiui organizacijų veiklai vertinti, taip pat pasitelkiama viešosios politikos ir akademiniuose tyrimuose (Karadzhov ir Patarchanova, 2025). Ši analizė neretai pasitelkiamas kaip įrankis kokybiniuose tyrimuose (Narendra ir Widia, 2024). Iš pradžių šis metodas buvo taikomas verslo strategijų planavime, siekiant nustatyti galimybes ir grėsmes organizacijų veikloje, tačiau vėliau jis pritaikytas ir viešojo sektoriaus analizei (Sukiennik ir Kowal, 2022).

PESTEL logika grindžiama prielaida, kad politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, ekologiniai arba aplinkos ir teisiniai veiksniai formuoja išorines sąlygas, darančias poveikį institucijų elgsenai, gebėjimams ir pokyčiams (Sukiennik ir Kowal, 2022). PESTEL analizė yra pagrindiniai įrankiai, kurie suteikia struktūrizuotą požiūrį į išorinio konteksto supratimą (Mircescu, 2023). Tai paprastas ir plačiai naudojamas strateginio audito įrankis, padedantis analizuoti pokyčius (Bąk ir kt., 2025).

Tirdamos šių veiksnių sąveiką, institucijos gali nustatyti galimas kliūtis, pasinaudoti naujomis tendencijomis ir suderinti savo strategijas su besikeičiančiais atitinkamo

sektoriaus reikalavimais (Mircescu, 2023) ir tampa tarsi aplinkos pokyčių krypties nustatymo priemone (Bąk ir kt., 2025). Pasak Mircescu (2023), tokia analizė suteikia įžvalgų apie reguliavimo kliūtis, ekonomikos svyravimus, kintančius klientų pageidavimus ir naujas technologijas, leidžiančias organizacijoms aktyviai prisitaikyti.

Politiniai veiksniai apima globalizacijos iššūkius ir jų poveikį vidaus konfliktams, politiniam stabilumui bei institucijų veikimo aplinkai (Vitkienė, 2009). Jie apima valstybės veiksmus, politinį stabilumą ir viešosios politikos kryptis, darančias tiesioginę įtaką institucijų veikimo sąlygoms (Bąk ir kt., 2025; Karadzhov ir Patarchanova, 2025). Tai gali būti vyriausybės sprendimai, reguliavimo politika, biudžeto prioritetai, administracinės reformos ar geopolitiniai procesai, kurie formuoja reikalavimus institucijų gebėjimams.

Ekonominiai veiksniai atspindi pasaulinės ekonomikos pokyčius (Vitkienė, 2009) ir makroekonominę aplinką: BVP dinamiką, infliaciją, palūkanų normas, užimtumą, biudžeto balansą ar energijos kainas (Bąk ir kt., 2025). Jie lemia institucijų finansines galimybes ir išteklių paskirstymą, o kartu ir tai, kiek jos gali išlaikyti ar plėtoti administracinius gebėjimus (Karadzhov ir Patarchanova, 2025).

Socialiniai veiksniai apima demografiją, visuomenės vertybes, socialinę sanglaudą, pasitikėjimą institucijomis ir pilietinį aktyvumą (Bąk ir kt., 2025; Karadzhov ir Patarchanova, 2025). Šie aspektai formuoja institucijų veiklos logiką ir jų gebėjimą užtikrinti socialinį legitimumą bei efektyviai koordinuoti veiklą.

Technologiniai veiksniai susiję su inovacijų dinamika, skaitmenizacijos procesais, technologijų diegimo tempu ir infrastruktūros išvystymu (Bąk ir kt., 2025; Karadzhov ir Patarchanova, 2025). Čia labai aiškus naujų technologijų raidos poveikis esamoms valdymo sistemoms (Vitkienė, 2009). Dirbtinis intelektas, duomenų analizė, automatizacija ar debesijos sprendimai tiesiogiai veikia institucijų gebėjimą mokytis, valdyti informacijos srautus ir prisitaikyti prie pokyčių.

Ekologiniai arba aplinkos veiksniai apima tvarumo ir ekologijos aspektus: klimato kaitą, išteklių trūkumą, aplinkosaugos reguliavimą, atliekų valdymą ir anglies emisijų mažinimą (Bąk ir kt., 2025; Karadzhov ir Patarchanova, 2025). Veiksniai aktualūs analizuojant institucinius apribojimus aplinkosaugos srityje (Vitkienė, 2009). Šie klausimai vis dažniau tampa reikšmingi ir viešojo sektoriaus institucijų veikloje, ypač nacionalinio saugumo ir atsparumo kontekste.

Teisiniai veiksniai apima formalius reguliavimo mechanizmus ir teisines normas, nustatančias institucijų veiklos ribas: darbo teisę, viešojo administravimo reglamentus, duomenų apsaugos taisykles, viešųjų pirkimų ar nacionalinio saugumo reikalavimus (Bąk ir kt., 2025; Karadzhov ir Patarchanova, 2025). Šie veiksniai padeda įvertinti, kaip reguliacinė aplinka formuoja institucijų gebėjimų raidą ir pokyčių galimybes, todėl apima ir savireguliaciją (Vitkienė, 2009).

Nors PESTEL analizė plačiai taikoma aplinkos veiksnių vertinimui, ji dažniausiai naudojama aprašomajame lygmenyje, todėl šiame darbe ji adaptuojama siekiant sistemingai susieti išorinius veiksnius su administraciniais gebėjimais (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Aplinkos veiksnių įtaka mezo lygmens administraciniams gebėjimams

Veiksnių grupė	Galimas poveikis mezo administraciniams gebėjimams
Politiniai	Nustato gebėjimų, kuriuos institucijos turi plėtoti, pobūdį, užtikrinant veiksmingumą kintančioje politinėje aplinkoje
Ekonominiai	Lemia turimus išteklius, investicijų prioritetus ir administracinių gebėjimų išlaikymo bei plėtros galimybes
Socialiniai	Daro įtaką gebėjimui koordinuoti veiklą ir reaguoti į visuomenės poreikius
Technologiniai	Formuoja gebėjimą mokytis ir prisitaikyti prie besikeičiančios technologinės aplinkos
Ekologiniai	Veikia institucijų gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir valdyti su klimato kaita bei kitais aplinkos iššūkiais susijusias rizikas.
Teisiniai	Apibrėžia institucijų veiklos ribas, reguliavimo reikalavimus, daro įtaką procedūriniams procesams

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Haque ir kt. (2021), El-Taliawi ir Van Der Wal (2019), Sukiennik ir Kowal (2022), Karadzhov ir Patarchanova (2025), Bąk ir kt. (2025)

Apibendrinant galima teigti, kad mezo administraciniai gebėjimai yra glaudžiai susiję su supančia aplinka, kurią veikia politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, ekologiniai ir teisiniai veiksniai. Vis dėlto vien aplinkos veiksnių analizės nepakanka. Nors tai leidžia suprasti bendrą poveikio kryptį, bet neatskleidžia, kaip konkrečiai šie veiksniai veikia institucijų veikimą. Kad administracinių gebėjimų ir juos veikiančių aplinkos veiksnių vertinimas būtų tikslus, tikslinga juos aiškiai klasifikuoti.

1.3.3. Mezo administracinių gebėjimų klasifikacija

Administraciniai gebėjimai mezo lygmeniu atspindi institucijų turimų išteklių, struktūrų ir sistemų visumą, sudarančią prielaidas veiksmingai įgyvendinti viešąją politiką, siekti strateginių tikslų ir prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Jie apima ne tik vidinius organizacijų išteklius ir kompetencijas, bet ir platesnį politinį, teisinį bei ekonominį kontekstą, kuris apibrėžia institucijų veikimo ribas ir galimybes (Polverari ir kt., 2020).

Naujausi tyrimai pabrėžia, kad mezo lygmens administraciniai gebėjimai gali būti vertinami pagal turimų išteklių pakankamumą, organizacinių struktūrų efektyvumą ir procesų išvystymo lygį, kurie sudaro pagrindą institucijų veiklai įvairiose situacijose (Bachtrögler-Unger ir kt., 2024). Annan-Prah ir Andoh (2023b) tyrimas Ganos savivaldybėse parodė, kad vietos valdžios institucijų veiksmingumas iš esmės priklauso nuo tokių gebėjimų kaip žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymas bei techninės kompetencijos. Italijos ekonomikos gaivinimo plane vienu iš esminių gebėjimų laikomas infrastruktūros projektų ir viešųjų paslaugų modernizavimas (D'Alfonso, 2024). Bulgarijos gero valdymo administracinių gebėjimų indekso analizėje (UNWE, 2023) išskiriami planavimo kokybės, vadovavimo, personalo ir finansų valdymo, vidaus kontrolės ir bendradarbiavimo gebėjimai (Borisov ir kt., 2023).

Vieną plačiausiai naudojamų administracinių gebėjimų klasifikacijų pateikia Lodge ir Wegrich (2014), išskiriantys keturis pagrindinius administracinius gebėjimus: koordinavimo, operacinius, reguliacinius ir analitinius. Ši klasifikacija pasitelkiama ir naujausiuose administracinius gebėjimus viešojo sektoriaus krizių valdymo kontekste nagrinėjančiuose tyrimuose (Gnielinski ir kt., 2026).

Koordinavimo, analitiniai, reguliaciniai ir operaciniai gebėjimai nėra izoliuoti, nes veikia kaip tarpusavyje persidengiantys ir vienas kitą papildantys administracinės veiklos komponentai (Lodge ir Wegrich, 2014). Vėlesni autoriai papildė šią tipologiją, išskirdami išteklių valdymo gebėjimus, kurie apima finansinių ir žmogiškųjų išteklių prieinamumą, jų paskirstymo mechanizmus ir valdymo sistemas, sudarančias pagrindą deleguotų funkcijų įgyvendinimui (Fernández-i-Marín ir kt., 2024).

Koordinavimo gebėjimai apima institucinių mechanizmų, struktūrų ir procesų visumą, kuri sudaro prielaidas derinti įvairių dalyvių veiklą ir užtikrinti, kad skirtingų lygių bei sektorių veikėjų sąveika būtų orientuota į bendrą tikslą. Krizių valdymo kontekste tai ypač reikšminga, nes vien institucijų pasirengimas ir turimi ištekliai dažnai nėra pakankami krizei suvaldyti, todėl būtini veiksmingi tarpinstitucinio koordinavimo mechanizmai (Smaliukienė ir kt., 2023). Tokie mechanizmai apima institucinių ribų peržengimą sudarančias sąveikos formas, procesų organizavimą bei diskusijų moderavimo praktikas, leidžiančias valdyti skirtingų interesų sąveiką (Lodge ir Wegrich, 2014).

Pasak Smaliukienės ir kt. (2023), praktikoje šie administraciniai gebėjimai apima vieningų informacijos sklaidos kanalų formavimą krizių valdyme dalyvaujančioms tarnyboms, institucijų atstovavimo skirtingų lygmenų (strateginio, operacinio ir taktinio) komandose užtikrinimą bei tarpinstitucinius informacijos dalijimosi mechanizmus, sudarančius prielaidas ankstyvam situacijos suvokimui. Šie gebėjimai taip pat siejami su sprendimų priėmimo procesų organizavimu esant dideliam neapibrėžtumui ir laiko spaudimui (Christensen ir Lægreid, 2020). Viešajame valdyme koordinavimas grindžiamas institucinių sąveikos mechanizmų visuma, leidžiančia derinti įvairių veikėjų veiklą siekiant bendro rezultato (Grotenbreg ir van Buuren, 2016). Tokios partnerystės sudaro prielaidas platesnei prieigai prie papildomų išteklių, kompetencijų ir infrastruktūros (Devereux, 2023).

Kai kuriose politikos srityse koordinavimas tampa kritine sąlyga. Būtent institucinių bendradarbiavimo mechanizmų išvystymo lygis lemia politikos įgyvendinimo kokybę (Fernández-i-Marín ir kt., 2024). Šią sritį veikia ir platesnės valdymo charakteristikos, tokios kaip viešojo administravimo kokybė bei administracinė kultūra (Bachtler ir kt., 2023; Gal ir kt., 2023).

Reikia pažymėti, kad koordinavimas turi būti ne tik funkcinis, bet ir normatyviai suderintas. Institucinis nepasitikėjimas ir silpni koordinavimo kanalai dažnai lemia formalių, bet realaus efekto neteikiančių reformų įgyvendinimą (Lehmann ir kt., 2025). Koordinavimo gebėjimai sudaro prielaidas mažinti veiklos dubliavimą ir užkirsti kelią instituciniams konfliktams (Ismail ir Al-Atwany, 2019).

Taigi, koordinavimo gebėjimai apima institucinių mechanizmų, procesų ir struktūrų visumą, kuri sudaro prielaidas derinti įvairių veikėjų veiksmus, užtikrinti

informacijos sklaidą ir priimti bendrus sprendimus, ypač esant neapibrėžtumui ir krizinėms situacijoms. Veiksmingas koordinavimas grindžiamas tiek struktūriniais mechanizmais, t. y. aiškiomis procedūromis, komunikacijos kanalais ir atsakomybių paskirstymu, tiek kultūrinėmis ir tarpasmeninėmis kompetencijomis, sudarančiomis prielaidas veikėjams peržengti institucines ribas ir bendradarbiauti.

EBPO (2023) ir EK (2024) analizės išryškina, kad ne tik koordinavimo, bet ir analitiniai gebėjimai yra vieni iš kertinių, sudarančių pagrindą institucijų reagavimui į aplinkos keliamus iššūkius. Administraciniai gebėjimai tokiame kontekste formuojami per darbo metodų, procedūrų ir informacinių sistemų plėtrą bei tobulinimą (European Commission, 2024; Woo ir kt., 2024), kur svarbų vaidmenį užima informacinės technologijos (Gal ir kt., 2023).

Šie gebėjimai apima vertinimo, planavimo, prognozavimo ir analizės procesų bei metodų visumą, taikomą įvairiems veiklos aspektams (Van Wolleghem, 2022) bei glaudžiai siejasi su duomenų analizės kompetencijomis, teisinės informacijos interpretacijos praktikomis bei rizikos ir teisėtumo vertinimo mechanizmais (Șchiopu, 2022). Analizuojant šiuos gebėjimus ypač išryškėja vertinimo ir stebėsenos sistemų svarba (Van Wolleghem, 2022). Analitika parodo informacijos apdorojimo, vertinimo, stebėsenos ir kontrolės sistemų išvystymo lygį, kuris sudaro pagrindą veikti remiantis analize ir patikimais duomenimis.

Analitiniai gebėjimai taip pat apima ateities iššūkių, poreikių ir galimybių vertinimo bei prognozavimo procesus tiek trumpalaikiame, tiek ilgalaikiame planavime. Didėjant įrodymais grįsto veiklos planavimo reikšmei, ypač svarbios tampa duomenų analizės sistemos ir metodai, sudarantys pagrindą formuoti analize pagrįstas žinias (Lodge ir Wegrich, 2014). Praktikoje jie reiškiasi per rizikos vertinimo procedūras, reguliacinių instrumentų peržiūros mechanizmus ir duomenimis grįstos ekspertinės informacijos teikimo sistemas. Sudėtingose ir dinamiškose aplinkybėse ypač svarbus tampa vertinimo ir sprendimų peržiūros procesų išvystymo lygis (Fernández-i-Marín ir kt., 2024).

Institucijų reagavimą į krizes formuoja turimos informacijos prieinamumas, kokybė ir jos panaudojimo sprendimų priėmimo procesuose mechanizmai (Grotenbreg ir van Buuren, 2016). Krizių metu tai siejama su duomenų rinkimo, apdorojimo ir interpretavimo sistemomis realiuoju laiku, taip pat su institucinėmis mokymosi ir sprendimų peržiūros praktikomis, leidžiančiomis adaptuoti veiksmus kintančiomis sąlygomis (Edwards ir Ott, 2023).

Analitiniai gebėjimai atspindi institucinių analitinių mechanizmų, procesų ir sistemų visumą, sudarančią pagrindą įrodymais grįstų sprendimų priėmimui, rizikų vertinimui ir veiklos planavimui tiek įprastomis, tiek krizinėmis sąlygomis. Taigi šie gebėjimai apima duomenų rinkimo, apdorojimo ir interpretavimo sistemas, taip pat planavimo, stebėsenos, vertinimo ir institucinės mokymosi praktikas.

Reguliaciniai gebėjimai apima teisinio ir institucinės veiklos reguliavimo pagrindo visumą, apibrėžiančią institucijų veikimą konkrečioje srityje (Șchiopu, 2022), standartų nustatymo, jų laikymosi priežiūros ir užtikrinimo sistemas bei mechanizmus (Fernández-i-Marín ir kt., 2024). Šie gebėjimai siejami su skirtingomis reguliavimo

prieigomis: nuo griežtai formalizuotų kontrolės ir nurodymų sistemų iki konsultavimo ir rekomendacinio pobūdžio reguliavimo formų (Lodge ir Wegrich, 2014). Reguliavimas apima ne tik teisinį pagrindą, reglamentuojantį veiklos sritį, bet ir jo įgyvendinimo praktikas bei institucinius mechanizmus, atsižvelgiant į teisės aktuose apibrėžtas kompetencijas (Şchiopu, 2022). Neapibrėžtas ar fragmentiškas reguliavimas silpnina administracinius gebėjimus, nes riboja institucinių veiksmų teisėtumo ir nuoseklumo pagrindą bei mažina reguliacinių sistemų veiksmingumą.

Kai kuriose politikos srityse išlieka iššūkių, susijusių su prieštaringais teisės aktais arba „instituciniu vakuumu", kai trūksta aiškaus reguliacinio pagrindo greitiems sprendimams priimti (Grotenbreg ir van Buuren, 2016). Todėl reguliacinių gebėjimų kokybę lemia teisinio reglamentavimo nuoseklumas, bendros politinės, institucinės ir ekonominės aplinkos stabilumas, taip pat lyderystė ir politiniai įsipareigojimai (Bachtler ir kt., 2023; Polverari ir kt., 2020; Gal ir kt., 2023).

Reguliaciniai gebėjimai yra itin svarbūs krizių kontekste, nes atskleidžia reguliacinių mechanizmų, leidžiančių mobilizuoti, reguliuoti ir koordinuoti veiksmus, išvystymo lygį. Jie taip pat siejami su strateginio planavimo kokybe bei reguliacinių mechanizmų veiksmingumu (Edwards ir Ott, 2023). Gebėjimai apima teisiškai apibrėžtos veiklos erdvės, elgesio standartų nustatymo ir jų laikymosi priežiūros sistemų visumą. Tai reiškia, kad veiksmingas reguliavimas grindžiamas aiškiu teisiniu pagrindu, suderintais ir nuosekliais teisės aktais bei jų įgyvendinimo praktika.

Reguliacinių gebėjimų kokybė lemia institucinių veiksmų teisėtumo, nuoseklumo ir veiksmingumo pagrindą, ypač sudėtingomis ar krizinėmis aplinkybėmis. Todėl jie atskleidžia ne tik formalias kompetencijų ribas, bet ir reguliacinių mechanizmų išvystymo lygį, sudarantį prielaidas koordinuotam ir nuosekliam atsakui įvairiuose kontekstuose.

Operaciniai gebėjimai apima institucinių veiklos įgyvendinimo procesų, procedūrų ir sistemų visumą, susijusią su praktinių funkcijų vykdymu ir paslaugų teikimu (Lodge ir Wegrich, 2014). Operacinė veikla reiškiasi per krizių valdymo procedūras, pratybų organizavimo ir mokymų sistemas. Kai kuriose politikos srityse operaciniai gebėjimai pasireiškia per tiesioginio veiklos vykdymo modelius, kai viešosios institucijos pačios įgyvendina konkrečius veiksmus, o ne tik koordinuoja ar reguliuoja kitų subjektų veiklą (Fernández-i-Marín ir kt., 2024). Šie gebėjimai siejami su kasdienės veiklos organizavimo, procesų valdymo ir paslaugų teikimo sistemų išvystymo lygiu, sudarančiu pagrindą institucijų tikslų įgyvendinimui.

Taigi, operaciniai gebėjimai atspindi institucinių veiklos įgyvendinimo procesų ir sistemų išvystymo lygį, susijusį su incidentų valdymu ir tiesioginiu politikos įgyvendinimu. Operacinė veikla parodo, kiek yra išplėtota vykdymo infrastruktūra, leidžianti realizuoti priimtus sprendimus ir užtikrinti operatyvų reagavimą situacijose, kai reikalingi konkretūs veiksmai, o ne vien analizė ar reguliavimas.

Išteklių valdymo gebėjimai apima finansinių, žmogiškųjų ir materialinių išteklių mobilizavimo, paskirstymo ir panaudojimo sistemų visumą (Fernández-i-Marín ir kt., 2024). Šie gebėjimai siejami su finansinių išteklių prieinamumu, įskaitant išorinius finansavimo šaltinius, taip pat techninės ir finansinės paramos mechanizmais (Polverari

ir kt., 2020). Išteklių valdymo gebėjimų kokybę lemia bendros makroekonominės sąlygos ir politinė parama, kurios formuoja finansinio stabilumo pagrindą bei investicijų galimybes (Gal ir kt., 2023).

Svarbiausias išteklių valdymo aspektas yra žmogiškieji ištekliai: darbuotojų kompetencijos, kvalifikacija, motyvacinės sistemos ir personalo kaita (Bachtler ir kt., 2023). Žmogiškųjų išteklių pakankamumas pagal skaičių ir kompetencijas sudaro prielaidas veiksmingam politikos įgyvendinimui (Polverari ir kt., 2020). Ištekliai taip pat apima fizinius elementus: finansus, infrastruktūrą ir įrangą (Bachtler ir kt., 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad išteklių valdymo gebėjimai atspindi finansinių, žmogiškųjų ir materialinių išteklių užtikrinimo, paskirstymo ir administravimo sistemų išvystymo lygį. Jie parodo turimų išteklių pakankamumą, jų struktūrą ir prieinamumą, taip pat finansinių srautų valdymo organizavimą. Kitaip tariant, tai yra institucinis pagrindas, sudarantis sąlygas politikos tikslų įgyvendinimui ir veiksmingam funkcijų vykdymui. 4 lentelėje pateikiama susisteminta mezo administracinių gebėjimų klasifikacijos lentelė.

4 lentelė. Mezo administracinių gebėjimų klasifikacija

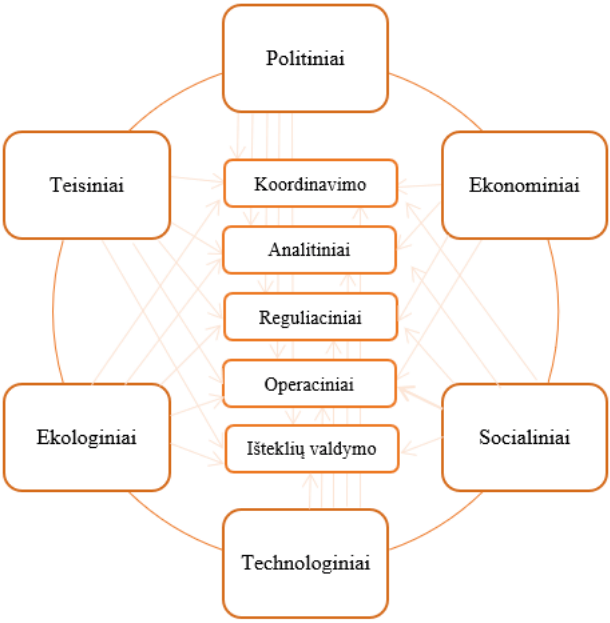
Administraciniai gebėjimai	**Turinys**
Koordinavimo	Institucinių koordinavimo mechanizmų, struktūrų ir procesų visuma, sudaranti prielaidas derinti įvairių veikėjų veiklą, užtikrinti informacijos sklaidą ir priimti bendrus sprendimus, ypač esant neapibrėžtumui ir krizinėms situacijoms (Lodge ir Wegrich, 2014; Smaliukienė ir kt., 2023; Christensen ir Lægreid, 2020; Grotenbreg ir van Buuren, 2016).
Analitiniai	Informacijos rinkimo, apdorojimo, interpretavimo, stebėsenos, vertinimo ir prognozavimo sistemų bei procesų visuma, sudaranti pagrindą įrodymais grįstų sprendimų priėmimui ir veiklos planavimui (Van Wolleghem, 2022; Șchiopu, 2022; Lodge ir Wegrich, 2014; Edwards ir Ott, 2023; Christensen ir Lægreid, 2020).
Reguliaciniai	Teisinio reguliavimo pagrindo, standartų nustatymo, jų įgyvendinimo ir priežiūros mechanizmų visuma, užtikrinanti institucijų veiklos teisėtumą, nuoseklumą ir atitiktį nustatytoms taisyklėms (Lodge ir Wegrich, 2014; Șchiopu, 2022; Fernández-i-Marín ir kt., 2024; Bachtler ir kt., 2023; Polverari ir kt., 2020).
Operaciniai	Institucinių veiklos įgyvendinimo procesų, procedūrų ir sistemų visuma, susijusi su praktinių funkcijų vykdymu, paslaugų teikimu, incidentų valdymu ir politikos įgyvendinimu (Lodge ir Wegrich, 2014; Fernández-i-Marín ir kt., 2024).
Išteklių valdymo	Finansinių, žmogiškųjų ir materialinių išteklių mobilizavimo, paskirstymo ir panaudojimo sistemų visuma, apimanti finansavimo, personalo valdymo, technologijų ir infrastruktūros užtikrinimą (Fernández-i-Marín ir kt., 2024; Polverari ir kt., 2020; Bachtler ir kt., 2023; Gal ir kt., 2023).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lodge ir Wegrich (2014); Fernández-i-Marín ir kt. (2024) ir kt.

Koordinavimo, analitiniai, reguliaciniai, operaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai sudaro mezo administracinių gebėjimų klasifikaciją, atspindinčią skirtingus institucinių procesų, mechanizmų ir sistemų aspektus. Šie gebėjimai negali būti vertinami izoliuotai nuo konteksto, nes jų raiška, svarba ir konkretūs veikimo mechanizmai priklauso nuo institucijos funkcijų, aplinkos, išteklių ir situacinių sąlygų.

Lentelė apibendrina mezo lygmens administracinių gebėjimų klasifikaciją, išryškindama skirtingų gebėjimų turinį. Svarbu pažymėti, kad šie gebėjimai nėra izoliuoti. Tai tarpusavyje susiję ir kompleksiškai veikiantys administraciniai gebėjimai, todėl vienų silpnumas gali riboti kitų veiksmingumą. Toks konceptualus struktūravimas sudaro prielaidas nuosekliai empirinei analizei, leidžiančiai įvertinti, kaip administraciniai gebėjimai pasireiškia konkrečiame instituciniame ir situaciniame kontekste.

Paveikslas (žr. 3 paveikslą) parodo, kad mezo lygmens administraciniai gebėjimai yra veikiami politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, ekologinių ir teisinių aplinkos veiksnių. Rodyklės schemoje žymi potencialų ir kontekstualų šių veiksnių poveikį administraciniams gebėjimams.



3 pav. Mezo lygmens administracinius gebėjimus veikiantys aplinkos veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lodge ir Wegrich (2014), Fernández-i-Marín ir kt. (2024), Christensen ir Lægreid (2020), Haque ir kt. (2021), Sukiennik ir Kowal (2022)

3 paveikslas iš anksto neapibrėžia konkrečių dominuojančių aplinkos veiksnių ar jų poveikio intensyvumo atskiriems administraciniams gebėjimams, tačiau sudaro pagrindą šiuos aspektus sistemingai vertinti empirinėje darbo dalyje. Toliau darbe

analizuojami mikro lygmens administraciniai gebėjimai, kurie atskleidžia, kaip administraciniai gebėjimai realiai veikia konkrečioje organizacijoje.

1.4. Mikro gebėjimų lygmuo

1.4.1. Mikro administracinių gebėjimų tipai

Aplinkos veiksnių visuma formuoja mezo lygmens gebėjimus koordinuoti, analizuoti, reguliuoti, vykdyti operacines funkcijas ir valdyti išteklius. Vis dėlto šių gebėjimų veiksmingumas gali būti patikrintas tik mikro lygmeniu, t. y. organizacijos veikimo lygmenyje, kuriame gebėjimai pasireiškia ne tik struktūrose ar procedūrose, bet jų realizuotame veikimo gebėjime, kuris pasireiškia per organizacines praktikas, sprendimų priėmimą ir kasdienes veiklos rutinas. Šių gebėjimų tipai gali kisti nuo procedūrinių iki kūrybinių (Grimbert ir kt., 2024).

Pirmasis mikro lygmens gebėjimų tipas yra rutininiai gebėjimai (angl. *ordinary capabilities*). Jie apima įprastines ir stabilias organizacijos procedūras (Schulze ir Brusoni, 2022). Šis gebėjimų tipas veikia pastovioje, mažai kintančioje aplinkoje (Shabangu ir Letaba, 2025), neretai apibūdinamoje kaip „pastovi būsena“ (Chikán ir kt., 2022). Rutininis gebėjimų tipas leidžia organizacijai atlikti pagrindines funkcijas ir palaikyti operacinį stabilumą. Šis gebėjimų tipas skirtas esamų išteklių eksploatavimui ir kasdienės veiklos stabilumui užtikrinti (Corrales-Estrada ir kt., 2025) ir veiklos tęstinumą (Qaiyum ir Wang, 2018).

Šių gebėjimų tipas orientuotas į taisyklių laikymąsi, formalų efektyvumą, procesų standartizaciją (Grimbert ir kt., 2024) ir grindžiamas aiškiai aprašytomis ir darbuotojams prieinamomis veiklos instrukcijomis (Prester, 2023). Tam būtinas nuoseklus skirtingų procedūrų derinys (Polverari ir kt., 2020) ir veikimas pagal nustatytus, aiškiai apibrėžtus tikslus (Bachtler ir kt., 2023).

Rutininiai gebėjimai veikia esamuoju laiku ir yra efektyviausi trumpuoju laikotarpiu (Irwin ir kt., 2022). Dėl šios priežasties jie orientuoti į vidinius organizacijos procesus ir nekintančią aplinkos logiką, todėl sudaro organizacijos gebėjimų pagrindą, tačiau ribotai prisideda prie prisitaikymo sudėtingesnėmis ar dinamiškomis sąlygomis. Gebėjimas reaguoti į dinamišką aplinką, pertvarkant inertiškus ir nepakankamai lanksčius įprastus gebėjimus veda link antro mikro administracinių gebėjimų tipo (Schriber ir Löwstedt, 2020).

Antrasis gebėjimų tipas atsiranda stiprėjant išoriniams pokyčiams. Šiandieninis valdymas neišvengiamai susiduria su tokiomis sąvokomis kaip konkurencija, greitis, rizika, neapibrėžtumas ir dinamiškumas (Yüksel ir Karavardar, 2025). Jeigu rutininiai gebėjimai laikomi pastovia būsena, tai antrasis jų tipas – dinaminiai (angl. *dynamic capabilities*), kurie iš esmės siejami su augimu (Chikán ir kt., 2022).

Informacijos revoliucijos, technologinės pažangos ir globalizacijos sukelta dinamika pakeitė visus tarpusavyje susijusius veiksnius ir elementus, kurie palaiko organizacijų veiklos procesus (Yüksel ir Karavardar, 2025). Dinaminis gebėjimų tipas yra

organizacijos gebėjimas integruoti, kurti ir pertvarkyti vidinius bei išorinius išteklius, siekiant reaguoti į aplinkos pokyčius, pasiekti konkurencinį pranašumą (Nurcahyo UK ir Pusparini, 2025) ir leidžia prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų (Schulze ir Brusoni, 2022). Todėl rutininių ir dinaminių gebėjimų santykis grindžiamas balansu tarp stabilumo ir pokyčių (Irwin ir kt., 2022).

Mokslinėje literatūroje identifikuojama ir specifinė dinaminių gebėjimų atmaina – bendradarbiavimo dinaminiai gebėjimai. Šie gebėjimai suprantami kaip organizacijos pajėgumas mobilizuoti, pertvarkyti ir integruoti vidinius bei išorinius išteklius taip, kad būtų stiprinamas bendradarbiavimas ir gerinama sprendimų priėmimo kokybė (Tongtong ir kt., 2025). Bendradarbiavimo dinaminių gebėjimų plėtra grindžiama organizacijos žinių bazės įvairinimu ir absorbcinių gebėjimų stiprinimu, kurie formuojasi per nuoseklias tarpsektorines sąveikas ir žinių mainus (Jucevičius ir Jucevičienė, 2022).

Dinaminių gebėjimų kūrimas yra ilgalaikis procesas, grindžiamas nuosekliomis investicijomis į darbuotojų kompetencijas – jų komunikavimo, mokymosi, galimybių atpažinimo bei gebėjimo pertvarkyti veiklą įgūdžius (Prester, 2023). Tokie gebėjimai ypač svarbūs organizacijoms, veikiančioms neapibrėžtumo ir nuolatinių pokyčių aplinkose (Irwin ir kt., 2022).

Mažesnėse organizacijose dinaminiai gebėjimai dažniau atsiskleidžia efektyviau, nes jose lengviau įgyvendinti reikalingus procesinius pokyčius (Prester, 2023). Dinaminiai gebėjimai atspindi būtinybę balansuoti tarp efektyvumo ir prisitaikymo – jie leidžia organizacijai išlaikyti vidinį stabilumą kartu užtikrinant gebėjimą reaguoti į kintančius išorės signalus (Irwin ir kt., 2022). Tokiu būdu jie tampa vienu iš veiksnių, lemiančių organizacijos konkurencingumą (Chikán ir kt., 2022).

Svarbu ir tai, kad dinaminiai gebėjimai aktualūs būtent tada, kai organizacija veikia kintančioje, kompleksiškoje aplinkoje: tik tokiose sąlygose atsiskleidžia jų vertė bei poveikis rezultatams (Shabangu ir Letaba, 2025). Būtent dėl to dinaminiai gebėjimai laikomi esminiu elementu, leidžiančiu įmonėms greitai reaguoti į rinkos pokyčius, technologines naujoves ar vartotojų elgsenos transformacijas ir išlikti konkurencingoms (Nurcahyo UK ir Pusparini, 2025). Tokie gebėjimai lemia institucijų pasirengimą susidoroti su neapibrėžtumu ir prisitaikyti prie greitai besikeičiančios situacijos (Christensen ir Lægreid, 2020).

Analizuojant dinaminius gebėjimus, vienu svarbiausių veiksnių tampa organizacijos lyderis (Gal ir kt., 2023), kuris atlieka esminį vaidmenį juos formuojant ir plėtojant (Nurcahyo UK ir Pusparini, 2025). Viešojo sektoriaus organizacijose šie gebėjimai gali būti įgalinami per palaikantį lyderystės stilių, kuris stiprina pasitikėjimu grįstus darbo santykius (Jucevičius ir Jucevičienė, 2022). Toks vadovavimas apima aiškų tikslų nustatymą, vizijos kūrimą, motyvavimą ir kolektyvinio įsipareigojimo telkimą (Bachtler ir kt., 2023). Todėl organizacijose turi būti ugdoma aplinka, kurioje dominuoja inovatyvūs ir palaikantys lyderiai, racionaliai planuojamas darbo laikas ir pastangos, užtikrinamas nešališkas valdymas bei skatinama komandinė dvasia (Yüksel ir Karavardar, 2025).

Organizacinis mokymasis daro reikšmingą teigiamą poveikį dinaminiams

gebėjimams, nes būtent per mokymosi procesus organizacijos geba atnaujinti turimas žinias, atpažinti pokyčius ir į juos reaguoti (Bornay-Barrachina ir kt., 2025). Gebėjimai šiame kontekste nėra suprantami kaip statiški resursai ar formalios struktūros – jie yra dinamiškai įgyjami per patirtį, žinių kaupimą ir normų perėmimą (Karini, 2017). Todėl dinaminiai gebėjimai vystosi laikui bėgant, organizacijai nuolat mokantis ir prisitaikant (Moreira ir kt., 2024).

Karini (2017) pabrėžia, kad šis procesas yra ne tik vidinis, bet ir grindžiamas politikos mokymusi bei tinklų sąveika, kas leidžia organizacijoms pasisemti patirties iš platesnės aplinkos. Šią logiką papildo ir Bachtler ir kt. (2023), akcentuodami atvirumo išorės žinioms reikšmę – patarimus, tinklines sąveikas ir tarpinstitucinius ryšius.

Bendradarbiavimo dinaminių gebėjimų perspektyva (Jucevičius ir Jucevičienė, 2022) išplečia supratimą apie tai, kaip organizacijos geba subalansuoti dvigubus iššūkius, veikdamos tiek savo viduje, tiek už organizacinių ar sektorinių ribų. Ši perspektyva pabrėžia gebėjimą pasitelkti skirtingus žinių išteklius ir juos integruoti, taip kuriant sąlygas nuolat atnaujinamiems ir adaptyviems sprendimams. Svarbus vaidmuo tenka žinių dalijimuisi, kuris veikia kaip katalizatorius, leidžiantis organizacijai pereiti iš rutininio veikimo į aukštesnį gebėjimų lygį. Darbuotojų įsitraukimas yra pagrindinis šio proceso veiksnys (Hussain ir kt., 2018). Taigi bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis ir verslo bendruomene yra itin svarbus siekiant didinti viešojo administravimo veiksmingumą ir skaidrumą (Kovalchuk, 2024).

Dinaminiai gebėjimai stiprėja tada, kai organizacijos taiko sisteminį, kryptingą mokymosi procesą. Polverari ir kt. (2020) tai apibrėžia kaip sisteminį mokymąsi, kai institucijos turi nuolat reflektuoti savo patirtį, vertinti įgytus rezultatus ir įtraukti išmoktas pamokas į veiklos procesus. Siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos ar valdymo struktūrų, gebėjimų tobulinimas turi vykti visuose organizacijos lygmenyse. Todėl darbuotojams, lyderiams ir verslininkams būtina sudaryti sąlygas sistemingai tobulinti kompetencijas per įvairius mokymus ir metodus, kad jie galėtų laiku atpažinti naujoves ir jas integruoti į kasdienę praktiką (Yüksel ir Karavardar, 2025).

Taigi, dinaminių gebėjimų tipas nėra tik organizacijos savybė, o rezultatas iš mokymosi ir lyderystės sąveikos (Bornay-Barrachina ir kt., 2025). Tai cikliškas ir niekada visiškai nesibaigiantis procesas (Schulze ir Brusoni, 2022). Organizacijos privalo nuolat atnaujinti ir keisti savo produktus, rinkas, valdymo modelius, organizacinę struktūrą, sistemas, procesus ir strategijas, kad galėtų tinkamai reaguoti į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius (Yüksel ir Karavardar, 2025). Todėl labai svarbu užtikrinti nuolatinį gebėjimų stiprinimą (Chikán ir kt., 2022). Tiesa, viešojo valdymo organizacijos turi būti ne tik lanksčios, bet ir inovatyvios, kad galėtų veiksmingai valdyti sparčius pokyčius (Kovalchuk, 2024).

Trečiasis gebėjimų tipas – inovaciniai gebėjimai (angl. *innovative capabilities*). Nors literatūroje jie neretai tapatinami su dinaminiais gebėjimais (Chikán ir kt., 2022) ir sąvokos neretai vartojamos kaip sinonimai (Aas ir Breunig, 2017), jų funkcija organizacijoje kiek kitokia. Rutininiai gebėjimai orientuoti į dabarties efektyvumą, dinaminiai – į prisitaikymą ateityje, o inovaciniai gebėjimai užtikrina gebėjimą kurti naują vertę ir įgyvendinti strategines iniciatyvas (Paovangsa ir kt., 2025). Todėl, šis gebėjimų tipas

laikomas ypatingu institucijos turtu (Quintero Sepúlveda ir Zúñiga Collazos, 2025).

Inovacijos gali būti įvairių formų – nuo naujų technologijų, produkto savybių papildymo iki vidinių procesų pertvarkymo, siekiant didesnio tikslumo, lankstumo ir prisitaikomumo neapibrėžtumo sąlygomis (Paovangsa ir kt., 2025; Xiangke Zhang ir kt., 2025). Tiesa, nors technologinės inovacijos dažnai laikomos akivaizdžiausia ir patraukliausia inovacijų forma, ne visos institucijos gali diegti technologines inovacijas (Zawislak ir kt., 2012). Sparčios technologinės pažangos laikotarpiu gebėjimas generuoti ir taikyti naujas idėjas tampa esmine išlikimo sąlyga (Herin ir kt., 2025). Inovacija apskritai suprantama kaip naujų idėjų kūrimo ir įgyvendinimo procesas, pasitelkiant tiek vidinius, tiek išorinius išteklius (Kenikasahmanworakhun ir kt., 2025).

Inovaciniai gebėjimai apima organizacijos gebėjimą generuoti, plėtoti ir diegti idėjas, kurios pagerina produktus, procesus ar paslaugas (Nurcahyo UK ir Pusparini, 2025), bei gebėjimą atpažinti išorines galimybes ir jas paversti konkurenciniu pranašumu (Paovangsa ir kt., 2025). Jie reiškia sistemingą inovacijų galimybių tyrinėjimą ir nuoseklų jų įgyvendinimą (Nurcahyo UK ir Pusparini, 2025). Eksperimentavimas ir kūrybiškumo integravimas į organizacinius procesus čia tampa kasdieniu veiklos elementu (Wibowo ir kt., 2025).

Kultūra ir organizacinė atmosfera yra vieni reikšmingiausių inovacijų sėkmės veiksnių (Moreira ir kt., 2024). Ypač svarbios bendradarbiavimo kultūra ir ilgalaikė mąstysena, grindžiama procesų integracija ir darnumu (Polverari ir kt., 2020). Todėl organizacinės reformos turėtų orientuotis į inovacijoms palankios aplinkos stiprinimą ir tarpstruktūrinio bendradarbiavimo plėtrą (Paovangsa ir kt., 2025). Tokios kultūros kūrimas reikalauja vadovybės įsipareigojimo ir sisteminio požiūrio į organizacinę struktūrą (Paovangsa ir kt., 2025).

Darbuotojų gebėjimai, žinios ir nuolatinis mokymasis – yra pagrindinis inovacijų variklis, ypač aukštųjų technologijų įmonėse (Kenikasahmanworakhun ir kt., 2025). Verslumo lyderiai kuria aplinką, kurioje inovacijos tampa įprasta praktika, o rizikos prisiėmimas – kultūros norma (Nurcahyo UK ir Pusparini, 2025). Darbuotojai, turintys aukštus techninius įgūdžius ir specifines pramonės žinias, efektyviau prisideda prie kūrybinių procesų ir padeda organizacijoms išlikti konkurencingoms sparčiai kintančioje technologinėje aplinkoje (Kenikasahmanworakhun ir kt., 2025).

Inovacijų procese itin išryškėja žinių dalijimosi reikšmė (Wibowo ir kt., 2025). Žinių mainai sudaro sąlygas nuolat transformuoti turimas žinias į naujus produktus ir procesus, taip stiprinant konkurencinį pranašumą (Moreira ir kt., 2024). Tyrėjai pabrėžia, kad inovaciniams gebėjimams įtaką daro įvairūs makro ir mezo lygmens veiksniai – nuo vyriausybės politikos ir infrastruktūros iki kultūrinių elementų bei tarptautinės prekybos sąlygų (Zhang ir kt., 2025).

Atsižvelgiant į sparčius technologinius pokyčius ir globalius iššūkius, organizacijos turi gebėti nuolat stiprinti konkurencingumą ir diegti inovacijas, kad išliktų aktualios informacinių technologijų eroje (Herin ir kt., 2025). Inovaciniai gebėjimai leidžia kūrybines idėjas ir aptiktas galimybes paversti produktais, paslaugomis ar procesais, kurie kuria papildomą vertę (Nurcahyo UK ir Pusparini, 2025).

Siekiant aiškiai atskleisti, kaip mikro lygmens administraciniai gebėjimai skiriasi

pagal paskirtį, veikimo pobūdį ir sąveiką su aplinka, žemiau pateikiama lentelė (žr. 5 lentelę), sisteminanti pagrindinius jų bruožus.

5 lentelė. Mikro lygmens administracinių gebėjimų tipai

Gebėjimų tipas	Paskirtis	Veikimo pobūdis	Aplinkos dinamika
Rutininis	Užtikrina kasdienį veiklos stabilumą, procesų efektyvumą ir funkcinį tęstinumą institucijų bei organizacijų veikloje (Schulze ir Brusoni, 2022; Shabangu ir Letaba, 2025).	Remiasi nustatytomis procedūromis, formalizuotais procesais ir sukaupta patirtimi. Palaiko bazinį organizacijos veikimą per aiškiai apibrėžtas taisykles, kontrolės mechanizmus ir operacinį koordinavimą (Prester, 2023; Irwin ir kt., 2022).	Veikia stabilioje, nuspėjamoje aplinkoje, kurioje vyrauja pastovumas ir veiklos pasikartojamumas (Chikán ir kt., 2022).
Dinaminis	Leidžia organizacijai prisitaikyti prie pokyčių, išnaudoti naujas galimybes, mokytis ir restruktūrizuoti veiklą, siekiant konkurencinio pranašumo (Prester, 2023; Tongtong ir kt., 2025; Irwin ir kt., 2022).	Integruoja, kuria ir pertvarko vidinius bei išorinius išteklius; grindžiami nuolatiniu mokymusi, informacijos mainais ir lyderystės vaidmeniu kuriant prisitaikymo kultūrą (Bornay-Barrachina ir kt., 2025; Schulze ir Brusoni, 2022).	Veikia kintančioje, dinamiškoje aplinkoje, kuriai būdingi neapibrėžtumas, turbulencija ir technologiniai pokyčiai (Yüksel ir Karavardar, 2025).
Inovacinis	Skirtas kurti naujoves, paversti kūrybines idėjas produktais, paslaugomis ar procesais, generuojančiais pridėtinę vertę (Paovangsa ir kt., 2025; Nurcahyo UK ir Pusparini, 2025).	Veikia per kūrybiškumą, eksperimentavimą ir rizikos prisiėmimą; remiasi žinių integracija, bendradarbiavimo kultūra ir ilgalaikiu strateginiu mąstymu (Moreira ir kt., 2024; Polverari ir kt., 2020).	Veikia neapibrėžtoje, kūrybinėje aplinkoje, skatinanti pokyčių kultūrą (Kenikasahmanworakhun ir kt., 2025; Wibowo ir kt., 2025).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Schulze ir Brusoni (2022); Shabangu ir Letaba (2025); Prester (2023); Irwin ir kt. (2022); Chikán ir kt. (2022) ir kt.

Rutininiai gebėjimai leidžia užtikrinti stabilumą ir veiklos tęstinumą, dinaminiai gebėjimai padeda reaguoti į pokyčius ir išnaudoti naujas galimybes, o inovaciniai

gebėjimai – kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, generuojančias pridėtinę vertę. Visi trys gebėjimų tipai veikia kartu, atspindėdami organizacijos gebėjimą balansuoti tarp stabilumo, prisitaikymo ir kūrybinės raiškos (Irwin ir kt, 2022; Chikán ir kt., 2022).

Svarbu pabrėžti, kad šie mikro gebėjimų tipai skiriasi ir laiko orientacija organizacijos veikloje. Rutininiai gebėjimai orientuoti į dabartį ir užtikrina efektyvų kasdienės veiklos vykdymą bei procedūrinį stabilumą. Dinaminiai gebėjimai nukreipti į artimą ateitį – jie leidžia organizacijai adaptuotis prie kintančių sąlygų, mokytis ir pertvarkyti veiklos procesus. Inovaciniai gebėjimai orientuoti į strateginę, tolimesnę ateitį, nes jie susiję su naujų veikimo logikų kūrimu ir įgyvendinimu. Tokiu būdu rutininiai gebėjimai palaiko funkcinį stabilumą, dinaminiai – įgalina adaptaciją, o inovaciniai – inicijuoja gilesnius veiklos pokyčius, peržengiančius esamas veikimo praktikas. Nors šie gebėjimai gali būti analitiškai išskiriami, praktikoje jie reiškiasi kaip tarpusavyje susiję ir vienas kitą papildantys organizacijos veikimo aspektai.

4 paveiksle pateikiami mikro administracinių gebėjimų tipai laiko perspektyvoje. Nuo į dabartį orientuoto stabilumo užtikrinimo, per prisitaikymą artimoje ateityje, iki strateginėje ateityje pasireiškiančios inovacinės veiklos.



4 pav. Mikro administracinių gebėjimų tipai laiko perspektyvoje

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Chikán ir kt. (2022) ir Irwin ir kt. (2022)

Rutininiai, dinaminiai ir inovaciniai tipai sudaro tarpusavyje susijusią mikro lygmens gebėjimų sistemą, atspindinčią organizacijos veikimo gebėjimus. Šie gebėjimai pasireiškia ne kaip statiniai ištekliai ar formalios struktūros, bet kaip organizacijos gebėjimas veikti – vykdyti, prisitaikyti ir kurti naujas veikimo formas skirtingomis aplinkos sąlygomis. Rutininiai gebėjimai palaiko efektyvumą, mažos rizikos veikimą ir procedūrinį stabilumą – jie orientuoti į dabartį ir grindžiami taisyklėmis bei aiškiai apibrėžtais procesais. Dinaminiai gebėjimai veikia kaip jungiamoji grandis tarp stabilumo ir pokyčio: jie skatina mokymąsi, gebėjimą permąstyti procesus, prisitaikyti prie naujų aplinkybių ir pertvarkyti turimus išteklius, taip užtikrindami vidutinės rizikos, į artimą ateitį orientuotą organizacijos veikimą. Inovaciniai gebėjimai nukreipti į strateginę ateitį – jie remiasi kūrybiškumu, eksperimentavimu ir aukštesne rizika, kuri būtina kuriant naujus sprendimus ir inicijuojant naujoves.

Apibendrinant galima teigti, jog šie trys gebėjimų tipai veikia ne izoliuotai, bet kaip viena kitą papildanti sistema, leidžianti organizacijoms išlaikyti pusiausvyrą tarp veiklos stabilumo, adaptacijos ir strateginio atsinaujinimo. Toliau analizuojami mezo ir mikro administracinių gebėjimų raiškos aspektai. Būtent mezo lygmens gebėjimai

sudaro sąlygas tam, kaip rutininiai, dinaminiai ir inovaciniai gebėjimai pasireiškia konkrečios organizacijos veikimo praktikoje.

1.4.2. Mezo ir mikro administracinių gebėjimų raiškos aspektai

Raiškos sampratai aktuali Radder (2023) įžvalga, kad empirinių procesų realizavimas yra neatsiejamas nuo konkrečios sąveikos su materialiu ir socialiniu pasauliu bei jų konceptualaus interpretavimo. Ši realizavimo logika leidžia raišką suprasti ne vien kaip formalią tam tikro reiškinio egzistenciją, bet kaip jo pasireiškimą ir realizavimą konkrečioje praktinėje veikloje.

Šiame darbe raiškos samprata remiasi organizacijų tyrimuose vartojamu angl. *enactment* konceptu, kuriuo aiškinama, kaip organizaciniai reiškiniai atsiskleidžia per konkrečias praktikas ir veiksmus. Pavyzdžiui, Sharma ir Lowe (2023) šį konceptą pasitelkia aiškindami, kaip organizacijos veikėjai per konkrečias praktikas įgyvendina valdymo sistemas ir taip prisideda prie strateginių pokyčių, o Jacobsson ir Näsholm (2024) analizuoja, kaip organizacinės rutinos faktiškai realizuojamos praktikoje ir kokie veiksniai daro įtaką jų įgyvendinimui.

Administracinių gebėjimų raiška nėra statiška, nes institucijų veikimo praktikos ir gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius gali kisti kartu su instituciniu kontekstu. Acemoglu ir kt. (2021) pabrėžia, kad institucijos, nepaisant jų polinkio išlikti stabilios, gali keistis veikiamos ankstesnių institucinių pasirinkimų ir naujų išorinių sąlygų. Todėl administracinių gebėjimų raiška negali būti suprantama vien kaip formaliai institucijoje egzistuojančių gebėjimų visuma. Lee (2024) požiūris leidžia teigti, kad organizaciniai gebėjimai ir pajėgumai atsiskleidžia per konkrečias praktikas ir veiksmus, kuriais jie realizuojami organizacinėje veikloje.

Panašiai Risi ir kt. (2023) gebėjimų raišką sieja su konkrečiais veiksmais ir praktikomis, per kuriuos organizaciniai gebėjimai įgyvendinami praktikoje. Viešojo sektoriaus organizacijų tyrimuose ši logika taip pat taikoma organizacinį pajėgumą siejant ne tik su turimais gebėjimais ir ištekliais, bet ir su jų praktiniu realizavimu (*enactment*) (Borrás ir kt., 2024). Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime administracinių gebėjimų raiška suprantama kaip institucijos turimų gebėjimų praktinis realizavimas konkrečiame instituciniame ir veiklos kontekste.

Mezo lygmens administraciniai gebėjimai apibrėžia institucijos veikimo logiką ir jos pajėgumą veikti kompleksiškoje aplinkoje, apimdami koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus. Vis dėlto šie gebėjimai praktikoje gali įgyti skirtingą rutininį, dinaminį ar inovacinį pobūdį. Rutininiai gebėjimai palaiko stabilias veiklos praktikas, dinaminiai sudaro prielaidas persitvarkyti ir koordinuoti veiklą kintančiomis sąlygomis, o inovaciniai leidžia diegti naujus sprendimus ir inicijuoti veiklos transformacijas.

Vertinant administracinių gebėjimų raišką, tikslinga atskirti, tačiau kartu analizuoti du tarpusavyje susijusius lygmenis. Mezo lygmuo nusako, ką institucija turi gebėti atlikti, išskiriant atitinkamas koordinavimo, analitines, reguliacines, operacines ir išteklių valdymo funkcijas. Šios funkcijos sudaro mezo lygmens administracinių

gebėjimų struktūrą. Mikro lygmuo atskleidžia, kaip šie gebėjimai realizuojami praktinėje institucijos veikloje – per stabilias rutinas, prisitaikymą prie kintančių sąlygų ar naujų veiklos formų kūrimą. Kitaip tariant, mikro lygmuo parodo, kokio pobūdžio gebėjimai tampa aktyvūs realizuojant konkrečias mezo lygmens funkcijas (Đurić, 2011).

Todėl administracinių gebėjimų raiška šiame tyrime suprantama kaip mezo lygmens gebėjimų ir mikro lygmens jų realizavimo būdo sąveikoje atsiskleidžiantis institucijos veikimo pobūdis. Tie patys mezo lygmens gebėjimai gali būti realizuojami skirtingai – rutininiu, dinaminiu arba inovaciniu būdu, todėl vien formali gebėjimo ar funkcijos egzistencija neatskleidžia jo faktinės raiškos. Būtent mezo lygmens administraciniai gebėjimai ir mikro lygmens veikimo pobūdžio sankirta sudaro pagrindą vertinti, kaip administraciniai gebėjimai realiai pasireiškia institucijos veikloje.

Susistemintas mezo ir mikro administracinių gebėjimų ryšys pateikiamas lentelėje (žr. 6 lentelę). Ji parodo, kad šie du lygmenys nėra atskiros ar savarankiškos kategorijos, bet sudaro tarpusavyje susijusi administracinių gebėjimų lauką. Mezo lygmenį sudaro penki administraciniai gebėjimai – koordinavimo, analitiniai, reguliaciniai, operaciniai ir išteklių valdymo, o mikro lygmenį – trys administracinių gebėjimų tipai: rutininiai, dinaminiai ir inovaciniai. Tokiu būdu mezo ir mikro lygmenys yra tarpusavyje susiję: kiekvienas iš penkių mezo lygmens administracinių gebėjimų gali būti realizuojamas per skirtingą mikro lygmens gebėjimų tipą. Toks mikro ir mezo lygmenų analizės derinimas atitinka požiūrį, kad organizacijos ir jų veiklos laukai turėtų būti analizuojami kaip tarpusavyje integruoti vienetai, kuriuose vietinių praktikų ir institucinės aplinkos sąveika yra abipusė (Widmer ir Prior, 2019).

6 lentelė. Mezo ir mikro lygmens administracinių gebėjimų ryšys

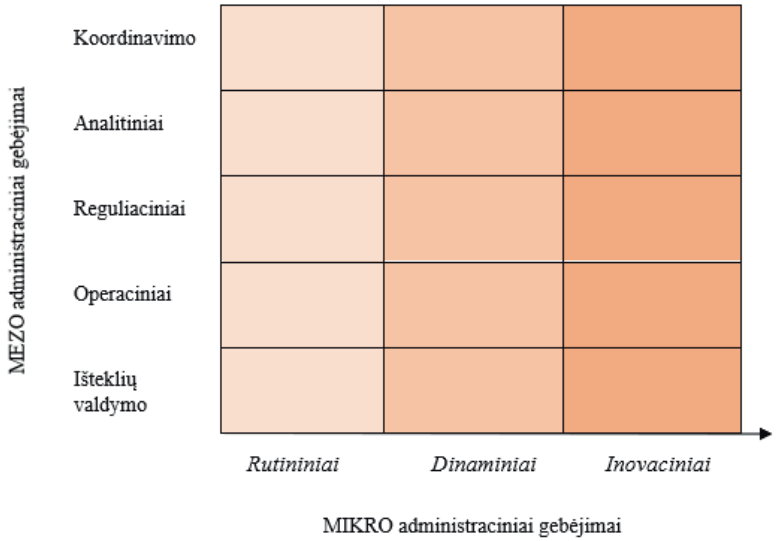
		Mikro administracinių gebėjimų tipai		
		Rutininis	*Dinaminis*	*Inovacinis*
Mezo administraciniai gebėjimai	*Koordinavimo*	Formalūs bendradarbiavimo mechanizmai Formalus veiklos koordinavimas, laikantis nustatytų hierarchijų ir procedūrų	Tinklų kūrimas ir adaptacija Gebėjimas lanksčiai derinti veiksmus tarp institucijų ir sektorių, reaguojant į pokyčius	Naujos koordinavimo formos (tinklai, partnerystės, bendrakūra, horizontalus valdymas).
	Analitiniai	Standartiniai vertinimai, ataskaitos Standartinė analizė, planų rengimas pagal nusistovėjusias metodikas	Duomenų analizės tobulinimas Gebėjimas interpretuoti duomenis įvairiuose kontekstuose, mokymasis iš patirties.	Dirbtinio intelekto, duomenų inovacijų taikymas Naujos analizės ir prognozavimo metodikos, duomenų inovacijos, eksperimentinė analitika
	Reguliaciniai	Tradiciniai reglamentai, atitiktis teisės aktams Užtikrina procedūrinį teisės aktų taikymą, normatyvinį stabilumą	Lanksčios priežiūros formos, adaptacija Gebėjimas adaptuoti reguliavimo priemones, diegti lankstumą ir reagavimą	Inovatyvūs reguliavimo modeliai (pvz. eksperimentinis reguliavimas).
	Operaciniai	Procedūrų laikymasis, stabilus veikimas Kasdienės administracinės procedūros, procesų vykdymas pagal nustatytas taisykles	Procesų tobulinimas, mokymasis iš patirties Procesų optimizavimas ir tobulinimas keičiantis sąlygoms ar ištekliams	Skaitmenizacija, nauji valdymo įrankiai Skaitmeninių sprendimų, automatizacijos ar naujų darbo formų diegimas
	Išteklių valdymo	Fiksuotas biudžetas, tradiciniai resursų šaltiniai Biudžetų vykdymas, personalo ir materialių išteklių paskirstymas pagal planus.	Lankstus išteklių perskirstymas Gebėjimas perkonfigūruoti finansinius, technologinius ir žmogiškuosius išteklius pagal naujas aplinkybes	Alternatyvūs finansavimo modeliai, partnerystės Naujų išteklių pritraukimo, bendro naudojimo modelių kūrimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Schulze ir Brusoni (2022), Chikán ir kt. (2022), Irwin ir kt. (2022), Haque ir kt. (2021), Polverari ir kt. (2020) ir EBPO (2023) ir kt.

Mezo administraciniai gebėjimai reprezentuoja institucijos funkcinę architektūrą, o mikro tipai atskleidžia jos veikimo pobūdį konkrečiomis aplinkybėmis. Rutininiai mikro gebėjimai atspindi formalizuotą ir stabilumu grįstą veikimą, dinaminiai – gebėjimą mokytis, persitvarkyti ir reorganizuoti išteklius, inovaciniai – gebėjimą eksperimentuoti, permąstyti praktikas ir kurti naujus sprendimus. Šie lygmenys atitinkamai atspinti vertikalią ir horizontalią dviejų lygmenų ašis.

Vertikalusis aspektas nusako, kokius gebėjimus: koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius, išteklių valdymo, institucija turi turėti. Horizontalusis aspektas atskleidžia, kaip šie gebėjimai yra realizuojami praktikoje, t. y. per kokio pobūdžio mikro lygmens veikimo gebėjimus – rutininį, dinaminį ar inovacinį.

Būtent šių dviejų lygmenų sankirtoje atsiskleidžia administracinių gebėjimų raiška, nes kiekvienas mezo lygmens administracinis gebėjimas gali būti realizuojamas per skirtingą mikro lygmens administracinių gebėjimų tipą. Institucijos gali turėti tuos pačius formalius gebėjimus, tačiau jų tikrasis veikimo pajėgumas skirsis priklausomai nuo to, ar jos geba veikti tik rutiniškai, ar pereina į dinaminį ir inovacinį veikimą. Todėl dvimatis administracinių gebėjimų laukas (žr. 5 paveikslą) tampa analitiniu įrankiu, leidžiančiu vertinti jų raišką.



5 pav. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos laukas

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiesa, institucijos gali turėti tą pačią koordinavimo, analitinių ar reguliacinių gebėjimų ir kt. struktūrą, tačiau jų veikimo rezultatai reikšmingai skirtis, jei vienos veikia daugiausia rutininiu režimu, o kitos geba pereiti į dinaminį ar inovacinį veikimą. Siekiant konceptualiai atskleisti šią priklausomybę, administraciniai gebėjimai analizuojami kaip dvimatis laukas, kuriame susikerta mezo lygmens gebėjimai (vertikalioji

ašis) ir mikro lygmens gebėjimai (horizontalioji ašis). Tokiu būdu kiekviena institucija gali būti vertinama ne tik pagal tai, ką turi gebėti atlikti, bet ir pagal tai, kokiu veikimo režimu ji realiai veikia.

Šis dvimatis administracinių gebėjimų vaizdinys taip pat leidžia identifikuoti ne tik institucijų stiprybių ar trūkumų lokacijas, bet ir raišką. Pavyzdžiui, kaip analitiniai gebėjimai gali pereiti nuo standartinės analizės (rutininis lygmuo) prie mokymosi ir kontekstinės interpretacijos (dinaminis lygmuo) ar net eksperimentinės, ilgalaikės kūrybos (inovacinis lygmuo).

Dvimatis administracinių gebėjimų laukas parodo, kad institucijų veikimas yra daugiasluoksnis ir dinamiškas reiškinys, priklausantis tiek nuo mezo lygmens gebėjimų, tiek nuo mikro lygmens veikimo logikos. Gebėjimų tipai (rutininiai, dinaminiai ir inovaciniai) atskleidžia, kiek institucija geba ne tik atlikti numatytas funkcijas, bet ir reaguoti į pokyčius, perkonfigūruoti išteklius ar generuoti naujas veiklos formas. Ši struktūra leidžia matyti, kad administraciniai gebėjimai nėra statiški ar vien tik procedūriniai. Jie kinta priklausomai nuo aplinkos veiksnių ir pačios organizacijos. Todėl institucijos veikimo pobūdis gali pereiti iš rutininio į dinaminį, o tam tikrose srityse – ir į inovacinį režimą. Būtent šie perėjimai yra esminiai norint paaiškinti, kaip formuojasi naujos praktikos ir kaip organizacijos prisitaiko platesniame valdymo kontekste.

Apibendrinant, dvimatis analitinis laukas leidžia atskleisti administracinių gebėjimų raišką. Vis dėlto toks analitinis modelis leidžia identifikuoti tik pačią raiškos struktūrą, tačiau neatskleidžia giluminių priežastinių mechanizmų, kurie lemia, kodėl konkrečioje organizacijoje susiformuoja viena ar kita administracinių gebėjimų raiška. Siekiant paaiškinti šiuos skirtumus, būtina analizuoti priežastinius mechanizmus. Būtent šie mechanizmai paaiškina, kodėl organizacijos, veikdamos panašiuose kontekstuose, gali demonstruoti skirtingą gebėjimų raišką.

1.5. Administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai

1.5.1. Teorinis priežastinių mechanizmų veikimo logikos pagrindimas

Administracinių gebėjimų raiška organizacijose nėra atsitiktinė ar vien tik struktūriškai nulemta – ji formuojasi dėl priežastinių mechanizmų. Per pastaruosius du dešimtmečius didelė dalis vadybos tyrimų susivienijo ties nuostata, kad vienas pagrindinių jų tikslų yra nustatyti priežastinius mechanizmus, kurie lemia tyrėjų siekiamus paaiškinti reiškinius (Cornelissen ir Werner, 2025). Šiuo atveju mechanizmas veikia kaip lanksti aiškinamoji metafora, leidžianti egzistuoti įvairiems požiūriams į tai, kas yra būtina priežastiniam paaiškinimui (Norman, 2024).

Tinkamas tokių mechanizmų identifikavimas svarbus siekiant spręsti išteklių, produktyvumo ar paslaugų kokybės trūkumus, identifikuoti naujas augimo galimybes ar pasiekti kitus tikslus (Hubbart, 2023). Tai apima informacijos rinkimą, analizę, sprendimų priėmimą, įgyvendinimą ir vertinimą, siekiant nustatyti nukrypimus ir koreguoti veiksmus (Ik ir Azeez, 2020), o šiandien dar ir pokyčių iniciatyvų diegimą (Khaw ir

kt., 2022).

Svarbu pažymėti, kad priežastinių mechanizmų identifikavimas yra būtinas ne tik efektyvumui didinti, bet ir pačiai administracinių gebėjimų būklei diagnozuoti. Institucijų veiklos problemos dažnai kyla ne dėl formalių struktūrų trūkumų, o dėl giluminių procesų – tokių kaip perteklinis procedūriškumas ar politizacija – kurie riboja gebėjimą pasiekti realius rezultatus (Moynihan, 2025). Tai rodo, kad be priežastinių mechanizmų analizės administracinių gebėjimų silpnėjimo priežastys gali likti nepastebėtos, o intervencijos – neefektyvios.

Raiškos priežastinių mechanizmų veikimo logika gali būti analizuojama įvairiais teoriniais požiūriais (Caballero ir Soto-Oñate, 2015), todėl ilgainiui susiformavo platus empirinių ir teorinių interpretacijų spektras (Micelotta ir kt., 2017; Widmer ir Prior, 2019). Dažniausiai remiamasi keturiomis pokyčių formomis, kurios leidžia identifikuoti skirtingus priežastinių mechanizmų veikimo būdus: staigiais sukeltais išorės, staigiais sukeltais vidaus, laipsniškai nulemtais išorės ir laipsniškais endogeniniais pokyčiais (Gerschewski, 2020). Taigi pokyčiai gali prasidėti tiek dėl išorinių sąlygų arba jėgų, tiek organizacijos viduje arba natūraliu evoliucijos keliu (Überbacher ir Scherer, 2019). Dažniausiai tai laikoma ilgu procesu (Ibarra-Fernández ir kt., 2025).

Viena iš reikšmingiausių teorinių prieigų, analizuojančių pokyčius lemiančias priežastis yra institucionalizmas (Kezar ir Bernstein-Sierra, 2019), suteikiantis galimybę tirti sudėtingas struktūras ir organizacijų veikimo mechanizmus (Scott, 2010). Šios teorinės krypties esminis iššūkis – paaiškinti, kaip ir kodėl institucijos veikia ir reiškiasi daugialypėje, socialiai apibrėžtoje aplinkoje (Caballero ir Soto-Oñate, 2015). Institucionalizmo požiūriu organizacijos dažnai transformuojasi reaguodamos į poreikį įtikinti aplinką, kad jų veikla atitinka dominuojančius socialinius lūkesčius ir dėl to nusipelno teisėtos egzistencijos (Fernandes, 2019). Šios teorijos įtraukimas į viešąjį administravimą yra aktuali tyrimų kryptis, nes tai procesas, atspindintis organizacijos istorines charakteristikas, suformuotas joje dirbančių asmenų, taip pat būdus, kuriais organizacija kuria santykius su savo aplinka (Chinita Pirrolas ir Correia, 2025).

Toks institucionalizacijos procesas tampa ypač sudėtingas didelėse biurokratinėse struktūrose, kuriose raišką riboja formalizavimo, procedūriškumo ir inercijos mechanizmai (Ibarra-Fernández ir kt., 2025). Organizacijos prisitaiko prie vyraujančių normų, vertybių ir socialinių jėgų siekdamos legitimumo (Joseph ir kt., 2018), o instituciniai pokyčiai formuojasi kolektyviai, nes teisėtumas yra makrolygio struktūrų ir mikrolygio veikėjų sąveikos rezultatas (Kontinen ir Onali, 2017). Pokyčiai organizacijose yra nuolatiniai (Acemoglu ir kt., 2021; Hubbart, 2023), tačiau neretai jie atsiranda dėl staigaus išorės sukrėtimo (Gerschewski, 2020), kuomet organizacija pereina iš žinomos būsenos į neapibrėžtą (Hussain ir kt., 2018). Todėl ši teorija siekia suprasti, kaip institucijos palaiko pastovumą, kaip įvyksta institucinė transformacija (Li, 2023).

Iš institucionalizmo kilęs sociologinis institucionalizmas pripažįsta, kad institucinis spaudimas keistis kyla iš plataus masto, makrostruktūrinių jėgų (George ir kt., 2020). Šis požiūris tiria institucijas kaip prasmių, idėjų ir interpretacijų sistemas, kuriose veikėjų elgesys formuojasi per interpretacines schemų struktūras (Đurić, 2011). Vienas svarbiausių jo indėlių – paaiškinimas, kaip globalūs modeliai ir normos plinta

tarptautiniu mastu, lemia pasaulinę izomorfiją ir skatina organizacijas panašėti net tuomet, kai jų vietinės sąlygos ar funkcijos skiriasi (Qadir ir Alasuutari, 2023).

Globalizacijos laikotarpiu organizacijose pastebimas konvergencinis poslinkis – įvairūs pokyčių procesai veda į struktūrinius panašumus (Ik ir Azeez, 2020), formuodami bendrą organizacinės tvarkos logiką ir standartizuotus elgesio modelius, laikomus teisėtais konkrečioje srityje (Cardona ir kt., 2020). Nors empiriniai duomenys rodo tam tikrą įvairovės išsaugojimą, vis dėlto tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse ryškėja homogeniškumo tendencijos (Scott, 2010), o tai atveria kelią struktūriškai suderintiems organizaciniams sprendimams (Ik ir Azeez, 2020).

Šis požiūris pabrėžia, kad organizacijos siekia legitimumo per izomorfinį elgesį – perimdamos socialiai priimtinus struktūrinius ir elgesio modelius (Andrade Lima ir kt., 2020). Izomorfizmas čia suprantamas kaip procesas, kai skirtingos struktūros tampa panašios dėl normatyvinio spaudimo, imitacijos ar socialinių lūkesčių (Heidel, 2016). Tam įtakos turi ir instituciniai tinklai, kuriantys asimetrines priklausomybes ir skatinantys strategijų homogenizaciją (Buchko, 2011), taip pat veikėjų kognityviniai procesai, pvz., rizikos mažinimas ar kognityvinis disonansas (Young ir Anderson, 2017). Nors sociologinis institucionalizmas ilgą laiką buvo siejamas su konvergencija ir homogeniškumu (Martinez, 2024), tyrimai rodo, kad tie patys mechanizmai gali generuoti ir heterogeniškumą, priklausomai nuo interpretacijų, lokalios praktikos ar skirtingų institucinių kontekstų (Paradis, 2017).

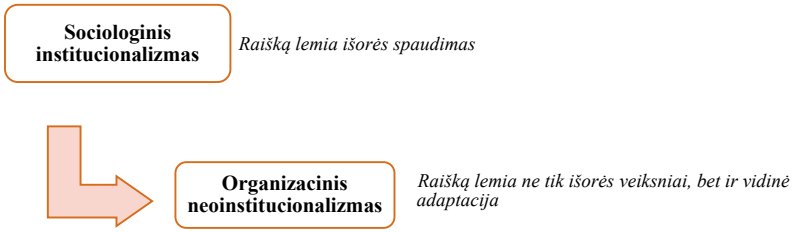
Naujasis institucionalizmas, arba neoinstitucionalizmas - institucionalistinio požiūrio modifikacija (Đurić, 2011), žyminti teorinį poslinkį nuo institucijų supratimo kaip formalių struktūrų link jų traktavimo kaip platesnių normatyvinių, kultūrinių ir kognityvinių modelių, formuojančių veikėjų elgesį (Pacheco Dias ir Marcela Scoponi, 2022). Ši teorinė kryptis parodė, kad raiška nėra vien reakcija į aiškius išorinius sukrėtimus, bet taip pat vyksta per endogeninius, laipsniškus ir dažnai nepastebimus procesus, kurie ilgainiui transformuoja institucijų veikimo logiką (Gerschewski, 2020).

Organizacinis neoinstitucionalizmas atskleidžia, kaip institucijos kuriamos, palaikomos ir transformuojamos skirtinguose organizaciniuose kontekstuose (Micelotta ir kt., 2017). Plėtodamas klasikinį sociologinį institucionalizmą, pabrėžia, kad organizacijų elgesį lemia ne tik struktūriniai ar funkciniai imperatyvai, bet ir socialiai sukonstruota aplinka, kurioje normos, įsitikinimai ir kultūriniai šablonai formuoja organizacijų veikimo logiką (Qvist, 2017).

Šiuolaikinė organizacijų teorija vis labiau akcentuoja mikro ir makro lygmens sąveiką, aiškindama, kaip veikėjai ne tik atkartoja institucines struktūras, bet ir jas transformuoja (Li, 2023). Analizės pagrindu tampa institucijos ir organizaciniai laukai – sąveikos struktūros, kuriose organizacijos konkuruoja, imituoja, derina veiksmus ir tarpusavyje formuoja institucinę tvarką (He ir kt., 2020). Svarbi šio požiūrio nuostata – tai, kad reguliuotojo ir reguliuojamojo santykiai yra interaktyvūs: įgyvendinimas tampa politinių derybų ir interesų derinimo procesu, o organizacijos veikia ne tik kaip aplinkos spaudimo adresatai, bet ir kaip aktyvūs institucijų kūrėjai bei interpretatoriai (Sana ir Filho, 2021).

Šis požiūris kartu leidžia paaiškinti homogenizacijos procesus. Organizacijos dažniau prisitaiko prie socialiai konstruojamos aplinkos, o ne prie funkcinių reikalavimų, todėl prisitaikymas dažnai reiškiasi izomorfiniu elgesiu – imitacija, standartizacija ar normatyviniu atitikimu – kas viešosios politikos kontekste gali skatinti tiek efektyvumą, tiek per didelę sprendimų uniformizaciją (Qvist, 2017).

Taigi, šios dvi skirtingos (neo)institucionalizmo kryptys ne tik pabrėžia institucijų svarbą, bet ir nurodo kai kuriuos priežastinius mechanizmus, kaip šios institucijos yra kuriamos ar išlaikomos (Ungurytė-Ragauskienė, 2019). Sociologinis institucionalizmas aiškina, kodėl organizacijos panašėja (išorės spaudimas), o organizacinis neoinstitucionalizmas – kaip jos tai daro viduje (interpretaciniai, normatyviniai mechanizmai (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Sociologinio ir organizacinio (neo)institucionalizmo sąsajos priežastinių mechanizmų analizėje

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Martinez (2024), Qadir ir Alasuutari (2023), Micelotta ir kt. (2017), Qvist (2017), Sana ir Filho (2021), Li (2023)

Kaip parodyta 6 paveiksle, sociologinis institucionalizmas aiškina, kaip organizacijos prisitaiko prie išorinių spaudimų, o organizacinis institucionalizmas – kaip šie spaudimai pasireiškia organizacijos viduje, veikdami jos struktūrą ir elgesio modelius. Sociologinis institucionalizmas siekia paaiškinti, kodėl institucijos tampa panašios – dėl išorinių normų, lūkesčių ir „teisingo elgesio“ modelių. Tuo tarpu organizacinis institucionalizmas pereina prie klausimo kaip organizacijos reaguoja į šiuos spaudimus – kokius vidinius mechanizmus jos kuria, kad išlaikytų legitimumą, bet kartu prisitaikytų prie aplinkos.

Apibendrinant galima teigti, kad sociologinis ir organizacinis (neo)institucionalizmas pateikia dvi tarpusavyje papildančias administracinių gebėjimų raiškos priežastinių mechanizmų logikas. Šių prieigų sąveika leidžia paaiškinti, kodėl tos pačios mezo lygmens funkcijos skirtingose organizacijose realizuojamos per nevienodus mikro lygmens gebėjimų tipus ir kaip išoriniai instituciniai veiksniai, sąveikaudami su vidiniais organizaciniais procesais (pvz., mokymusi, lyderyste ar kultūra), gali palaikyti rutininį veikimą arba sudaryti prielaidas pereiti prie dinaminio ar inovacinio gebėjimų lygmens, todėl administracinių gebėjimų raiška šiame darbe suprantama kaip veikiama priežastinių mechanizmų, kurioje susikerta išoriniai ir vidiniai veiksniai, lemiantys organizacijos gebėjimą išlaikyti esamą veikimo logiką arba ją transformuoti.

1.5.2. Išorės spaudimo mechanizmai

Išorinė institucinė aplinka daro nuolatinį poveikį organizacijų raiškai, formuodama jų elgesį, prisitaikymo kryptis ir raiškos intensyvumą. Nors organizacijos atsparumo aspektu dažniausiai akcentuojami vidiniai veiksniai, bet siekiant gilintis į viešojo sektoriaus organizacijų perspektyvą, svarbu matyti ir išorinius veiksnius (Liukenevičienė, 2022). Institucionalizmo tradicijos pabrėžia, kad organizacijos siekia suderinti veiklą su aplinkoje vyraujančiomis normomis, idėjomis ir socialiniais lūkesčiais, todėl pokyčiai dažnai kyla iš aplinkos reikalavimų, o ne vien iš vidinių paskatų.

Vienas aiškiausių šio poveikio rezultatų yra organizacijų polinkis panašėti į kitus veikimo modelius. Organizacijos tampa panašios į kitas to paties lauko organizacijas (Katopol, 2016), nes siekia legitimumo ir atitikties socialiai priimtoms praktikoms. Tokį procesą paaiškina institucinės izomorfijos logika, kuri suprantama kaip mechanizmas, nubrėžiantis institucines ribas ir formuojantis prisitaikymo kryptis (DiMaggio ir Powell, 1983).

Transnacionaliniu lygmeniu šį spaudimą dar labiau sustiprina globaliai įsitvirtinančios socialinės struktūros (Scott, 2010), kurios įtvirtina bendrus elgesio orientyrus ir palaiko tarptautinių sistemų stabilumą. Fernandes (2019) pabrėžia, kad institucinės izomorfijos principai ypač reikšmingi tarptautinių organizacijų veiklai, nes jie stiprina esamos tvarkos atkaklumą.

Vadybos tyrimuose parodyta, kad brandžiuose sektoriuose organizacijos dažnai įsisavina tas pačias inovacijas ne dėl efektyvumo, bet siekdamos atitikti aplinkos lūkesčius (Qvist, 2017). Organizacijos imituoja sektoriaus lyderius, prisitaiko prie valstybės institucijų reikalavimų ar galingų užsakovų spaudimo, taip pat perima konsultantų rekomenduojamas praktikas (DiMaggio ir Powell, 1983). Ilgalaikėje perspektyvoje izomorfizmas veikia kaip ribojantis procesas, skatinantis vienetus panašėti į kitus, veikiančius tose pačiose aplinkos sąlygose (Andrade Lima ir kt., 2020).

Barrena ir kt. (2016) išskiria tris esmines sąlygas, padedančias organizacijoms prisitaikyti prie išorės spaudimo: teisinio ir politinio reguliavimo pripažinimą, imitacinį sėkmingų praktikų perėmimą ir bendradarbiavimą su profesionalais. Šios sąlygos padidina organizacijų gebėjimą suderinti veiklą su aplinka. Klasikinėje izomorfizmo teorijoje DiMaggio ir Powell (1983) išskiria tris pagrindinius spaudimo mechanizmus: priverstinį, normatyvinį ir mimetinį.

Priverstinis institucinis izomorfizmas literatūroje dažnai vadinamas privalomuoju (angl. *coercive*) ir siejamas su neišvengiamu išorės spaudimu iš galią turinčių aktorių – valdžios ir reguliavimo institucijų (Jian, 2020; Sanchan ir kt., 2015). Jo intensyvumą lemia taisyklių griežtumas ir valstybės gebėjimas užtikrinti jų įgyvendinimą (Sanchan ir kt., 2015), taip pat kultūriniai visuomenės lūkesčiai, kurie tampa privaloma kryptimi organizacijų elgesiui (Jian, 2020). Šis spaudimas dažnai siejamas su neigiama diferenciacija – jis stipriau veikia esant nepalankioms sąlygoms (George ir kt., 2020) ir laikomas negatyvia prisitaikymo forma, priešinga savanoriškam adaptavimuisi. „Priverstinio atitikimo efektas“ rodo, kad organizacijos, patirdamos išorinį reguliacinį poveikį, pertvarko praktikas siekdamos suderinamumo ir stabilumo net esant kognityviniam

disonansui (Krause ir kt., 2019). Dėl to literatūroje jis grindžiamas strategijų homogeniškumu (Buchko, 2011) ir viešojo sektoriaus integralumu – normų įtvirtinimu kasdienėje veikloje (Joseph ir kt., 2018).

Spaudimas kyla iš išorinės aplinkos priklausomybių ir kultūrinių lūkesčių (Kasperavičiūtė-Černiauskienė, 2014), stiprina institucijų socialinį įsipareigojimą (Amor-Esteban ir kt., 2018), o reguliacinėse sistemose veikiančios organizacijos linkusios priimti panašius elgesio modelius (Amor-Esteban ir kt., 2018). Jis gali būti formalus – kylantis iš teisės aktų, taisyklių ir standartų (Amor-Esteban ir kt., 2018), arba neformalus – susijęs su priklausomybe nuo kitų organizacijų galios ir jų normatyvinės aplinkos (Joseph ir kt., 2018). Dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės jo prielaidos: teisės aktų reikalavimai ir suinteresuotųjų šalių spaudimas (Kasperavičiūtė-Černiauskienė, 2014). Prievarta gali pasireikšti ne tik draudimais, bet ir paskatomis ar kvietimais prisijungti (Joseph ir kt., 2018).

Šis izomorfizmas aiškinamas kaip hierarchinis reiškinys (Qvist, 2017), kylantis iš aukštesnio lygmens valdžios institucijų įtakos ir meta-valdymo instrumentų, pvz., tikslinio finansavimo (Qvist, 2017). Net stokojant ekonominių paskatų, organizacijos linkusios priimti standartizuotas praktikas siekdamos legitimumo ir stabilumo neapibrėžtumo sąlygomis (Qvist, 2017).

Galiausiai, priverstinis izomorfizmas aiškinamas kaip tiesioginis išorės poveikis, o ne mechanizmas neapibrėžtumui sumažinti (Krause ir kt., 2019). Vis dėlto jo efektyvumas priklauso nuo platesnio institucinės aplinkos konteksto – ta pati spaudimo forma gali sukelti skirtingus rezultatus priklausomai nuo aplinkos tipologijų ir struktūrinių savybių (Amor-Esteban ir kt., 2018).

Priverstinis mechanizmas grindžiamas nuoseklia spaudimo grandine, kuri prasideda nuo išorinių jėgų poveikio ir baigiasi organizacijos prisitaikymo veiksmais. Mechanizmas aiškina, kaip išorinės galios struktūros – politinės, teisinės ar socialinės – formuoja organizacijų elgesį, skatindamos jas prisitaikyti prie nustatytų taisyklių ir lūkesčių. Formalus spaudimas kyla iš teisės aktų ar reguliavimo sistemų, o neformalus – iš visuomenės, profesinių tinklų ar interesų grupių nuostatų. Reaguodamos į šį spaudimą, organizacijos įgyvendina atitikimo priemones, siekdamos legitimumo ir stabilumo.

Normatyvinis izomorfizmas literatūroje siejamas su profesionalumu, kuris nuo viešojo administravimo ištakų laikomas esmine viešojo valdymo sąlyga (Teodoro, 2014). Jis kyla iš profesionalizacijos procesų, nustatančių veiklos principus ir normas (Vilkas ir Vaitkevičius, 2012; Kasperavičiūtė-Černiauskienė, 2014), o jo intensyvumą stiprina profesiniai tinklai ir standartai (Ali ir Frynas, 2018) bei socialinės grupės – NVO, žiniasklaida, profesinės sąjungos – formuojančios socialinio legitimumo lūkesčius (Sanchan ir kt, 2015).

Vykdomosios valdžios lygmenyje svarbiausia normatyvinio spaudimo išraiška yra vadovų kuriama organizacinė kultūra (Teodoro, 2014). Ši spaudimo forma laikoma stipriausia, nes organizacijos laikosi profesionalių standartų ne dėl galios, o todėl, kad jie tampa savaime suprantamomis praktikomis (Ali ir Frynas, 2018). Profesionalumas lemia vadovų elgesį ir rezultatyvumą: skirtingų profesijų vadovai valdo skirtingai, o

profesionalų vadovaujamos organizacijos padaro mažiau pažeidimų (Teodoro, 2014). Normatyvinis spaudimas taip pat aiškina, kaip profesinės normos formuoja viešosios politikos įgyvendinimą (Teodoro, 2014) ir gali suartinti organizacijų elgseną (DiMaggio ir Powell, 1983; Halffman, 2005).

Institucijose normatyviniai mechanizmai reiškiasi per įtikinimą ir konsolidavimą (Kontinen ir Onali, 2017) bei septynias taktikines veiklas – įsitraukimą, improvizaciją, mobilizaciją, įteisinimą, socialinę atskaitomybę, skaidrumą ir kontaktą (Kellog, 2019). Viešosios organizacijos, susiduriančios su daugybiniais tikslais, ypač priklauso nuo profesinių bendruomenių normų (Teodoro, 2014).

Normatyvinis spaudimas dažnai veikia kartu su mimetiniu izomorfizmu, kai organizacijos per profesinius tinklus imituoja kitų praktiką (DiMaggio ir Powell, 1983; Ali ir Frynas, 2018). Nors toks spaudimas gali stiprinti legitimumą, jis kartais sukelia formalios ir realios struktūros atskyrimą (Vilkas ir Vaitkevičius, 2012). Vis dėlto normatyvinis izomorfizmas gali tiesiogiai gerinti veiklos rezultatus (Hersberger-Langloh ir kt., 2021).

Normatyvinis izomorfizmas akcentuoja profesionalizacijos svarbą, formuojančią organizacijų elgseną ir sprendimų priėmimo principus. Jis kyla iš profesinių bendruomenių, tinklų ir socialinių grupių daromo spaudimo, kai tam tikros praktikos bei standartai įsitvirtina kaip savaime suprantamos ir pageidaujamos. Normatyvinis mechanizmas paprastai stiprina organizacijų profesionalumą, skaidrumą ir atskaitomybę, tačiau kartu gali lemti pernelyg didelį veiklos suvienodėjimą ir kūrybinio savitumo mažėjimą.

Trečiasis mechanizmas – mimetinis izomorfizmas aiškinamas kaip organizacijų polinkis imituoti kitų struktūras ir praktikas. Girard mimetikos teorija pabrėžia, kad troškimai yra imitaciniai, todėl imitavimas tampa tiek racionaliu atsaku į netikrumą, tiek konkurencine reakcija į sėkmingesnius ar prestižiškesnius lauko veikėjus (Girard, 1996; International Association of Scholars of Mimetic Theory, n.d.). Organizacijos dažniausiai kopijuoja socialiai tinkamomis laikomas, matomas ir prestižines praktikas (Heather ir Haveman, 1993; Sanchan ir kt., 2015). Literatūroje išskiriamos trys imitacijos formos – dažnio, bruožų ir rezultatų pagrindu – kurios padeda mažinti neapibrėžtumą ir suteikia veiklai legitimumo rėmus (Masocha ir Fatoki, 2018; Kasperavičiūtė-Černiauskienė, 2014; Tseng ir Chou, 2011).

Vis dėlto imitacija ne visada yra naudinga, nes paviršutiniškas, kontekstui neadekvatus mėgdžiojimas gali lemti neveiksmingus sprendimus. Tai ypač kritikuojama naujojo mimetizmo koncepcijoje, kur pabrėžiamas formalus, dokumentais grįstas imitavimas, kai „gerosios praktikos“ perkeliamos be realaus jų įgyvendinimo (Bhimani ir kt., 2016; DiMaggio ir Powell, 1983; Bileišis ir Kovač, 2017). Globalizacija ir internacionalizacija dar labiau sustiprina šį spaudimą, nes organizacijos jaučia pareigą atliepti tarptautines tendencijas, net jei jos nesuderinamos su vietos strategija.

Naujausi tyrimai papildo mimetinį spaudimą prestižo mechanizmu: aukštas statusas tampa socialine trauka, skatinančia organizacijas lygiuotis į prestižines institucijas net simboliniu lygmeniu (Kezar ir Sierra, 2019). Prestižas gali formuoti organizacijos kultūrą, identitetą ir strategines paskatas (O'Meara ir Bloomgarden, 2011), o vidutinio

statuso organizacijos pasižymi didžiausiu konformizmu ir statuso jautrumu, todėl labiausiai linkusios sekti pripažintais veiklos modeliais (Kim ir kt., 2024).

Mimetinis izomorfizmas apibūdina mechanizmą, kai organizacijos neapibrėžtumo ar informacijos stokos sąlygomis imituoja kitų, dažniausiai sėkmingų ar aukštesnį statusą turinčių organizacijų praktikas, struktūras ar sprendimus. Tokia imitacija mažina riziką, suteikia orientyrus veikti ir padeda užsitikrinti legitimumą instituciniame lauke. Mimetinis spaudimas dažniausiai kyla iš socialinio sekimo, profesinių tinklų bei prestižo logikos, o pats procesas prisideda prie organizacijų elgsenos suartėjimo ir institucinio stabilumo palaikymo.

Fernandes (2019) pažymi, kad iššūkių kyla ne tik todėl, jog izomorfizmo mechanizmai veikia vienu metu, bet ir dėl sudėtingo jų rezultatų atskyrimo. Nors šie mechanizmai kyla iš skirtingų šaltinių – prievartos, profesionalizacijos ar neapibrėžtumo – praktikoje jie persipina ir sunkiai atskiriami (Buchko, 2011). Kaip pastebi Qvist (2017), norminiai ir mimetiniai procesai dažnai veikia kartu: pirmasis remiasi normų ir profesinės praktikos sklaida, antrasis – tiesioginiu elgsenos ar struktūrų sekimu. Rupidara ir McGraw (2010) papildo, kad prievartiniai procesai dažniausiai susiję su reguliacinėmis formomis, normatyviniai – su profesinių bendruomenių standartais, o mimetinis spaudimas kyla iš neapibrėžtumo ir patrauklių, legitimesnių pavyzdžių buvimo. Taigi visi šie mechanizmai gali palaikyti institucinę konvergenciją, tačiau priklausomai nuo aplinkos struktūros gali kilti ir divergencija (Chinita Pirrolas ir Correia, 2025), kurią lemia konkurencijos mechanizmas.

Konkurencingumas neretai laikomas esminiu organizacijų veiklos tęstinumui (Roy Chowdhury, 2024). Konkurencijos logika siejama su natūralia organizacijų tendencija tobulėti, kurią stiprina globali ekonominė transformacija (El Amine ir kt., 2024). Ji veikia kaip inovacijų katalizatorius – skatina kūrybiškumą, efektyvumą ir produktyvumą tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje (El Amine ir kt., 2024). Dėl to konkurencija įgauna institucinį pobūdį, nes organizacijos, siekdamos legitimumo ir pripažinimo, inicijuoja inovacijas ir struktūrinius pokyčius.

Teoriniu požiūriu konkurencijos mechanizmas gali veikti dviem kryptimis: skatinti konvergenciją, t. y. eliminuoti neefektyvias praktikas (Katopol, 2016) arba įtvirtinti išskirtinumą, kurdamos unikalias nišas, o tai lemia divergenciją (Chinita Pirrolas ir Correia, 2025). Taigi mechanizmas gali lemti ir institucinį susiskaidymą per fragmentaciją (Ungurytė-Ragauskienė, 2020). Institucine prasme konkurencingumas kyla iš dinamiškos institucijų sąveikos, kurioje normos, taisyklės ir rutinos tampa privalomomis socialinės sąveikos gairėmis (Buitrago ir Barbosa Camargo, 2023). Tokiu būdu konkurencija peržengia rinkos ribas: institucijos konkuruoja dėl efektyvumo, patikimumo ir legitimumo, o tai skatina gebėjimų struktūrų transformacijas (Buitrago ir Barbosa Camargo, 2023).

Konkurencija tarp institucijų dėl funkcijų, įtakos ar normų paprastai nėra stabili pusiausvyros būsena. Ji generuoja adaptacinius procesus, kai institucijos, siekdamos sumažinti neefektyvumą, kuria koordinavimo ar bendradarbiavimo formas (Gehring ir Faude, 2014). Ši įtampa tarp konkurencijos ir koordinavimo gali būti suprantama kaip perėjimo nuo rutininio prie dinaminio gebėjimų mechanizmas: institucijos

racionaliai vertina, kada savarankiškas kelias tampa per brangus, ir pasirenka adaptacinį mokymąsi (Gehring ir Faude, 2014).

Analitiniu požiūriu konkurencijos tarp institucijų mechanizmas pasižymi tiek teigiamais, tiek neigiamais poveikiais. Konkurencija institucinėje aplinkoje taip pat gali turėti teigiamą poveikį, nes skatina institucijas gerinti veiklos rezultatus, stiprina strateginį planavimą ir orientuotis į aiškiai apibrėžtus veiklos rodiklius (Shin ir kt., 2023). Konkurencija gali veikti kaip inovacijų katalizatorius, ypač tais atvejais, kai organizacijos siekia išlaikyti ar sustiprinti savo pozicijas institucinėje ar rinkos struktūroje (Ciric Lalic, ir kt., 2025). Tokia dinamika gali prisidėti prie neefektyvių praktikų eliminavimo ir skatinti institucijų mokymąsi bei gebėjimų atnaujinimą (Katopol, 2016).

Tačiau konkurencija taip pat turi ir neigiamą poveikį. Mechanizmas gali riboti inovacijų įvairovę, skatinti strateginį atsargumą ir didinti neapibrėžtumą dėl ilgalaikių gebėjimų plėtros krypčių (Bougette ir kt., 2025). Institucinė konkurencija gali turėti destabilizuojantį poveikį, silpninti koordinaciją ir skatinti normatyvinę fragmentaciją (Yuan, 2025). Intensyvi institucijų konkurencija dėl resursų, funkcijų ar legitimumo gali lemti fragmentaciją, dubliavimąsi ir koordinavimo stoką, ypač tais atvejais, kai nėra aiškių bendradarbiavimo ar hierarchinio suderinimo mechanizmų (Ungurytė-Ragauskienė, 2020). Tokiu atveju konkurencija ne skatina efektyvumą, o didina transakcinius kaštus, silpnina sisteminį institucijų pajėgumą ir gali trukdyti nuosekliai politikos įgyvendinimo praktikai.

Todėl konkurencijos poveikis administracinių gebėjimų raiškai nėra vienareikšmis: ji gali veikti tiek kaip progresyvi jėga, skatinanti adaptaciją ir inovacijas, tiek kaip fragmentuojantis veiksnys, apsunkinantis koordinaciją ir ilgalaikį institucijų stabilumą. Tai leidžia konkurenciją traktuoti ne kaip normatyviai „teigiamą“ ar „neigiamą“ reiškinį, o kaip kontekstualiai priklausomą priežastinį mechanizmą.

Konkurencijos mechanizmas instituciniu požiūriu veikia kaip dinamiška jėga, skatinanti organizacijas ir institucijas nuolat tobulinti savo gebėjimus, siekiant efektyvumo, patikimumo ir legitimumo. Konkurencija čia peržengia rinkos ribas – ji vyksta ir instituciniame lauke, kuriame organizacijos varžosi dėl resursų, statuso ar įtakos. Tokia sąveika formuoja adaptacinius procesus, skatina inovacijas bei naujų koordinavimo formų paieškas.

Išoriniai institucinės aplinkos veiksniai veikia per skirtingus, tačiau tarpusavyje susijusius spaudimo mechanizmus. Siekiant sistemingai apibendrinti teorinėje dalyje aptartas įžvalgas, lentelėje (žr. 7 lentelę) pateikiama išorės spaudimo mechanizmų lyginamoji analizė, atskleidžianti jų kilmę, veikimo logiką bei dvejopą poveikį – tiek stabilizuojantį ir legitimumą stiprinantį, tiek ribojantį organizacinį lankstumą.

7 lentelė. Išorės spaudimo mechanizmai

Mechanizmas	Spaudimo šaltinis	Veikimo logika	Teigiamas poveikis	Neigiamas poveikis
Priverstinis	Teisiniai, politiniai ir hierarchiniai reikalavimai	Privalomas prisitaikymas prie formalių taisyklių ir reikalavimų	Institucinis stabilumas, legitimumo didėjimas, administracinių procesų standartizavimas	Formalizmas, procedūrinis inertiškumas, ribotas organizacinis lankstumas
Normatyvinis	Profesinės bendruomenės, ekspertinės normos, administracinės praktikos standartai	Profesinių normų ir „gerosios praktikos“ internalizavimas	Profesionalumo augimas, kompetencijų stiprinimas, sprendimų kokybės gerėjimas	Organizacinis homogeniškumas, ribotas kontekstinis jautrumas
Mimetinis	Neapibrėžtumas, informacijos trūkumas, kitų institucijų sėkmės pavyzdžiai	Sėkmingų modelių kopijavimas siekiant sumažinti neapibrėžtumą	Rizikos mažinimas, greitesnis sprendimų priėmimas, inovacijų perėmimas	Paviršinis imitavimas, kontekstinis neatitikimas, ceremoninis įgyvendinimas
Konkurencinis	Konkurencija dėl resursų, prestižo, politinio dėmesio ar įtakos	Veiklos efektyvumo ir rezultatų demonstravimas	Veiklos efektyvumo didinimas, gebėjimų stiprinimas, inovacijų skatinimas	Fragmentacija, dubliuojančios funkcijos, koordinavimo problemos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis DiMaggio ir Powell (1983), Meyer ir Rowan (1977), Scott (2010), Qvist (2017), Kasperavičiūtė-Černiauskienė (2014), Katopol (2016), Amor-Esteban ir kt. (2018), Chinita Pirrolas ir Correia (2025)

Apibendrinant, administracinių gebėjimų raišką veikia keturi pagrindiniai išorės spaudimo mechanizmai – priverstinis reguliacinis spaudimas, normatyviniai profesiniai lūkesčiai, mimetinis praktikos mėgdžiojimas ir konkurencinio pranašumo siekis, kurie apibrėžia institucinio prisitaikymo kryptis ir ribas bei gali tiek stabilizuoti rutininį veikimą, tiek sudaryti prielaidas pereiti prie dinaminio ar inovacinio gebėjimų lygmens. Tačiau jų poveikis nėra tiesioginis – jis priklauso nuo vidinių organizacinių procesų, todėl administracinių gebėjimų raiška šiame darbe suprantama kaip išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos sąveikos rezultatas, o tai pagrindžia poreikį toliau analizuoti vidinės adaptacijos mechanizmus.

1.5.3. Vidinės adaptacijos mechanizmai

Nors sociologinis institucionalizmas paaiškina, kodėl organizacijos susiduria su prievartiniais, normatyviniais, mimetiniais ar konkurenciniais išoriniais impulsais, organizacinis neoinstitucionalizmas leidžia atskleisti, kaip šie išorės spaudimo mechanizmai adaptuojami organizacijos viduje.

Skirtingai nei išoriniai spaudimai, kurie institucijoms nustato prisitaikymo ribas, vidiniai mechanizmai veikia per endogeninius adaptacijos procesus (Gonçalves ir kt., 2025). Taikydamasi prie aplinkos pokyčių, kiekviena organizacija turi greitai adaptuotis (Skačkauskienė ir kt., 2022). Adaptacija organizacijos viduje pasireiškia institucinių reikalavimų ir politikos nuostatų perkėlimu į organizacines praktikas bei sprendimų priėmimo procesus (Ayanwale ir kt., 2025). Jie parodo, kad institucijos nėra vien pasyvios aplinkos pasekmės – jos pačios formuoja naujus elgesio modelius, rutinas ir struktūras. Taigi institucijos ne mechaniškai reaguoja į išorės spaudimus, bet juos interpretuoja, filtruoja ir perdirba per esamas rutinas, vidines struktūras ir sprendimų priėmimo logikas (Xiufen Deng ir kt., 2024).

Vienas esminių vidinės adaptacijos paaiškinimų yra suderinamumo mechanizmas arba pozityvi institucinė adaptacija, nusakanti, kiek institucijos vidinės orientacijos, gebėjimai ir veikimo logikos dera su išoriniais reikalavimais ir lūkesčiais (Thorlakson, 2007). Šis mechanizmas leidžia paaiškinti, kaip organizacijos integruoja aplinkos spaudimus į savo vidines struktūras, nepažeisdamos veiklos tęstinumo ir legitimumo.

Dažniausiai mechanizmas aiškinamas tuo, jog kuo didesnis suderinamumas su išorės spaudimu, tuo didesnis sistemos stabilumas ir gebėjimas veikti nuosekliai yra pasiekiamas (Thorlakson, 2007). Viešojo valdymo plotmėje suderinamumas suprantamas kaip vidinių organizacinių praktikų, struktūrų ir išorinių normatyvinių reikalavimų atitikimas. Empiriniai tyrimai rodo, kad didesnis šių elementų suderinamumas siejamas su aukštesniu veiklos efektyvumu, stabilumu ir organizaciniu pasitenkinimu (Barbalat ir Franck, 2025).

Suderinamumo mechanizmas veikia skirtinguose analizės lygmenyse. Mikro lygmenyje jis pasireiškia per pasitikėjimą, tarpasmeninę koordinaciją ir veikėjų lūkesčių atitikimą, o mezo ir makro lygmenyse – per institucinių struktūrų, procedūrų ir normų darną (Bao ir kt., 2019). Ši daugialypė sąveika sudaro prielaidas pilnai organizacinei adaptacijai, kai išoriniai reikalavimai ne tik formaliai priimami, bet ir realiai integruojami į kasdienę institucijos veiklą. Čia išryškėja suderinamumo mechanizmas per pilną integraciją. Toks mechanizmas pasireiškia tuomet, kai išoriniai instituciniai reikalavimai nėra tik formaliai perimami, bet nuosekliai įtvirtinami organizacijos vidiniuose procesuose, sprendimų priėmime ir kasdienėse praktikose (Zhang ir kt., 2025; Ayanwale ir kt., 2025).

Suderinamumas per integraciją reiškia situaciją, kai institucija nuosekliai suderina savo gebėjimus, rutinas ir veikimo logikas su išorinės institucinės aplinkos struktūromis. Veikiant šiam mechanizmui adaptacija tampa realiu instituciniu pokyčiu (Zhang ir kt. 2025; Zaenuddin, 2025). Tokiu atveju išoriniai spaudimai transformuojami į vidines taisykles, praktikas ir sprendimų priėmimo principus, užtikrinant veiklos

nuoseklumą ir stabilumą (Thorlakson, 2007), efektyvumą ir organizacinį pasitenkinimą (Barbalat ir Franck, 2025).

Taigi suderinamumas per integraciją užtikrina, kad institucijos vidinė struktūra ir veikimo logika išliktų nuosekliai susietos su aplinkos lūkesčiais, sudarydamos prielaidas efektyviai ir stabiliai adaptacijai prie išorinių spaudimų. Tačiau tais atvejais, kai visiška integracija neįmanoma dėl prieštaringų logikų ar ribotų gebėjimų, atsiranda institucinė dualizacija (Zaenuddin, 2025). Tuomet aktyvuojamas suderinamumo per hibridizaciją mechanizmas, t.y. tokia adaptacijos forma, kai institucijos derina skirtingas vertybes, normas ir praktikas, siekdamos dalinio suderinamumo.

Hibridizacija literatūroje suvokiama įvairiai: kaip logikų sambūvis, hibridinės organizacinės formos, tapatybės ar skirtingų normų koegzistencija (Polzer ir kt., 2016; Sadiq ir kt., 2022). Institucinio veikimo požiūriu tai reiškia dalyvavimą skirtinguose laukuose, kuriuose galioja nevienodos normos (Haapakorpi ir kt., 2024). Hibridinės formos gali būti ir segmentuotos, kai organizacijos dalys remiasi skirtingomis logikomis (Ferry ir kt., 2024). Taigi hibridizacija yra praktinis būdas spręsti logikų konfliktus: institucijos nesiekia suderinamumo per pilną integraciją, bet derina išorės spaudimą ir vidinę veikimo logiką taip, kad išlaikytų legitimumą ir kartu prisitaikytų prie naujų reikalavimų.

Suderinamumas per integraciją ir hibridizaciją kartu apibrėžia vidinius institucijų adaptacijos mechanizmus. Integracija užtikrina logikų ir gebėjimų dermę, o hibridizacija leidžia institucijoms išlaikyti pusiausvyrą tarp tradicinių struktūrų ir naujų reikalavimų. Taigi mechanizmas aprėpia visą pozityvų adaptacijos spektrą – nuo visiško atitikimo ir izomorfinės darnos iki hibridizacijos, kai kūrybiškai sluoksniuojamos ar jungiamos skirtingos praktikos ir normos.

Kai išoriniai reikalavimai viršija institucijos turimus administracinius gebėjimus arba kelia grėsmę nusistovėjusioms veikimo logikoms, suderinamumo mechanizmas – tiek per pilną integraciją, tiek per hibridizaciją – tampa ribotas. Tokiose situacijose institucijos siekia ne tiek realios transformacijos, kiek legitimumo išsaugojimo, pasirinkdamos adaptacijos formas, kurios leidžia formaliai atitikti aplinkos lūkesčius, tačiau minimaliai keisti vidinius procesus. Būtent šiose ribinėse adaptacijos situacijose aktyvuojamas priežastinis atsiejimo mechanizmas.

Institucinis atsiejimas apibūdina situacijas, kai organizacijos, siekdamos išlaikyti legitimumą, formaliai prisitaiko prie išorinių lūkesčių, bet realios praktikos išlieka mažai pakitusios. Naujasis institucionalizmas šį reiškinį aiškina kaip formalios struktūros ir faktinės veiklos atskyrimą (Meyer ir Rowan, 1977; Taylor ir Oylan, 2008). Organizacijos dažnai priima išorinius reikalavimus deklaratyviai, tačiau realūs veiklos modeliai lieka nepakitę (Zhang ir kt., 2025). Tuomet aiškiai matoma riba tarp formalaus prisitaikymo (procedūrų, dokumentų, struktūrų imitavimo) ir realaus adaptacinio pokyčio, kai keičiasi kasdienės praktikos, sprendimų priėmimas, gebėjimų naudojimas (Xiufen Deng ir kt., 2024).

Atsiejimas tampa patraukliu sprendimu aplinkose, kuriose dominuoja išorinė atskaitomybė ir simbolinis atitikimas, nes leidžia demonstruoti „teisingas“ struktūras nepakeičiant vidinių procesų ir išvengiant konfliktų (Meyer ir Rowan, 1977). Tuomet

atsiejimo mechanizmas pasireiškia per ceremoninę formalizaciją.

Formalizacija reiškia situacijas, kai organizacijos priima naujas taisykles ar procedūras, tačiau jie lieka simboliniai ir neveikiantys. Formalizacijos atveju išryškėja skirtis tarp formalaus prisitaikymo prie išorinių reikalavimų ir faktinės praktinės adaptacijos, kai deklaruojami pokyčiai lieka simboliniai ir neperkeičiantys kasdienių veiklos modelių, taip sudarydami prielaidas instituciniam atsiejimui (Gonçalves ir kt., 2025). Toks mechanizmas reiškia viešą suderinamumą, bet tik dalinį ar menką realų įgyvendinimą (Meyer ir Rowan, 1977). Tokia praktika leidžia apsaugoti nusistovėjusias rutinas ir išvengti išorinio spaudimo sankcijų, kartu išlaikant įvaizdį, kad organizacija atitinka išorės spaudimą.

Formalizacija dažnai tampa matoma tada, kai paaiškėja neatitikimai tarp deklaruojamų pokyčių ir realių veiksmų (Hensel ir Guérard, 2020). Nors formalizacija veikia kaip legitimumo strategija, bet nekuria gebėjimų stiprėjimo (Zhang ir kt., 2025). Tokie neatitikimai ilgainiui silpnina normų stabilumą ir gali kelti abejonių dėl institucijų patikimumo, todėl organizacijos stengiasi juos slėpti.

Kita atsiejimo forma yra fragmentacija, kuri reiškia atsiejimą, kylantį ne iš fasadinės struktūrų priėmimo logikos, bet iš vidinių organizacijos prieštaravimų ir praktinės elgsenos heterogeniškumo. Makro lygmeniu ji pasireiškia tuomet, kai formuojasi prieštaringos institucinės logikos, kurios skatina praktinį atsiejimą organizacijų viduje (Hladchenko ir Westerheijden, 2019; Hladchenko ir Pinheiro, 2019; Ydén ir kt., 2019). Neretai naujų normų perkėlimas į vietinius kontekstus neįveikia esamų praktikų, todėl susidaro dviguba institucijų struktūra, kurioje senosios prielaidos užkerta kelią naujų struktūrų efektyvumui (Rupidara ir McGraw, 2010).

Atsiejimas per fragmentaciją lėtina pokyčius, nukreipia juos nuo racionalių sprendimų ir formuojasi per kasdienes praktikas, darbuotojų elgseną ir koordinacijos stoką (Aksom, 2022; Heinrich ir Schwardt, 2013). Dėl to organizacijų viduje gali susiformuoti pogrupiai, laikantys skirtingų taisyklių, o adaptacija tampa fragmentuota ir selektyvi. Tai ypač ryšku statinėse, nelanksčiose valdymo sistemose, kuriose silpni atsakomybės mechanizmai ir mažas skaidrumas (Schuch ir kt., 2021). Atsiejimas per fragmentaciją stiprina konservatyvų, rutininį veikimą ir riboja dinaminius ir inovacinius gebėjimus (Kim ir kt., 2024).

Atsiejimo mechanizmas apibūdina, kaip organizacijos išoriškai prisitaiko prie reikalavimų, tačiau realiai nekeičia vidinių praktikų, taip sudarydamos atotrūkį tarp deklaruojamos ir faktinės veiklos. Atsiejimas pasireiškia dviem formomis. Formalizacija reiškia, kad pokyčiai įgyvendinami tik dokumentuose, kuriuose kuriamos naujos procedūros, planai ar struktūros, kurios tarnauja kaip legitimumo demonstravimo priemonė, bet neturi realios įtakos procesams. Fragmentacija žymi situacijas, kai organizacijos viduje susidaro skirtingos, tarpusavyje nesuderintos praktikos: vieni padaliniai ar darbuotojų grupės laikosi naujų taisyklių, kiti – senųjų, todėl pokyčiai išsiskaido ir neįsitvirtina visoje sistemoje.

Analizuojant administracinių gebėjimų raiškos vidinės adaptacijos mechanizmus, tyrime išskiriami du esminiai – suderinamumas ir atsiejimas. Šie mechanizmai atspindi priešingas organizacijų reakcijas į išorės spaudimą: suderinamumas siejamas

su vidiniu gebėjimu integruoti naujus reikalavimus į esamas struktūras ir procesus, o atsiejimas – su organizacijų tendencija išlaikyti nusistovėjusius veiklos modelius arba formaliai prisitaikyti, nesukuriant realių pokyčių. Susisteminta informacija pateikta lentelėje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Vidinės adaptacijos mechanizmų charakteristika

Mechanizmas		**Veikimo logika**	**Pagrindinės charakteristikos**	**Pasekmė administraciniams gebėjimams**
Suderinamumo	*Integracija*	Išoriniai instituciniai reikalavimai nuosekliai perdirbami ir įtvirtinami vidinėse struktūrose	Visiškas vidinių praktikų, procedūrų ir sprendimų priėmimo principų suderinimas su išoriniais lūkesčiais; realus pokytis kasdienėje veikloje	Gebėjimų stiprėjimas, veiklos stabilumas, efektyvumas
	Hibridizacija	Dalinis suderinamumas derinant skirtingas institucines logikas	Kūrybiškai jungiamos skirtingos normos, vertybės ir praktikos; galimas segmentavimas organizacijos viduje	Dalinis gebėjimų stiprėjimas, prisitaikymas išlaikant legitimumą
Atsiejimo	*Formalizacija*	Formalus prisitaikymas be realios vidinės transformacijos	Naujos taisyklės, procedūros ar struktūros priimamos simboliškai; realios praktikos išlieka nepakitusios	Gebėjimų stagnacija, legitimumas be realaus efektyvumo
	Fragmentacija	Praktinis atsiejimas dėl vidinių prieštaravimų	Skirtingi padaliniai ar grupės laikosi nevienodų taisyklių; pokyčiai įgyvendinami selektyviai ir nekoordinuotai	Gebėjimų silpnėjimas, koordinacijos stoka, rutinizacija

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Meyer ir Rowan (1977), Thorlakson (2007), Bao ir kt. (2019), Polzer ir kt. (2016), Sadiq ir kt. (2022), Hladchenko ir Westerheijden (2019), Zhang ir kt. (2025), Xiufen Deng ir kt. (2024), Zaenuddin (2025)

Apibendrinant, vidinės adaptacijos mechanizmai atskleidžia, kaip organizacijos ne tik reaguoja į išorinius spaudimus, bet ir formuoja savo administracinius gebėjimus. Suderinamumo mechanizmai – tiek per pilną integraciją, tiek per hibridizaciją – siejami su gebėjimų stiprinimu, mokymusi ir institucine plėtra. Priešingai, atsiejimo mechanizmai, pasireiškiantys per formalizaciją ar fragmentaciją, gali lemti stagnaciją ir administracinių gebėjimų silpnėjimą.

1.5.4. Priežastinių mechanizmų sąveika ir jų reikšmė administracinių gebėjimų raiškai

Administracinių gebėjimų raišką lemia ne pavieniai veiksniai, bet tarpusavyje sąveikaujantys išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmai. Išoriniai instituciniai spaudimai apibrėžia prisitaikymo kryptis ir ribas, tačiau realią raišką lemia tai, kaip šie spaudimai yra interpretuojami ir perdirbami organizacijų viduje. Apibendrinant teorinėje darbo dalyje aptartas įžvalgas ir pereinant prie integruoto priežastinių mechanizmų aiškinimo, šiame poskyryje analizuojamos išorinių ir vidinių mechanizmų sąsajos bei pateikiama jų lyginamoji analizė (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmų lyginamoji analizė

Analizės kriterijus	Priežastiniai mechanizmai	
	Išorės spaudimo	**Vidinės adaptacijos**
Kilmė	Kyla iš institucinės aplinkos: reguliavimo sistemų, profesinių normų, neapibrėžtumo ir konkurencijos	Kyla organizacijos viduje: iš struktūrų, rutinizuotų praktikų, sprendimų priėmimo logikų
Pagrindiniai mechanizmai	Priverstinis, normatyvinis, mimetinis, konkurencinis	Suderinamumas (integracija, hibridizacija), atsiejimas (formalizacija, fragmentacija)
Veikimo kryptis	Išorės spaudimas organizacijai	Išorės spaudimo interpretavimas, perdirbimas ir transformavimas organizacijos viduje
Santykis su administraciniais gebėjimais	Netiesioginis – gali tiek skatinti, tiek riboti gebėjimų plėtrą	Tiesioginis – lemia gebėjimų stiprėjimą, stagnaciją arba silpnėjimą
Analitinė reikšmė	Paaiškina, *kodėl* organizacijos patiria spaudimą keistis	Paaiškina, *kaip* ir *kokiu mastu* organizacijos iš tikrųjų keičiasi

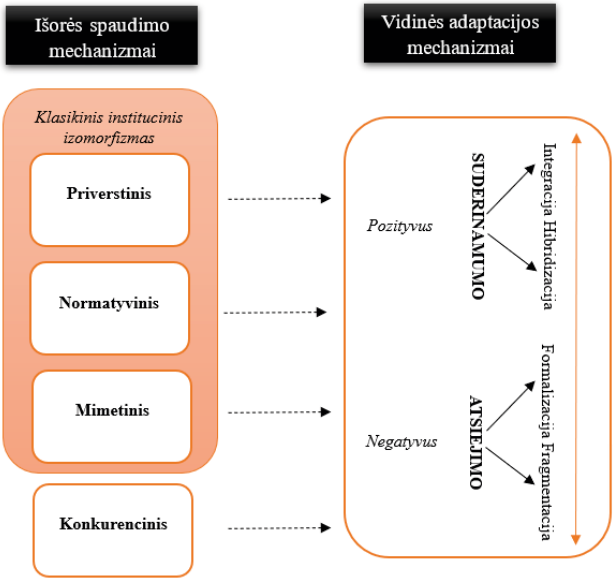
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis DiMaggio ir Powell (1983), Meyer ir Rowan (1977), Thorlakson (2007), Qvist (2017), Gonçalves ir kt. (2025), Zhang ir kt. (2025), Xiufen Deng ir kt.(2024), Barbalat ir Franck (2025)

Lyginamoji perspektyva leidžia atskleisti, kaip skirtingi mechanizmai veikia ne izoliuotai, bet kaip tarpusavyje susijusi sistema, formuojanti organizacijų reakcijas į aplinkos spaudimą (žr. 9 lentelę). 9 lentelėje pateikta lyginamoji analizė parodo esminį skirtumą tarp išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmų. Išoriniai mechanizmai veikia kaip impulsai, apibrėžiantys prisitaikymo kryptis ir legitimumo reikalavimus, tačiau patys savaime nepaaiškina, kaip ir kokiu mastu organizacijose vyksta realūs pokyčiai per administracinių gebėjimų raišką.

Vidinės adaptacijos mechanizmai leidžia atskleisti, kaip organizacijos interpretuoja išorės spaudimus ir paverčia juos skirtingomis adaptacijos trajektorijomis – nuo

gebėjimų stiprinimo per suderinamumą iki institucinės stagnacijos per atsiejimą. Tokiu būdu vidiniai mechanizmai tampa analitiniu raktu, leidžiančiu paaiškinti ne tik formalią atitiktį aplinkos reikalavimams, bet ir realią administracinių gebėjimų raišką. Ši išorės ir vidaus mechanizmų sąveika sudaro teorinį pagrindą integruotam administracinių gebėjimų raiškos priežastinių mechanizmų aiškinimui.

Toliau pateikiamas paveikslas (žr. 7 paveikslą) sintezuoja išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus. Vizualiai atskleidžiama, kaip išoriniai spaudimai sąveikauja su vidinės adaptacijos mechanizmais. Kairėje pusėje pateikti klasikiniai instituciniai izomorfizmo spaudimai – priverstinis, normatyvinis, mimetinis ir papildomai išskirtinas konkurencinis. Jie veikia kaip išorinės aplinkos signalai, kuriuos institucijos turi interpretuoti ir į juos reaguoti. Šie spaudimai nėra neutrali jėga – jie nukreipia organizacijas į tam tikrus elgsenos modelius, tačiau patys savaime nenulemia, kaip tiksliai pasireikš administraciniai gebėjimai.



7 pav. Išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmų sąveika

Šaltinis: sudaryta autorės

Dešinėje schemos pusėje vaizduojami du vidinės adaptacijos mechanizmai. Viršutinė dalis žymi suderinamumo mechanizmą, t. y. pozityvią prisitaikymo logiką. Jai būdingas vidinis nuoseklumas ir gebėjimas derinti skirtingas institucines logikas per integraciją arba hibridizaciją. Tai reiškia, kad institucija sugeba suderinti išorinius reikalavimus su savo veiklos principais ir taip palaikyti funkcinę darną.

Apatinėje dalyje pateikiamas atsiejimo mechanizmas, apimantis neigiamus arba paviršutiniškus prisitaikymo procesus. Čia pokyčiai tarsi įvyksta formaliai, tačiau

realios praktikos išlieka nepakitusios. Šį mechanizmą sudaro du poliai: formalizacija, kai priimamos tik deklaratyvios struktūros, ir fragmentacija, kai organizacijos viduje susiformuoja tarpusavyje nesuderintos praktikos ar logikos.

Vizualizacija parodo, kad išoriniai spaudimai vienu metu gali vesti tiek į pozityvų suderinamumą, tiek į negatyvų atsiejimą, o institucijų vidinės adaptacijos kryptis priklauso nuo to, kaip jos geba derinti struktūrinius reikalavimus, tvarkytis su prieštaravimais ir palaikyti veiklos nuoseklumą. Taigi, schema atspindi administracinių gebėjimų raiškos priežastinių mechanizmų logiką, kai išorinės jėgos inicijuoja spaudimą keistis, o vidinė adaptacija lemia, ar šis spaudimas transformuojamas į gebėjimų stiprinimą, ar į atsinaujinimo imitaciją ir institucinį sustabarėjimą.

Apibendrinant, administracinių gebėjimų raiška gali būti suprantama kaip dinaminis ir daugialypis procesas, kylantis iš išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmų sąveikos. Išoriniai instituciniai spaudimai nustato pokyčių kryptį ir legitimumo reikalavimus, tačiau savaime nelemia realių organizacinių transformacijų. Esminę reikšmę turi vidinės adaptacijos mechanizmai, kurie gali lemti, ar šie spaudimai virsta administracinių gebėjimų stiprėjimu, ar išlieka tik formaliu prisitaikymu. Taigi administracinių gebėjimų raiška priklauso ne tik nuo aplinkos intensyvumo, bet pirmiausia nuo organizacijų gebėjimo nuosekliai ir prasmingai transformuoti išorinius reikalavimus į vidines praktikas, struktūras ir sprendimų priėmimo logikas.

1.6. Administracinių gebėjimų raiškos ir priežastinių mechanizmų nacionalinio saugumo kontekste konceptualizavimas

Šiandieninis nacionalinio saugumo užtikrinimas tampa kompleksiniu procesu, apimančiu ne tik karines, bet ir administracines bei institucines dimensijas (Şeker, 2025). Hibridinių grėsmių plėtra lėmė, kad nacionalinio saugumo iššūkių laukas tapo beprecedenčiai sudėtingas, pasižymintis dideliu neapibrėžtumu ir tarpusavio priklausomybėmis, todėl reikalauja holistinio požiūrio ir strategiškai pagrįstų sprendimų naujoje globalinio saugumo sistemoje (Piatnychuk ir kt., 2025; Viter ir Rudenko, 2025).

Viešasis administravimas šiame kontekste atlieka esminį vaidmenį, nes per administracines struktūras rengiamos ir įgyvendinamos politikos priemonės, skirtos valstybės ir visuomenės apsaugai nuo įvairialypių grėsmių (Piatnychuk ir kt., 2025). Rizikinga ir neapibrėžta saugumo aplinka lemia būtinybę veiksmingai mobilizuoti ir taikyti esamus bei potencialius strateginius ir operacinius gebėjimus, todėl administraciniai gebėjimai tampa kertiniu veiksniu sėkmingam nacionalinio saugumo uždavinių įgyvendinimui tiek trumpuoju, tiek ilgalaikiu laikotarpiu (Viter ir Rudenko, 2025). Tinkami administraciniai gebėjimai šiuo požiūriu laikytini esmine prielaida užtikrinant integruotą reagavimą į kintančią saugumo aplinką (Şeker, 2025).

Nacionalinio saugumo iššūkiai daro reikšmingą poveikį viešojo administravimo struktūrai, procesams ir veikimo logikai, ypač teisėsaugos, gynybos ir žvalgybos srityse (Piatnychuk ir kt., 2025). Aukštos kompetencijos viešasis administravimas sudaro prielaidas ne tik spręsti sudėtingas ir neapibrėžtas problemas, bet ir numatyti būsimus iššūkius, taip stiprinant strategiškai orientuotą sprendimų priėmimą (Luise ir Cocozza,

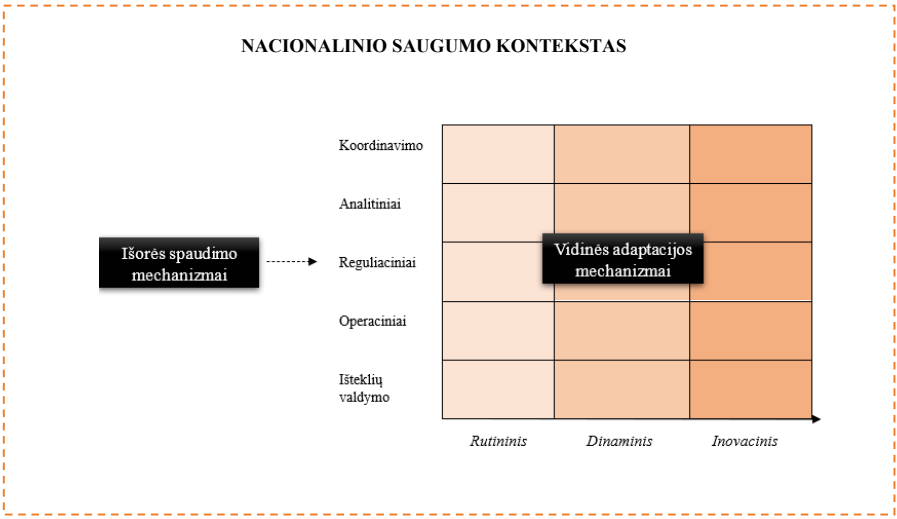
2025). Krizių ir padidintos grėsmės sąlygomis administraciniai gebėjimai ir institucinė atsparumo kokybė yra testuojami intensyviausiai, nes būtina derinti greitą reagavimą, teisėtumo užtikrinimą ir ribotų išteklių paskirstymą (Schneider, 2025).

Sudėtingoje saugumo aplinkoje atsparumas suprantamas kaip visuomenės ir valstybės gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti tvarų funkcionavimą, mažinant išorines ir vidines pažeidžiamybes (Fihurnyi ir Shakurova, 2025). Veiksmingas reagavimas į hibridines grėsmes reikalauja bendro administracinių praktikų, politikos formuotojų ir įstatymų leidėjų supratimo, ankstyvo grėsmių identifikavimo, pasirengimo ir reagavimo spragų įvertinimo bei tikslingų atsparumą stiprinančių priemonių (Piatnychuk ir kt., 2025). Todėl administraciniai gebėjimai laikytini kritiniu nacionalinio saugumo atsparumo komponentu, leidžiančiu veiksmingai valdyti krizes (Bileišis ir Ungurytė-Ragauskienė, 2025).

Dvimatis administracinių gebėjimų laukas, pristatytas ankstesniame poskyryje, suteikia konceptualų pagrindą raiškos vizualizacijai. Vertikalioji ašis reprezentuoja mezo lygmens administracinius gebėjimus (koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo), o horizontali – mikro lygmens gebėjimų tipus, apimančius perėjimą nuo rutininio prie dinaminio ir inovacinio veikimo.

Siekiant paaiškinti administracinių gebėjimų raišką, pasitelkiami administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai. Išorės spaudimo mechanizmai (priverstiniai, normatyviniai, mimetiniai ir konkurenciniai) veikia kaip pokyčio impulsai. Šie impulsai adaptuojami organizacijoje per vidinius mechanizmus. Išorinių spaudimo impulsų ir vidinių adaptacijos mechanizmų sąveika schematiškai pavaizduota dvimačio administracinių gebėjimų lauko struktūroje (žr. 8 paveikslą).

Kaip matyti paveiksle, išoriniai spaudimo mechanizmai veikia kaip pradiniai pokyčio impulsai, nukreipiantys institucijas į administracinių gebėjimų pertvarką. Tačiau šių impulsų poveikis nėra savaiminis – jis realizuojasi tik per vidinės adaptacijos mechanizmus, kurie lemia, kokia kryptimi gebėjimai reiškiasi. Pozityvioji kryptis atspindi suderinamumo logiką: institucijos geba integruoti naujus reikalavimus į esamas praktikas ir pereina į dinamiškesnę veikimo būseną. Neigiama kryptis siejama su atsiejimo procesais, kai pokyčiai įgyvendinami formaliai arba fragmentiškai, o reali veikla išlieka rutininė. Tokiu būdu gebėjimų laukas tampa dinamine erdve, parodančia administracinių gebėjimų raišką.



8 pav. Dvimačio administracinių gebėjimų lauko ir priežastinių mechanizmų sąveika

Šaltinis: sudaryta autorės

Nors dvimatis administracinių gebėjimų laukas leidžia identifikuoti jų raišką, svarbu paaiškinti, kokia išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmų sąveika ją formuoja. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime siekiama empiriškai ištirti administracinių gebėjimų raišką nacionalinio saugumo kontekste, sutelkiant dėmesį į nacionalinio saugumo institucijas, veikiančias padidinto neapibrėžtumo, rizikos ir nuolatinio išorinio spaudimo sąlygomis.

Apibendrinant, nacionalinio saugumo kontekstas pasižymi aukštu kompleksiškumo ir nuolatinio išorinio spaudimo lygiu, todėl administracinių gebėjimų raiška jame vyksta dinamiškai ir dažnai krizių sąlygomis. Tokiomis aplinkybėmis administraciniai gebėjimai tampa esminiu veiksniu, lemiančiu institucijų gebėjimą adaptyviai reaguoti ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos laukas kartu su priežastinių mechanizmų analize leidžia paaiškinti, kaip išoriniai spaudimai, sąveikaudami su vidiniais adaptacijos mechanizmais, virsta skirtinga gebėjimų raiška. Atsižvelgiant į tai, nacionalinio saugumo institucijų analizė sudaro prielaidas empiriškai patikrinti šią teorinę logiką, todėl kitame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija.

2. ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, grindžianti administracinių gebėjimų raiškos nacionalinio saugumo kontekste analizę. Skyrius pradedamas filosofine tyrimo prieiga, paaiškinančia kritinio realizmo ontologines ir epistemologines nuostatas, kurios sudaro pagrindą socialinės tikrovės aiškinimui per priežastinius mechanizmus. Toliau išdėstoma pasirinkto tyrimo dizaino logika, atskleidžianti, kodėl administracinių gebėjimų raiška nagrinėjama taikant kokybinį aiškinamąjį ir kelių atvejų tyrimo derinį. Kitoje skyriaus dalyje aptariami duomenų rinkimo metodai, kurių pagrindu analizuojamas mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas dokumentuose ir kontekstiniai veiksniai, taip pat mikro lygmens praktiniai gebėjimų veikimo aspektai, remiantis ekspertų interviu. Be to, pristatoma administracinių gebėjimų raiškos analizė, orientuota į priežastinių mechanizmų identifikavimą. Skyrius užbaigiamas tyrimo patikimumo ir etinių nuostatų aptarimu, pagrindžiančiu tyrimo patikimumą ir užtikrinančiu jo akademinį skaidrumą.

2.1. Filosofinė tyrimo prieiga

Pažymėtina, kad socialinių mokslų literatūroje egzistuoja skirtingi filosofinių prieigų klasifikavimo būdai – nuo supaprastintų dvinarės logikos modelių iki platesnių tipologijų, apimančių pozityvizmą, interpretatyvizmą ir kritinį realizmą kaip atskiras tyrimo paradigmas (Saunders ir kt., 2019). Disertacinis tyrimas grindžiamas kritinio realizmo filosofine prieiga, leidžiančia analizuoti sudėtingus socialinius reiškinius, subjektus ir procesus (Fuchs ir Robinson, 2023). Tokia prieiga taikoma kuriant paaiškinamuosius modelius mažo masto kokybiniuose tyrimuose (Stutchbury, 2021). Kritinio realizmo perspektyva pabrėžia gilesnių priežastinių mechanizmų atskleidimą, todėl ji sudaro teorinį pagrindą pasirinktai kokybinei aiškinamajai tyrimo logikai, siekiančiai paaiškinti administracinių gebėjimų raišką ir ją generuojančius priežastinius mechanizmus.

Kritinis realizmas yra alternatyvi socialinių mokslų paradigma, siūloma kaip atsakas į pozityvizmo ir konstruktyvizmo ribotumus (Lawani, 2020; Heeks ir kt., 2020). Per pastaruosius dešimtmečius ši kryptis įsitvirtino kaip reikšminga socialinių mokslų tyrimų prieiga (Zhang, 2022). Šio požiūrio esmė grindžiama dviejų pagrindinių principų: ontologinio realizmo ir epistemologinio reliatyvizmo (Elder-Vass, 2022). Ši prieiga derina prielaidą, kad tikrovė egzistuoja nepriklausomai nuo mūsų, su suvokimu, kad ją pažįstame per skirtingų žmonių interpretacijas (Stutchbury, 2021).

Ontologiškai kritinis realizmas teigia, kad tikrovė yra daugiasluoksnė ir sudaryta iš giluminių mechanizmų, kurie generuoja stebimus reiškinius (Lawani, 2020). Epistemologiškai jis pripažįsta, kad žinojimas yra socialiai ir istoriškai sąlygotas, todėl neišvengiamai kintantis bei priklausomas nuo tyrėjo perspektyvos (Lawani, 2020; Elder-Vass, 2022). Toks požiūris artimas interpretatyviai tradicijai, nes leidžia analizuoti patirtis, reikšmes ir kontekstą, kartu įtraukiant refleksyvų vertybinį matmenį (Fuchs

ir Robinson, 2023).

Kritinis realizmas pabrėžia, kad empiriniai duomenys yra tik pradinis pažinimo sluoksnis, o tikrasis tyrimo tikslas – identifikuoti gilesnius priežastinius mechanizmus, slypinčius už paviršinių reiškinių (Zhang, 2022). Ši prieiga akcentuoja, kad socialinė realybė yra daugiasluoksnė: matomi įvykiai sudaro tik nedidelę jos dalį, o nematomi mechanizmai generuoja patirtis, elgsenas ir organizacinius pokyčius. Todėl duomenų analizė, pasak Stutchbury (2021), tampa ne tik stebėjimų aprašymu, bet ir priemone geriau suprasti bei potencialiai pagerinti tiriamą situaciją.

Kritinio realizmo interpretacija sudaro prielaidas analizuoti įvairius socialinės struktūros aspektus, įskaitant emocijas, kurios ypač svarbios nagrinėjant krizes ir emociškai įtemptas situacijas (Fuchs ir Robinson, 2023). Teorinis šios prieigos tikslas yra kurti laike ir erdvėje pritaikomus paaiškinimus bei teorinius pasiūlymus (Lawani, 2020), kartu prisidedant prie platesnių diskusijų apie struktūros ir veikimo santykį socialiniuose moksluose (Elder-Vass, 2022).

Kritinis realizmas orientuoja tyrėją į tai, kas sukelia stebimus įvykius, t. y. į pačius mechanizmus, o ne tik jų pasireiškimo formas (Heeks ir kt., 2020). Tokiu būdu suteikiamas gilesnis pagrindas suprasti socialinius ir organizacinius procesus, atskleidžiant, kaip veiksnumas sąveikauja su struktūrinėmis sąlygomis konkrečiame kontekste (Bogna ir kt., 2020; Stutchbury, 2021). Empirinė sritis, pasak Heeks ir kt. (2020), apima subjektyvias patirtis ir stebėjimus, kurie yra socialiai suformuoti ir tik iš dalies atspindi realius įvykius. Todėl tik siekiant atskleisti gilesnę reiškinių prasmę būtinas papildomas interpretacinis lygmuo – kritinis realizmas, kuris suteikia praktinį pagrindą tiek duomenų rinkimui, tiek analizei, tiek turtingų priežastinių paaiškinimų kūrimui (Bogna ir kt., 2020; Stutchbury, 2021).

Kritinio realizmo pasirinkimas šiame tyrime yra sąmoningas ir grindžiamas jo pranašumais, lyginant su alternatyviomis filosofinėmis prieigomis. Pozityvistinės paradigmos, orientuotos į kintamųjų matavimą ir reguliarumų identifikavimą, neleidžia pakankamai giliai atskleisti priežastinių mechanizmų, ypač sudėtinguose ir kompleksiniuose organizaciniuose procesuose. Tuo tarpu interpretatyvinės ar konstruktyvistinės prieigos, nors ir vertingos analizuojant reikšmes bei subjektyvias patirtis, dažnai apsiriboja socialinės realybės interpretacijomis, vengdamos teiginių apie realiai egzistuojančius priežastinius ryšius. Kritinis realizmas leidžia peržengti šias ribas, derindamas empirinių patirčių analizę su siekiu identifikuoti gilesnius, nuo stebėjimo nepriklausomus mechanizmus, generuojančius administracinių gebėjimų raišką. Pagrindiniai šių filosofinių prieigų skirtumai pateikti lentelėje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Pagrindinės filosofinės tyrimų prieigos

Filosofinė prieiga	Pagrindinės sąvokos	Metodologija	Metodai	Ribotumai
Pozityvizmas	Egzistuoja objektyvi realybė, kurią galima tiesiogiai stebėti. Orientuojamasi į hipotezių tikrinimą siekiant jas patvirtinti arba paneigti. Siekiama gauti apibendrinamus tyrimo rezultatus.	Labai struktūruota metodologija, kai laikomasi iš anksto apibrėžtų principų.	Dažniausiai didelės imtys. Stebėjimai ir interviu (struktūruoti arba pusiau struktūruoti). Taikomi labai struktūruoti analizės metodai, pvz., turinio analizė. Paprastai taikomas dedukcinis požiūris.	Gali nepakankamai atsižvelgti į konkrečių sąvokų sudėtingumą. Ignoruoja galimą individo įtaką tyrimo procesui.
Interpretatyvizmas	Visos žinios grindžiamos žmogaus patirtimi. Realybė yra subjektyvi ir suvokiama per individų pasaulio interpretacijas, kylančias iš jų patirčių.	Dėmesys sutelkiamas į tai, kaip individai suteikia prasmę savo patirčiai, pvz., taikant interpretatyvinę fenomenologinę analizę.	Dažniausiai tiriamos mažos imtys, kurios analizuojamos giliai. Interviu (nestruktūruoti arba pusiau struktūruoti) ar dienoraščiai. Paprastai taikomas indukcinis požiūris.	Žinios laikomos išimtinai subjektyviomis.
Kritinis realizmas	Egzistuoja objektyvi realybė, tačiau žinios apie ją gaunamos tik iš dalies – per žmogaus patirtį. Tikslas – empirinėje plotmėje (per žmogaus patirtį) analizuoti įvykius ir suprasti juos sukeliančius veiksnius.	Metodologiškai lanksti prieiga – tinkamas platus metodologinių strategijų spektras. Būtina aiškiai orientuotis į įvykių priežastingumo nustatymą, t. y. kaip ir kodėl tam tikri įvykiai įvyksta. Dažnai taikoma duomenų trianguliacija.	Tinkami indukciniai, dedukciniai arba mišrūs požiūriai. Taikomas platus duomenų rinkimo metodų spektras: interviu (struktūruoti, pusiau struktūruoti, nestruktūruoti), atvejų analizės, stebėjimas, rašytinė medžiaga. Galimi įvairūs analizės metodai; dažnai taikoma teminė analizė.	Informacija apie priežastinius mechanizmus yra ribojama dabartinio žinojimo. Modeliai, skirti paaiškinti priežastinius mechanizmus, gali nevisiškai atspindėti sudėtingą tiriamo įvykio prigimtį.

Šaltinis: Wells ir Giacco (2024)

Kaip matyti iš 10 lentelėje pateikto palyginimo (Wells ir Giacco, 2024), kritinis realizmas išsiskiria gebėjimu derinti ontologinį realizmą su epistemologiniu nuosaikumu, leidžiančiu analizuoti tiek empirines patirtis, tiek gilesnius priežastinius mechanizmus. Ši prieiga ypač tinkama tiriant administracinių gebėjimų raiškos priežastinius mechanizmus nacionalinio saugumo institucijose, kur organizaciniai procesai formuojami ne tik subjektyvių interpretacijų, bet ir struktūrinių, institucinių bei kontekstinių veiksnių. Todėl kritinis realizmas pasirinktas kaip pagrindinė šio tyrimo teorinė ir metodologinė orientacija.

Tiesa, kritinio realizmo prieiga, nors ir suteikia galimybę tirti priežastinius mechanizmus, susiduria su ribotu šių mechanizmų empirinio patikrinamumo lygiu bei neišvengiamu interpretaciniu daugiareikšmiškumu (Huckle, 2026). Be to, kritinio realizmo taikymas reikalauja sudėtingų retrodukcinių samprotavimų, kurie gali būti metodologiškai neapibrėžti ir sunkiai pakartojami (Saunders ir kt., 2019).

Kritinio realizmo filosofinė tyrimo prieiga leidžia analizuoti administracinių gebėjimų raišką kaip daugiasluoksnį ir priežastinį reiškinį. Kritinis realizmas pripažįsta, kad empirinis žinojimas yra socialiai ir istoriškai sąlygotas, tačiau realūs priežastiniai mechanizmai egzistuoja nepriklausomai nuo mūsų interpretacijų. Toks požiūris suteikia galimybę neapsiriboti paviršiniais pokyčių požymiais, bet siekti atskleisti, kas tuos pokyčius generuoja organizacijų viduje ir jų aplinkoje.

2.2. Tyrimo dizainas

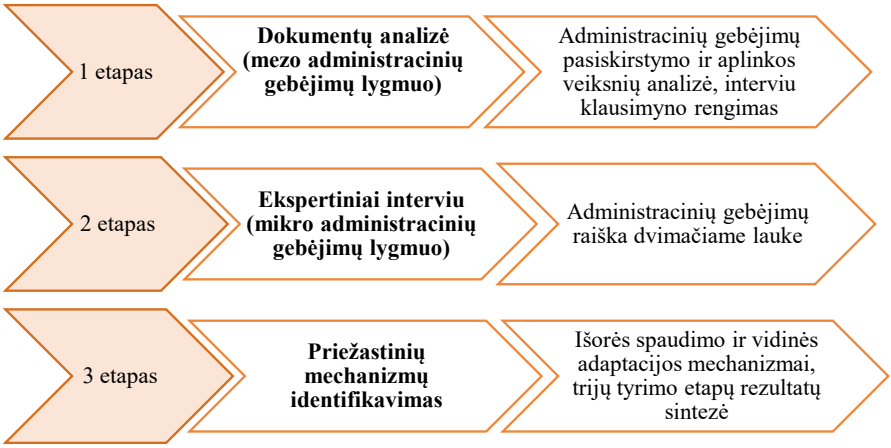
2.2.1. Kokybinio aiškinamojo tyrimo logika

Šiame tyrime taikomas aiškinamasis kokybinis tyrimo dizainas, tinkamas nagrinėti dinamišką ir daugialypį administracinių gebėjimų raiškos procesą nacionalinio saugumo institucijose. Kokybinė prieiga leidžia ne tik aprašyti nagrinėjamą reiškinį, bet ir suprasti, kaip organizacijos reaguoja į išorinius spaudimus ir juos adaptuoja viduje (Owusu ir kt., 2025; Alizadeh, 2024).

Analitinė tyrimo logika grindžiama tarpusavyje susijusių mezo ir mikro lygmenų analize bei aiškinamuoju (mechanizmų) etapu. Mezo lygmuo atsako į klausimą, koks yra administracinių gebėjimų pasiskirstymas, tiriant strateginius dokumentus ir organizacinius planus bei kokie yra pagrindiniai koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus veikiantys aplinkos veiksniai. Mikro lygmeniu siekiama suprasti, kaip šie gebėjimai veikia praktikoje, remiantis ekspertų patirtimis. Šiame etape taikomas dvimatis analitinis administracinių gebėjimų laukas leidžia įvertinti administracinių gebėjimų raišką. Galiausiai, trečiasis etapas sudaro prielaidas paaiškinti raiškos giluminius priežastinius mechanizmus. Toks nuoseklus perėjimas tarp klausimų „koks“, „kaip“ ir „kodėl“ leidžia atskleisti daugiasluoksnę gebėjimų raišką ir jos priežastinę mechanizmų sąveiką.

Tyrimas vykdomas trimis etapais (žr. 9 paveikslą). Pirmajame etape atliekama dokumentų analizė, siekiant atskleisti, kaip skirtingų aplinkos impulsų kontekste

pasiskirsto mezo lygmens administraciniai gebėjimai ir kokie aplinkos veiksniai juos veikia. Analizei naudojami strateginiai, teisiniai ir planavimo dokumentai (žr. 1 priedą), kurių pagrindu identifikuojami dominuojantys administraciniai gebėjimai (koordinavimo, analitiniai, reguliaciniai, operaciniai, išteklių valdymo) bei juos veikiantys aplinkos veiksniai (PESTEL). Analizė orientuota į administracinių gebėjimų pasiskirstymą konkrečiose institucijose, reaguojančiose į skirtingo pobūdžio impulsus. Remiantis gautais rezultatais rengiamas interviu klausimynas.



9 pav. Tyrimo etapų loginė seka

Šaltinis: sudaryta autorės

Antrame etape atliekami pusiau struktūruoti ekspertiniai interviu, kuriais siekiama išanalizuoti, kaip mezo lygmens administraciniai gebėjimai veikia praktikoje, remiantis mikro administracinių gebėjimų tipais (rutininiai, dinaminiai, inovaciniai). Ši dviejų etapų seka atitinka kokybinių tyrimų logiką, kai ankstyvoji analizė padeda tikslinti tyrimo kryptį (Daniel, 2019). Šio etapo metu, remiantis dvimačiu analitiniu mezo ir mikro lauku, identifikuojama administracinių gebėjimų raiška.

Trečiame etape atliekama gilesnė interviu duomenų analizė, siekiant identifikuoti ir rekonstruoti administracinių gebėjimų raiškos priežastinius mechanizmus. Bonell ir kt. (2022) pabrėžia, kad kokybinis tyrimas gali būti naudojamas priežastinių mechanizmų teorijai plėtoti, tikslinti ir rekonstruoti, analizuojant dalyvių patirtis, veiksmus, sąlygas ir jų pasekmes. Autoriai taip pat nurodo, kad mechanizmų tyrimuose svarbi tikslinga dalyvių atranka, orientuota į tai, kurie informantai gali suteikti reikšmingos informacijos apie konkrečius analizuojamo mechanizmo aspektus (Bonell ir kt., 2022). Weller ir Barnes (2016) taip pat pažymi, kad kokybiniai atvejų tyrimai yra tinkami priežastiniams mechanizmams tirti, nes leidžia atskleisti tarp aiškinamųjų veiksnių ir rezultatų egzistuojančias priežastines grandis, kurios tiesiogiai nėra stebimos. Tokia prieiga leidžia ne statistiškai įvertinti priežastinio ryšio stiprumą, bet rekonstruoti jo veikimo logiką ir sąlygas.

Šiame tyrime ekspertų interviu duomenys naudojami siekiant rekonstruoti, kaip išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmai gali veikti administracinių gebėjimų raišką konkrečiuose instituciniuose kontekstuose. Tokia analitinė seka leidžia susieti mezo ir mikro lygmenų empirinį turinį su priežastinių mechanizmų veikimo logika. Toks daugiasluoksnis tyrimo dizainas atitinka kritinio realizmo logiką, nes analizėje pereinama nuo empirinių apraiškų prie jas generuojančių mechanizmų rekonstravimo.

Svarbu pažymėti, kad šiame tyrime priežastinių mechanizmų analizė nėra suprantama kaip statistinis priežastinių ryšių nustatymas. Kokybinėje prieigoje dėmesys skiriamas ne priežastinio ryšio stiprumo ar paplitimo populiacijoje įvertinimui, bet jo veikimo logikos, kontekstinių sąlygų ir galimų pasekmių atskleidimui. Todėl ekspertų interviu duomenys naudojami siekiant rekonstruoti ir interpretuoti, kaip išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmai gali veikti administracinių gebėjimų raišką konkrečiuose instituciniuose kontekstuose, o ne statistiškai įvertinti šių ryšių stiprumą ar apibendrinamumą visoms institucijoms.

2.2.2. Kelių atvejų tyrimo dizainas

Tyrime taikomas kelių atvejų tyrimo dizainas (Yin, 2017), kuris leidžia sistemiškai lyginti administracinių gebėjimų raišką skirtingose nacionalinio saugumo institucijose. Tokiu būdu siekiama ne statistinio reprezentatyvumo, bet analitinio apibendrinimo, kuris yra esminis teorijos plėtrai (Yin, 2017). Kelių atvejų tyrimas taip pat padeda išvengti vieno atvejo atsitiktinumo ir leidžia giliau suprasti nagrinėjamą fenomeną, tikrinant teorines prielaidas skirtinguose organizaciniuose kontekstuose (Du ir kt., 2025; Chernenko ir kt., 2025).

Atvejų parinkimas yra kritinis tyrimo etapas, nes lemia galimybes identifikuoti priežastinius mechanizmus, o tyrimo rezultatai tiesiogiai priklauso nuo atrankos kriterijų tikslumo (Herron ir Quinn, 2016). Taikoma „įvairių atvejų“ (angl. *diverse cases*) atrankos strategija, kuri, kaip parodyta empiriniuose tyrimuose, dažnai užtikrina didesnį analitinį patikimumą nei alternatyvūs atrankos modeliai (Herron ir Quinn, 2016).

Lietuvos nacionalinį saugumą galima apibūdinti kaip labai įvairią sistemą (Ungurytė-Ragauskienė, 2020). Tyrime sąmoningai pasirinktos dvi skirtingos nacionalinio saugumo institucijos – Kariuomenės Gynybos štabas (toliau – GŠ) ir Teisingumo ministerijai (toliau – TM) pavaldi Kalėjimų tarnyba. Ši atranka nėra atsitiktinė, nes sudaro analitinę prielaidą lyginti ir vertinti dviejų fundamentaliai skirtingų saugumo sričių: išorės (gynybos) ir vidaus (viešojo saugumo) – administracinių gebėjimų raišką. Gynybos institucijos veikia nuolatinės geopolitinės įtampos, tarptautinių įsipareigojimų ir karinės strategijos logikos sąlygomis, o viešojo saugumo institucijos balansuoja tarp teisinio reguliavimo, socialinės reintegracijos ir operacinio kasdieniškumo. Tokie skirtingi veikimo kontekstai leidžia patikrinti dvimačio administracinių gebėjimų raiškos modelio pritaikomumą bei identifikuoti, kaip skirtingo pobūdžio spaudimai (tiek išorės, tiek vidaus) generuoja skirtingą gebėjimų raišką. Ši institucinė kontrastinė

analizė sustiprina tyrimo teorinę vertę, nes leidžia atskleisti administracinių gebėjimų raiškos ir ją generuojančių priežastinių mechanizmų veikimą ne vienoje specifinėje institucijoje, o skirtinguose nacionalinio saugumo konteksto segmentuose.

Atsižvelgiant į nacionalinio saugumo sistemos funkcinę sandarą (Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, 1996), Kariuomenė atstovauja valstybės išorės saugumo posistemei, o Kalėjimų tarnyba – vidaus saugumo sričiai. Paveiksle (žr. 10 paveikslą) pateikta šių posistemių funkcinė struktūra.



10 pav. Nacionalinio saugumo institucijų funkcinė sandara

Šaltinis: sudaryta autorės

Abi institucijos pripažįstamos nacionaliniam saugumui strategiškai svarbios (Ungurytė-Ragauskienė ir Bileišis, 2017), todėl jos laikytinos tinkamais analitiniais vienetais daugelio atvejų tyrimui. GŠ yra struktūrinis Kariuomenės padalinys, atsakingas už strateginį kariuomenės planavimą, vadovavimą ir operacinę paramą (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įsakymas Nr. V-1022, 2025 m. spalio 30 d.). Kalėjimų tarnyba savo statusą grindžia Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymu (2023 m., Nr. XIV-2404), kuriame nustatyta, kad ji yra TM valdymo srities centrinė statutinė įstaiga. Šias nuostatas detalizuoja 2025 m. gegužės 23 d. įsakymu (Nr. 1R-172) patvirtinti Kalėjimų tarnybos nuostatai, apibrėžiantys tarnybos funkcijas bausmių vykdymo, laisvės atėmimo vietų apsaugos ir visuomenės saugumo užtikrinimo srityse.

Pasirinkta kelių atvejų atrankos logika leidžia peržengti paviršinį administracinių gebėjimų raiškos aprašymą ir nukreipia analizę į gilesnių priežastinių mechanizmų identifikavimą. Lyginamoji skirtingų nacionalinio saugumo institucijų analizė sudaro prielaidas atskleisti, kaip skirtingose to paties konteksto institucijose sąveikaujantys išorės spaudimai ir vidinė adaptacija generuoja nevienodą gebėjimų raišką. Tokiu būdu tyrimas prisideda prie paaiškinamojo pobūdžio žinių kūrimo, būdingo kritinio realizmo metodologinei prieigai.

2.3. Duomenų rinkimo metodai

Pirmajame tyrimo etape taikyta dokumentų analizė, kurios tikslas buvo identifikuoti mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymą ir kontekstinius (PESTEL) veiksnius. Analizuoti dokumentai (žr. 11 lentelę) apėmė tarptautinius, nacionalinius strateginius, metinius veiklos dokumentus ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo šaltinius. Dokumentų atranka buvo tikslinga, t. y. paremta jų aktualumu tyrimo temai, analizuojamu laikotarpiu (2022–2025 m.) ir instituciniu reprezentatyvumu.

11 lentelė. Analizuotų dokumentų tipai

	Institucija	
Dokumentų lygmuo	**Kariuomenė**	**Kalėjimų tarnyba**
Tarptautiniai įsipareigojimai	*2*	*2*
Strateginiai dokumentai	*3*	*3*
Metinės ataskaitos	*2*	*2*
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	*4*	*4*

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis dokumentų analizės rezultatais, ekspertinių interviu klausimynas buvo koreguotas ir patikslintas taip, kad tiesiogiai atlieptų empiriškai identifikuotą administracinių gebėjimų pasiskirstymą (pavyzdžiui, dominuojančius administracinius gebėjimus) ir kontekstinius veiksnius. Tokiu būdu dokumentų analizė leido užtikrinti, jog interviu instrumentas būtų empiriškai aktualus.

Antrajame tyrimo etape atlikti ekspertų interviu. Kokybiniuose tyrimuose imties dydžio nustatymas yra sudėtingas ir ilgai diskutuojamas klausimas (Mthuli ir kt., 2022; Vasileiou ir kt., 2018). Tinkamą dalyvių skaičių lemia tyrimo epistemologija, teorinis pagrindas, reiškinio pobūdis ir tyrėjo patirtis (Vasileiou ir kt., 2018), o tiriamųjų skaičiaus svarbą pabrėžia ir naujausi tyrimai (Boutera ir kt., 2024).

Nors dažnai taikoma prisotinimo (angl. *saturation*) samprata, ji nėra universali, nes priklauso nuo metodologijos ir nevienodai interpretuojama (Malterud ir kt., 2016). Todėl šiame tyrime pasirinkta informacijos galios (angl. *information power*) logika (Boutera ir kt., 2024), kuri labiau atitinka kokybinės prieigos siekį giliau suprasti reiškinį per dalyvių patirtis, užuot mechanistiškai siekus prisotinimo (Mthuli ir kt., 2022). Remiantis šia logika, kuo labiau specifiniai tyrimui aktualūs dalyviai, tuo mažesnė imtis gali būti pakankama, nes kiekvienas informantas suteikia didesnę vertę analizei (Malterud ir kt., 2016).

Toks tikslingos ekspertų atrankos taikymas yra pagrįstas ir ankstesniuose administracinių gebėjimų tyrimuose. Pavyzdžiui, Gnielinski, Kuhlmann ir Gerhold (2026), analizuodami administracinius gebėjimus krizių valdymo kontekste, taikė ne tikimybinę tikslingąją atranką ir rinkosi ekspertus, turinčius tiesioginės praktinės patirties

tiriamoje srityje. Autoriai pabrėžė, kad būtent tokių informantų įtraukimas leidžia atskleisti administracinių procesų veikimą praktikoje.

Ekspertai buvo atrinkti tikslingai, pasitelkiant „sniego gniūžtės“ atrankos principą, kuris leido pasiekti tyrimo kriterijus atitinkančius informantus (Sim ir kt., 2018). Buvo apklausti dešimt ekspertų. Siekiant išanalizuoti Kariuomenės atvejį (žr. 12 lentelę), buvo apklausti penki aukšto rango karininkai, kurie po 2022 m. Rusijos karo prieš Ukrainą pradžios laikotarpiu tarnavo GŠ. Šis atrankos kriterijus buvo esminis, nes tik šioje institucijoje tarnaujantys karininkai turi tiesioginį strateginio sprendimų priėmimo patirtį.

12 lentelė. Kariuomenės ekspertų charakteristika

Ekspertas	**Laipsnis**
E1	Pulkininkas leitenantas
E2	Majoras
E3	Pulkininkas
E4	Pulkininkas leitenantas
E5	Majoras

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat buvo apklausti penki Kalėjimų tarnybos pareigūnai ir specialistai (žr. 13 lentelę), užimantys vadovaujančias pareigas. Jų įtrauktis suteikė tyrimui papildomos analitinės vertės, nes šie ekspertai dirba tose pozicijose, kuriose sprendimai materializuojasi į konkrečius procesus: personalo, logistikos, planavimo, informacijos valdymo ir kitų kritinių funkcijų koordinavimą. Dėl savo atsakomybės masto ir kasdienio vadovavimo jie turi tiesioginę patirtį, atspindinčią, kaip administraciniai gebėjimai veikia organizacijos viduje.

13 lentelė. Kalėjimų tarnybos ekspertų charakteristika

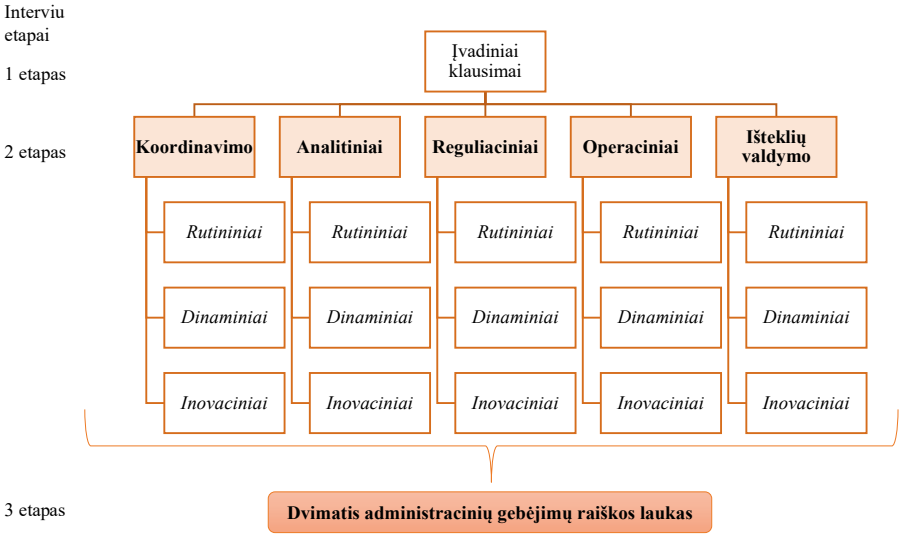
Ekspertas	**Pareigos**
E6	Padalinio vadovas
E7	Skyriaus vedėjas
E8	Skyriaus vedėjas
E9	Vadovybė
E10	Padalinio vadovas

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasirinkta ekspertų imtis šiame tyrime laikytina pakankama, atsižvelgiant į

pasirinktą informacijos galios principą. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti tikslingai, orientuojantis į jų tiesioginę patirtį strateginio sprendimų priėmimo ir administracinių procesų valdymo srityse, o ekspertai atstovavo dviem skirtingoms nacionaliniam saugumui reikšmingoms institucijoms – Kariuomenei ir Kalėjimų tarnybai. Kiekvienu atveju apklausti penki ekspertai, turintys tiesioginės patirties atitinkamos institucijos veikloje, todėl jų pateikiama informacija yra glaudžiai susijusi su tiriamu reiškiniu. Dėl tyrimo konfidencialumo ekspertų vardai, pavardės ir konkretūs padaliniai neskelbiami. Anonimiškumui užtikrinti pateikiama tik apibendrinta informacija apie jų karinius laipsnius arba užimamas pareigas.

Interviu klausimynas (žr. 11 paveikslą) buvo struktūruotas remiantis dvimačiu administracinių gebėjimų raiškos lauku, apimančiu mikro (rutininiai, dinaminiai, inovaciniai) ir mezo (koordinavimo, analitiniai, reguliaciniai, operaciniai, išteklių valdymo) gebėjimus. Pirmajame interviu etape pateikti įvadiniai klausimai, skirti išsiaiškinti bendrą ekspertų suvokiamą administracinių gebėjimų raišką po 2022 m. Rusijos karo prieš Ukrainą pradžios. Antrajame etape pereita prie mezo lygmens analizės, kuomet administraciniai gebėjimai buvo priskiriami mikro administracinių gebėjimų tipui. Trečiajame etape ekspertų buvo paprašyta apibendrinti savo įžvalgas vizualiai – užpildant dvimatį administracinių gebėjimų raiškos lauką, taip leidžiant derinti jų atsakymus su jų konceptualiu raiškos vertinimu.



11 pav. Tyrimo klausimyno loginė struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės

Trečiajame tyrimo etape, remiantis ekspertų užpildytais dvimačiais administracinių gebėjimų raiškos laukais, buvo analizuojami raišką generuojantys priežastiniai mechanizmai. Atsakymai buvo koduojami ir apdorojami specialia programine įranga.

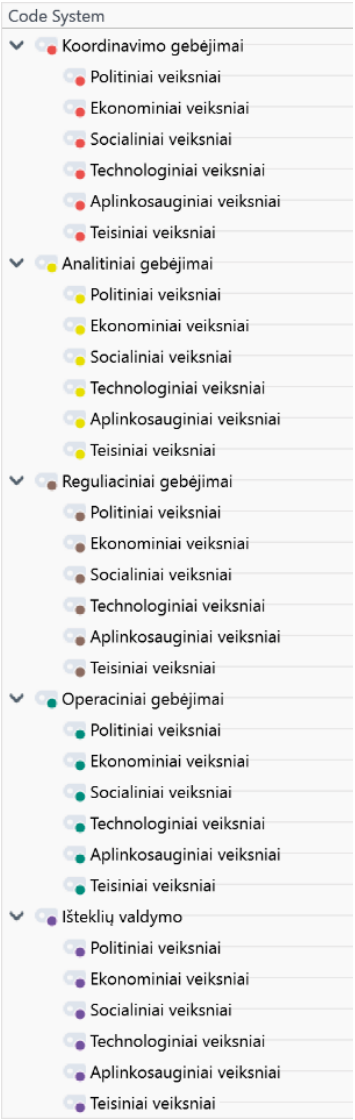
Tai leido identifikuoti giluminius priežastinius mechanizmus, atitinkančius kritinio realizmo prieigą.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir pasirinktą kokybinę priežastinių mechanizmų analizės prieigą, penkių ekspertų kiekvienam atvejui pasirinkimas grindžiamas ne statistinio reprezentatyvumo, bet informacijos galios principu. Ekspertai buvo atrinkti tikslingai, orientuojantis į jų tiesioginę patirtį analizuojamose institucijose ir sąlytį su strateginio bei organizacinio lygmens sprendimų priėmimu. Todėl kiekvienas ekspertas turėjo potencialiai didelę informacinę vertę tiriant konkretaus atvejo mechanizmų veikimo logiką. Be to, tyrime analizuojami du skirtingi instituciniai atvejai, todėl penkių ekspertų kiekviename atvejyje imtis sudaro galimybę palyginti skirtingas to paties reiškinio raiškas, o ne remtis vieno informanto individualia interpretacija. Ši imtis nėra skirta statistiniam priežastinių ryšių nustatymui ar jų apibendrinimui visai populiacijai. Tokiai imtis skirta giluminei priežastinių mechanizmų rekonstrukcijai konkrečiuose atvejuose.

Šių duomenų rinkimo metodų derinys sudaro nuoseklią ir tarpusavyje susietą tyrimo logiką, leidžiančią pereiti nuo empirinių apraiškų prie gilesnio jų paaiškinimo. Dokumentų analizė suteikia pagrindą identifikuoti administracinių gebėjimų pasiskirstymą ir kontekstinius veiksnius mezo lygmeniu, ekspertiniai interviu leidžia atskleisti, kaip šie gebėjimai veikia praktikoje mikro lygmeniu, o dvimačio analitinio lauko taikymas sudaro prielaidas sistemingai integruoti šiuos duomenis. Tokia metodų kombinacija leidžia ne tik aprašyti administracinių gebėjimų raišką, bet ir paaiškinti ją generuojančius priežastinius mechanizmus, atskleidžiant, kaip išoriniai instituciniai spaudimai ir vidinė adaptacija sąveikoje formuoja skirtingą gebėjimų raišką.

2.4. Duomenų analizės metodai

Pirmame tyrimo etape buvo atlikta dokumentų analizė, taikant turinio analizės (angl. *content analysis*) metodą, siekiant sistemiškai identifikuoti mezo administracinių gebėjimų pasiskirstymą ir kontekstinius (PESTEL) veiksnius. Turinio analizė yra plačiai taikomas kokybinių duomenų analizės metodas (Mills ir kt., 2023), skirtas struktūruotai nagrinėti tekstinius šaltinius – ataskaitas, politikos dokumentus ar ekspertų vertinimus (Wang ir He, 2025; Oliveira ir kt., 2016). Analizei buvo naudota MAXQDA Analytics Pro (24.11.0) (toliau – MAXQDA) programinė įranga, leidžianti tyrėjui savarankiškai kurti, valdyti ir sistemiškai taikyti kodus viso projekto metu (Oliveira ir kt., 2016).



12 pav. I tyrimo etapo kodavimo sistema

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Pirmojo tyrimo etapo metu buvo sukurta kodavimo sistema (žr. 12 paveikslą), leidusi sistemingai analizuoti mezo administracinių gebėjimų pasiskirstymą dokumentuose ir aplinkos veiksnius. Tokiu būdu kiekvienas empirinis duomenų fragmentas

buvo koduojamas dviejose ašyse vienu metu, fiksuojant tiek jo priskyrimą atitinkamam gebėjimui, tiek aplinkos veiksnį.

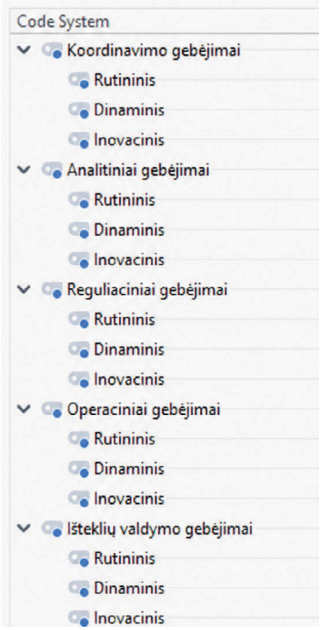
Dokumentų analizėje taikyta kodavimo sistema buvo grindžiama teorinėje darbo dalyje suformuota mezo lygmens administracinių gebėjimų konceptualizacija ir jų kontekstualumo samprata. Pagrindinių kodų: koordinavimo, analitinių, reguliacinių, operacinių ir išteklių valdymo gebėjimų turinys buvo grindžiamas 1.3.3 poskyryje pateiktais jų apibrėžimais ir turinio charakteristikomis (žr. 4 lentelę). Šių charakteristikų pagrindu buvo nustatyti empiriniai indikatoriai, pagal kuriuos buvo koduojami juos atitinkantys dokumentų fragmentai.

Antrąją kodavimo sistemos dimensiją sudarė aplinkos veiksniai, išskirti remiantis 1.3.2 poskyryje pateikta PESTEL analize ir jos pagrindu sudaryta lentele (žr. 3 lentelę): politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, ekologiniai ir teisiniai veiksniai. Tokia kodavimo schema leido nustatyti administracinių gebėjimų pasiskirstymą analizuotuose dokumentuose, išryškinti dominuojančius gebėjimus ir nustatyti tuos, kuriems dokumentuose skiriama mažiau arba visai neskiriama dėmesio, taip pat susieti gebėjimų kodus su dokumentuose identifikuojamais aplinkos veiksniais.

Ekspertinių interviu duomenys šiame tyrime buvo analizuojami taikant rėminės analizės (angl. *framework method*) principus, kurie plačiai taikomi kokybinių duomenų valdymui ir analizei (Gale ir kt., 2013). Šio metodo esmė yra matricų pagrindu kuriamas ir taikomas analitinis karkasas, leidžiantis nuosekliai struktūruoti didelės apimties interviu informaciją, neprarandant kiekvieno dalyvio pasakojimo konteksto (Klingberg ir kt., 2024). Rėminė analizė sudaro sąlygas sistemingai lyginti ir kontrastuoti duomenis tiek tarp atvejų, tiek vieno atvejo viduje, o tai yra esminis kokybinės analizės principas (Gale ir kt., 2013). Metodo lankstumas leidžia jį taikyti ir indukciniu, ir dedukciniu būdu, taip užtikrinant teorijos ir empirinės medžiagos dermę (Klingberg ir kt., 2024). Interviu duomenys buvo analizuojami MAXQDA programine įranga.

Antrojo tyrimo etapo kodavimo sistema (žr. 13 paveikslą) buvo sukurta mikro administracinių gebėjimų analizei, penkis mezo lygmens administracinius gebėjimus diferencijuojant pagal tris tipus: rutininį, dinaminį ir inovacinį. Administracinių gebėjimų diferencijavimas pagal rutininį, dinaminį ir inovacinį pobūdį paremtas šio darbo teorinės dalies 1.4.2 poskyryje pateikta mezo ir mikro administracinių gebėjimų sąsaja (žr. 6 lentelę).

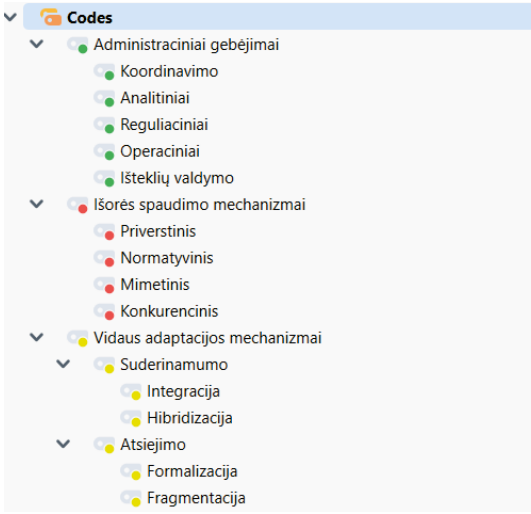
6 lentelėje pateikti gebėjimų tipų aprašymai ir juos iliustruojantys pavyzdžiai buvo naudojami kaip empiriniai indikatoriai, pagal kuriuos buvo koduojami ekspertų pasisakymai. Rutininiai kodai žymėjo stabilias ir pasikartojančias praktikas, dinaminiai – gebėjimą prisitaikyti ir lanksčiai reaguoti į pokyčius, o inovaciniai – naujų sprendimų kūrimą ir netipines iniciatyvas. Tokiu būdu kodavimo sistema leido nustatyti, kokio pobūdžio – rutininiai, dinaminiai ar inovaciniai – gebėjimai ekspertų pasisakymuose buvo siejami su skirtingais mezo lygmens administraciniais gebėjimais.



13 pav. II tyrimo etapo kodavimo sistema

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

14 pav. pateikta trečiojo tyrimo etapo kodavimo sistema. Šiame etape atlikta aiškinamoji analizė, kurios tikslas – identifikuoti administracinių gebėjimų raiškos priežastinius mechanizmus, remiantis dvimačiame administracinių gebėjimų lauke identifikuota raiška (pvz., koordinavimo–dinaminiai, analitiniai–rutininiai, operaciniai–inovaciniai ir t.t.).



14 pav. III tyrimo etapo kodavimo sistema

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Išorės spaudimo mechanizmų kodavimo turinys buvo grindžiamas šio darbo teorinės dalies 1.5.2 poskyryje pateikta jų konceptualizacija (žr. 7 lentelę), o vidinės adaptacijos mechanizmų – 1.5.3 poskyryje pateikta konceptualizacija (žr. 8 lentelę). 7 ir 8 lentelėse apibrėžti mechanizmų požymiai, veikimo logika ir charakteristikos buvo naudojami kaip empiriniai indikatoriai, pagal kuriuos buvo koduojami ekspertų pasisakymai. Tokiu būdu siekta nustatyti, kokie išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmai ekspertų pasisakymuose buvo siejami su konkrečiomis dvimačiame administracinių gebėjimų lauke identifikuota raiška.

Aiškinamoji analizė atlikta MAXQDA aplinkoje, naudojant teminį kodavimą ir kodų ryšių vizualizavimą. Taigi trečiajame etape nustatyti priežastiniai mechanizmai identifikuojami remiantis dvimačio analitinio lauko analizės rezultatais, užtikrinant visų tyrimo etapų metodologinę integraciją ir nuoseklų administracinių gebėjimų raiškos aiškinimą. Šiame tyrime taikytas daugiaetapis kokybinės analizės dizainas leido nuosekliai atskleisti administracinių gebėjimų raišką ir ją generuojančius priežastinius mechanizmus.

Pirmajame etape turinio analizė suformavo analitinį pagrindą, identifikuojant mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymą ir aplinkos (PESTEL) veiksnius. Antrajame etape rėminė analizė leido šį pagrindą empiriškai išplėtoti, sistemingai struktūruojant ekspertų įžvalgas dvimačiame administracinių gebėjimų lauke ir identifikuojant konkrečią gebėjimų raišką mikro ir mezo lygmenyse. Trečiajame buvo identifikuojami priežastiniai mechanizmai, paaiškinantys, kaip skirtinguose kontekstuose formuojasi administracinių gebėjimų raiška. Tokia analitinė seka užtikrina

nuoseklų perėjimą nuo empirinių duomenų prie jų paaiškinimo ir atitinka kritinio realizmo metodologinę prieigą, orientuotą į giluminių priežastinių struktūrų atskleidimą.

2.5. Tyrimo patikimumas ir etika

Patikimumas (angl. *trustworthiness*) pastaraisiais metais laikomas vienu centrinių kokybinių tyrimų metodologijos kriterijų, o literatūroje pabrėžiama, kad jo užtikrinimas turėtų būti integruotas į tyrimo dizainą dar iki duomenų rinkimo pradžios (Amankwaa, 2016). Tokiu būdu patikimumo užtikrinimas suprantamas ne kaip vėlyvojo etapo techninė procedūra, bet kaip nuoseklus planavimo ir viso tyrimo proceso komponentas. Ankstyvas ir sistemiškas dėmesys patikimumo stiprinimo veikloms, kaip teigia Amankwaa (2016), didina analizės išsamumą ir gerina galutinio tyrimo rezultato kokybę.

Vienas plačiausiai pripažintų patikimumo vertinimo modelių yra Lincoln ir Guba sukurti kriterijai, kuriuos kokybinių tyrimų autoriai taiko iki šiol (Connelly, 2016). Modelį sudaro keturi kertiniai kriterijai: kredibilumas (rezultatų pagrįstumas ir „tiesa“), priklausomumas (rezultatų stabilumas ir nuoseklumas), patvirtinamumas (rezultatų neutralumas ir tyrėjo šališkumo kontrolė) ir perkeliamumas (išvadų pritaikomumas kituose kontekstuose). Vėlesniuose darbuose autoriai pasiūlė ir penktąjį kriterijų – autentiškumą, akcentuojantį tyrimo gebėjimą reprezentuoti tiriamų dalyvių perspektyvų įvairovę. Tyrimo patikimumas buvo užtikrintas remiantis Connelly (2016) pateikiamais kokybinio tyrimo kriterijais, sudarant struktūruotą patikimumo protokolą (žr. 14 lentelę).

Etikos protokolas ne tik techninis (procedūrinis), bet ir vertybinis, siekiant sąmoningai praktikuoti teisingumą, pagarbą ir refleksiją (Kara ir Pickering, 2025). Šis protokolas apima visus tyrimo etapus ir sudaro nuoseklų tyrimo kokybės užtikrinimo karkasą.

Siekiant užtikrinti šio tyrimo kokybinį patikimumą, buvo taikoma duomenų triangulacija, apimanti dokumentų analizę ir ekspertinius interviu. Toks kelių šaltinių derinimas leido tikslinti ir papildyti informaciją, sumažinant vieno duomenų tipo ribotumus ir sustiprinant analitinį pagrindą. Analitinis nuoseklumas užtikrintas išlaikant aiškų ryšį tarp teorinio modelio – dvimačio administracinių gebėjimų raiškos lauko – empirinės medžiagos ir gautų rezultatų. Analizės procesas sistemingai dokumentuotas MAXQDA programoje, fiksuojant kodavimo eigą.

14 lentelė. Tyrimo patikimumo protokolas

Kriterijus	Priemonės ir procedūros
Kredibilumas	Tikslinga ekspertų atranka
	Struktūruoti interviu pagal dvimatį administracinių gebėjimų raiškos lauką
	Analizė atlikta MAXQDA
	Interviu transkripcijos
	MAXQDA kodavimo žinynai ir matricos
Perkeliamumas	Detalus metodologijos skyrius
	Tyrimo klausimynai prieduose
	Analitinės schemos darbe
Priklausomumas	Trijų tyrimo etapų struktūra
	Vieninga kodavimo sistema skirtingiems atvejams
	MAXQDA kodavimo žinynai
Kriterijus	**Priemonės ir procedūros**
Patvirtinamumas	Analizėje naudotos pažodinės ekspertų citatos
	Ekspertų anonimiškumas (nurodomas tik laipsnis (Kariuomenės atveju) arba pareigos (Kalėjimų tarnybos atveju))
	Tyrimo duomenys archyvuoti ir gali būti atsekami per MAXQDA failus
	Koduotos interviu ištraukos
Autentiškumas	Pateiktos teiginius pagrindžiančios ekspertų citatos pozicijos
	Konfidencialumas išlaikytas viso tyrimo metu.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Connelly (2016)

Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos laukas veikė kaip konceptualus karkasas, kuris mažino interpretacinio šališkumo riziką, nes analizė buvo vykdoma remiantis iš anksto apibrėžtais mezo administraciniais gebėjimais ir jų tipais mikro lygmeniu. Tokia struktūruota prieiga užtikrino, kad duomenų kodavimas būtų nuoseklus, atkuriamas ir nepriklausytų nuo spontaniškų tyrėjos interpretacijų.

Dalyvių įvairovė taip pat prisidėjo prie tyrimo patikimumo. Į tyrimą įtraukus ekspertus iš skirtingų institucinių lygmenų (šalies gynybos ir kalėjimų sistemos), buvo užtikrintas požiūrių variantiškumas. Imtis pagrįsta informacijos galios principu (Malterud ir kt., 2016), kuomet ekspertai suteikė daug kontekstinės ir instituciškai specifinės informacijos, todėl didesnės imties nereikėjo.

Tyrimo patikimumas buvo užtikrintas ir tarp tyrimo etapų taikant metodologinį nuoseklumą. Pirmame etape dokumentų analizė sudarė empirinį pagrindą tyrimo klausimyno parengimui. Antrame etape ekspertų interviu analizė leido įvertinti

administracinių gebėjimų raišką. Trečiame etape buvo atliekama priežastinių ryšių analizė, siekiant identifikuoti mechanizmų veikimą pagal ekspertų argumentus. Šis nuoseklus analitinis karkasas sudarė pagrindą patikimoms ir teoriškai pagrįstoms išvadoms.

Prieš pradedant interviu, visiems dalyviams buvo paaiškinti tyrimo tikslai, duomenų naudojimo pobūdis ir jų teisės – savanoriškai dalyvauti, užduoti klausimus ar bet kuriuo metu nutraukti interviu be jokių pasekmių. Žodinis arba rašytinis informuotas sutikimas patvirtino, kad dalyviai suprato, jog jų pateikta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais.

Atsižvelgiant į tai, kad tyrime dalyvavo Kariuomenės ir bausmių vykdymo sistemos atstovai, kurių pateikiama informacija gali būti jautri tiek instituciniu, tiek saugumo požiūriu, buvo taikyti aukštesni anonimiškumo ir konfidencialumo standartai, siekiant maksimaliai sumažinti identifikavimo ir profesinės rizikos galimybę. Interviu dalyvių vardai, pavardės, konkretūs padaliniai ir tarnybos vietos neatskleidžiami. Analizėje ekspertai žymimi kodais (E1–E10), o jų apibendrinti duomenys pateikiami tik tiek, kiek būtina tyrimui. Sprendimai dėl anonimizavimo, citatų atrankos ir konfidencialumo nebuvo vien tik „saugumo reikalas“, bet ir moralinis tyrėjos sprendimas (Kara ir Pickering, 2025). Toks sprendimas leido išvengti galimos profesinės rizikos dalyviams ir sumažino identifikavimo tikimybę.

Duomenų saugojimas organizuotas taip, kad būtų išlaikytas maksimalus saugumo lygis: interviu įrašai, transkripcijos ir analitiniai failai buvo saugomi užšifruotai ir prieinami tik tyrėjai. Analitinėje dalyje naudotos citatos atrinktos taip, kad neleistų identifikuoti konkrečių asmenų ar institucinių sprendimų. Tyrimo patikimumas ir etika buvo užtikrinti per metodinį nuoseklumą, duomenų trianguliaciją ir dalyvių apsaugą. Tyrimo dizainas, pagrįstas dokumentų ir interviu analize, leido pasiekti duomenų patikimumą, išlaikant griežtą konfidencialumo ir etinių principų laikymąsi.

2.6. Tyrimo ribotumai

Atliekant disertacinį tyrimą išryškėjo keli metodologiniai ir empiriniai ribotumai, kurie padeda tiksliai apibrėžti tyrimo rezultatų taikymo ribas ir paaiškina, kokios sąlygos formavo tyrimo dizainą. Pirma, tyrime analizuotos dvi nacionalinio saugumo institucijos – Kariuomenė ir Kalėjimų tarnyba. Tokia atranka leido identifikuoti konceptualiai svarbius skirtumus tarp išorės gynybos ir vidaus arba viešojo saugumo institucijų, tačiau ribotas atvejų skaičius mažina galimybę plačiai apibendrinti rezultatus visam nacionalinio saugumo kontekstui.

Antra, tyrimas rėmėsi kokybine prieiga, todėl duomenų analizė neišvengiamai susijusi su tyrėjo interpretacija. Šis subjektyvumo elementas buvo mažinamas pasitelkiant nuosekliai taikytą kodavimo sistemą naudojant MAXQDA programinę įrangą, darbo prieduose pateikiant visų trijų tyrimo etapų kodavimo žinynus ir išplėstines kodų schemas (pirmojo tyrimo etapo). Kritinio realizmo prieiga pripažįsta interpretacinį tyrėjo vaidmenį, tačiau reikalauja, kad interpretacijos būtų grįstos empiriškai atpažįstamais mechanizmais, o ne tik paviršiniais pasakojimais. Tai sudarė prielaidas

mažinti galimų analitinių šališkumų riziką, tačiau visiškai jų eliminuoti nėra įmanoma.

Išryškėjo informacijos prieinamumo apribojimai nacionalinio saugumo srityje. Šio sektoriaus institucijose informacijos atskleidimo kultūra yra griežtai reglamentuota. Nors informantai buvo anonimiški, jie vis tiek galėjo vengti atvirai aptarti vidinius nesklandumus, sprendimų priėmimo logiką ar institucines įtampas. Tai galėjo lemti mažesnį detalumo lygį, ypač jautriose srityse atskleidžiant atsiejimo mechanizmo apraiškas per formalizaciją ir fragmentaciją. Be to, tyrime naudoti tik vieši dokumentai. Ženkli dalis nacionalinio saugumo dokumentų yra nevieši, todėl nebuvo įtraukti į analizę, o analizuotų dokumentų skaičius nebuvo didelis.

Pasirinkta filosofinė tyrimo prieiga dar pakankamai mažai taikoma disertaciniuose darbuose. Šiuo atveju kritinis realizmas suteikė galimybę identifikuoti priežastinius administracinių gebėjimų raiškos mechanizmus, tačiau ši filosofinė prieiga nėra skirta universalių dėsningumų formulavimui. Ji leidžia aiškiai atskleisti priežastinius ryšius, bet tyrimo išvados turi būti taikomos vertinant konkretų institucinį ir politinį kontekstą.

Galiausiai, tyrimas orientuotas į administracinių gebėjimų raiškos analizę konkrečiu laikotarpiu, o ne į ilgalaikį tyrimą. Nors identifikuoti priežastiniai mechanizmai leidžia paaiškinti, kaip formuojasi skirtinga administracinių gebėjimų raiška, tyrimo dizainas neleidžia empiriškai atsekti šių mechanizmų veikimo dinamikos laike. Dėl to ribojamos galimybės vertinti, kaip administraciniai gebėjimai transformuojasi ilgalaikėje perspektyvoje ir kaip keičiasi jų sąveika su institucine aplinka. Ateities tyrimuose būtų tikslinga taikyti ilgalaikio tyrimo dizainą, leidžiantį nuosekliai analizuoti administracinių gebėjimų raišką.

3. ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI

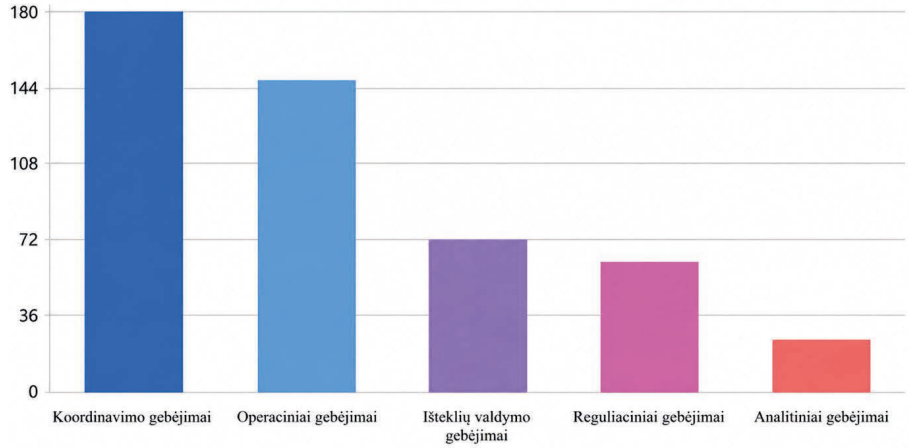
Šiame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, analizuojantys administracinių gebėjimų raišką ir ją lemiančius priežastinius mechanizmus. Pirmojoje skyriaus dalyje nagrinėjami mezo lygmens administraciniai gebėjimai. Remiantis dokumentų analize, tiriamas Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas bei jų sąveika su aplinkos veiksniais. Poskyris užbaigiamas šių institucijų lyginamąja analize. Antrojoje skyriaus dalyje pristatomi mikro lygmens administracinių gebėjimų tyrimo rezultatai, paremti ekspertinių interviu analize. Analizuojama, kaip administraciniai gebėjimai pasireiškia praktikoje ir identifikuojama administracinių gebėjimų raiška dvimačiame analitiniame lauke. Taip pat pateikiama lyginamoji abiejų institucijų mikro lygmens rezultatų interpretacija. Trečiojoje skyriaus dalyje sisteminami empiriniai duomenys ir atliekama priežastinių mechanizmų analizė. Identifikuojami išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmai, lemiantys administracinių gebėjimų raišką kiekvienoje institucijoje. Galiausiai pateikiama lyginamoji šių mechanizmų analizė, leidžianti paaiškinti, kodėl nacionalinio saugumo institucijų administraciniai gebėjimai pasireiškia skirtingai.

3.1. Mezo administracinių gebėjimų analizės rezultatai

3.1.1. Kariuomenės mezo administraciniai gebėjimai ir sąveika su aplinkos veiksniais

Kariuomenės mezo lygmens administracinių gebėjimų ir jų sąveikos su aplinkos veiksniais analizė atlikta taikant dokumentų analizės metodą. MAXQDA kokybinių duomenų analizės aplinka sudarė galimybes sistemingai sukoduoti tarptautinių įsipareigojimų, strateginių planų, metinių veiklos ataskaitų ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo dokumentus, priskiriant teksto fragmentams kodus iš sudaryto kodavimo žinyno (žr. 2 priedą).

Analizė orientuota į mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymo skirtingose dokumentų grupėse ir jų sąveikos su aplinkos veiksniais (PESTEL) atskleidimą. MAXQDA vizualizacijos leido palyginti, kurie administraciniai gebėjimai dominuoja skirtinguose dokumentų rinkiniuose ir kaip jie siejasi su aplinkos veiksniais. 15 paveiksle pateikiamas mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas pagal dokumentuose užfiksuotą kodų skaičių.



15 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas analizuotuose dokumentuose (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Analizės duomenys rodo ryškias disproporcijas tarp mezo lygmens administracinių gebėjimų. Analizuotuose dokumentuose dominuoja koordinavimo gebėjimai, kurie pasireiškia intensyviausiai visuose analizuotuose dokumentuose. Tai atskleidžia, jog koordinavimo gebėjimai Kariuomenės veikloje yra centriniai, nes nuosekliai pasireiškia tiek strateginiuose, tiek operaciniuose procesuose. Operaciniai gebėjimai užima antrą vietą pagal dažnumą, atskleisdami stiprų Kariuomenės orientavimąsi į praktinį veikimą, parengtį ir užduočių vykdymą.

Išteklių valdymo ir reguliaciniai gebėjimai pasireiškia gerokai rečiau ir dažniausiai susiejami su specifinėmis procedūromis. Dokumentuose mažiausiai fiksuoti analitiniai gebėjimai. Tai rodo, kad analitinė veikla Kariuomenės dokumentuose dažniau atlieka palaikomąjį, o ne strateginį vaidmenį. Toliau poskyryje nuosekliai analizuojami mezo lygmens administraciniai gebėjimai atskirose dokumentų grupėse.

16 paveikslas atskleidžia, kad tarptautinių įsipareigojimų lygmenyje dominuoja koordinavimo ir operaciniai gebėjimai. NATO strateginėje koncepcijoje (2022) koordinavimas įvardijamas kaip būtinybė „*stiprinti atgrasymo ir gynybos poziciją drauge su sąjungininkais*“ ir užtikrinti „*vieningą, nuoseklų ir savalaikį reagavimą į krizes*“ (4–7 p.). Tai rodo, kad koordinavimas suprantamas ne tik kaip techninis derinimas, bet ir kaip strateginis politinis procesas, reikalaujantis nuolatinės tarpinstitucinės ir tarptautinės sąveikos bei suderintų sprendimų priėmimo.

Lietuvos narystės įsipareigojimai ES gynybos politikai taip pat išryškina bendrų veiksmų svarbą. Baltojoje knygoje dėl Europos gynybos ateities pabrėžiama būtinybė „*užtikrinti bendrą reagavimą į grėsmes ir koordinuotą karinio mobilumo vystymą*“ (Baltoji knyga dėl Europos gynybos ateities, 5 p.). Šios nuostatos rodo, kad koordinavimas tampa centrine jungtimi tarp tarptautinių politinių įsipareigojimų ir nacionalinio

institucinio veikimo.

Operaciniai gebėjimai tarptautiniuose dokumentuose taip pat dažnai akcentuojami. NATO Strateginė koncepcija akcentuoja pasirengimą „*greitam pajėgų dislokavimui ir nuolatinei operacinei parengčiai*“ bei būtinybę „*užtikrinti karinę mobilumą visame Aljanse*“ (8–10 p.). ES Baltoji knyga papildo šias nuostatas praktiniu aspektu, nurodydama, kad valstybės narės turi „*užtikrinti realų pajėgumų prieinamumą ir greitą panaudojimą operacijoms*“.



16 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarptautinių įsipareigojimų lygmenyje (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Apibendrinant, tarptautiniai įsipareigojimai Kariuomenei pirmiausia kelia praktinius operacinės veiklos reikalavimus, t. y. užtikrinti nuolatinę parengtį, logistinį suderinamumą ir gebėjimą veikti integruotose NATO ir ES gynybos struktūrose. Todėl koordinavimo ir operaciniai gebėjimai šioje dokumentų grupėje dominuoja ne tik kiekybiškai (pagal kodavimo rezultatus), bet ir turinio prasme. Koordinavimas ir operacinė veikla įvardijami kaip kertiniai reikalavimai, apibrėžiantys Kariuomenės veikimo logiką tarptautinių įsipareigojimų kontekste. Išplėstinė kodavimo matrica (žr. 3 priedą) papildomai rodo, kad šių mezo lygmens administracinių gebėjimų pasireiškimo logiką tarptautinių įsipareigojimų dokumentuose daugiausia formuoja politiniai, teisiniai ir socialiniai veiksniai. Politinis koordinavimo pobūdis, teisinis NATO ir ES normatyvinis pagrindas bei socialiniai sąjungininkų sąveikos aspektai tampa esminėmis ašimis.

17 paveiksle pateikiama mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginiuose planuose. Analizė rodo, kad strateginiuose planuose, tiek Krašto apsaugos sistemos strateginiuose veiklos planuose, tiek nacionaliniuose gynybos prioritetus nustatančiuose dokumentuose, ryškiausiai pasireiškia koordinavimo, operaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai. Visa tai sudaro pagrindinį strateginio planavimo turinio branduolį, kuriame derinamas ilgalaikis gebėjimų vystymas, praktinis įgyvendinimas ir išteklių paskirstymas.

Kariuomenės Strateginis veiklos planas 2023–2025 m. nuosekliai akcentuoja būtinybę užtikrinti darnų veiklos suderinimą su sąjungininkais ir nacionalinėmis institucijomis, pavyzdžiui, nurodant poreikį „*derinti tarpinstitucinius veiksmus, susijusius su karinio mobilumo ir priimančiosios šalies paramos užtikrinimu*“. Tai rodo, kad koordinavimas strateginiuose dokumentuose laikomas pagrindiniu veiklos ramsčiu, leidžiančiu suderinti karinius, politinius ir administracinius procesus. Operacinė veikla

nuolat akcentuojama per užduotis, susijusias su „*karinės infrastruktūros vystymu*“, „*vienetų parengties palaikymu*“ ir „*greito reagavimo pajėgumų plėtra*“.



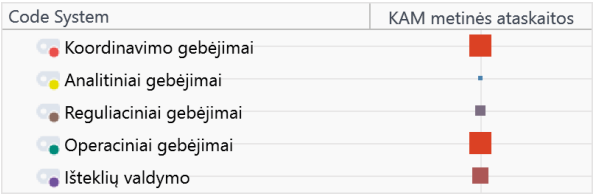
17 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginių planų lygmenyje (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Išteklių valdymas strateginiuose planuose pasireiškia kaip trečioji reikšminga sritis, ypač susijusi su finansavimo planavimu ir ilgalaikių pajėgumų išlaikymu. Dokumentuose pažymima būtinybė efektyviai planuoti asignavimus, užtikrinti karinių investicijų nuoseklumą ir skaidrų lėšų paskirstymą. Išplėstinė matrica (žr. 4 priedą) patvirtina šią logiką: koordinavimas ir operacinė veikla daugiausia siejami su politiniais ir socialiniais, o išteklių valdymas su ekonominiais aplinkos veiksniais.

Atliekant KAM metinių veiklos ataskaitų turinio analizę (žr. 18 paveikslą) matyti, kad dominuoja koordinavimo ir operaciniai gebėjimai. 2023 m. ir 2024 m. ataskaitose nuolat akcentuojamas institucijų tarpusavio derinimas, bendrų veiksmų koordinavimas ir reagavimas į kintančias saugumo sąlygas. Koordinavimas įvardijamas kaip būtina sąlyga užtikrinti bendrą pasirengimą ir įgyvendinti nacionalinius bei NATO prioritetus, o operacinė veikla atsiskleidžia per nuolatinę parengtį, reagavimo procedūras ir praktinių užduočių atlikimą.

Koordinavimo gebėjimus veikia socialiniai aplinkos veiksniai (žr. 5 priedą). Ataskaitose pabrėžiama būtinybė stiprinti bendradarbiavimą su civilinėmis institucijomis, savivaldybėmis, visuomenės grupėmis ir partneriais, taip pat didinti visuomenės atsparumą. Operacinius gebėjimus labiausiai veikia politiniai ir socialiniai aplinkos veiksniai. Dokumentuose dažnai minimi politiniai prioritetai: gynybos finansavimo didinimas, NATO įsipareigojimų įgyvendinimas, gebėjimų vystymas ir kariuomenės transformacija. Socialiniai veiksniai sustiprina operacinę veiklą, nes operaciniai procesai grindžiami realiu pasirengimu, pratybomis, personalo mokymu ir gebėjimu reaguoti į praktinius iššūkius.



18 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas metinių ataskaitų lygmenyje (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

19 paveikslas rodo, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo dokumentuose taip pat dominuoja koordinavimo ir operaciniai gebėjimai. Dokumentuose nuolat pabrėžiami suderinti veiksmai tarp institucijų, keitimasis informacija realiu laiku ir bendrų procedūrų taikymas, ypač reaguojant į krizes, grėsmes ar operacinio pobūdžio poreikius. Šie gebėjimai įtvirtinami kaip būtina veiklos logika, siekiant užtikrinti nuoseklų institucijų veikimą tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu.



19 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo lygmenyje (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Koordinavimas tarpinstituciniame bendradarbiavime iškyla kaip esminis, nes dokumentuose nuolat akcentuojamas poreikis derinti priemones ir užtikrinti suderintą veikimą įvairiuose procesuose – nuo krizių valdymo iki rezervo ar mokymų. Socialiniai veiksniai (pvz., poreikis palaikyti nuolatinį informacinį ryšį ir bendrą situacijos suvokimą) lemia, kad koordinavimo gebėjimai šiuose dokumentuose tampa kertine jungtimi tarp institucijų.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo lygmenyje taip pat dominuoja operaciniai gebėjimai. Tai susiję su praktiniais veiksmais, suderintu reagavimu ir bendrų procedūrų taikymu konkrečiose situacijose. Išplėstinė matrica (žr. 6 priedą) patvirtina, kad šiuos gebėjimus labiausiai veikia politiniai ir socialiniai veiksniai, ypač kylant poreikiui greitai įgyvendinti sprendimus, prisitaikyti prie dinamiškų situacijų ar vykdyti bendras užduotis.

Atlikta analizė (žr. 15 lentelę) atskleidžia, jog visuose analizuotuose dokumentų tipuose ryškiausiai dominuoja koordinavimo ir operaciniai gebėjimai. Koordinavimas

ir operacinė veikla sudaro Kariuomenės veiklos pagrindą, nes tiesiogiai siejasi su kasdiene užduočių atlikimo logika, tarpinstituciniu derinimu ir reagavimu į politinius, socialinius bei teisės aplinkos pokyčius. Šie gebėjimai atsikartoja nepriklausomai nuo dokumento tipo, rodantys jų esminę svarbą tiek įsipareigojimų, tiek planavimo, tiek įgyvendinimo procesams.

Išteklių valdymo ir reguliaciniai gebėjimai dokumentuose pasireiškia selektyviai. Strateginiuose dokumentuose išteklių valdymas ryškesnis dėl biudžeto planavimo, gebėjimų plėtros ir finansavimo tematikos, o metinėse ataskaitose dėl atsakomybės paskirstymo ir veiklos rezultatų vertinimo. Reguliaciniai gebėjimai daugiausia pastebima ten, kur apibrėžiamos procedūros, priežiūros ar atskaitomybės funkcijos. Analitiniai gebėjimai visuose dokumentų rinkiniuose pasirodo silpniausiai ir fragmentiškai, dažniausiai kaip kontekstinė informacija ar rizikų įvardijimas, tačiau ne kaip dominuojantys.

15 lentelė. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas ir sąveika su aplinkos (PESTEL) veiksniais pagal atskiras dokumentų grupes (Kariuomenės atvejis)

Dokumentų tipai	**Mezo lygmens administraciniai gebėjimai**			**Pagrindiniai aplinkos veiksniai (PESTEL)**
	Dominuojantys	**Tarpiniai**	**Mažiausiai pasireiškiantys**	
Tarptautiniai įsipareigojimai	Koordinavimo ir operaciniai	Reguliaciniai	Analitiniai	Politiniai, socialiniai
Strateginiai planai	Koordinavimo, operaciniai ir išteklių valdymo	Reguliaciniai	Analitiniai	Politiniai, socialiniai
Metinės veiklos ataskaitos	Koordinavimo ir operaciniai	Reguliaciniai ir išteklių valdymo	Analitiniai	Politiniai, socialiniai
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Koordinavimo ir operaciniai	-	Reguliaciniai, analitiniai ir išteklių valdymo	Politiniai, socialiniai

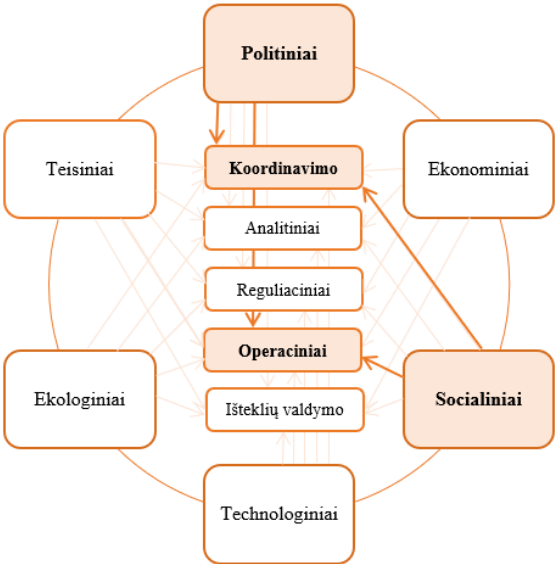
Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant dokumentų analizę matyti, kad Kariuomenės mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymą ryškiausiai formuoja koordinavimo ir operaciniai gebėjimai. Koordinavimas ir operacinė veikla sudaro kasdienės veiklos ir tarpinstitucinio suderinamumo pagrindą, o jų dominavimas kartojasi visuose analizuotuose dokumentų rinkiniuose – nuo tarptautinių įsipareigojimų iki tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Išteklių valdymas iškyla selektyviai, ypač strateginiuose planuose, tačiau bendrame dokumentų lauke užima tik tarpinę poziciją ir nėra nuosekliai plėtojama visose valdymo srityse.

Kiti gebėjimai pasireiškia žymiai mažiau ir fragmentiškiau, dažniausiai tik

specifiniuose procedūriniuose ar vertinamuosiuose kontekstuose. Analitiniai gebėjimai veikia labiau kaip pagalbiniai, o ne strateginis gebėjimų vystymo elementas.

Aplinkos veiksnių (PESTEL) analizė rodo aiškias priklausomybes: koordinavimo ir operaciniai gebėjimai glaudžiausiai susiję su politiniais ir socialiniais aplinkos veiksniais (žr. 20 paveikslą).



20 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų ir aplinkos veiksnių sąveika (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės

I tyrimo etape identifikuoti dominuojantys Kariuomenės mezo lygmens administraciniai gebėjimai ir nustatyta jų sąveika su aplinkos (PESTEL) veiksniais. Bendras rezultatas atskleidžia disproporcinę, į koordinavimą ir operatyvumą orientuotą gebėjimų struktūrą, kuri reprezentuoja Kariuomenės veikimo logiką aukšto neapibrėžtumo ir intensyvaus geopolitinio saugumo spaudimo kontekste.

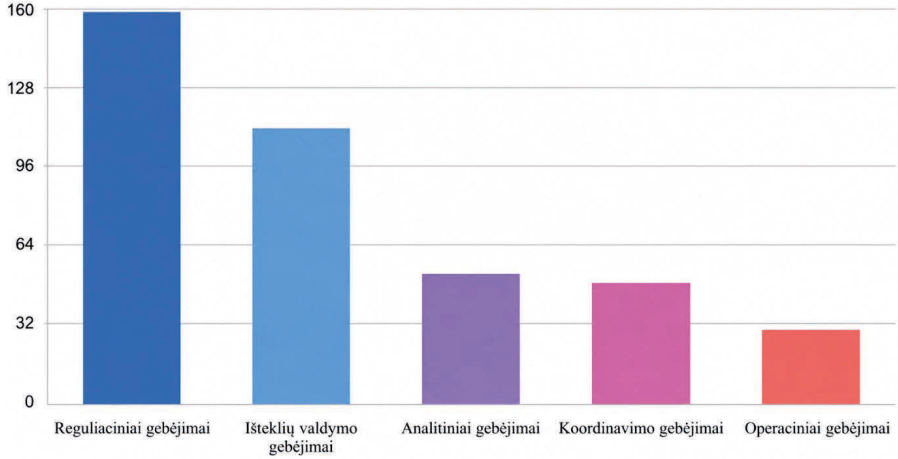
Šie rezultatai sudarė prielaidas tyrimo klausimynui (žr. 7 priedą), kad jis tiksliau atspindėtų realiai dokumentuose fiksuotam administracinių gebėjimų pasiskirstymui ir aplinkos veiksniams. Klausimynas buvo papildytas patikslintais klausimais, ypatingą dėmesį skiriant koordinavimo ir operacinei veikloms bei analitinių procesų silpnumui.

3.1.2. Kalėjimų tarnybos mezo administraciniai gebėjimai ir sąveika su aplinkos veiksniais

Kalėjimų tarnybos mezo lygmens administracinių gebėjimų ir jų sąveikos su aplinkos veiksniais analizė atlikta taikant dokumentų analizės metodą, naudojant

MAXQDA kokybinių duomenų analizės programinę įrangą. Dokumentų fragmentai buvo koduojami rankiniu būdu, jiems priskiriant kodus iš specialiai sudaryto kodavimo žinyno (žr. 8 priedą). Kaip ir Kariuomenės atveju, analizė buvo orientuota į mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymą ir sąveikos su aplinkos veiksniai palyginimą tarp skirtingų dokumentų grupių.

21 paveiksle pateikiamas bendras mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas, apskaičiuotas pagal dokumentuose užfiksuotų kodų skaičių. Šis vaizdas sudaro pagrindą tolesnei gilesnei analizei, kurioje atskirai nagrinėjama pagal dokumentų grupes.



21 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas analizuotuose dokumentuose(Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Kaip matyti 21 paveiksle, dokumentuose dominuoja reguliaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai, kurie dokumentuose buvo fiksuojami dažniausiai. Reguliavimas išsiskiria ypač dideliu dažnumu, rodančiu institucijos orientaciją į formalių taisyklių, procedūrų ir valdymo režimų aprašymą bei palaikymą. Išteklių valdymas sudaro antrą pagal pasireiškimo dažnį grupę ir atspindi nuoseklią orientaciją į finansų, infrastruktūros ir materialiųjų resursų planavimą bei paskirstymą. Likusių trijų mezo lygmens administracinių gebėjimų pasireiškimas dokumentuose yra žymiai mažesnis ir pasiskirto tolygiai.

Tarptautinių įsipareigojimų analizė (žr. 22 paveikslą) rodo ryškų reguliacinių ir išteklių valdymo gebėjimų dominavimą. Reguliavimas tarptautiniuose dokumentuose fiksuojamas dažniausiai per nuosekliai akcentuojamus norminius reikalavimus, žmogaus teisių apsaugą ir privalomus procedūrinius standartus („*užtikrinti veiksmingus teisminius ir administracinius mechanizmus žmogaus teisių pažeidimams nustatyti ir ištaisyti*“ Tarptautinių ir nacionalinių rekomendacijų analizė, 2024, 14).

Greta to itin aiškiai matomi išteklių valdymo gebėjimai. Tarptautiniai dokumentai nuolat akcentuoja būtinybę gerinti materialines ir žmogiškąsias sąlygas: „*valstybė privalo skirti pakankamus finansinius resursus infrastruktūros atnaujinimui ir personalo mokymams*“ (Tarptautinių ir nacionalinių rekomendacijų analizė, 2024, 21).



22 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarptautinių įsipareigojimų lygmenyje (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Išplėstinė matrica (žr. 9 priedą) patvirtina šią logiką. Reguliavimas tarptautiniuose dokumentuose daugiausia siejamas su politiniais ir teisiniais veiksniais: tarptautiniais standartais, atskaitomybės sistemomis, valstybės įsipareigojimais žmogaus teisių srityje. Tuo tarpu išteklių valdymo gebėjimus lemia pirmiausia ekonominiai veiksniai: finansavimo prieinamumas, infrastruktūros investicijos ir personalo poreikiai.

Strateginių planų turinio analizė (žr. 23 paveikslą) rodo, kad ryškiausiai išreikšti yra reguliaciniai ir analitiniai gebėjimai. Reguliavimas dominuoja todėl, kad strateginiai planai orientuoti į teisėkūros kokybės užtikrinimą (*„paisyti numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo, proporcingumo, teisėkūros profesionalumo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo principų*“ TM SVP 2024–2026, 3).

Analitinė veikla pastebima per sistemingą poreikį atlikti poveikio vertinimus, nes siekiant geresnio reguliavimo būtina *„nuosekliai ir nuodugniai atlikti antikorupcinį teisinio reguliavimo vertinimą*“ bei *„užtikrinti teisėkūros kokybę*“ (TM SVP 2024–2026, 3–4). Tai rodo, kad strateginiai planai Kalėjimų tarnybos atveju orientuoja instituciją į formalių procedūrų laikymąsi ir analitinį vertinimą, o kiti gebėjimai (koordinavimo ir operaciniai) pasireiškia gerokai rečiau.



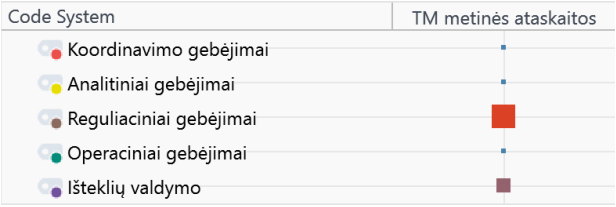
23 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginių planų lygmenyje (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Išplėstinė matrica (žr. 10 priedą) atskleidžia, kad strateginiuose dokumentuose dažniausiai pasireiškiantys reguliaciniai gebėjimai tiesiogiai siejami su teisiniais ir politiniais aplinkos veiksniais. Reguliavimą stiprina aiškiai įtvirtinti tikslai „*tobulinti teisinį reguliavimą*“ ir „*užtikrinti teisės viršenybės principą teisėkūroje*“ (TM SVP 2024–2026, 3–4). Šie akcentai rodo strateginių dokumentų orientaciją į normų kokybę, procedūrų tikslumą ir administracinę atskaitomybę.

Teisingumo ministerijos metinių veiklos ataskaitų analizė (žr. 24 paveikslą) taip pat atskleidžia ryškų reguliacinių gebėjimų dominavimą. Reguliavimas daugiausia orientuotas į teisinių reikalavimų įgyvendinimą, procedūrų laikymosi užtikrinimą ir veiklos atitikimą nustatytiems standartams. Ataskaitų turinyje nuolat pabrėžiama, kad veikla vykdyta pagal galiojančius teisės aktus ir kad įgyvendinant uždavinius buvo laikomasi nustatytų procedūrų bei kontrolės mechanizmų.

Antroje vietoje pagal dažnumą fiksuojami išteklių valdymo gebėjimai. Ataskaitose plačiai aprašomi per asignavimus panaudotų išteklių rezultatai, žmogiškųjų išteklių pokyčiai ir infrastruktūriniai sprendimai, akcentuojant siekį užtikrinti racionalų lėšų panaudojimą.



24 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas metinių ataskaitų lygmenyje (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Išplėstinė matrica (žr. 11 priedą) rodo, kad dominuojančius gebėjimus daugiausia veikia teisiniai ir ekonominiai aplinkos veiksniai. Tai atspindi nuoseklų institucijos dėmesį teisės aktų įgyvendinimui, atitikties užtikrinimui ir finansiniams sistemos veikimo aspektams.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dokumentų lygmeniu (žr. 25 paveikslą) aiškiai dominuoja išteklių valdymo gebėjimai. Analizė rodo, kad šio tipo dokumentuose pagrindinis dėmesys skiriamas praktiniams resursų užtikrinimo, paskirstymo ir funkcijų vykdymo aspektams. Bendradarbiavimo susitarimai dažnai akcentuoja konkrečių priemonių ir pajėgumų garantavimą, pavyzdžiui, įsipareigojimus „*skirti žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius bendroms veikloms*“ ar „*užtikrinti reikalingą infrastruktūrą ir technines priemones funkcijų vykdymui*“ (bendradarbiavimo sutartys su Finansinių nusikaltimų tarnyba ir Lietuvos karo akademija). Šie elementai atskleidžia, kad tarpinstitucinė sąveika pirmiausia suvokiama kaip praktinis, resursais grįstas procesas, kuriam būtinas aiškus atsakomybių ir pajėgumų paskirstymas.



25 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo lygmenyje (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Išplėstinė matrica (žr. 12 priedą) analizė rodo, kad išteklių valdymo gebėjimus labiausiai veikia politiniai veiksniai. Tai pirmiausia susiję su tuo, kad bendradarbiavimo susitarimai dažniausiai kyla iš politinio lygmens priimtų sprendimų dėl funkcijų paskirstymo, institucinių galių balanso ir tarpusavio atsakomybės.

16 lentelė atskleidžia aiškią Kalėjimų tarnybos dokumentų struktūros logiką, kuri skiriasi nuo Kariuomenės atvejo ir daug labiau orientuojasi į formalų reguliavimą ir resursų užtikrinimą. Visų dokumentų tipuose ryškiausi yra reguliaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai, kurie sudaro pagrindinę institucinio veikimo ašį. Tarptautinių įsipareigojimų ir metinių veiklos ataskaitų grupėse šie mezo lygmens administraciniai gebėjimai išlieka dominuojantys ir parodo stiprią orientaciją į norminių reikalavimų įgyvendinimą ir atskaitomybę, taip pat į materialinių ir žmogiškųjų pajėgumų užtikrinimą. Strateginiuose planuose šalia reguliacinių gebėjimų išryškėja ir analitiniai, rodanti planavimo procesų poreikį remtis analize, vertinimu ir pagrįstais sprendimais.

Mažiausiai fiksuoti yra koordinavimo ir operaciniai gebėjimai, kurie visose dokumentų grupėse pasirodo fragmentiškai. Tai rodo, kad Kalėjimų tarnybos dokumentai daug rečiau koncentruojasi į praktinį veiklos vykdymą ar tarpinstitucinį derinimą, o pirmenybė teikiama procedūroms, atitikties užtikrinimui ir resursų valdymui. Analitiniai gebėjimai taip pat išlieka riboti, išskyrus strateginio planavimo dokumentus, kuriuose analitika įgyja didesnę svarbą.

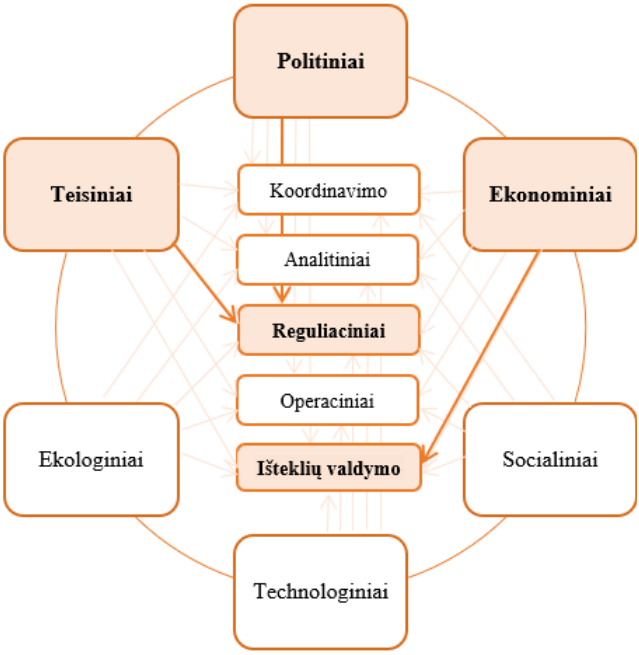
16 lentelė. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas ir sąveika su aplinkos (PESTEL) veiksniais pagal atskiras dokumentų grupes (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Dokumentų tipai	Mezo lygmens administraciniai gebėjimai			Pagrindiniai aplinkos veiksniai (PESTEL)
	Dominuojantys	Tarpiniai	Mažiausiai pasireiškiantys	
Tarptautinių įsipareigojimų dokumentai	Reguliaciniai ir išteklių valdymo	Analitiniai	Koordinavimo ir operaciniai	Politiniai, teisiniai ir ekonominiai
Strateginiai planai	Reguliaciniai ir analitiniai	Išteklių valdymo ir operaciniai	Koordinavimo	Politiniai ir teisiniai
Metinės veiklos ataskaitos (TM)	Reguliaciniai ir išteklių valdymo	-	Operaciniai, analitiniai ir koordinavimo	Teisiniai ir ekonominiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dokumentai	Išteklių valdymo	Koordinavimo ir operaciniai	Analitiniai ir reguliaciniai	Politiniai

Šaltinis: sudaryta autorės

PESTEL analizė lentelėje rodo, kad reguliacinius gebėjimus daugiausia veikia politiniai ir teisiniai veiksniai, kurie lemia teisinio reguliavimo pokyčius, normų įgyvendinimą ir atsakomybės sritis. Išteklių valdymo gebėjimus stipriausiai formuoja ekonominiai veiksniai, atskleidžiantys priklausomybę nuo biudžeto, finansinių apribojimų ir materialinių pajėgumų. Nors šie gebėjimai taip pat dominuoja ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo dokumentuose, tačiau juos ypač veikia politiniai sprendimai dėl funkcijų paskirstymo ir įgaliojimų koordinavimo.

Paveiksle (žr. 26 paveikslą) pateikiama Kalėjimų tarnybos mezo lygmens administracinių gebėjimų ir aplinkos veiksnių sąveika.



26 pav. Mezo lygmens administracinių gebėjimų ir aplinkos veiksnių sąveika (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės

Kalėjimų tarnybos mezo lygmens gebėjimų analizė atskleidė į reguliavimą ir išteklių valdymą orientuotą gebėjimų struktūrą, būdingą institucijai, veikiančiai griežtai reglamentuotoje, teisės aktų ir tarptautinių standartų stipriai valdomoje aplinkoje. Remiantis šiais rezultatais buvo suformuotas ir patikslintas interviu klausimynas (žr. 13 priedą). Klausimynas papildytas klausimais apie reguliacinių ir išteklių valdymo gebėjimų dominavimą, koordinavimo silpnumą ir operacinės veiklos ribotumą

3.1.3. Lyginamoji mezo administracinių gebėjimų tyrimo rezultatų analizė

Palyginus abiejų institucijų dokumentų analizės rezultatus, išryškėja aiškūs sisteminiai skirtumai tarp Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymo ir jų sąveikos su aplinkos veiksniais (žr. 17 lentelę). Nors abi institucijos veikia nacionalinio saugumo kontekste ir susiduria su politiniais bei teisiniais įsipareigojimais, jų veikloje dominuoja skirtingi mezo lygmens gebėjimai ir juos veikiantys aplinkos veiksniai.

Kariuomenės veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose ryškiausiai dominuoja

koordinavimo ir operaciniai gebėjimai. Šie gebėjimai sudaro institucijos veiklos pagrindą ir atspindi nuolatinę orientaciją į užduočių įgyvendinimą, tarpinstitucinį derinimą bei reagavimą į dinamiškus geopolitinius ir politinius pokyčius. Tuo tarpu Kalėjimų tarnybos dokumentuose aiškiai pirmauja reguliavimas ir išteklių valdymas. Čia didžiausias dėmesys skiriamas teisinių reikalavimų laikymuisi, procedūrų apibrėžtumui, resursų paskirstymui ir atskaitomybei.

17 lentelė. Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymo palyginimas

Institucija	**Dominuojantys gebėjimai**	**Veikimo logika**	**Bendra įžvalga**
Kariuomenė	Koordinavimo ir operaciniai	Orientuota į veikimą ir reagavimą	Įgyvendinimo užtikrinimas, tarpinstitucinis koordinavimas, operatyvus reagavimas
Kalėjimų tarnyba	Reguliaciniai ir išteklių valdymo	Orientuota į kontrolę ir stabilumą	Procedūrų laikymasis, atskaitomybė, resursų paskirstymas, nuolatinė kontrolė

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad Kariuomenės dokumentuose fiksuojama didesnė veikimo dinamika ir lankstumas, o Kalėjimų tarnyboje – formalizuotas, procedūromis paremtas valdymo modelis, kuriame dominuoja kontrolė, atskaitomybė ir resursų panaudojimo reglamentavimas. Šie skirtumai atspindi skirtingą institucijų prigimtį, rizikas, atsakomybes ir jų vietą nacionalinio saugumo sistemoje.

Kariuomenės koordinavimo ir operaciniai gebėjimai daugiausiai siejami su politiniais ir socialiniais veiksniais. Tai atspindi institucijos priklausomybę nuo geopolitinės situacijos, tarptautinių įsipareigojimų ir nuolatinės tarpinstitucinės sąveikos. Kalėjimų tarnybos atveju dominuojantys reguliaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai labiausiai veikiami politinių, teisinių ir ekonominių veiksnių. Tai rodo griežtai reglamentuotos sistemos logiką, kurioje procedūrų laikymasis, išteklių paskirstymas, kontrolė ir atskaitomybė yra esminiai veiklos elementai.

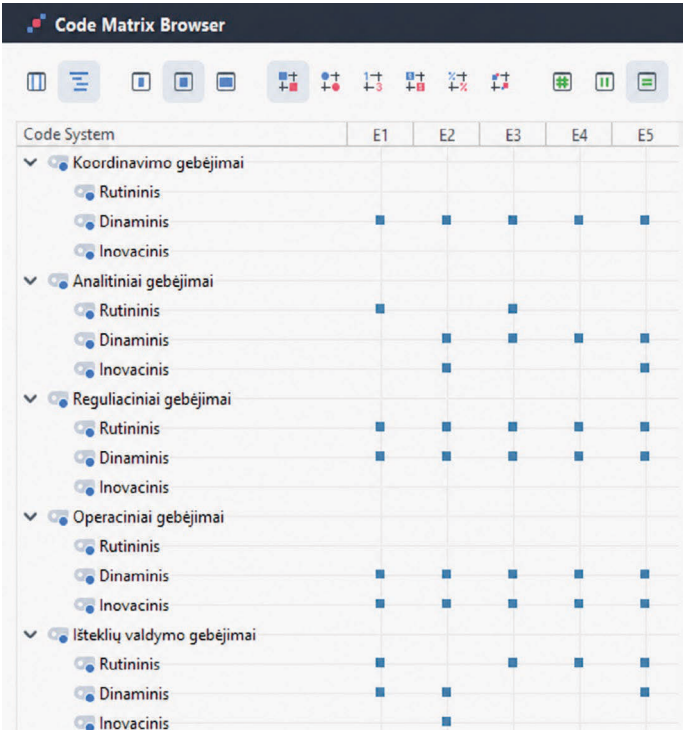
Apibendrinant, mezo administracinių gebėjimų lygmens analizė parodė aiškią institucijų diferenciaciją. Kariuomenės mezo lygmens gebėjimų struktūra grindžiama veikimo dinamika, koordinacija ir operatyvumu, o Kalėjimų tarnybos – reguliavimu ir išteklių kontrole. Šie skirtingi instituciniai profiliai lemia ne tik skirtingą mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymą, bet ir kryptį, kuria institucijos reaguoja į politinius, teisės, ekonominius ir socialinius aplinkos pokyčius. Tolesniame skyriuje pereinama prie mikro administracinių gebėjimų lygmens analizės, kurioje bus nagrinėjama, kaip šie gebėjimai reiškiasi praktikoje ir koks gebėjimų tipas joms būdingas.

3.2. Mikro administracinių gebėjimų analizės rezultatai

3.2.1. Kariuomenės administracinių gebėjimų raiška

Antrajame tyrimo etape analizuotos Kariuomenės ekspertų įžvalgos, siekiant nustatyti, kokio tipo administraciniai gebėjimai dominuoja mikro lygmenyje ir kokia yra jų raiška. MAXQDA programoje sudaryta 15 subkategorijų kodų sistema leido nuosekliai sustruktūruoti ekspertų pasisakymus pagal mezo lygmens administracinius gebėjimus: koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo, kurie buvo vertinami per trijų mikro lygmens administracinių gebėjimų tipų (rutininio, dinaminio ir inovacinio) prizmę.

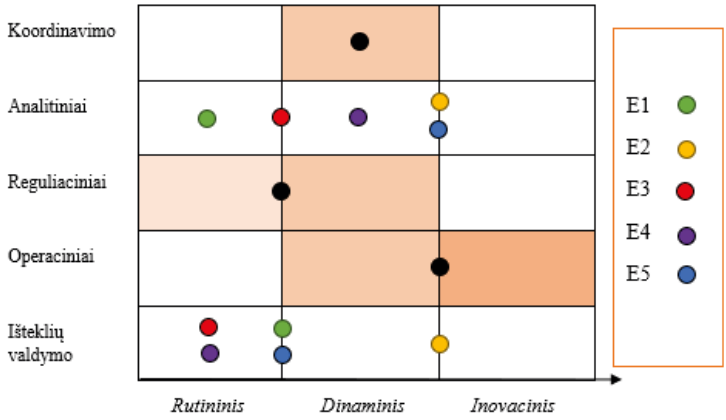
Kariuomenės ekspertinių interviu kodų matrica (žr. 27 paveikslą) atskleidė, kurie gebėjimų tipai buvo išskirti. Ši struktūruota analizė leidžia matyti tiek bendrus Kariuomenės ekspertų vertinimų bruožus, tiek mezo lygmens administraciniams gebėjimams būdingus skirtumus.



27 pav. Ekspertų vertinimų pasiskirstymas (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Gauti duomenys buvo perkelti į teorinėje dalyje sukonstruotą dvimatį administracinių gebėjimų raiškos lauką (žr. 28 paveikslą), kuris leido sistemiškai išdėstyti ekspertų vertinimus pagal mezo lygmens administracinius gebėjimus ir mikro lygmens tipus. Toks analitinis žemėlapis leidžia nuosekliai palyginti, kokį administracinių gebėjimų tipą (rutininį, dinaminį ar inovacinį) ekspertai priskyrė administraciniams gebėjimams. Kiekvienam ekspertui parengtos individualios lentelės, sudarytos remiantis MAXQDA programoje identifikuotais ir sužymėtais teksto segmentais. Jose pateikiami visi koduoti jų atsakymai. Šios lentelės pateiktos prieduose (žr. 15 priedą).



28 pav. Administracinių gebėjimų tipai (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės

Ekspertų vertinimai aiškiausiai sutampa vertinant koordinavimo gebėjimus, kurie vienareikšmiškai priskiriami dinaminių gebėjimų tipui. Visi ekspertai nurodo, kad po 2022 m. karo Ukrainoje pradžios Kariuomenės koordinavimo procesai tapo spartesni ir orientuoti į situacinį reagavimą, o neformalus tarpusavio derinimasis tapo esmine kasdienės veiklos dalimi. Kaip teigia vienas jų, „*Reikėjo greito tarpusavio supratimo… neformalūs susiderinimai tapo kasdienybe*“ (E1). Kitas ekspertas pabrėžia sumažėjusią biurokratiją ir aiškesnę procesų struktūrą: „*Sumažėjo derinimo etapų, bet procesas liko aiškiai struktūruotas*“ (E2). Daugėjant situacijų, reikalaujančių greitų tarpinstitucinių sprendimų, koordinavimas įgijo platesnį mastą: „*Atsirado Nacionalinis krizių valdymo centras – jis iš esmės pakeitė koordinavimo architektūrą*“ (E3). Pastebimas ir koordinavimo internacionalėjimas: „*Atsirado daugiau sąlyčio taškų su ukrainiečiais – koordinavimas tapo tarptautinis*“ (E4). E5 pabrėžia planavimo svarbos augimą ir glaudesnę sąveiką tarp institucijų: „*Tarpinstitucinis koordinavimas sustiprėjo… planų rengimas tapo neišvengiamas.*“ Nors ekspertų akcentai skiriasi, jų vertinimai sutampa dėl koordinavimo gebėjimų, kurie paremti greitu reagavimu, intensyvia tarpusavio sąveika ir mažesniu formalizavimo lygiu.

Didžiausi ekspertų vertinimų skirtumai atsiskleidė vertinant analitinius gebėjimus.

Dauguma ekspertų (E2, E3, E4 ir E5) šiuos gebėjimus vertina kaip dinaminio arba inovacinio tipo, tačiau jų akcentai skiriasi pagal atliekamas funkcijas. Ekspertai E2, E4 ir E5 analitinius procesus sieja su spartėjančiu informacijos vertinimu, didesniu rizikų jautrumu ir technologinių sprendimų taikymu: „*Atsirado suvokimas, kad reikia dirbtinio intelekto, kad laimėtume greičiu*“ (E3); „*Analitiniai gebėjimai gerėja – ateina naujos kartos*“ (E5).

Ekspertas E3 analitinius gebėjimus vertina kaip pereinamuosius tarp rutininio ir dinaminio tipo, nes procesai, nors išlieka procedūriški, po 2022 m. įgijo didesnio lankstumo, situacijų vertinimo intensyvumo ir operatyvumo elementų. Tuo tarpu ekspertas E1 analitinius gebėjimus priskiria aiškiai rutininio tipo kategorijai. Jis akcentuoja procedūrų gausą, priklausomybę nuo rankinio darbo, lėtą technologijų diegimą ir darbuotojų pasipriešinimą: „*Procesas buvo sudėtingas dėl žmonių nusistatymo ir labai didelio rankinio darbo kiekio*“ (E1). Jis taip pat mini įslaptintos informacijos ribojimus, kurie stabdo pažangesnių analitinių įrankių diegimą: „N*egalime naudoti standartinių komercinių sprendimų… procesas juda, bet lėtai – daliai darbuotojų trūksta suvokimo, įgūdžių ir motyvacijos.*“

Šie skirtumai rodo, kad analitika Kariuomenėje funkcionuoja kaip pereinamojo arba mišraus tipo: vienuose lygmenyse ji išlieka rutininė, kituose įgauna dinaminio ir net inovacinio pobūdžio, o bendra kryptis po 2022 m. aiškiai juda link spartesnės, labiau technologijomis grįstos analizės.

Reguliaciniai gebėjimai ekspertų nuomone pasižymi dideliu nuoseklumu. Visi jie nurodo, kad reguliavimas Kariuomenėje remiasi stipriu rutininio pobūdžio pagrindu, t. y. taisyklėmis, procedūromis ir hierarchija. Tačiau, praktinėse situacijose neišvengiamai įgauna dinaminio prisitaikymo elementų. Tai atsispindi pastebėjimuose, kad „*Dažniausiai pakeitimai atsiranda reaguojant į konkretų įvykį*“ (E1) ir kad ypatingomis aplinkybėmis tenka „*laužyti taisykles*“ (E3). Ekspertas E2 papildomai išryškina mechanizmo lankstumą: „*Nebūtina laukti nustatyto peržiūros termino… svarbūs pakeitimai gali būti teikiami ir įgyvendinami nedelsiant.*“ Taigi, nors reguliacinė sistema išlieka formali ir rutininė, praktikoje ji funkcionuoja kaip mišrus modelis, kuriame egzistuoja erdvė dinaminiams sprendimams.

Ekspertai sutaria, kad po 2022 m. operaciniai gebėjimai tapo dinamiški ir iš dalies inovaciniai. Intensyvėjant operacinei veiklai ir didėjant neapibrėžtumo lygiui, reikėjo nuolatinės parengties ir greito reagavimo: „*Pasikeitė reagavimo režimas – kiekvienas darbuotojas turėjo būti pasirengęs*“ (E1). Kiti ekspertai akcentuoja inovatyvų mokymų pobūdį ir eksperimentavimą, būdingą šiuolaikinėms operacijoms: „*Train till failure – pratybose leidžiame sau pralaimėti*“ (E3). Nors dalis ekspertų kalba apie dinamiškumą be ryškaus inovatyvumo, bendra tendencija rodo atitrūkimą nuo rutininio pobūdžio ir stiprėjantį lankstumą, operatyvumą ir gebėjimą veikti esant dideliam situaciniam spaudimui.

Išteklių valdymas ekspertų vertinimu pasiskirsto tarp rutininio, rutininio–dinaminio ir dinaminio–inovacinio gebėjimų tipų. Dauguma ekspertų (E1, E3, E4 ir E5) sutaria, kad instituciniai resursų valdymo procesai (biudžeto formavimas, pirkimai ir materialinių pajėgumų paskirstymas) išlieka griežtai reglamentuoti ir todėl pasižymi

aiškiu rutininio tipo pobūdžiu. Tai atsispindi tokiose įžvalgose kaip „*Finansavimas rekordinis, bet pajėgumų įgyvendinimas ilgas*“ (E3) ar „*Procesas ilgesnis – vyksta per Gynybos resursų agentūrą*“ (E4). Vis dėlto du ekspertai (E1 ir E5) šiuos gebėjimus vertina kaip iš dalies dinaminius, akcentuodami poreikį operatyviai prisitaikyti prie rinkos apribojimų, vėluojančių tiekimų ar pasikeitusios taktinės situacijos. Ekspertas E5 pabrėžia ribotą Kariuomenės įtaką pirkimų sprendimams ir tai, kad dalį procesų nulemia išoriniai veiksniai, verčiantys taikyti situacinį lankstumą.

Ekspertas E2 išteklių valdymą vertina kaip dinaminio–inovacinio pobūdžio, nes padidėję finansiniai pajėgumai suteikė daugiau veikimo laisvės: „*Daugiau pinigų suteikė kūrybinės laisvės – daugiau pratybų, treniruočių*“ (E2). Jo vertinimas atskleidžia, kad tam tikruose kariuomenės lygmenyse resursų naudojimas tampa ne tik operatyvesnis, bet ir kūrybiškesnis. Šios įžvalgos rodo, kad išteklių valdymas Kariuomenėje funkcionuoja dviem lygmenimis: institucinė struktūra išlieka ryškiai rutininė, o praktiniame ir operaciniame lygmenyje atsiranda dinaminio prisitaikymo elementų, kuriuos kai kuriais atvejais papildo inovatyvūs sprendimai.

18 lentelė apibendrina ekspertų vertinimus pagal visus penkis mezo lygmens administracinius gebėjimus, susiedamas juos su dominuojančiais gebėjimų tipais ir jų raiška dvimačiame gebėjimų lauke.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų rezultatų, dauguma mezo lygmens administracinių gebėjimų patiria aiškų poslinkį nuo rutininio pobūdžio link dinaminio tipo, o kai kuriose srityse (ypač analitinėje ir operacinėje) ryškėja ir inovacinio pobūdžio elementai. Tai rodo, kad gebėjimai tampa vis labiau orientuoti į situacinį reagavimą, intensyvų informacinių srautų valdymą, technologinių sprendimų pritaikymą bei eksperimentavimą realaus laiko sąlygomis.

18 lentelė. Bendri ekspertų atsakymai (Kariuomenės atvejis)

Gebėjimai	Gebėjimų tipas	Gebėjimų raiška
Koordinavimo	*Dinaminis*	Iš rutininio, formalaus derinimo į lankstesnį, dažnesnį ir operatyvų situacinį reagavimą; augantis neformalus tarpinstitucinis ryšys
Analitiniai	*Mišrus*	Iš procedūrinių procesų į nuolatinę rizikų analizę, spartesnį informacijos apdorojimą ir technologinių sprendimų taikymą (pvz., DI, duomenų analitika)
Reguliaciniai	*Rutininis – dinaminis*	Iš formalaus reglamentavimo į adaptyvesnį reagavimą į įvykius; galimybė atlikti išimtis arba koreguoti procedūras realiu laiku
Operaciniai	*Dinaminis – inovacinis*	Iš planinių veiklų į nuolatinę parengtį, realaus veiksmo režimas
Išteklių valdymo	*Mišrus*	Iš centralizuoto, reglamentuoto paskirstymo į taktinį lankstumą, naujus finansavimo šaltinius ir kūrybiškesnį resursų taikymą

Šaltinis: sudaryta autorės

Bendrai vertinant ekspertų nuomonę matyti nuosekli administracinių gebėjimų raiška dvimačiame lauke. Analizuojant koordinavimo ir operacinius gebėjimus pastebimas ryškus ir visų ekspertų patvirtintas poslinkis link dinaminių ar inovacinių gebėjimų. Šiuos gebėjimus veikia nuolatinio pasirengimo logika, kurioje svarbia tampa operatyvi reakcija, glaudus tarpusavio ryšys ir neformalūs koordinavimo kanalai. Pastebima, jog nagrinėjant reguliacinius gebėjimus vis dar dominuoja rutininė, procedūrinė logika, tačiau joje atsiranda situacinio prisitaikymo zonų, leidžiančių reaguoti į kritinius įvykius greičiau nei numato formalūs procesai. Vertinimai labiausiai išsiskiria analizuojant analitinius ir išteklių valdymo gebėjimus. Tai rodo pereinamąjį gebėjimų pobūdį, kuriam būdingas įtampos laukas tarp procedūrinio stabilumo ir didėjančio poreikio spręsti problemas greitai, pasitelkiant duomenų analitiką, naujus technologinius sprendimus ar papildomus finansinius srautus.

Šiuose rezultatuose išryškėja organizacinių lygmenų skirtumai. Institucinėje plotmėje administraciniai gebėjimai dažniau išlieka rutininiai (reguliaciniai ir išteklių valdymo procesai), o operaciniame lygmenyje jie įgauna dinaminį ar inovacinį pobūdį. Tai rodo dvejopą Kariuomenės veikimo logiką – formalų, procedūrinį ir hierarchinį institucinį pagrindą, kuris egzistuoja greta greitos, adaptyvios ir eksperimentinės mikro lygmens praktikos. Pastaroji ypač sustiprėjo po 2022 m., kai organizacija perėjo į nuolatinio pasirengimo režimą.

Duomenys leidžia identifikuoti ir kitą reikšmingą struktūrinį raiškos aspektą. Neformalūs procesai tampa funkcinės veiklos dalimi, ypač koordinavimo ir operacinėje srityse. Ekspertų liudijimai rodo, kad neformalūs susiderinimai, spontaniškas problemų sprendimas ir horizontalūs ryšiai tampa ne išimtimi, o reguliaria praktika, papildančia formalias procedūras. Analitinėje veikloje išryškėja ir technologinis spaudimas, kai gebėjimai priklauso nuo galimybės naudoti duomenų analitiką, dirbtinio intelekto sprendimus ir rizikų vertinimo priemones, tačiau ją riboja įslaptintos informacijos valdymo taisyklės ir darbuotojų kompetencijų trūkumas.

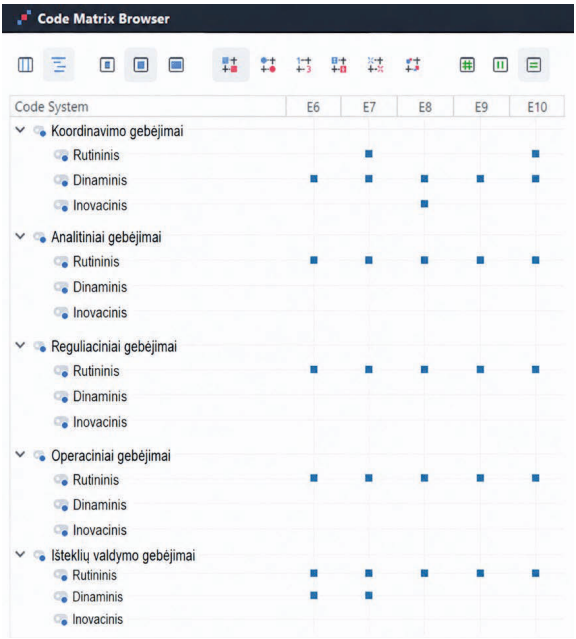
Atsižvelgiant į ekspertų vertinimų pasikartojimą (koordinavimo, operacinių ir dalyje reguliacinių) gebėjimų tipų priskyrimas yra gana stabilus. Tuo tarpu analitiniai ir išteklių valdymo gebėjimai išryškina didžiausią vidinių požiūrių variaciją ir signalizuoja intensyviai kintantį, pereinamąjį gebėjimų pobūdį. Bendra tendencija rodo, kad dauguma mezo lygmens administracinių gebėjimų Kariuomenėje tolsta nuo rutininės logikos ir vis labiau įgyja dinaminio ar inovacinio pobūdžio, o tai atspindi organizacijos pastangas derinti institucinės tvarkos palaikymą su adaptacijos prie išorinių pokyčių poreikiu didelio neapibrėžtumo sąlygomis.

3.2.2. Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiška

Antrajame tyrimo etape analizuotos Kalėjimų tarnybos ekspertų įžvalgos, siekiant nustatyti, kokio tipo administraciniai gebėjimai dominuoja mikro lygmenyje ir kokia yra jų raiška. MAXQDA programoje sudaryta 15 subkategorijų kodų sistema leido nuosekliai sustruktūruoti ekspertų pasisakymus pagal mezo lygmens administracinius gebėjimus: koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo,

kurie buvo vertinami per trijų mikro lygmens administracinių gebėjimų tipų (rutininio, dinaminio ir inovacinio) prizmę.

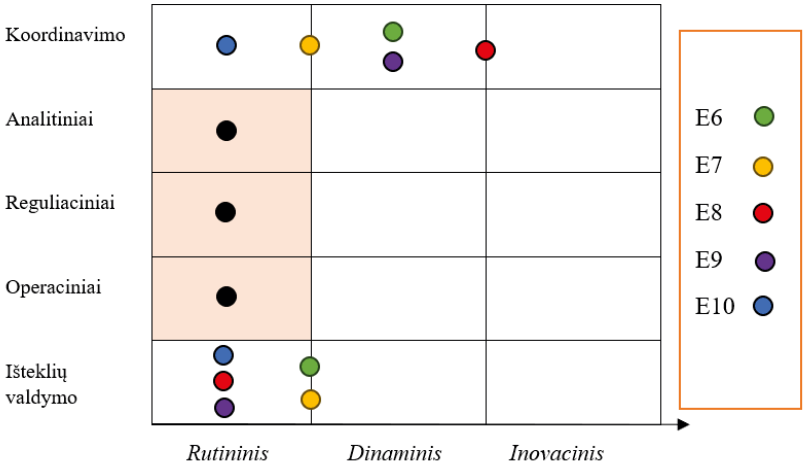
Kalėjimų tarnybos ekspertinių interviu kodų matrica (žr. 29 paveikslą) atskleidė, kurie gebėjimų tipai buvo išskirti. Ši struktūruota analizė leidžia matyti tiek bendrus Kalėjimų tarnybos ekspertų vertinimų bruožus, tiek mezo lygmens administraciniams gebėjimams būdingus skirtumus.



29 pav. Ekspertų vertinimų pasiskirstymas (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Gauti duomenys buvo perkelti į teorinėje dalyje sukonstruotą dvimatį administracinių gebėjimų raiškos lauką (žr. 30 paveikslą), kuris leido sistemiškai išdėstyti ekspertų vertinimus pagal mezo lygmens administracinius gebėjimus ir mikro lygmens tipus. Toks analitinis žemėlapis leidžia nuosekliai palyginti, kokį administracinių gebėjimų tipą (rutininį, dinaminį ar inovacinį) ekspertai priskyrė administraciniams gebėjimams. Kiekvienam ekspertui parengtos individualios lentelės, sudarytos remiantis MAXQDA programoje identifikuotais ir sužymėtais teksto segmentais, kuriose pateikiami visi koduoti jų atsakymai. Šios lentelės pateiktos prieduose (žr. 16 priedą).



30 pav. Administracinių gebėjimų tipai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės

Kalėjimų tarnybos ekspertų vertinimai labiausiai išsiskiria vertinant koordinavimo gebėjimus. Vieno iš ekspertų (E10) teigimu, koordinavimas liko rutiniškas. Tačiau, kiti ekspertai nurodo, kad koordinavimas po reorganizacijos tapo žymiai aktyvesnis, platesnio masto ir labiau atviras išoriniam bendradarbiavimui. Tai leidžia šiuos gebėjimus priskirti dinaminiam, o kai kuriais atvejais – net inovaciniam administracinių gebėjimų tipui. Ekspertai pabrėžia, kad koordinavimas iš esmės pasikeitė tiek viduje, tiek išorėje. E9 įvardija tai kaip „*šimtu procentų apsivertimą*“, akcentuodamas visiškai naują institucinio atvirumo mastą: „*Dabar esame visiškai atviri – pilnas atvirumas*“ (E9). E8 nurodo ryškų tarpinstitucinio bendradarbiavimo augimą bei vadovybės aktyvumą „*Tarpinstituciniam [bendradarbiavimui] yra be galo didelis šuolis... turim projektus su kitom institucijom*“ (E8). Ypač inovatyvią kryptį atskleidžia E8 pasisakymas apie vieną iš pertvarkos tikslų „*Vienas iš pertvarkos tikslų buvo atidaryti kalėjimus*“ (E8). Visa tai rodo labai stiprų institucinį pokytį koordinavime.

Tiesa, vidinio koordinavimo srityje tam tikri ekspertai mini sisteminius iššūkius, susijusius su centralizavimu. E10 atskleidžia sudėtingą valdymo schemą: „*Aš darbuotojui galiu sakyti, kad reikia atlikti užduotį, bet jis formaliai nėra man pavaldus*“ (E10). Tačiau nepaisant šių trikdžių, bendra ekspertų vertinimų kryptis išlieka ta pati. Koordinavimas tapo labiau intensyvus, kompleksinis ir reikalaujantis nuolatinio reagavimo, todėl aiškiai atspindi dinaminį–inovacinį gebėjimų tipą.

Kalėjimų tarnybos ekspertų vertinimai sutampa vertinant analitinius gebėjimus. Analitika vis dar pasižymi rutininio tipo bruožais, nepaisant tam tikrų pastangų ją modernizuoti. E6 labai aiškiai įvardija, kad analitika išlieka fragmentuota ir menkai integruota į sprendimų priėmimą: „*Daug veikiame inercijos pagrindu… Ataskaitos*

rengiamos todėl, kad turi būti“ (E6). E8 vertinimas dar griežtesnis „*Analitika visada buvo silpna šitos institucijos pusė… pokytis yra, bet jis labai lėtas*“. Pasak E9 „*Sudėtingesnių įrankių dar neturime… organizacija dar labai ankstyvoje stadijoje*“ (E9). Tai rodo, kad analitiniai procesai Kalėjimų tarnybos sistemoje vis dar orientuoti į duomenų rinkimą, o ne į gilesnę analitinę sintezę ar planavimo logiką. Nors E7 pastebi tam tikrus duomenų tvarkymo ir centralizuotos analizės patobulinimus, jie vis dar nepakankami priskirti šiuos gebėjimus dinaminiam ar inovaciniam tipui.

Reguliaciniai gebėjimai, ekspertų vertinimu, taip pat itin nuoseklūs. Visi ekspertai atskleidžia, kad reguliavimas Kalėjimų tarnyboje yra stipriai grindžiamas normomis ir procedūromis, todėl pagrįstai priskiriamas rutininio tipo gebėjimams. Vis dėlto dėl nuolatinių reorganizacijos procesų reguliavimas turi ir dinaminio prisitaikymo bruožų. E7 pabrėžia reguliavimo priklausomybę nuo politinių ciklų ir didėjantį reglamentavimo mastą „*Dabar reglamentavimui skiriame daugiau dėmesio… visi procesai turi būti sureglamentuoti*“. E8 identifikuoja gilią vidinę įtampą „*Treti metai, o mes dar nesugebam kai kurių tvarkų pasirengti… pasipriešinimas didžiulis*“. E10 pateikia struktūrinio neapibrėžtumo įžvalgą „*Tvarkos, procesai, reglamentai po reorganizacijos praktiškai sustojo*“ (E10). Taigi reguliaciniai gebėjimai aiškiai rutininio tipo, nors vietomis papildo dinaminio reagavimo elementai, kylantys iš reorganizacijos tempo ir procesų neapibrėžtumo.

Operacinėje veikloje visi ekspertai nurodo, kad pagrindiniai procesai išlieka stabilūs ir nusistovėję – tai leidžia šią sritį priskirti rutininio tipo gebėjimams. „*Principai tie patys… staigus reagavimas išliko*“ (E9). E10 pabrėžia, kad dalis operacinių pokyčių susiję su projektais ir infrastruktūros atnaujinimu, tačiau pats operacinis branduolys nesikeičia: „*Pokyčiai daugiau susiję su projektais… procesus susidėliojome patys*“ (E10). E8 pateikia išskirtinę įžvalgą, kuri parodo, jog operacinė veikla nėra visiškai stabili: „*Skyriuose dar tikrai nėra nusistoję rutininiai procesai*“. Taigi, operaciniai gebėjimai Kalėjimų tarnyboje iš esmės yra rutininio tipo.

Vertinant išteklių valdymo gebėjimus dominuoja rutininis tipas, ką vieningai nurodo dauguma ekspertų. Vis dėlto kai kuriose situacijose atsiranda ir dalinis poslinkis link dinaminio tipo, ypač kalbant apie žmogiškuosius išteklius ir operatyvų reagavimą į rinkos ar infrastruktūros problemas. E9 įvardija ryškią biurokratizaciją ir resursų trūkumą „*O mums reikia čia ir dabar – sugedo kamera, nugriuvo tvora. O pirkti negalime… biurokratija labai trukdo*“, mintį papildo ir E10 „*Smulkius dalykus vis tiek reikia derinti ir laukti… daug kur galėčiau seniai būti pasidaręs pats*“. Pasak E6 pateikia labiausiai subalansuotą vertinimą „*Išteklių valdymas – ir dinaminis, ir rutininis… inovacijų čia mažai*“. Taigi išteklių valdymas Kalėjimų tarnybos atveju išlieka rutininio tipo, tačiau poreikis greitai reaguoti į infrastruktūros, komplektavimo ar viešųjų pirkimų iššūkius sukuria dalinį dinaminį atspalvį.

19 lentelė apibendrina ekspertų vertinimus pagal visus penkis mezo lygmens administracinius gebėjimus pagal jų tipus ir identifikuotą raišką.

19 lentelė. Bendri ekspertų atsakymai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Gebėjimai	Gebėjimų tipas	Gebėjimų raiška
Koordinavimo	*Mišrus*	Iš fragmentuoto ir riboto į aktyvų, plataus masto, tarpinstitucinį ir išorinį koordinavimą, didėjantis skaidrumas ir atvirumas („atvirų kalėjimų“ idėja), daugiau neformalaus derinimosi, augantis tarptautinis bendradarbiavimas
Analitiniai	*Rutininis*	Iš fragmentuotos, procedūrinės analizės į lėtą perėjimą prie duomenų standartizavimo ir centralizavimo, išlieka ribotas technologinis pasirengimas, analitika dažnai atliekama „dėl formos“, menkai naudojama sprendimams, trūksta pažangių įrankių
Reguliaciniai	*Rutininis*	Iš griežtai reglamentuoto modelio į nuolatinį taisyklių koregavimą dėl reorganizacijos, stiprus vidinis pasipriešinimas reglamentų kaitai
Operaciniai	*Rutininis*	Rutininiai procesai daug kur dar neįsitvirtinę, vyksta derinimas ir adaptacija
Išteklių valdymo	*Rutininis su ribotu dinamiš–kumu*	Iš griežtai reglamentuotų procedūrų į poreikį operatyviai reaguoti į infrastruktūros gedimus ir rinkos ribotumus, biurokratizacija išlieka, atsiranda taktinis lankstumas žmogiškųjų išteklių ir kasdienių problemų sprendimuose

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų rezultatų, dauguma Kalėjimų tarnybos mezo lygmens administracinių gebėjimų išlieka aiškiai rutininio pobūdžio. Analitinė, reguliacinė ir operacinė veiklos visų ekspertų vertinimu yra grindžiamos stabiliais, procedūriškais procesais, kurie tik iš dalies kinta reaguojant į reorganizacijos iššūkius. Tai atskleidžia, kad institucijoje dominuoja formalizuota veiklos logika, paremta taisyklėmis, nustatytais procesais ir hierarchine atsakomybe.

Ryškiausi pokyčiai matomi su koordinavimo gebėjimais, kur ekspertų vertinimai sutampa dėl esminio šių gebėjimų transformavimosi po reorganizacijos. Koordinavimas tapo platesnis, aktyvesnis ir labiau orientuotas į tarpinstitucinį bei išorinį bendradarbiavimą. Didėjantis atvirumas, intensyvesnis informacijos mainų režimas ir net inovacinio pobūdžio iniciatyvos (pvz., kalėjimų atvėrimo idėja) rodo, kad koordinavimo gebėjimai Kalėjimų tarnyboje persiorientuoja nuo rutininio modelio prie dinaminio ir vietomis inovacinio veikimo. Tai akivaizdžiausia tendencija, kurioje matomas ne tik pokytis, bet ir bendras ekspertų sutarimas dėl jo raiškos.

Ekspertų vertinimai itin nuoseklūs dėl analitinių gebėjimų. Šie gebėjimai išlieka aiškiai rutininiai. Analitika daug kur veikia inercijos pagrindu, yra fragmentuota ir tik dalinai integruota į sprendimų priėmimą. Technologinių sprendimų trūkumas, riboti įrankiai ir lėtas pažangos tempas neleidžia kalbėti apie dinaminį ar inovacinį gebėjimų tipą. Nors matoma pastangų stiprinti duomenų rinkimo ir analizės procesus, pokytis

yra lėtas, o kompetencinis institucijos pagrindas kol kas yra silpnas.

Reguliavime dominuoja rutininė logika, tačiau ją papildo situacinio prisitaikymo elementai, kuriuos lemia reorganizacijos mastas ir sparčiai kintanti teisinė aplinka. Ekspertai atkreipia dėmesį į taisyklių koregavimo poreikį realiu laiku, didelį vidinį pasipriešinimą ir procesų vilkinimą, tačiau šie reiškiniai nepakankami tam, kad reguliacinę sritį būtų galima laikyti dinamiška, taigi ji išlieka rutininio tipo.

Operaciniai gebėjimai taip pat iš esmės rutininiai. Nors vykdomi įvairūs projektai, atnaujinama infrastruktūra ar derinami procesai, pati operacinė logika nepatyrė reikšmingos transformacijos. Ekspertų įžvalgos rodo stabilias, nusistovėjusias veiklas, kurių pokyčiai nesiekia dinaminio ar inovacinio gebėjimų lygmens. Kai kuriose tarnybose rutininiai procesai dar tik formuojasi, o tai atskleidžia ne tiek pokytį, kiek pereinamąjį stabilizacijos etapą.

Išteklių valdyme dominuoja rutininis pobūdis, kurį lemia griežtas reglamentavimas, procedūrų gausa ir didelis biurokratinis krūvis. Vis dėlto ekspertų įžvalgos rodo, kad kasdienės praktinės situacijos (pasak ekspertų nuo infrastruktūros gedimų iki įrangos poreikio) verčia taikyti dalinį dinaminį prisitaikymą. Taktinis lankstumas ir vietiniai sprendimai išryškėja kaip išimtys, bet ne kaip nauja, tvari praktika. Inovaciniai elementai šiame kontekste pasitaiko tik fragmentiškai.

Apibendrinant galima teigti, kad Kalėjimų tarnybos atveju mezo lygmens administracinių gebėjimai išlieka daugiausia rutininiai, o jų raiška iš esmės apsiriboja tuo, kas tiesiogiai susiję su reorganizacija ir poreikiu koordinuoti veiklas platesniame instituciniame lauke. Koordinavimo gebėjimai yra vieninteliai, kuriuose ryškiai įsitvirtina dinaminio ar net inovacinio pobūdžio bruožai. Tuo tarpu analitiniai, reguliaciniai, operaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai išlaiko procedūrinį stabilumą, kurį tik vietomis papildo ribotas prisitaikymo poreikis.

3.2.3. Lyginamoji mikro administracinių gebėjimų tyrimo rezultatų analizė

Palyginamasis Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos mikro lygmens administracinių gebėjimų vertinimas leidžia atskleisti, kokia yra skirtingų nacionalinio saugumo institucijų administracinių gebėjimų raiška intensyvių pokyčių sąlygomis. Tokia šių nacionalinio saugumo institucijų analizė suteikia galimybę empiriškai palyginti dvi institucijas, kurios susidūrė su skirtingais, tačiau reikšmingais kintančios aplinkos impulsais: 2022 m. karo Ukrainoje suformuotu nuolatinio pasirengimo režimu Kariuomenėje ir 2023 m. struktūrine Kalėjimų tarnybos reforma.

Remiantis penkiais mezo lygmens administraciniais gebėjimais, šiame poskyryje analizuojama, kokie gebėjimų tipai (rutininiai, dinaminiai ar inovaciniai) išryškėja Kariuomenėje ir Kalėjimų tarnyboje, kur raiška vyksta panašiai, o kur atsiskleidžia esminiai skirtumai (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos mikro gebėjimų tipai

	Kariuomenė	**Kalėjimų tarnyba**
Gebėjimai	**Gebėjimų tipai**	
Koordinavimo	Dinaminis	Mišrus
Analitiniai	Mišrus	Rutininis
Reguliaciniai	Rutininis–dinaminis	Rutininis
Operaciniai	Dinaminis–inovacinis	Rutininis
Išteklių valdymo	Mišrus	Rutininis–dinaminis

Šaltinis: sudaryta autorės

Abi institucijos patiria aiškų poslinkį nuo procedūrinio derinimo prie dinamiškesnio veikimo modelio analizuojant koordinavimo gebėjimus, tačiau pokyčio mastas skiriasi. Kariuomenės koordinavimo gebėjimai sustiprėjo reaguojant į išorinę grėsmę ir karo sukeltą nuolatinio neapibrėžtumo režimą. Koordinavimas tapo spartesnis, labiau situacinis ir orientuotas į neformalius sprendimų kanalus. Kalėjimų tarnybos atveju koordinavimo pokytis dar ryškesnis ir įgauna inovacinį pobūdį. Po reformos išaugo institucinis atvirumas, išsiplėtė tarpinstituciniai ryšiai, o kai kurios iniciatyvos (pvz. „atviri kalėjimai“) virto naujo tipo bendradarbiavimo praktikomis. Vis dėlto Kalėjimų tarnyba susiduria su didesniu vidaus struktūrų fragmentiškumu, dėl kurio koordinavimas kartais apsunksta.

Institucijos skiriasi labiausiai vertinant analitinius gebėjimus. Kariuomenės analitiniai gebėjimai įgyja pereinamąjį pobūdį: dalis procesų išlieka rutininiai, tačiau auga poreikis taikyti technologinius sprendimus, spartinti informacijos apdorojimą ir diegti rizikų analizę. Šie gebėjimai juda link dinaminio ar net inovacinio tipo, nors juos riboja įslaptintos informacijos apribojimai ir nevienodas darbuotojų pasirengimas. Kalėjimų tarnybos analitiniai gebėjimai išlieka ryškiai rutininiai. Duomenys dažnai renkami dėl formalaus reikalavimo, analizė menkai integruota į sprendimų priėmimą, o technologinė pažanga vyksta lėtai. Po reorganizacijos šie gebėjimai Kalėjimų tarnyboje yra ankstyvos brandos stadijos, todėl stipriai skiriasi nuo Kariuomenės pereinamosios logikos.

Abiejų institucijų reguliaciniai gebėjimai daugiausia rutininiai, tačiau jų pobūdis skiriasi. Kariuomenės reguliacinė sistema yra procedūrinė, tačiau kritinių situacijų metu geba veikti dinamiškai, t. y. priimti sprendimus greitai, apeiti standartinius derinimo terminus ar taikyti lankstesnes procedūras. Kalėjimų tarnybos reguliacinė logika taip pat rutininė, bet ją papildantis dinamiškumas kyla iš reorganizacijos sukeltų neapibrėžtumų: tvarkos nebaigtos, kai kurie reglamentai nefunkcionalūs, o vidinis pasipriešinimas apsunkina taisyklių įgyvendinimą. Taigi Kariuomenės dinamiškumas yra operacinės realybės padarinys, o Kalėjimų tarnybos – institucinės pertvarkos pasekmė.

Vertinant operacinius gebėjimus institucijos išsiskiria dar aiškiau. Kariuomenės

operaciniai gebėjimai po 2022 m. karo Ukrainoje pradžios tapo dinaminiai ir iš dalies inovaciniai: sustiprėjo nuolatinė parengtis, spartus reagavimas ir eksperimentavimas pratybose. Kariuomenės operacinis lygmuo veikia intensyviai, atliepdamas kintančias saugumo sąlygas. Kalėjimų tarnybos operaciniai gebėjimai, priešingai, išlieka rutininiai. Nors vykdomi projektiniai pokyčiai ir infrastruktūros atnaujinimai, pagrindiniai operaciniai procesai menkai kinta, o kai kuriose vietose rutina dar net nėra stabiliai įsitvirtinusi.

Išteklių valdyme abiejose institucijose dominuoja rutininio tipo gebėjimai, tačiau jų raiška Kariuomenėje ir Kalėjimų tarnyboje skiriasi. Kariuomenės resursų valdymo institucinė logika rutininė, bet operaciniame lygmenyje atsiranda dinaminio lankstumo. Išaugus finansavimui atsirado galimybė greičiau planuoti, vykdyti pratybas ir taikyti kūrybiškesnius sprendimus. Kalėjimų tarnybos išteklių valdymas išlieka daug griežčiau ribotas. Viešieji pirkimai sulėtina kasdienes operacijas, o infrastruktūros problemos reikalauja greito reagavimo, kuriam dažnai trūksta formalios erdvės. Dinaminio lankstumo čia pastebima tik fragmentiškai ir daugiausia žmogiškųjų ar techninių problemų sprendimo situacijose.

Apibendrinant matyti, kad Kariuomenės administracinių gebėjimų raiška yra labiau orientuota į dinamiškumą ar inovacijas, ypač vertinant koordinavimo, operacinius ir analitinius gebėjimus. Šią raišką lemia išorinė grėsmė ir karo sukeltas nuolatinio pasirengimo režimas. Kalėjimų tarnybos gebėjimų raiška yra labiau procedūriška ir priklausoma nuo vidinių pertvarkų tempo bei neapibrėžtumų, todėl inovacinės ar dinaminės raiškos čia mažiau.

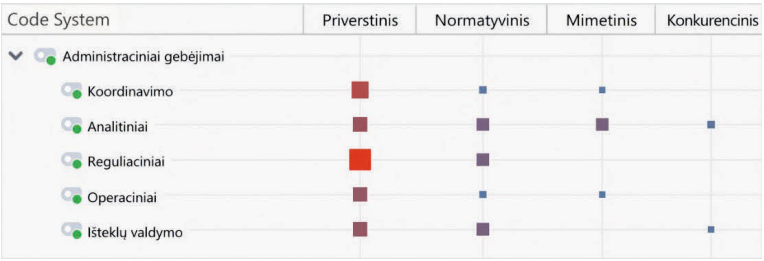
Tyrimo rezultatai pagrindžia pirmąjį ginamąjį teiginį, atskleisdami dvimačio administracinių gebėjimų raiškos analizės lauko analitinį potencialą (**ginamasis teiginys Nr. 1**). Taikant šį modelį buvo galima sistemiškai susieti mezo lygmens administracinius gebėjimus su mikro lygmens gebėjimų tipais ir identifikuoti jų raiškos skirtumus skirtingose institucijose. Dvimatis analizės laukas leido išryškinti, kad net ir vertinant tuos pačius mezo lygmens administracinius gebėjimus, jų tipas praktikoje gali skirtis, o ši diferenciacija sudaro prielaidas aiškinti institucinius skirtumus ne tik per struktūrą, bet ir per veikimo logiką. Tokiu būdu modelis ne tik atskleidžia administracinių gebėjimų raišką, bet ir sukuria konceptualų pagrindą nuosekliai pereiti prie ją paaiškinančių priežastinių mechanizmų analizės.

3.3. Administracinių gebėjimų raiškos priežastinių mechanizmų analizė

3.3.1. Kariuomenės administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai

Analizė trečiajame tyrimo etape buvo orientuota į priežastinių mechanizmų identifikavimą, t. y. į tuos veiksnius ir procesus, per kuriuos išoriniai spaudimai bei vidinė organizacijos adaptacija formuoja Kariuomenės administracinių gebėjimų raišką. MAXQDA pagrindu parengtas kodų žinynas pateikiamas prieduose (žr. 17 priedą).

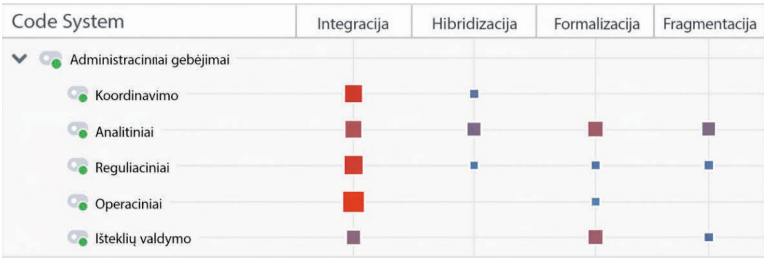
Išoriniai veiksniai (žr. 31 paveikslą) aktyvavo priverstinį ir normatyvinį mechanizmus, kurie pasireiškė visuose penkiuose mezo lygmens administraciniuose gebėjimuose: koordinavimo, analitiniuose, reguliaciniuose, operaciniuose ir išteklių valdymo. Dominuoja priverstinis mechanizmas, nes administracinių gebėjimų raišką lėmė būtinybė reaguoti į išorinius struktūrinius apribojimus, t. y. karą Ukrainoje, sustiprėjusius NATO įsipareigojimus, didėjančius gynybos standartus ir operacinio pasirengimo reikalavimus. Normatyvinis spaudimas taip pat išaugo, nes dalis procesų buvo perorientuoti pagal atnaujintus tarptautinius, nacionalinius ir saugumo sektoriaus reglamentus.



31 pav. Išorės spaudimo mechanizmai (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Vidinės adaptacijos mechanizmai (žr. 32 paveikslą) Kariuomenėje pasireiškė keturiais skirtingais atsako būdais, tačiau jų pasiskirstymo intensyvumas tarp administracinių gebėjimų buvo nevienodas. Dominuojantis mechanizmas buvo suderinamumas per integraciją. Ji pasireiškė visuose administraciniuose gebėjimuose ir rodo, kad organizacija gebėjo greitai suderinti procesus, vienodinti veikimo tvarkas ir stiprinti tarpinstitucinę sąveiką. Hibridizacija pasireiškė selektyviai, tam tikrose srityse derinant naujus sprendimus su nusistovėjusiomis praktikomis. Formalizacija taip pat nevienalytė. Dalis pokyčių buvo įtvirtinama papildomomis taisyklėmis ar procedūromis, tačiau jų poveikis administracinių gebėjimų raiškai nebuvo esminis. Fragmentacija pasireiškė ribotai. Kai kuriuose padaliniuose buvo taikomos nevienodos praktikos, todėl dalis procesų išliko nevisiškai suvienodinti.



32 pav. Išorės spaudimo mechanizmai (Kariuomenės atvejis)

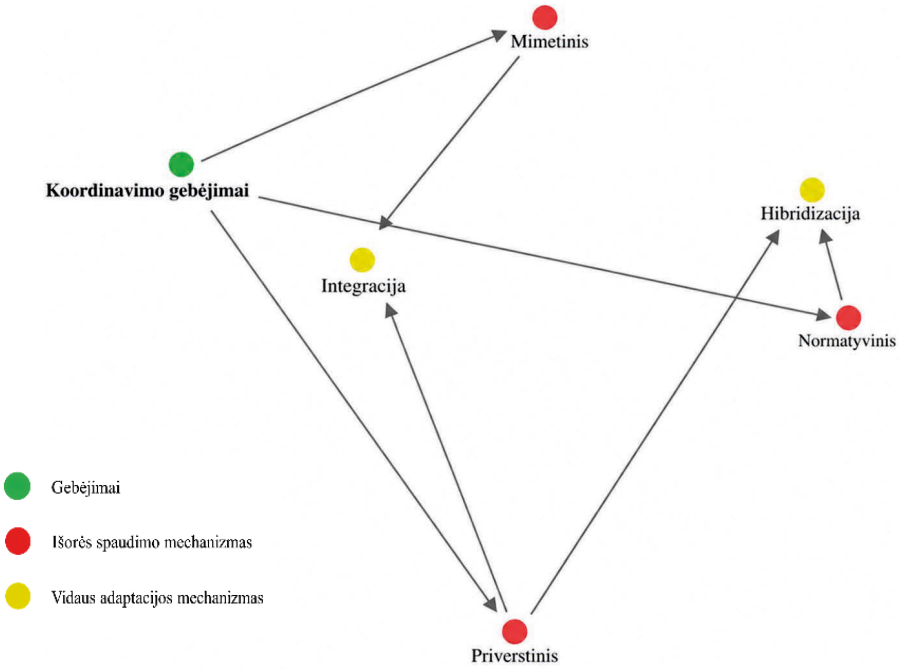
Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Koordinavimo gebėjimų raiška (žr. 33 paveikslą) aiškiai rodo, kad po 2022 m. priverstinis mechanizmas tapo pagrindiniu formuojančiu išorės spaudimo mechanizmu. Tai patvirtina ekspertų pastebėjimai apie pagreitėjusius sprendimų priėmimo ir derinimo tempus („*Karas Ukrainoje leido pagreitinti daug procesų ir sprendimų*“ E4) bei sustiprėjusią tarpinstitucinę sąveiką („*Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sustiprėjo… pradėtas intensyvesnis gynybos planų rengimas*“ E5).

Priverstinis išorės spaudimas daugiausia pasireiškė per vidinį integracijos mechanizmą. Integracija suaktyvėjo dėl būtinybės greičiau derinti sprendimus ir veikti koordinuotai („N*eformalūs ryšiai yra būtini – tiek kariuomenės viduje, tiek tarpinstituciniame bendradarbiavime*“ E5; „*Reikėjo greito tarpusavio supratimo … neformalūs susiderinimai tapo kasdienybe*“ E1). Priverstinis spaudimas taip pat skatino hibridizaciją. Formalios procedūros buvo derinamos su operacinėmis, labiau neformaliomis praktikomis, ypač skubaus reagavimo situacijose („*Susitikimai tapo ne tik reguliarūs, bet ir papildomi… reakcijos tempas išaugo*“ E5).

Išorinis normatyvinis mechanizmas pasireiškė per vidinį hibridizacijos atsaką. Išaugo profesinės normos ir bendra pareiga derinti sprendimus tarp institucijų („*Tarpinstituciniai kontaktai ypač išaugo dėl pratybų planavimo… ryšiai tęsiasi ir dabar*“ E5).

Mimetinis išorinis mechanizmas reiškėsi per mokymąsi iš NATO ir sąjungininkų praktikos. Tai pažymima kaip būtinybė perimti gerąją patirtį („*Teko mokytis… kaip tai daro kitos šalys*“ E5) ir lėmė vidinį integracijos atsaką.



33 pav. Koordinavimo gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami koordinavimo gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį, normatyvinį ir mimetinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją ir hibridizaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

Koordinavimo gebėjimų raiška atskleidžia nuoseklų poslinkį nuo rutininio prie dinaminio tipo, kuriam būdinga spartesnė reakcija, realaus laiko informacijos apsikeitimas ir neformali, tačiau funkciškai reikšminga tarpinstitucinė sąveika. Inovacinės brandos ši sritis dar nėra pasiekusi ir iš esmės remiasi nusistovėjusiais procesais bei reglamentais. Dokumentų analizė parodė, kad koordinavimo gebėjimų raišką labiausiai veikė politiniai išorės veiksniai (I etapas), o empirinė analizė (II etapas) atskleidė perėjimą į dinaminį gebėjimų tipą. Šią raišką daugiausia formavo priverstinis išorės spaudimas: NATO ir nacionalinių gynybos planų atnaujinimas, augantis grėsmės lygis ir incidentų dažnėjimas. Vidinė adaptacija daugiausia vyko per integracijos mechanizmą, kai formalūs procesai buvo pritaikomi praktiniams veiklos poreikiams, stiprėjo tarpinstituciniai informaciniai ir operaciniai ryšiai, o dalinė hibridizacija pasireiškė derinant nacionalines procedūras su NATO ir partnerių praktikomis (III etapas).

Analitiniai gebėjimai (žr. 34 paveikslą) pasižymėjo sudėtingiausia ir daugiasluoksne raiška. Priverstinis išorinio spaudimo mechanizmas veikė kaip pagrindinis šios raiškos formavimosi veiksnys. Išorinis spaudimas po 2022 m. staigiai padidino informacijos poreikį, vertė greičiau atlikti situacijų vertinimus ir dažniau rengti analizes politikams bei vadovybei („*karas Ukrainoje sukėlė didelį papildomą analitinį krūvį… ir staiga padidėjo informacijos poreikis*“ E4). Dėl to analitinės veiklos raiška iš epizodinės tapo nuolatine per vidinį integracijos mechanizmą („*analitiniai gebėjimai tikrai pagerėjo ir dar vis gerėja*“ E5), o analitiniai vertinimai įsitvirtino sprendimų priėmimo cikluose („*kai įvyksta krizė… surenkama informacija, atliekamos numatytos analizės, priimami sprendimai*“ E4).

Priverstinis išorės spaudimas taip pat skatino hibridizaciją. Analitiniai procesai pradėjo jungti nacionalines procedūras su partnerių technologine ir metodine praktika („*DI padeda rinkti ir apdoroti informaciją… ir tai leidžia atnaujinti savo procedūras*“ E5).

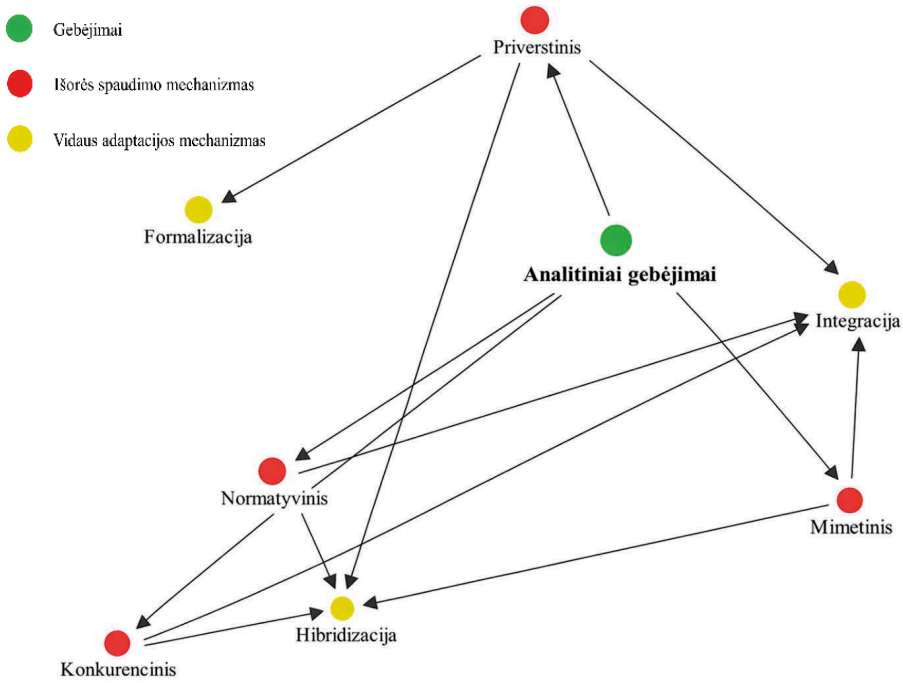
Tuo pačiu priverstinis mechanizmas išryškino atsiejimo per formalizaciją mechanizmo veikimą. Formalių reikalavimų daugėjo greičiau nei realios analitinės galimybės. Tam turėjo įtakos procesiniai ir technologiniai ribojimai („*buvo sudėtingas dėl žmonių nusistatymo ir labai didelio rankinio darbo kiekio*“ E1; „*negali naudoti standartinių komercinių sprendimų… procesas juda, bet lėtai*“ E1).

Normatyvinis mechanizmas analitinėje veikloje skatino vidinę integraciją ir hibridizaciją. Profesinės ir teisinės normos, ypač susijusios su duomenų tikslumo ir atskaitomybės reikalavimais, didino formalų analitinių procesų suvienodinimą ir skatino perimti gerąsias praktikas iš kitų institucijų („*operaciniai padaliniai linkę veikti laisviau, o teisinės struktūros – reikalauti formalaus tikslumo*“ E1). Ši įtampa lėmė tiek

integraciją (vienodinant standartus), tiek hibridizaciją (derinant skirtingas metodines tradicijas).

Mimetinis mechanizmas analitiniuose gebėjimuose reiškėsi per tarptautinių saugumo ir technologinių praktikų perėmimą, kuris taip pat stiprino vidinių integracijos ir hibridizacijos mechanizmų veikimą („*saugumo užtikrinimas paremtas vienkrypčio diodo principu*“ E5).

Išorinis konkurencinis mechanizmas generavo vidinę integraciją ir hibridizaciją. Siekis neprarasti profesionalumo ir atitikti sąjungininkų lygį skatino sistemingą gebėjimų stiprinimą visoje organizacijoje („*kiekvienas pasikeitimas kelia visų sričių kokybę*“ E5). Tokiu būdu konkurencinis spaudimas tarp vidinių padalinių ir išorinis palyginimas su NATO partneriais veikė kaip vientisas integruojantis veiksnys.



34 pav. Analitinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami analitinių gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį, normatyvinį, mimetinį ir konkurencinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją, hibridizaciją ir formalizaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra

nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

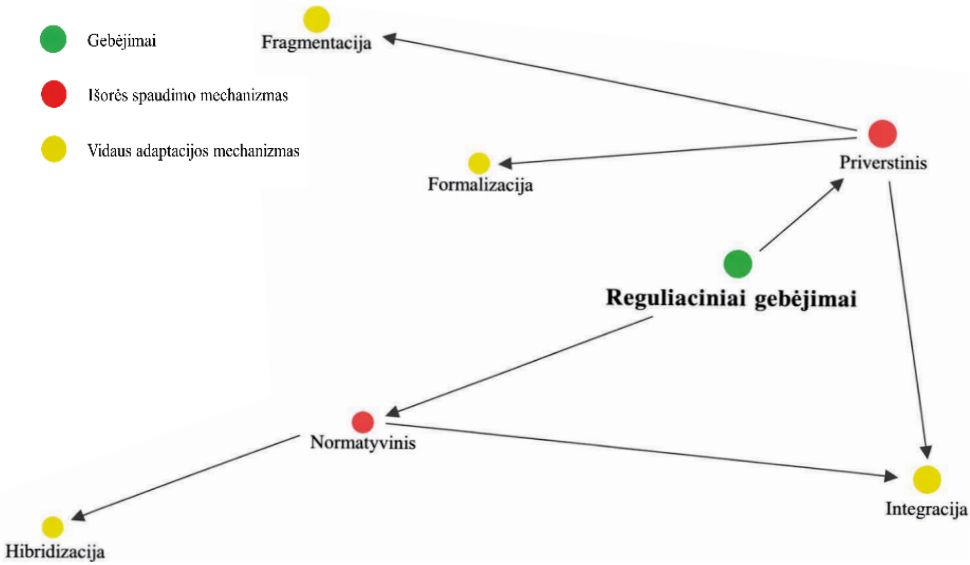
Per visus tris tyrimo etapus analitiniai gebėjimai atskleidė mišrią, nevienalytę raišką, kuriai būdingas selektyvus stiprėjimas ir vidinė diferenciacija. Dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad instituciniame lygmenyje šie gebėjimai ilgą laiką atliko tik palaikantį vaidmenį. Ekspertų vertinimai (II etapas) išryškino aiškią fragmentaciją: vienuose padaliniuose analitinių gebėjimų raiška stiprėjo link dinaminio ar net inovacinio tipo, o kituose išliko rutininė, apsiribojanti formalių ataskaitų rengimu.

Priežastinių mechanizmų analizė (III etapas) parodė, kad priverstinis išorės spaudimas (išaugęs grėsmės lygis, intensyvesni informacijos reikalavimai ir operacinio pasirengimo standartai) tapo esminiu analitinių gebėjimų raiškos formavimosi veiksniu. Šis spaudimas skatino integraciją (analitinių vertinimų įsitvirtinimą sprendimų cikluose) ir hibridizaciją (partnerių technologinių metodų taikymą), tačiau kartu išryškino ir skirtumus tarp padalinių, nes ne visos struktūros vienodai galėjo įsisavinti naujus reikalavimus. Dėl to analitinių gebėjimų raiška pasižymėjo nevienodu intensyvumu.

Reguliacinių gebėjimų raiška (žr. 35 paveikslą) po 2022 m. karo Ukrainoje pradžios buvo formuojama dviejų pagrindinių išorės mechanizmų – priverstinio ir normatyvinio, kurie institucijoje lėmė skirtingas, tačiau tarpusavyje susijusias kryptis. Priverstinis mechanizmas stiprino sprendimų priėmimo operatyvumą ir spartesnį procesų įgyvendinimą („*karas Ukrainoje leido pagreitinti daug procesų ir sprendimų*“ E4) ir lėmė vidinį integracijos mechanizmą. Tarpinstituciniai procesai tapo intensyvesni, atsakomybės centrai peržiūrimi, o planavimo dokumentų rengimas stiprino tarpinstitucinius ryšius („*tarpinstitucinis bendradarbiavimas sustiprėjo*“ E5; „*vyko […] funkcijų peržiūra – kad nebūtų dubliavimosi*“ E5).

Tačiau kartu priverstinis mechanizmas generavo ir vidinį atsiejimą. Spaudimas greitai reaguoti skatino ieškoti būdų apeiti taisykles, kurios tapo per lėtos ar ribojančios, ir stiprino formalizaciją („*kartais kyla klausimas ne kaip atlikti darbą, o kaip apeiti reglamentą, kad galėtume atlikti darbą*“ E5). Fragmentacija stiprėjo dėl rotacijos ir nevienodo reguliacinių taisyklių įsisavinimo („*prisitaikyti tenka kas trejus metus, nes keičiasi rotacijos… dokumentai tarsi susiję, bet veiklos kontekstas keičiasi*“ E4).

Normatyvinis išorinis mechanizmas veikė nuosekliau, t. y. per vidinę suderinamumo logiką. Tiesa, jo poveikis buvo dvigubas: jis skatino tiek integraciją, tiek ir hibridizaciją. Profesinės normos ir augantys kokybės reikalavimai skatino aiškiau apibrėžti procesus ir vienodinti jų taikymą (integracija), bet tuo pačiu atvėrė kelią naujoms idėjoms, ateinančioms iš NATO, Ukrainos ir kitų partnerių (hibridizacija) („*identifikuotos pamokos iš karo nuolatos integruojamos į kasdienę veiklą*“ E5).



35 pav. Reguliacinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami reguliacinių gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį ir normatyvinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją, hibridizaciją, formalizaciją ir fragmentaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

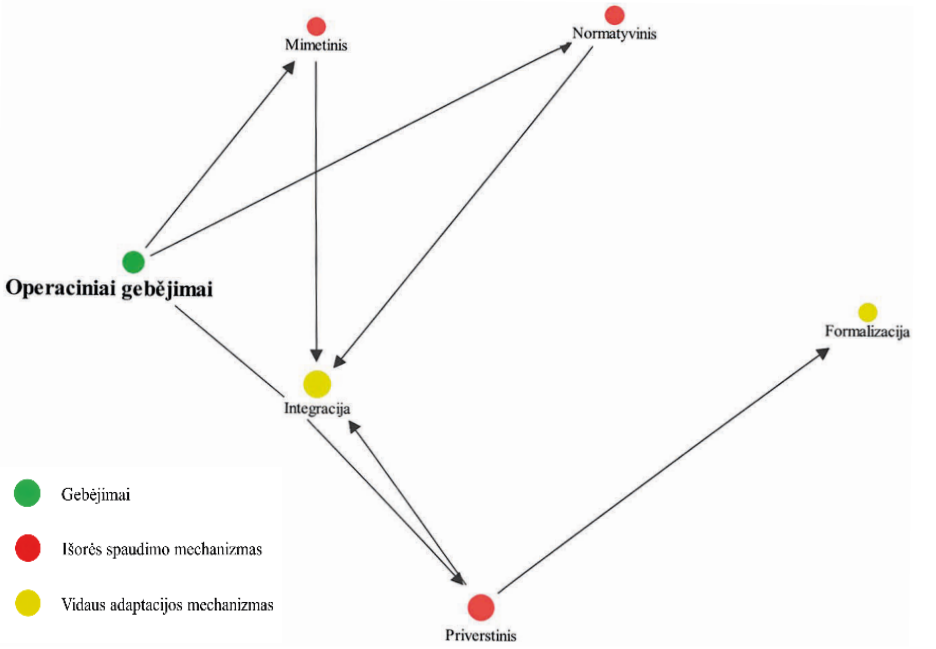
Dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad reguliaciniai gebėjimai orientuoti tik į palaikomąjį vaidmenį ir veikia kaip nuolatinis veiklos tvarkos rėmas. Ekspertų vertinimai (II etapas) atskleidė, kad reguliaciniai gebėjimai išsidėsto tarp rutininio ir dinaminio tipo. Procesų įgyvendinimas tapo spartesnis ir labiau pritaikytas operacinei realybei, tačiau išliko stipri priklausomybė nuo reglamentų, o raiška dažniausiai apsiribojo greitesniu tų pačių procedūrų taikymu, o ne jų transformavimu.

Priežastinių mechanizmų analizė (III etapas) parodė, kad priverstinis išorės spaudimas skatino integraciją, bet kartu stiprino ceremoninės formalizacijos ir fragmentacijos pasireiškimą, nes padaliniai nevienodai gebėjo prisitaikyti prie reguliacinių atnaujinimų. Tuo tarpu normatyvinis mechanizmas veikė nuosekliau, skatindamas hibridizaciją: reguliacinės taisyklės ir procedūros buvo adaptuojamos pagal NATO, Ukrainos ir kitų partnerių praktiką. Dėl to reguliacinių gebėjimų raiška pasižymi nevienodu intensyvumu. Dalis organizacijos juda link dinamiškesnio, labiau integruoto reguliavimo, o kita dalis išlieka įtempta tarp formalios rutinos.

Operaciniai gebėjimai (žr. 36 paveikslą) po 2022 m. karo Ukrainoje pradžios tapo viena sparčiausiai stiprėjančių organizacijos veikimo sričių. Priverstinis mechanizmas veikė kaip pagrindinis šių gebėjimų raiškos formavimosi veiksnys: išaugęs geopolitinis spaudimas stiprino operatyvumą, skatino procedūrų supaprastinimą ir perėjimą prie nuolatinio pasirengimo režimo („*pasikeitė reagavimo režimas – kiekvienas darbuotojas turėjo būti pasirengęs*“ E1; „*susitikimai tapo ne tik reguliarūs, bet ir papildomi, šaukiami situacijai reaguoti*“ E5). Šis spaudimas viduje reiškėsi per integraciją. Padaliniai pradėjo glaudžiau derinti operacinius veiksmus, sprendimų priėmimas tapo labiau realaus laiko, o informacijos apsikeitimas intensyvėjo („*reikėjo greito tarpusavio supratimo […] neformalūs susiderinimai tapo kasdienybe*“ E1).

Priverstinis spaudimas kartu lėmė ir vidinį atsiejimą per formalizaciją. Griežtėjant reikalavimams, dalis procedūrų buvo plečiama formaliai, ne visada atitinkant realų operacinį tempą („*Požiūris atsiremia į biurokratiją, įstatymus, formalumus*“ E3; „*kartais kyla klausimas ne kaip atlikti darbą, o kaip apeiti reglamentą*“ E5).

Normatyvinis mechanizmas stiprino profesionalumo standartus ir lėmė vidinę integraciją („*identifikuotos pamokos iš karo nuolatos integruojamos į kasdienę veiklą… vyksta procesų optimizavimas – atsiranda aiškesnės, supaprastintos procedūros, atsisakoma nereikalingų etapų*“ E5). Aktyvavosi ir mimetinis mechanizmas, taip pat stiprindamas integracijos mechanizmą („*mūsų sprendimai dažnai paremti NATO sąjunginink̨ų patirtimi*“ E1).



36 pav. Operacinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami operacinių gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį, normatyvinį ir mimetinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją ir formalizaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

Operaciniai gebėjimai Kariuomenėje per visus tris tyrimo etapus išryškėjo kaip vieni stabiliausių ir labiausiai pažengusių gebėjimų. Dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad operaciniai gebėjimai yra dominuojanti sritis. Kariuomenės veikimas orientuotas į užduočių vykdymą, nuolatinį pasirengimą realiam veikimui ir efektyvų reagavimą. Ekspertai vieningai nurodė (II etapas), kad operaciniai gebėjimai peržengia rutininę logiką ir pasiekia dinaminį lygmenį. Sprendimų priėmimas dažniau grindžiamas realiu laiku, mažiau priklauso nuo formalių taisyklių, labiau remiasi situacine analize ir mokymusi iš praktikos. Šiame etape išryškėjo ir inovacinio gebėjimų tipo požymiai, t. y. gebėjimas generuoti naujus sprendimo būdus ir taikyti hibridinius veikimo modelius.

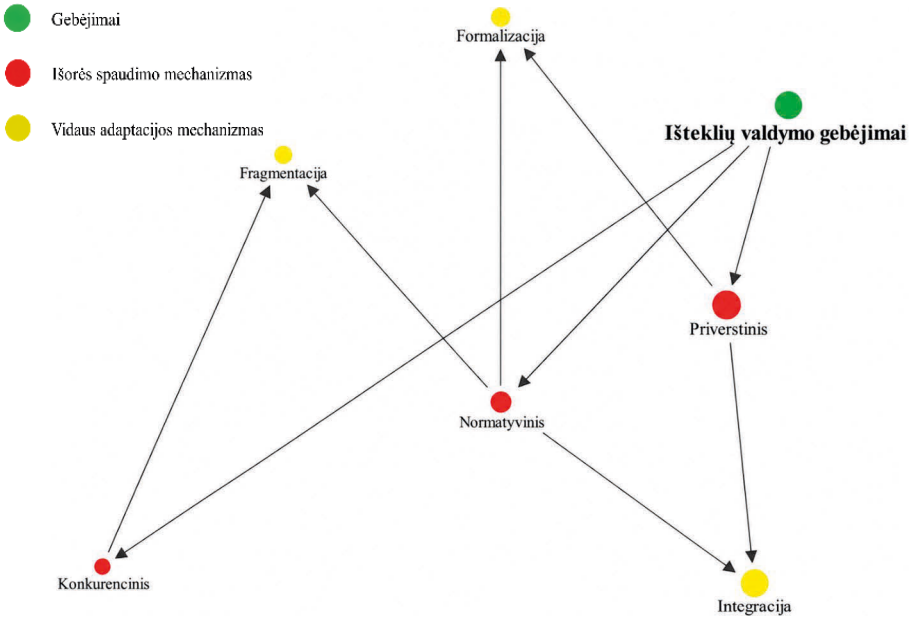
Priežastinių mechanizmų analizė (III etapas) atskleidė, kad operacinių gebėjimų raiška pasižymi didėjančiu intensyvumu: sprendimų priėmimo ritmas spartėja, o reagavimas tampa nuolatine kasdienės veiklos dalimi. Taigi operacinių gebėjimų raiška pasižymi nuosekliu stiprėjimu – nuo stabilios, dokumentuose dominuojančios raiškos iki dinaminio ir iš dalies inovacinio gebėjimų tipo, kuris tampa organizacijos prisitaikymo branduoliu.

Išteklių valdymo gebėjimų raiška (žr. 37 paveikslą) buvo formuojama pirmiausia priverstinio mechanizmo, kurį lėmė išaugę gynybos poreikiai, nauji įsigijimų ciklai ir būtinybė spartinti planavimo bei pirkimų procesus. Ekspertai aiškiai nurodo, kad po 2022 m. staigiai išaugo išteklių valdymo gebėjimų intensyvumas („*poreikiai labai išaugo… atsirado daug naujų pirkimų ir viskas turi būti daroma greičiau*“ E5). Tai skatino vidinę integraciją. Skirtingos grandys pradėjo glaudžiau derinti planavimą, pirkimus ir logistiką („*kiekvienas pakeitimas kelia visų sričių kokybę*“ E5). Tačiau kartu priverstinis spaudimas stiprino atsiejimą per formalizaciją ir fragmentaciją. Išaugę reikalavimai veikė nevienodai: vieni padaliniai ėmė taikyti pažangesnius metodus, o kiti išlaikė tradicines, daug žmogiškųjų išteklių reikalaujančias procedūras („*procesas juda, bet lėtai… negali naudoti standartinių komercinių sprendimų*“ E1; „*daug veikiame inercijos pagrindu… trūksta ilgalaikės analizės*“ E1).

Išorinis normatyvinis mechanizmas reiškėsi per integracijos, formalizacijos ir fragmentacijos vidinius mechanizmus, iš kurių ryškiausia buvo formalizacija („*operaciniai padaliniai linkę veikti laisviau, o teisinės struktūros – reikalauti formalaus tikslumo*“ E1). Tai rodo, kad normatyvinis spaudimas skatino aiškesnių išteklių valdymo standartus, tačiau kartu didino procesų formalizavimo lygį.

Taip pat išryškėjo išorinis konkurencinis mechanizmas, kuris lėmė vidinę fragmentaciją („*Konkurencija egzistuoja. Kai valstybėje įsitvirtino „whole-of-government“ požiūris ir kitos institucijos taip pat tapo atsakingos už valstybės gynybą, jos pradėjo*

kelti klausimą: jeigu mums keliamos naujos užduotys, turime gauti ir papildomų išteklių. Natūraliai atsiranda konkurencija tarp statutinių institucijų, tarp ministerijų, tarp pavaldžių tarnybų dėl finansų ir pajėgumų.“ E2).



37 pav. Išteklių valdymo gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kariuomenės atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami išteklių valdymo gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį, normatyvinį ir konkurencinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją, formalizaciją ir fragmentaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

Dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad išteklių valdymo gebėjimai atlieka pagalbinį, o ne dominuojantį vaidmenį. Gebėjimai pasireiškė kaip techniniai šalia koordinavimo ir operacinių gebėjimų, daugiausia susiję su finansinių, materialinių ir žmogiškųjų išteklių administravimu bei atitikties politiniams ir teisiniams reikalavimams užtikrinimu.

Ekspertų vertinimai (II etapas) išsiskyrė: vieni šiuos mezo lygmens administracinius gebėjimus laiko rutininio tipo, palaikančius organizacijos kasdienį funkcionavimą, kiti fiksavo stiprėjantį dinaminį tipą, t. y. spartesnį išteklių paskirstymą, lankstesnius sprendimus ir didesnį reagavimo į operacinę situaciją intensyvumą, o dalis

ekspertų jau įžvelgė inovacinio tipo požymius, susijusius su realaus laiko informacijos panaudojimu ir tarptautinės patirties perėmimu.

Priežastinių mechanizmų analizė (III etapas) atskleidė, kad didžiausią įtaką darė priverstinis geopolitinės aplinkos spaudimas, stiprinęs išteklių mobilizacijos, naujų pajėgumų kūrimo ir investavimo į kritinius gebėjimus spaudimą. Tačiau šis spaudimas dažnai reiškėsi per vidinę formalizaciją ir fragmentaciją. Naujos taisyklės, procedūros ar dokumentai ribojo nuoseklų perėjimą prie pilnai išvystyto inovacinio išteklių valdymo gebėjimų tipo. Be to, atskiri padaliniai stiprėjo nevienodu intensyvumu, todėl bendroji organizacijos išteklių valdymo raiška išliko netolygi.

Trečiojo etapo rezultatai parodė, kad Kariuomenės administracinių gebėjimų raiška formavosi per įvairaus intensyvumo išorinių ir skirtingai veikiančių vidinės adaptacijos mechanizmų sąveiką. Stipriausias šios raiškos formavimosi veiksnys buvo priverstinis geopolitinis spaudimas, kuris tiesiogiai stiprino koordinavimo, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus, skatindamas spartesnį sprendimų priėmimą, efektyvesnį tarpinstitucinį derinimą ir greitesnę išteklių mobilizaciją.

Normatyviniai ir mimetiniai veiksniai papildomai veikė per profesionalumo standartus ir tarptautinių praktikų perėmimą, o tai ypač išryškėjo tose srityse, kuriose buvo stiprinama su operaciniu pasirengimu ir technologiniu atsinaujinimu susiję procesai. Vis dėlto ta pati spaudimo ir adaptacijos sąveika kai kur lėmė atsiejimą: dalis pokyčių buvo įtvirtinama formaliai per reglamentavimą ar dokumentavimą, bet ne per faktinę veiklą. Atskiri padaliniai pasižymėjo nevienodu raiškos intensyvumu, todėl formavosi gana fragmentiškai.

Dėl šių skirtumų administracinių gebėjimų raiška Kariuomenėje įgavo nevienalytį pobūdį. Gebėjimai, susiję su greitu reagavimu ir praktiniu veikimu, pasižymėjo stipresne ir dinamiškesne raiška, o sritys, kurioms reikalinga gilesnė analitinė ar reguliacinė struktūra, išlaikė labiau inertišką ir mažiau išvystytą raišką.

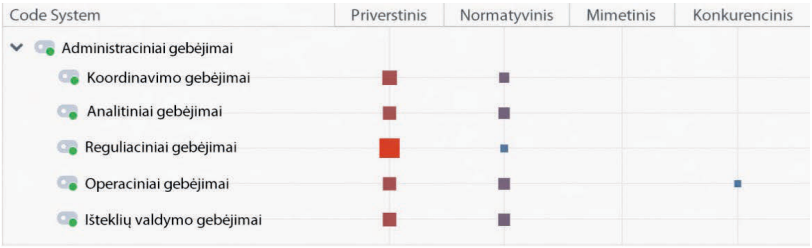
3.3.2. Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai

Analizė trečiajame tyrimo etape buvo orientuota į priežastinių mechanizmų identifikavimą, t. y. į tuos veiksnius ir procesus, per kuriuos išoriniai spaudimai bei vidinės organizacijos adaptacijos mechanizmai formuoja Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raišką. MAXQDA pagrindu parengtas kodų žinynas pateikiamas prieduose (žr. 18 priedą).

Analizuojant išorinius mechanizmus, nustatyta, kad priverstinis spaudimas (žr. 38 paveikslą) dominavo visuose penkiuose mezo lygmens administraciniuose gebėjimuose: koordinavimo, analitiniuose, reguliaciniuose, operaciniuose ir išteklių valdymo ir tapo pagrindiniu administracinių gebėjimų raiškos formavimosi veiksniu, nes organizaciniai sprendimai buvo priimami reaguojant ne į vidines iniciatyvas, o į struktūrinius apribojimus bei centralizuotos sistemos reikalavimus.

Normatyvinis mechanizmas taip pat išryškėjo, tačiau daugiausia kaip būtinybė prisitaikyti prie atnaujintų reglamentų, profesinių standartų ir suvienodintų taisyklių.

Tuo tarpu konkurencinis spaudimas pasireiškė ribotai ir buvo identifikuotas tik operaciniuose gebėjimuose.

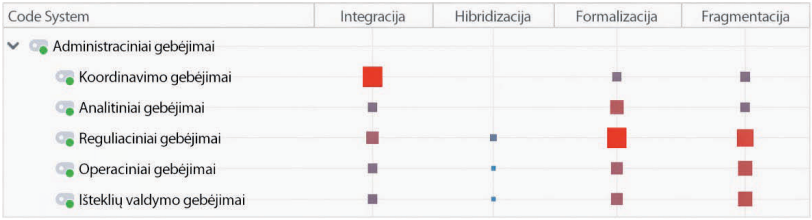


38 pav. Išorės spaudimo mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Vidinės adaptacijos mechanizmų analizė (žr. 39 paveikslą) parodė, kad dėl reorganizacijos Kalėjimų tarnyboje susiformavo mišri administracinių gebėjimų raiška. Integracijos mechanizmas ryškiausiai pasireiškė koordinavimo veikloje, kur centralizuota struktūra sustiprino bendrus procesus ir padalinių tarpusavio sąveiką, tačiau kitose srityse raiška buvo selektyvi ir priklausė nuo vietinių praktikų bei turimų kompetencijų. Hibridizacijos mechanizmas pasireiškė epizodiškai – daugiausia tais atvejais, kai formalūs reguliavimai buvo derinami su praktiniais veiklos sprendimais.

Tuo tarpu formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmai pasireiškė dažniau ir turėjo didesnę įtaką administracinių gebėjimų raiškai. Formalizacija stiprino procedūrinę-ceremoninę veiklos logiką, o fragmentacija rodė nevienodą raiškos intensyvumą tarp padalinių.



39 pav. Vidinės adaptacijos mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Koordinavimo gebėjimų raiškos analizė (žr. 40 paveikslą) rodo, kad po reorganizacijos pagrindiniu formuojančiu išorės veiksniu tapo priverstinis mechanizmas, kilęs iš struktūrinio pokyčio, t. y. atskirų įstaigų sujungimo į vieną instituciją. Ekspertai sutaria, kad būtent šis išorinis spaudimas iš esmės pakeitė koordinavimo logiką („*Anksčiau buvo atskiros įstaigos, dabar yra viena Kalėjimų tarnyba – pokytis didžiulis*“

E6), sustiprindamas centralizuoto koordinavimo modelį („*Dabar tarpinstitucinis bendradarbiavimas nebepriklauso nuo įstaigų vadovų geranoriškumo… viskas vyksta per centrą*“ E7).

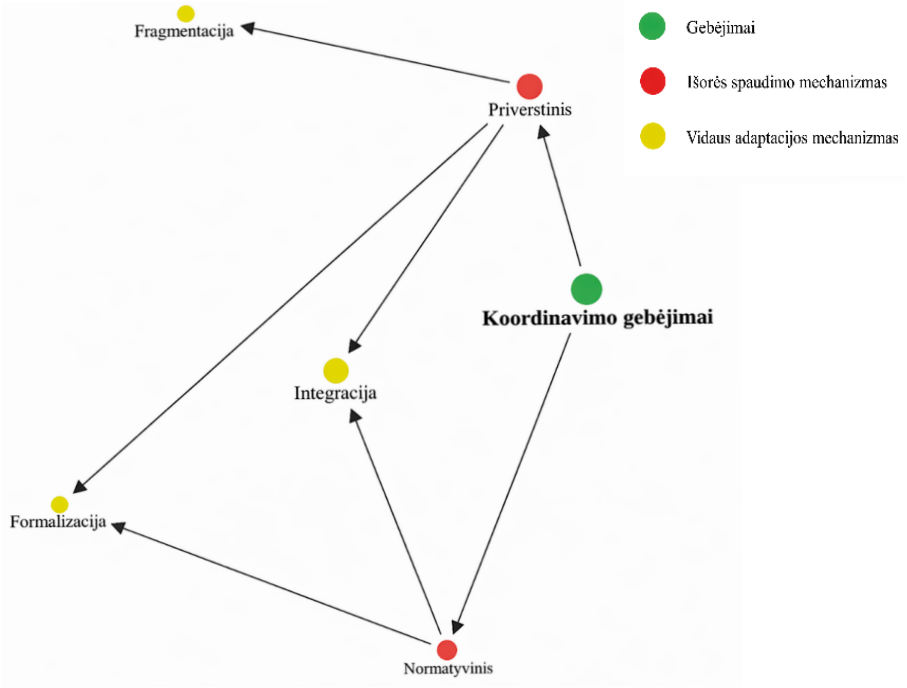
Priverstinis mechanizmas atsiskleidė per skirtingas vidinės adaptacijos kryptis. Viena vertus, jis skatino integraciją, nes koordinavimo procesai tapo sistemingesni, sustiprėjo tarpusavio sąveika, o reguliarios susiderinimo formos įsitvirtino kaip kasdienė praktika („*Institucijos viduje bendravimas tikrai sustiprėjo… mus sieja bendras biudžeto planavimas, rodiklių nustatymas, savaitiniai ir ketvirtiniai aptarimai*“ E7).

Kita vertus, tas pats mechanizmas generavo formalizaciją, kuri ne visada buvo suderinta su praktiniu įgyvendinimu. Taisyklių ir procedūrų plėtra dažnai viršijo organizacinius pajėgumus jas taikyti („*treti metai, o mes dar nesugebam kai kurių tvarkų pasirengti… pasipriešinimas yra tokio dydžio, kad mes nesusitariam*“ E8; „*Labai pamėgta tvarka, kai parašoma tvarka, bet nenurodoma, kas už ką atsakingas*“ E8).

Dėl šios įtampos tarp integracijos ir formalizacijos koordinavimo gebėjimų raiška įgavo fragmentuotą pobūdį. Nors koordinavimas formaliai centralizuotas, praktikoje išlieka nevienodas procedūrų taikymas ir skirtingos darbo praktikos („*Dar ne viskas vienoda, bet judame link to*“ E10; „*skirtingose įstaigose buvo susiformavusios skirtingos darbo praktikos… dabar jos bandomos suvienodinti*“ E10).

Normatyvinis mechanizmas papildomai stiprino šią tendenciją. Jis reiškėsi per augantį reglamentavimo intensyvumą ir profesinių standartų kėlimą („*Taisyklių ir norminių aktų pokyčių daug ir jie vyksta nuolat*“ E10), tačiau kartu skatino ir formalizaciją, nes reikalavimų plėtra dažnai lenkė praktinius koordinavimo gebėjimus („*Ne pagal paprotinę teisę… bet taip kaip turi būti naujai, kaip mes darom*“ E8).

Apibendrinant galima teigti, kad koordinavimo gebėjimų raiška Kalėjimų tarnyboje formuojasi kaip centralizuota, tačiau fragmentuota. Ją vienu metu stiprina integracija, bet riboja formalizacijos ir nevienodo praktinio įgyvendinimo įtampa.



40 pav. Koordinavimo gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami koordinavimo gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį ir normatyvinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją, formalizaciją ir fragmentaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

Koordinavimo gebėjimų raiška atskleidžia aiškų perėjimą nuo anksčiau fragmentuotos, įstaigų autonomija paremtos koordinavimo logikos prie labiau centralizuotos, intensyvios ir iš dalies inovaciniais elementais pasižyminčios raiškos. Tiesa, dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad koordinavimas atlieka daugiau palaikantį nei aktyviai formuojantį vaidmenį.

Ekspertų vertinimu (II etapas) koordinavimas po išorinio impulso tapo intensyvesnis, labiau centralizuotas, išsiplėtė jo apimtis ir sustiprėjo orientacija į tarpinstitucinį bendradarbiavimą, todėl šie gebėjimai gali būti siejami su dinaminiu, o kai kuriais atvejais net ir inovaciniu gebėjimų tipu.

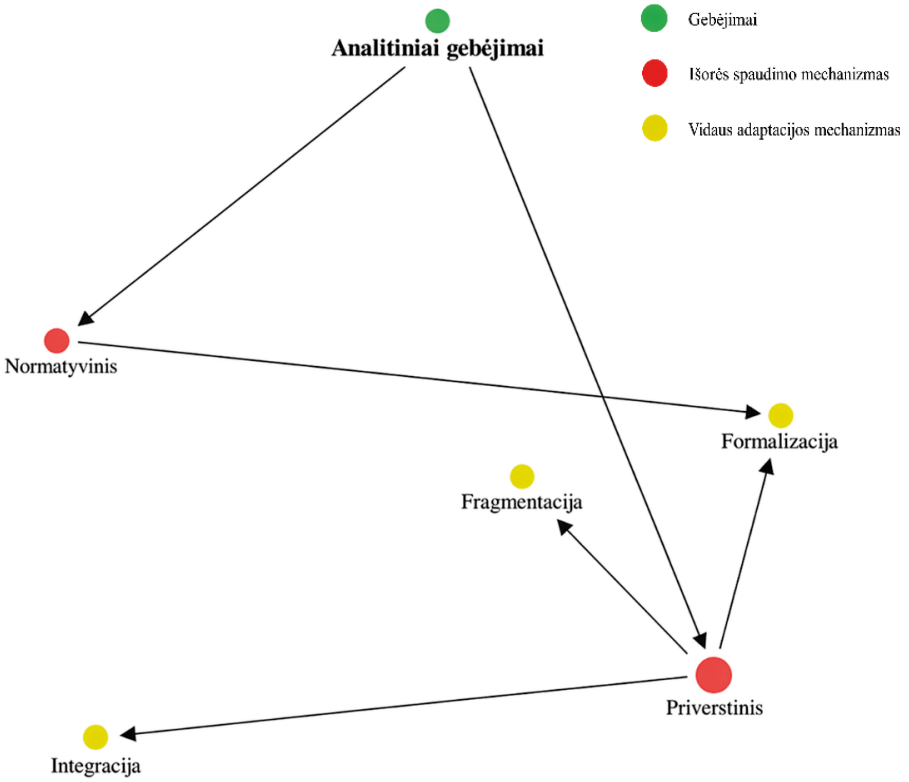
Priežastinių mechanizmų analizė (III etapas) parodė, kad koordinavimo gebėjimų raišką pirmiausia formuoja priverstinis struktūrinės reorganizacijos spaudimas, kuris vienu metu skatino skirtingas vidinės adaptacijos kryptis. Viena vertus, jis stiprino integraciją. Plėtėsi koordinavimo apimtis, institucionalizavosi nauji koordinavimo formatai, stiprėjo tarpusavio sąveika. Kita vertus, tas pats mechanizmas skatino formalizaciją ir fragmentaciją, nes procedūrų plėtra lenkė praktinius gebėjimus jas įgyvendinti, o jų taikymas išliko nevienodas skirtinguose padaliniuose.

Analitinių gebėjimų raiškos analizė (žr. 41 paveikslą) rodo, kad po reorganizacijos ją labiausiai formavo išorinis priverstinis mechanizmas. Nors šis spaudimas skatino tam tikrą integraciją, t. y. buvo suvienodinti rizikų valdymo planai, centralizuota statistinė analizė, kas sudarė prielaidas bendram organizacijos vaizdui formuoti („*Suvienodinome rizikų valdymo planus. Statistinė analizė taip pat centralizuota – tai leidžia matyti bendrą vaizdą ir daryti išvadas*“ E7), tačiau ši integracija išliko ribota.

Dominuojantis priverstinio mechanizmo poveikis pasireiškė per formalizaciją, nes analitinė veikla vis dažniau buvo orientuota į procedūrų, formų ir rodiklių vykdymą, o ne į turinio kūrimą ar sprendimų pagrindimą („*Ataskaitos dažniau rengiamos todėl, kad „turi būti“, o ne kaip valdymo įrankis*“ E6; „*Viskas turi būti pagrįsta dokumentais… labai daug dokumentacijos*“ E8).

Kartu šis mechanizmas generavo ir ryškią fragmentaciją, nes analitiniai gebėjimai tarp padalinių išliko netolygūs ir priklausė nuo turimų kompetencijų bei darbo krūvio („*Vienur darbuotojai sugeba analizuoti, kitur tik atiduoda skaičius*“ E9). Dėl to šių gebėjimų raiška organizacijoje tapo nevienalytė. Kai kur ji buvo labiau išplėtota ir paremta sisteminiu vertinimu, o kitur išliko fragmentuota ir epizodinė („*…nes nėra vieno supratimo, kaip analitinius duomenis naudoti*“ E6).

Normatyvinis mechanizmas papildomai stiprino formalizacijos tendenciją, nes augant atitikties ir kokybės reikalavimams didėjo rodiklių skaičius, o tai dar labiau orientavo analitinę veiklą į ataskaitinę logiką („*Rodiklių daug, jie nuolat keičiasi… reikia prisitaikyti*“ E10). Apibendrinant galima teigti, kad analitinių gebėjimų raiška Kalėjimų tarnyboje formuojasi per formalizaciją ir fragmentaciją. Nors integracijos elementai egzistuoja, tačiau jie nėra pakankami sukurti nuoseklią, sprendimų priėmimą pagrindžiančią analitinę sistemą.



41 pav. Analitinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami analitinių gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį ir normatyvinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją, formalizaciją ir fragmentaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

Analitiniai gebėjimai Kalėjimų tarnyboje išlieka viena silpniausiai išplėtotų administracinių gebėjimų sričių. Dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad instituciniu lygmeniu šie gebėjimai traktuojami kaip pagalbiniai. Analitika Kalėjimų tarnyboje orientuota į ataskaitų rengimą ir formalių rodiklių fiksavimą, o ne į analitinę sintezę ar sprendimų pagrindimą. Ekspertų vertinimai (II etapas) patvirtino šią tendenciją, nes analitika apibūdinama kaip rutininė, fragmentuota ir menkai integruota į sprendimų

priėmimo procesus, todėl pagrįstai priskirtina rutininiam gebėjimų tipui.

Priežastinių mechanizmų analizė (III etapas) parodė, kad analitinių gebėjimų raišką formuoja priverstinio ir normatyvinio spaudimo dominavimas, kuris skatina vidinę adaptaciją pirmiausia per formalizaciją. Didėjant procedūrų, rodiklių ir ataskaitų apimčiai, analitinė veikla plečiasi kiekybiškai, tačiau ne kokybiškai.

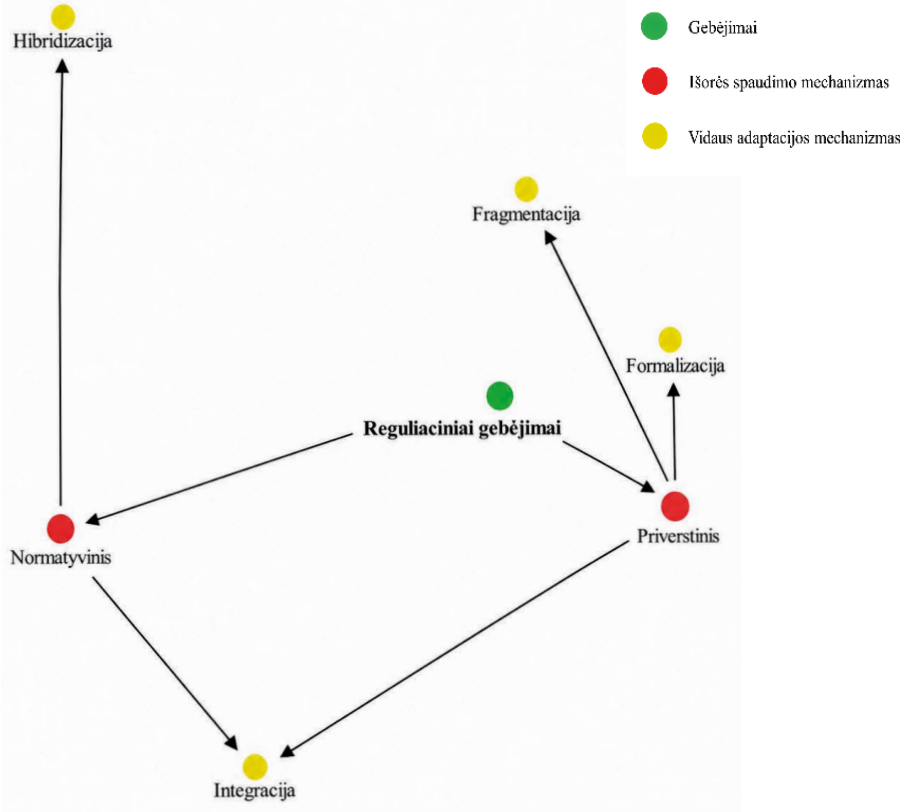
Kartu šie mechanizmai generuoja ir fragmentaciją, nes skirtingi padaliniai formalius reikalavimus įgyvendina nevienodai, priklausomai nuo turimų kompetencijų ir praktinių pajėgumų, todėl analitinės veiklos raiška organizacijoje išlieka netolygi ir menkai koordinuota. Dėl šios mechanizmų sąveikos analitinių gebėjimų raiška orientuojasi į atitikties užtikrinimą, o ne į sprendimų priėmimo kokybės gerinimą ir išlieka rutininio pobūdžio, nepaisant formaliai augančios jos apimties.

Reguliacinių gebėjimų analizė (žr. 42 paveikslą) rodo, kad jų raišką Kalėjimų tarnyboje po reorganizacijos pirmiausia formuoja išorinis priverstinis mechanizmas, susijęs su visos sistemos suvienodinimu ir teisinės aplinkos sugriežtinimu. Šis spaudimas skatino vidinę adaptaciją per integraciją. Buvo siekiama suvienodinti procesus ir formuoti bendrą reguliacinę praktiką („*…pirmasis darbas – suvienodinti procesus. Tai tęsiasi iki šiol.*“ E7; „*Kiekvienas kalėjimas anksčiau turėjo savo tvarkas, dabar viskas suvienodinta.*“ E9; „*Formuojasi bendra praktika… Anksčiau skirtingose įstaigose buvo susiformavusios skirtingos darbo praktikos.*“ E10).

Kartu priverstinis mechanizmas stipriai skatino formalizaciją, nes reguliavimas plėtėsi per taisyklių, procedūrų ir dokumentavimo intensyvėjimą, kuris ne visada atitiko realią veiklos praktiką („*Yra tokių procesų, kur realiai darom vienaip, o dokumentuose viskas atrodo kitaip.*“ E8). Ši įtampa tarp formalių reikalavimų ir praktinio jų taikymo generavo fragmentaciją, pasireiškiančią nevienodu taisyklių interpretavimu ir taikymu skirtinguose padaliniuose („*Reglamentas tas pats, bet padaliniuose suprantamas labai skirtingai*“ E10; „*...kai kurie padaliniai dirba pagal senas tvarkas, kiti – pagal naujas*“ E6).

Normatyvinis mechanizmas papildomai stiprino integraciją, nes augant atitikties ir kokybės reikalavimams didėjo poreikis bendram taisyklių aiškinimui ir koordinuotam jų taikymui („*atsakomybės ir standartai pakilo*“ E9; „*įsigaliojo daug naujų reikalavimų, reikia derinti tarpusavyje*“ E8).

Tuo pačiu pasireiškė ir hibridizacija, kylanti iš poreikio derinti formalų reguliavimą su praktiniais veiklos sprendimais („*Daug kas sprendžiama telefonu… nors formaliai turėtų būti kitaip*“ E7). Apibendrinant galima teigti, kad reguliacinių gebėjimų raiška Kalėjimų tarnyboje yra stipriai formalizuota, nors reorganizacija paskatino ir vidinę integraciją.



42 pav. Reguliacinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami reguliacinių gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį ir normatyvinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją, hibridizaciją, formalizaciją ir fragmentaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

Dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad Kalėjimų tarnybos reguliaciniai gebėjimai yra dominuojantys. Instituciniu lygmeniu jie užima centrinę vietą ir struktūruoja kitų gebėjimus per taisykles, procedūras ir kontrolės principus. Ekspertų vertinimai (II etapas) atskleidė, kad reguliavimas grindžiamas aiškiomis taisyklėmis, kontrolės logika ir formaliomis procedūromis, todėl iš esmės priskirtinas rutininiam gebėjimų tipui. Tačiau kartu identifikuoti ir tam tikri dinamiškumo elementai, susiję su poreikiu

prisitaikyti prie politinių ciklų, struktūrinio neapibrėžtumo ir nuolat atnaujinamų reguliavimo reikalavimų.

Priežastinių mechanizmų analizė (III etapas) parodė, kad reguliacinių gebėjimų raišką pirmiausia formuoja priverstinio išorės spaudimo dominavimas, kuris skatino vidinę integraciją per visos sistemos suvienodinimą ir bendrų taisyklių įtvirtinimą. Tuo pačiu šis mechanizmas generavo intensyvią formalizaciją ir fragmentaciją, nes augant atitikties reikalavimams ir centralizuotam reguliavimui taisyklių taikymas skirtinguose padaliniuose išliko nevienodas, priklausomas nuo vietinių praktikų ir interpretacijų.

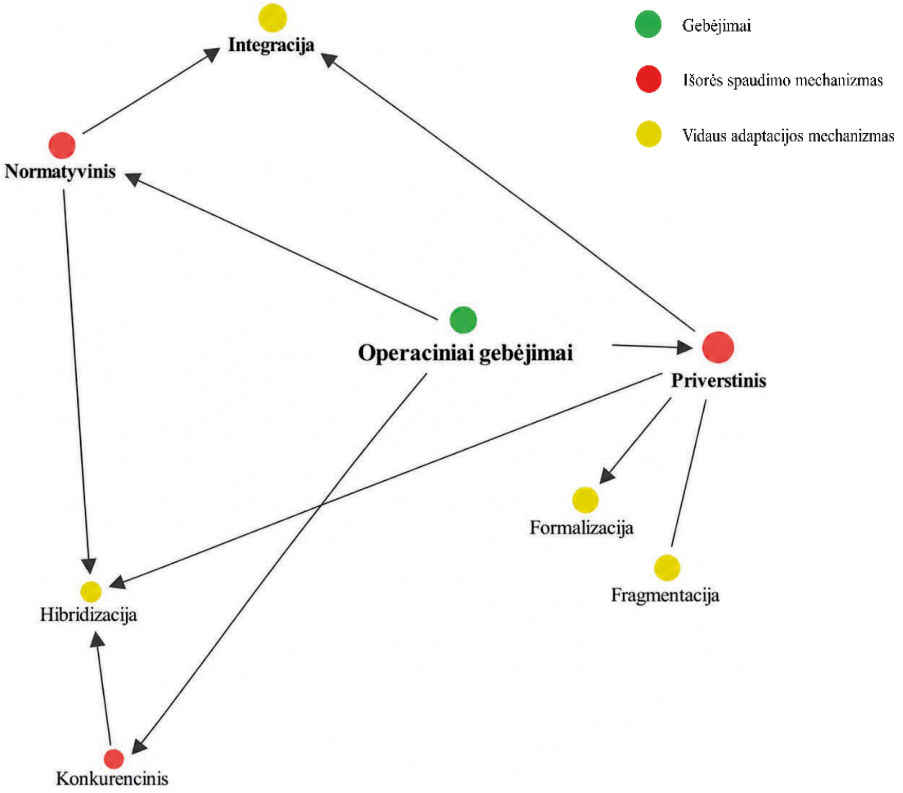
Normatyvinis spaudimas papildomai stiprino integraciją, didindamas bendrų standartų ir reikalavimų svarbą, o hibridizacija atskleidė bandymus derinti formalų reglamentavimą su realiomis veiklos sąlygomis. Dėl šių mechanizmų sąveikos reguliacinių gebėjimų raiška Kalėjimų tarnyboje formuojasi kaip dominuojanti, stipriai formalizuota ir centralizuota, tačiau kartu fragmentuota ir iš dalies hibridinė, kurioje rutininis pobūdis išlieka vyraujantis nepaisant atsirandančių dinamiškumo elementų.

Operacinių gebėjimų analizė (žr. 43 paveikslą) rodo, kad jos raišką Kalėjimų tarnyboje po reorganizacijos pirmiausia formuoja išorinis priverstinis mechanizmas, susijęs su struktūriniu visos sistemos pertvarkymu ir išaugusiu poreikiu veikti realiu laiku bei reaguoti į nuolat kintančias situacijas („*Kai reikia veikti čia ir dabar, veikiame operatyviai, nes dirbame su gyvu organizmu – nuteistaisiais*“ E7). Šis spaudimas skatino vidinę adaptaciją per integraciją, nes organizacija buvo priversta perorganizuoti procesus, išteklių paskirstymą ir veiklos logiką („*Turėjome persitvarkyti procesus, grafikus, žmones – buvo daug organizacinių pokyčių… Patys procesus susitvarkėm.*“ E10).

Kartu priverstinis mechanizmas generavo ir formalizaciją, nes reglamentavimo apimtis augo greičiau nei realios operacinio veikimo galimybės, taip ribodama operatyvumą („*Materialieji resursai… stringa dėl ilgų viešųjų pirkimų procedūrų. Biurokratija čia labai trukdo*“ E9). Ši įtampa tarp operacinio veikimo poreikio ir formalių reikalavimų sudarė sąlygas fragmentacijai, kai skirtingi padaliniai į situacijas reaguoja nevienodai, priklausomai nuo vietinių sprendimų ir praktinių galimybių.

Normatyvinis mechanizmas skatino integraciją, ypač situacijose, kai reikėjo bendro taisyklių interpretavimo ir koordinuoto reagavimo į kintančius reikalavimus („*Po reformos pasikeitė mūsų požiūris į tvarkas ir standartus.*“ E9). Tuo pačiu pasireiškė ir hibridizacija, leidžianti derinti formalius procesus su praktiniais sprendimais, siekiant išlaikyti operatyvumą („*Mes vis dar turim dalykų, kurie reikalauja sprendimo ne pagal taisykles, o pažiūrėjimo plačiau ir spręst tą situaciją kitaip*“ E8).

Papildomai identifikuotas ir konkurencinis mechanizmas, pasireiškiantis per hibridizaciją, kai siekiant išlaikyti organizacijos patrauklumą ir užtikrinti žmogiškuosius išteklius taikomos lankstesnės, ne vien formaliomis taisyklėmis grindžiamos priemonės („*Yra konkurencija su statutinių institucijų įvaizdžiu ir patrauklumu, todėl tenka ieškoti būdų pritraukti darbuotojus – iniciatyvos, planai, pristatymai, vizitai į mokyklas.*“ E7).



43 pav. Operacinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami operacinių gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį, normatyvinį ir konkurencinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją, hibridizaciją, formalizaciją ir fragmentaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

Dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad operacinė veikla Kalėjimų tarnyboje yra viena silpniausiai dokumentuose atsispindinčių sričių. Skirtinguose dokumentų tipuose šie gebėjimai pasireiškia fragmentiškai. Tai rodo, kad institucinis dėmesys dokumentiniame lygmenyje labiau sutelktas į procedūrų, atitikties ir resursų užtikrinimą, o ne į praktinį veiklos vykdymą. Ekspertų įžvalgos (II etapas) atskleidė, kad operaciniai gebėjimai Kalėjimų tarnyboje daugiausiai pasižymi rutiniškumu. Dauguma

ekspertų pabrėžė, kad pagrindiniai operaciniai procesai išlieka stabilūs, nusistovėję ir grindžiami anksčiau suformuotomis praktikomis.

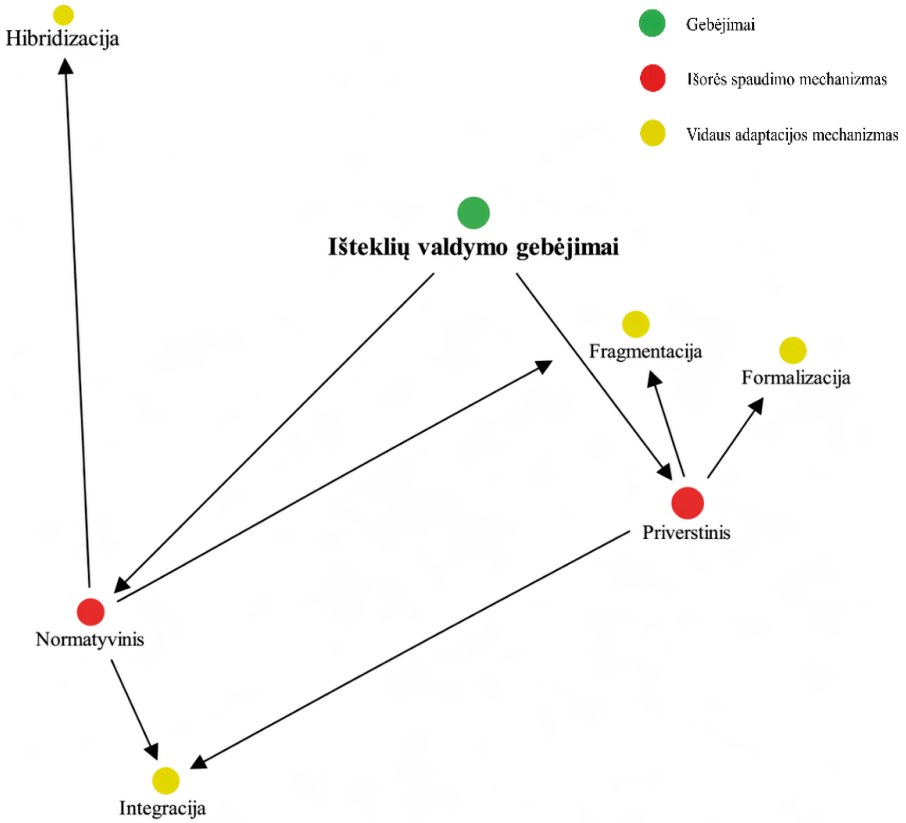
Operacinių gebėjimų raišką (III etapas) po reorganizacijos pirmiausia formuoja priverstinis mechanizmas, susijęs su būtinybe veikti realiu laiku ir prisitaikyti prie struktūrinių pokyčių, todėl organizacijoje stiprėja integraciniai procesai. Tuo pačiu augantis reglamentavimas skatina formalizaciją, kuri neretai riboja operatyvumą ir kuria įtampą tarp taisyklių laikymosi ir praktinio veikimo. Ši įtampa lemia fragmentuotą raišką, kai skirtingi padaliniai veikia nevienodai, priklausomai nuo situacijos ir vietinių sprendimų. Papildomai operacinę veiklą veikia normatyviniai ir konkurenciniai mechanizmai, kurie skatina hibridinius sprendimus, derinančius formalius reikalavimus su praktiniu lankstumu.

Apibendrinant galima teigti, kad operacinių gebėjimų raiška Kalėjimų tarnyboje formuojasi kaip santykinai dinamiška ir į veikimą orientuota, tačiau ribojama formalizacijos ir fragmentacijos, todėl jos plėtra vyksta per nuolatinį balanso ieškojimą tarp taisyklių laikymosi ir praktinio operatyvumo.

Išteklių valdymo gebėjimų raiška (žr. 44 paveikslą) Kalėjimų tarnybos sistemoje daugiausia buvo formuojama išorinio priverstinio mechanizmo. Priverstinis spaudimas lėmė vidinį suderinamumą per integracijos mechanizmą. Centralizacija buvo vertinama kaip naudinga, nes ne visuose padaliniuose buvo pakankamai kompetencijų vykdyti sudėtingas procedūras („*kiekvienas kalėjimas anksčiau turėjo savo tvarkas, dabar viskas suvienodinta*“ E9). Tačiau priverstinis mechanizmas taip pat skatino formalizaciją („*daug kas stringa, nes žmonės skirtingai pasiruošę, skirtingai supranta*“ E9) ir fragmentaciją („*treti metai, o mes dar nesugebam kai kurių tvarkų pasirengti… pasipriešinimas yra tokio dydžio, kad mes nesusitariam*“ E8).

Normatyvinis mechanizmas išteklių valdymo gebėjimų raišką veikė keliomis kryptimis ir formavo skirtingus vidinius adaptacijos atsakus. Pirma, jis stiprino vidinę integraciją. Augant reguliavimo ir standartizavimo reikalavimams, procesai buvo vis labiau centralizuojami ir vienodinami („*Daug sprendimų, kurie anksčiau priklausė atskiram kalėjimui, dabar sprendžiami centralizuotai – vienodėja praktikos, procedūros ir standartai*“ E6). Tuo pačiu normatyviniai pokyčiai skatino ir hibridizaciją, kai naujai įvedamos taisyklės susipynė su jau egzistuojančiomis, o skirtingi padaliniai derino ankstesnes praktikas su naujais formaliais reikalavimais („*Kai kurie procesai dabar atliekami vienodai, anksčiau kiekvienas darydavo savaip*“ E10).

Vis dėlto normatyvinis spaudimas ne visur virto vienodais rezultatais. Jis taip pat lėmė ir fragmentaciją, nes praktinis taisyklių taikymas padaliniuose išliko nevienodas („*Dar ne viskas vienoda, bet judame link to*“ E10). Taigi normatyvinis mechanizmas stiprino standartizaciją, tačiau kartu išryškino nevienodą adaptaciją visoje Kalėjimų tarnybos sistemoje.



44 pav. Išteklių valdymo gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai (Kalėjimų tarnybos atvejis)

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

Paveiksle vizualizuojami išteklių valdymo gebėjimų (žalias elementas) raiškos priežastiniai mechanizmai. Raudoni elementai atspindi išorės spaudimo mechanizmus (priverstinį ir normatyvinį), o geltoni – vidinės adaptacijos mechanizmus (integraciją, hibridizaciją, formalizaciją ir fragmentaciją). Rodyklės nurodo tarp šių elementų nustatytus ryšius, o jų kryptys atspindi priežastinių sąsajų logiką. Pažymėtina, kad rodyklių ilgis neturi analitinės reikšmės ir neatspindi ryšių stiprumo ar intensyvumo, nes yra nulemtas tik programinės įrangos (MAXQDA) vizualizavimo specifikos.

Dokumentų analizė (I etapas) parodė, kad išteklių valdymas yra viena iš dominuojančių institucijos sričių. Tačiau ekspertų įžvalgos (II etapas) atskleidė, kad ši, nors ir strategiškai svarbi, sritis vis dar pasižymi stipria biurokratizacija, lėtu reagavimu į infrastruktūros ir personalo poreikius, ilgu derinimo ciklu bei ribotu lankstumu. Kartu

dalis ekspertų atkreipė dėmesį į mišrią išteklių valdymo gebėjimų raišką. Kai kurie procesai tampa greitesni ar labiau situaciniai, tačiau šie pokyčiai išlieka fragmentuoti ir nesudaro nuoseklaus sisteminio poslinkio link dinamiškesnio veikimo.

Priežastinių mechanizmų analizė (III etapas) atskleidė šių neatitikimų kilmę. Išorinis priverstinis spaudimas plėtė procedūrų ir ataskaitų apimtį, tačiau ne visada stiprino realius gebėjimus, o vidiniai atsako mechanizmai skyrėsi tarp padalinių. Dėl to išteklių valdymo gebėjimų raiška formavosi nevienodu tempu, nes formalūs reikalavimai augo sparčiau nei praktiniai gebėjimai. Tai leidžia teigti, kad net ir būdami vieni iš pagrindinių institucijos gebėjimų, po reorganizacijos jie išliko daugiausia rutininiai, papildyti tik tam tikrais dinamiškesnės raiškos elementais.

Trečiojo etapo analizė parodė, kad Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiška formavosi veikiant stipriam priverstiniam išoriniam spaudimui ir nevienodo intensyvumo vidinės adaptacijos mechanizmams. Reorganizacija ir suvienodinta struktūra labiausiai sustiprino koordinavimo gebėjimus, skatindama platesnį tarpinstitucinį bendradarbiavimą, sklandesnius informacijos mainus ir dažnesnį vidinį derinimą.

Vis dėlto tas pats spaudimas kartu kūrė ir atsiejimo požymius. Formalių tvarkų bei procedūrų plėtra vyko sparčiau nei realių gebėjimų stiprėjimas. Dėl to analitiniai, reguliaciniai ir ypač operaciniai gebėjimai išliko daugiausia rutininio tipo, o dinamiškesnė raiška pasireiškė fragmentiškai ir daugiausia ten, kur veikla reikalavo neatidėliotinų, techninių ir praktinių sprendimų.

3.3.3. Lyginamoji administracinių gebėjimų raiškos priežastinių mechanizmų analizė

Šiame poskyryje pateikiama lyginamoji Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiškos priežastinių mechanizmų analizė, siekiant nustatyti, kaip skirtingose nacionalinio saugumo institucijose sąveikauja išorės spaudimas ir vidinės adaptacijos procesai. Analizė orientuota į tai, kokie mechanizmai dominuoja tame pačiame nacionalinio saugumo kontekste ir kaip jie lemia administracinių gebėjimų raiškos skirtumus.

21 lentelėje apibendrinta Kariuomenės administracinių gebėjimų raiška, integruojant trijų tyrimo etapų rezultatus. Pirmojo etapo dokumentų analizė rodo, kad dokumentuose koordinavimo ir operaciniai gebėjimai yra dominuojantys, reguliaciniai ir išteklių valdymo - tarpiniai, o analitiniai buvo mažiausiai fiksuoti pagal pasireiškimo dažnį.

Antrojo etapo rezultatai atskleidžia, kad mezo lygmens administraciniai gebėjimai pasižymi nevienodu gebėjimų tipu. Koordinavimo gebėjimams būdingas dinamiškumas, operaciniams – dinaminis - inovacinis tipas, o reguliaciniai gebėjimai išlieka tarp rutininio ir dinaminio tipo. Analitiniai ir išteklių valdymo gebėjimai pasižymi didžiausia variacija. Jie svyruoja nuo rutininio iki inovacinio tipo, kas rodo nevienodą šių mezo lygmens administracinių gebėjimų išsivystymo lygį ir prisitaikymo galimybes.

Trečiojo etapo analizė leidžia paaiškinti šiuos skirtumus per dominuojančių mechanizmų prizmę. Visų gebėjimų raiškoje vyrauja priverstinis išorės spaudimas, kuris daugeliu atvejų aktyvuoja vidinį suderinamumą per integracijos mechanizmą. Tai ypač būdinga koordinavimo, reguliaciniams ir operaciniams gebėjimams, kur integracija siejasi su dinamiškesne gebėjimų raiška.

Tuo tarpu analizuojant analitinių gebėjimų raišką stebima sudėtingesnė mechanizmų konfigūracija. Greta integracijos veikia formalizacija ir fragmentacija, kurios siejasi su nevienoda gebėjimų raiška – nuo rutininės iki inovacinės. Išteklių valdymo gebėjimų raišką veikiantis formalizacijos mechanizmas rodo, kad šių administracinių gebėjimų raiška išlieka labiau ribota ir priklausoma nuo procedūrinių reikalavimų, nepaisant deklaruojamo perėjimo link dinamiškesnių gebėjimų.

21 lentelė. Kariuomenės administracinių gebėjimų raiška remiantis trimis tyrimo etapais

Administraciniai gebėjimai	**I etapas**	**II etapas**	**III etapas**	
	Dokumentų analizė	**Gebėjimų tipas**	**Dominuojantys išorės spaudimo mechanizmai**	**Dominuojantys vidinės adaptacijos mechanizmai**
Koordinavimo	Dominuojantys	Dinaminis	Priverstinis	Integracija
Kalėjimų tarnyba	Mažiausiai pasireiškiantys	Mišrus	Priverstinis, normatyvinis, mimetinis	Integracija, formalizacija ir fragmentacija
Reguliaciniai	Tarpiniai - užtikrina veiklos atitiktį, bet nedominuoja	Rutininis-dinaminis	Priverstinis	Integracija
Operaciniai	Dominuojantys	Dinaminis-inovacinis	Priverstinis	Integracija
Išteklių valdymo	Tarpiniai - palaiko veiklą, bet nėra transformuojanti	Mišrus	Priverstinis ir normatyvinis	Formalizacija

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad Kariuomenės administracinių gebėjimų raiška pasižymi nevienodumu, tačiau bendrą kryptį formuoja priverstinis išorės spaudimas ir integracijos mechanizmas, kuris daugeliu atvejų siejasi su dinamiškesne ir pažangesne gebėjimų raiška.

22 lentelėje apibendrinta Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiška, integruojant trijų tyrimo etapų rezultatus. Pirmojo etapo dokumentų analizė rodo, kad reguliaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai yra dominuojantys, o koordinavimo, analitiniai ir operaciniai atlieka tik palaikantį vaidmenį.

Antrojo etapo rezultatai atskleidžia, kad daugumai mezo lygmens administracinių gebėjimų būdingas rutininis gebėjimų tipas. Analitiniai, reguliaciniai ir operaciniai gebėjimai yra aiškiai rutininiai, o išteklių valdymas išlieka tarp rutininio ir dinaminio tipo. Išsiskiria koordinavimas, kuriam būdingas dinaminis–inovacinis gebėjimų tipas, tačiau šie gebėjimai organizacijoje neturi dominuojančio vaidmens.

Trečiojo etapo analizė rodo, kad vyrauja priverstinis išorės spaudimas, dažnai derinamas su normatyviniu spaudimu. Ši mechanizmų kombinacija daugeliu atvejų neskatina integracijos, o priešingai – siejasi su formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmais. Tai ypač akivaizdu reguliacinių gebėjimų raiškoje, kur vienu metu veikia formalizacija ir fragmentacija, bei operacinių ir išteklių valdymo gebėjimų raiškoje, kur fragmentacija tampa dominuojančiu vidinės adaptacijos mechanizmu.

Analitinėje veikloje dominuojanti formalizacija rodo, kad šių administracinių gebėjimų raiška yra stipriai orientuota į procedūrų laikymąsi, o ne į jų turinio tobulinimą. Tuo tarpu koordinavimas išlieka vienintelis, kur matomas integracijos mechanizmas, tačiau jo poveikis bendram administracinių gebėjimų stiprėjimui yra ribotas dėl nepagrindinio šių gebėjimų vaidmens.

22 lentelė. Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiška remiantis trimis tyrimo etapais

Administraciniai gebėjimai	**I etapas**	**II etapas**	**III etapas**	
	Dokumentų analizė	**Gebėjimų tipas**	**Dominuojantys išorės spaudimo mechanizmai**	**Dominuojantys vidinės adaptacijos mechanizmai**
Koordinavimo	Mažiausiai pasireiškiantys	Mišrus	Priverstinis ir normatyvinis	Integracija
Analitiniai	Tarpiniai, kaip palaikanti funkcija	Rutininis	Priverstinis ir normatyvinis	Formalizacija
Reguliaciniai	Dominuojantys	Rutininis	Priverstinis	Formalizacija ir fragmentacija
Operaciniai	Mažiausiai pasireiškiantys	Rutininis	Priverstinis	Fragmentacija
Išteklių valdymo	Dominuojantys	Rutininis-dinaminis	Priverstinis ir normatyvinis	Fragmentacija

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiška pasižymi rutiniškumu ir fragmentiškumu, o dominuojantys išorės spaudimo mechanizmai dažniau aktyvuoja formalizaciją ir fragmentaciją nei integraciją, taip ribodami dinamiškesnės ar inovacinės gebėjimų raiškos plėtrą.

Esminis Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos skirtumas atsiskleidžia per skirtingo pobūdžio impulsus, formuojančius administracinių gebėjimų raišką. Kariuomenės atveju ją lemia išorinis geopolitinis spaudimas, kylantis iš kintančios saugumo aplinkos ir reikalaujantis spartesnio veikimo, didesnio pasirengimo bei operacinės brandos. Tuo tarpu Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiška formuojama visai kitokio pobūdžio impulso, t. y. institucinės reorganizacijos, orientuotos į struktūrų suvienodinimą, procedūrų vienodinimą ir formalios atitikties stiprinimą. Taigi skirtingas impulso pobūdis suponuoja ir skirtingą administracinių gebėjimų raiškos logiką.

Šie impulsai materializuojasi per skirtingus priežastinius mechanizmus. Kariuomenėje priverstinis išorės spaudimas daugiausia aktyvuoja vidinį suderinamumą per integracijos mechanizmą, kuris pasireiškia intensyvėjančiu bendradarbiavimu, spartesniais procesais ir stiprėjančia operatyvumo logika. Tuo tarpu Kalėjimų tarnybos reorganizacijos kontekste vyraujantys priverstinio ir normatyvinio spaudimo deriniai dažniau aktyvuoja formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmus, pasireiškiančius taisyklių ir procedūrų gausėjimu bei nevienoda organizacinių vienetų adaptacija.

Dėl šių skirtumų formuojasi ir nevienoda administracinių gebėjimų raiška. Kariuomenėje dalis administracinių gebėjimų, ypač koordinavimo ir operacinių, pasižymi dinaminiu ar inovaciniu tipu. Didėja reagavimo greitis, taikomos pažangios technologijos, plečiamos bendradarbiavimo formos. Analitinių, reguliacinių ir išteklių valdymo gebėjimų raiška išlieka mišri ir nevienoda. Tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje dauguma administracinių gebėjimų išlieka rutininio tipo, nors koordinavimo gebėjimai sudaro išimtį, pasižymėdami dinamiškesne ir inovacine raiška. Vis dėlto ši išimtis neatsveria bendros institucinės tendencijos, kuriai būdingas fragmentiškumas ir priklausomybė nuo procedūrinių reikalavimų.

Operaciniai gebėjimai šį skirtumą atskleidžia ryškiausiai. Kariuomenėje operaciniai gebėjimai pasižymi aukštu reagavimo pajėgumu, didesniu sprendimų priėmimo operatyvumu ir gebėjimu veikti realiu laiku, o Kalėjimų tarnyboje jų raiška išlieka labiau procedūrinė ir priklausoma nuo hierarchinių derinimų.

Trečiasis tyrimo etapas patvirtino, kad administracinių gebėjimų raiška iš esmės priklauso nuo išorės spaudimo ir vidinių adaptacijos mechanizmų sąveikos (**ginamasis teiginys Nr. 2**). Kariuomenės atveju stiprus geopolitinis spaudimas daugiausia aktyvavo integracijos mechanizmą, kuris skatino funkcijų suderinamumą, operatyvumą ir gebėjimų stiprėjimą. Tuo tarpu Kalėjimų tarnybos reorganizacijos kontekste tas pats spaudimo tipas dažniau pasireiškė per formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmus, lėmusius atsiejimą, kai formalūs reikalavimai plėtėsi greičiau nei realūs gebėjimai juos įgyvendinti. Tai rodo, kad išorinis spaudimas nėra vienareikšmiškai teigiamas – jo poveikis priklauso nuo to, kokius vidinės adaptacijos mechanizmus jis aktyvuoja.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad administracinių gebėjimų raišką institucijose lemia išorės spaudimo aktyvuojami vidinės adaptacijos mechanizmai (**ginamasis teiginys Nr. 3**). Nustatyta, kad integracija ir hibridizacija, pasireiškiančios per tarpinstitucinį koordinavimą, informacijos mainus ir veiklos derinimą, siejasi su dinamine ir inovacine administracinių gebėjimų raiška. Ši tendencija ypač ryški Kariuomenės atveju, kur koordinavimo, operaciniams ir išteklių valdymo gebėjimams būdingas funkcinis

prisitaikymas ir transformacija. Tuo tarpu formalizacija ir fragmentacija, būdingos Kalėjimų tarnybos atvejui, siejasi su rutinine administracinių gebėjimų raiška, kai pokyčiai dažniau įgyvendinami procedūriniu, o ne funkciniu lygmeniu. Tai rodo, kad skirtingi išorės spaudimo aktyvuojami vidinės adaptacijos mechanizmai ne tik paaiškina administracinių gebėjimų raiškos skirtumus, bet ir formuoja jų vystymosi kryptį.

3.4. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija

Tyrimo rezultatai papildo administracinių gebėjimų tyrimų tradiciją, kurioje ši sąvoka dažniausiai analizuojama fragmentiškai, siejant ją su instituciniu ar sisteminiu pajėgumu ir makrolygmens valdymo rezultatais, tokiais kaip reformų įgyvendinimas ar viešojo sektoriaus efektyvumas (Pollitt ir Bouckaert, 2017; Nakrošis ir Vilpišauskas, 2025). Nors ankstesniuose tyrimuose galima aptikti skirtingiems analizės lygmenims priskirtinų administracinių gebėjimų elementų, jų tarpusavio sąsajos ir struktūra ne visada konceptualizuojamos nuosekliai. Šiame tyrime administraciniai gebėjimai diferencijuojami pagal makro, mezo ir mikro analizės perspektyvas, taip sudarant prielaidas nuosekliau atskleisti, kaip skirtingo lygmens gebėjimai tarpusavyje susiję ir prisideda prie viešojo valdymo rezultatų.

Šiame kontekste darbe siūlomas dvimatis administracinių gebėjimų analizės laukas prisideda prie teorinio šio reiškinio konceptualizavimo, integruodamas mezo lygmens administracinius gebėjimus ir mikro lygmens administracinių gebėjimų tipus. Tokia prieiga leidžia administracinius gebėjimus traktuoti ne kaip vientisą reiškinį, o kaip diferencijuotą ir dinamišką sistemą, kurioje skirtingi administraciniai gebėjimai pasireiškia nevienodu tempu ir skirtingomis kryptimis. Tai sudaro prielaidas pereiti nuo statinio gebėjimų vertinimo prie jų raiškos analizės.

Svarbi teorinė įžvalga yra ta, kad administracinių gebėjimų raiškos nepakanka aiškinti vien struktūriniais ar išoriniais veiksniais. Organizacijų adaptacijos literatūroje pabrėžiamas išorės spaudimo vaidmuo, tačiau dažnai stokojama nuoseklios analitinės logikos, paaiškinančios, kaip išorės spaudimas siejasi su konkrečiais organizaciniais pokyčiais (Skačkauskienė ir kt., 2022; Liukinevičienė, 2022). Šiame darbe siūloma analitinė schema leidžia šią spragą užpildyti, išskiriant išorės spaudimo mechanizmus kaip pokyčius skatinančius veiksnius ir vidinės adaptacijos mechanizmus kaip organizacinį atsaką.

Plėtojant institucionalizmo teorinę prieigą, klasikinis institucinio izomorfizmo modelis (DiMaggio ir Powell, 1983) papildomas konkurencijos mechanizmu, leidžiančiu geriau paaiškinti šiuolaikinėms viešojo sektoriaus organizacijoms būdingą konkurenciją dėl išteklių, legitimumo ir veiklos rezultatų. Kartu tyrimo rezultatai leidžia susisteminti vidinės adaptacijos mechanizmus į dvi pagrindines kryptis – suderinamumą ir atsiejimą Suderinamumas apima integracijos ir hibridizacijos procesus, leidžiančius organizacijoms internalizuoti pokyčius ir stiprinti gebėjimus, o atsiejimas pasireiškia per formalizaciją ir fragmentaciją, ribojančias realią transformaciją.

Šių mechanizmų integravimas į dvimatį administracinių gebėjimų lauką leidžia konceptualiai susieti pokyčio priežastis ir organizacinį atsaką. Mikro lygmens

administraciniai gebėjimai šioje schemoje interpretuojami kaip rutininis, dinaminis ir inovacinis tipai, priklausomai nuo to, ar organizacijoje dominuoja suderinamumo, ar atsiejimo mechanizmai. Tokiu būdu administracinių gebėjimų raiška suprantama kaip dinamiškas procesas, kuris formuojasi per nuolatinę išorės spaudimo ir organizacijos vidinių adaptacijos procesų sąveiką. Siūlomas teorinis modelis leidžia pereiti nuo fragmentiško administracinių gebėjimų aiškinimo prie nuoseklaus aiškinimo, kuriame integruojami išorės ir vidinės adaptacijos mechanizmai. Tai sukuria pagrindą empiriškai tirti, kaip skirtinguose instituciniuose kontekstuose formuojasi nevienoda administracinių gebėjimų raiška.

Empiriniai rezultatai rodo, kad administracinių gebėjimų raiška skirtingose institucijose formuojasi nevienodai, o šie skirtumai gali būti nuosekliai interpretuojami pasitelkiant rutininio, dinaminio ir inovacinio gebėjimų tipus (Schulze ir Brusoni, 2022; Chikán ir kt., 2022). Kariuomenės atvejis atskleidžia kryptingą poslinkį nuo rutininio link dinaminio, o kai kuriose srityse – ir inovacinio gebėjimų tipo, ypač koordinavimo ir operacinėje veikloje, kur vyrauja situacinis reagavimas, neformalūs sąveikos mechanizmai ir nuolatinė parengtis. Tuo tarpu Kalėjimų tarnybos atveju dominuoja priešinga logika: dauguma administracinių gebėjimų išlieka rutininio pobūdžio, grindžiami formalizuotais procesais, procedūromis ir hierarchine kontrole, o dinaminio prisitaikymo elementai pasireiškia fragmentiškai. Šis skirtumas ypač išryškėja analitinių gebėjimų srityje, kur kariuomenėje stebimas perėjimas prie duomenimis grįsto ir technologijomis paremto sprendimų priėmimo, o Kalėjimų tarnyboje analitika išlieka fragmentuota ir menkai integruota į strateginius procesus.

Vis dėlto abiejose institucijose koordinavimo gebėjimai išsiskiria dinamine gebėjimų raiška. Kariuomenėje ji grindžiama operatyviu tarpinstituciniu reagavimu, o Kalėjimų tarnyboje – reorganizacijos paskatintu atvirumo ir bendradarbiavimo plėtimu, kuris kai kuriais atvejais įgauna ir inovacinių bruožų. Tokia diferenciacija leidžia teigti, kad nors rutininiai gebėjimai išlieka esminiu viešojo sektoriaus organizacijų veiklos pagrindu (Prester, 2023), jų raiška priklauso ne tik nuo pokyčių intensyvumo, bet ir nuo jų pobūdžio. Kariuomenės atveju išorinis saugumo šokas veikia kaip katalizatorius platesnio masto dinaminių gebėjimų vystymuisi, tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje reorganizacija pirmiausia sustiprina koordinavimo gebėjimus, tačiau kiti gebėjimai išlieka kaip stipri procedūrinio stabilumo inercija. Tai atitinka literatūroje akcentuojamą įtampą tarp stabilumo ir adaptacijos, lemiančią nevienodą gebėjimų tipų pasiskirstymą organizacijose (Irwin ir kt., 2022; Schriber ir Löwstedt, 2020).

Gauti rezultatai rodo, kad išorės spaudimo priežastiniai mechanizmai nagrinėjamose institucijose veikia nevienodai ir yra priklausomi nuo organizacinio konteksto. Priverstinis išorės spaudimo mechanizmas tiek Kariuomenėje, tiek Kalėjimų tarnyboje išryškėja kaip reikšminga administracinių gebėjimų raiškos priežastis, ypač tais atvejais, kai išoriniai reikalavimai įtvirtinami formaliais reguliavimo, kontrolės ir atskaitomybės mechanizmais. Šį mechanizmą abiejose institucijose iliustruoja reguliacinių gebėjimų raiška, kai išoriniai reikalavimai siejasi su formalių taisyklių, procedūrų ir kontrolės mechanizmų taikymu. Tai atliepia teorinę prielaidą, jog išorinė galia pirmiausia institucionalizuojama per formalius kontrolės ir atskaitomybės mechanizmus

(Jian, 2020; Sanchan ir kt., 2015), ir sustiprina teorinį teiginį, kad priverstinis izomorfizmas pirmiausia veikia per reguliacines struktūras. Taigi reguliacinių gebėjimų raiška gali būti interpretuojama kaip vienas iš empirinių pavyzdžių, atskleidžiančių, kaip priverstinis išorės spaudimo mechanizmas siejasi su organizaciniais atsako procesais (George ir kt., 2020).

Tuo tarpu normatyvinio išorės spaudimo mechanizmas nagrinėjamose institucijose atsiskleidžia fragmentiškai ir diferencijuotai. Kariuomenėje jo ribotas pasireiškimas koordinavimo ir operaciniuose gebėjimuose rodo, kad šiuos gebėjimus labiau struktūruoja hierarchinė valdžia nei profesinių normų internalizacija, todėl normatyvinis izomorfizmas čia netampa dominuojančiu veiklos reguliavimo mechanizmu. Tai leidžia abejoti prielaida apie vienodą normatyvinio spaudimo veikimą skirtingose organizacinėse srityse. Kalėjimų tarnyboje, priešingai, silpniausias normatyvinio spaudimo mechanizmo pasireiškimas fiksuojamas reguliacinių gebėjimų srityje, o tai leidžia kelti prielaidą, kad net su skaidrumu ir atskaitomybe siejamose srityse profesinės normos nėra vienintelis ar pagrindinis veiklos reguliavimo pagrindas (Teodoro, 2014). Šie rezultatai rodo, kad normatyvinio išorės spaudimo mechanizmo veikimas yra selektyvus ir priklauso nuo institucinio konteksto. Todėl teorinę prielaidą tikslinga tikslinti teigiant, kad normatyvinio mechanizmo reikšmė nėra vienoda skirtingose organizacijose, o priklauso nuo jų institucinės valdymo logikos ir funkcinių veiklos ypatumų.

Mimetinio išorės spaudimo mechanizmo analizė taip pat leidžia paaiškinti administracinių gebėjimų raiškos skirtumus tarp nagrinėjamų institucijų. Kariuomenėje jo veikimas analitinių gebėjimų atveju gali būti aiškinamas per prestižo mechanizmą, kai orientacija į aukštesnio statuso organizacijas tampa sprendimų priėmimo atskaitos tašku (Kezar ir Sierra, 2019). Tai iš dalies atliepia teorinę prielaidą apie mimetinio izomorfizmo veikimą neapibrėžtumo sąlygomis, tačiau šio mechanizmo paaiškinamoji reikšmė išlieka gana ribota. Priešingai, Kalėjimų tarnyboje mimetinio spaudimo mechanizmas apskritai nepasireiškia, net ir po restruktūrizacijos, todėl kyla pagrindas kritiškai vertinti prielaidą, jog organizaciniai pokyčiai savaime skatina „gerųjų praktikų“ perėmimą (Bhimani ir kt., 2016). Šie rezultatai leidžia tikslinti mimetinio izomorfizmo veikimo prielaidą, parodant, kad jo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai nėra universali, o priklauso nuo konkretaus organizacinio konteksto. Taigi mimetinis izomorfizmas nagrinėjamose institucijose veikia selektyviai ir nėra nei automatinis, nei neišvengiamas procesas.

Konkurencinis spaudimas abiejose institucijose išlieka silpniausiu iš nagrinėtų išorės spaudimo mechanizmų. Kariuomenės atveju jo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai išryškėja analitinių ir išteklių valdymo gebėjimų srityse, iš dalies atliepdama teorinę prielaidą apie konkurencijos ryšį su veiklos efektyvumo didinimu (El Amine ir kt., 2024). Vis dėlto ribota konkurencinio spaudimo reikšmė kitiems gebėjimams rodo, kad konkurencija savaime nėra pakankama platesnei administracinių gebėjimų raiškai paaiškinti. Kalėjimų tarnybos atveju konkurencinio spaudimo reikšmė apsiriboja operacinių gebėjimų raiška, o tai leidžia šį mechanizmą pirmiausia sieti su funkciniu efektyvumu.

Tyrimo rezultatai rodo, kad išorės spaudimo mechanizmai nagrinėjamose institucijose veikia nevienodai ir jų reikšmė administracinių gebėjimų raiškai nėra universali. Priverstinis izomorfizmas išlieka dominuojančiu iš nagrinėtų mechanizmų, o jo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai ypač išryškėja reguliacinių gebėjimų srityje, kur išoriniai reikalavimai siejasi su formaliais reguliavimo, kontrolės ir atskaitomybės mechanizmais. Tuo tarpu normatyvinio ir mimetinio išorės spaudimo mechanizmų reikšmė administracinių gebėjimų raiškai yra selektyvi ir priklauso nuo organizacinės struktūros, valdymo logikos bei profesinių normų įsitvirtinimo. Konkurencinis spaudimas abiejose institucijose išlieka silpniausiu iš nagrinėtų mechanizmų, o jo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai apsiriboja atskiromis gebėjimų sritimis. Lyginamoji analizė leidžia teigti, kad išorės spaudimo mechanizmų reikšmė administracinių gebėjimų raiškai priklauso nuo institucinio konteksto ir funkcinių veiklos ypatumų. Tai leidžia patikslinti teorinę prielaidą, parodant, kad išorės spaudimo mechanizmai nėra universalūs: jų paaiškinamoji reikšmė skirtingiems administraciniams gebėjimams yra nevienoda ir priklauso nuo konkretaus organizacinio konteksto.

Analizė atskleidžia, kad suderinamumo per integraciją mechanizmas nagrinėjamose institucijose veikia nevienodai, o jo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai priklauso nuo organizacinio konteksto. Kariuomenėje integracijos mechanizmo reikšmė išryškėja koordinavimo, analitinių, reguliacinių ir operacinių gebėjimų srityse, o tai rodo, kad išoriniai reikalavimai yra siejami su vidinėmis organizacinėmis praktikomis. Tai iš dalies patvirtina teorinę prielaidą, jog aukštas suderinamumo lygis sudaro sąlygas integruoti išorinius reikalavimus į organizacinį veikimą (Thorlakson, 2007; Zhang ir kt., 2025). Tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje integracijos mechanizmo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai yra selektyvesnė ir išryškėja koordinavimo gebėjimuose ir, kiek silpniau, reguliaciniuose gebėjimuose. Tai patikslina teorinę nuostatą, parodant, kad suderinamumas per integraciją yra kontekstualus ir jo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai priklauso nuo konkrečių administracinių gebėjimų bei organizacinio konteksto (Barbalat ir Franck, 2025).

Rezultatai rodo, kad hibridizacijos mechanizmas abiejose institucijose turi ribotą ir funkciškai diferencijuotą reikšmę administracinių gebėjimų raiškai. Kariuomenėje hibridizacijos mechanizmo reikšmė išryškėja selektyviai, daugiausia analitinių gebėjimų srityje, o tai rodo, kad skirtingų institucinių logikų derinimas siejasi tik su tam tikromis veiklos sritimis. Tai iš dalies patvirtina teorinę prielaidą, kad hibridizacija atsiranda kaip atsakas į konkuruojančias normas ir veikimo logikas (Polzer ir kt., 2016; Sadiq ir kt., 2022), tačiau kartu rodo, kad ši įtampa įgauna nevienodą reikšmę. Kalėjimų tarnyboje hibridizacijos mechanizmo reikšmė dar labiau ribota – ji išryškėja reguliacinių, operacinių ir išteklių valdymo gebėjimų srityse, tačiau koordinavimo ir analitinių gebėjimų srityse jos reikšmė nenustatyta. Tai leidžia tikslinti teorinę prielaidą apie hibridinių formų paplitimą organizacijose, veikiančiose kelių institucinių logikų aplinkoje, parodant, kad hibridizacijos mechanizmo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai nėra universali. Lyginamoji analizė rodo, kad abiejose institucijose hibridizacija nėra dominuojantis suderinamumo mechanizmas, o jos paaiškinamoji reikšmė administracinių gebėjimų raiškai yra selektyvi ir priklauso nuo organizacinio

konteksto bei konkrečių administracinių gebėjimų (Haapakorpi ir kt., 2024; Ferry ir kt., 2024).

Formalizacijos kaip atsiejimo mechanizmo analizė atskleidžia nevienodą jos reikšmę administracinių gebėjimų raiškai skirtinguose instituciniuose kontekstuose. Kariuomenėje formalizacijos mechanizmo reikšmė ryškiausiai išryškėja analizuojant analitinius ir išteklių valdymo gebėjimus, tačiau išlieka ribota tiriant kitus gebėjimus. Tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje formalizacijos mechanizmo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai yra platesnė – ji išryškėja analitiniuose, reguliaciniuose, operaciniuose ir išteklių valdymo gebėjimuose, o kiek silpniau – koordinavimo gebėjimuose. Tai sudaro prielaidas ryškesniam skirtumui tarp deklaruojamo atitikimo ir praktinės veiklos bei labiau atitinka klasikinę atsiejimo logiką, kai formalus suderinamumas palaikomas nevisiškai transformuojant kasdienes praktikas (Meyer ir Rowan, 1977; Gonçalves ir kt., 2025). Šie rezultatai leidžia patikslinti teorinę nuostatą, parodant, kad formalizacijos kaip atsiejimo mechanizmo reikšmė administracinių gebėjimų raiškai gali būti ribota arba platesnė, priklausomai nuo institucinio konteksto ir konkrečių gebėjimų (Hensel ir Guérard, 2020).

Fragmentacijos analizė rodo, kad šis atsiejimo mechanizmas stipriausiai pasireiškia Kalėjimų tarnyboje ir iš esmės atitinka teorines prielaidas. Fragmentacija čia daugiausiai apima reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus, atskleisdama praktinį heterogeniškumą ir nevienodą normų įgyvendinimą skirtingose organizacijos dalyse. Tai patvirtina teorinę įžvalgą, kad naujų normų perkėlimas ne visada pakeičia esamas praktikas, todėl gali susiformuoti „dvigubos struktūros“, kuriose ankstesnės prielaidos riboja naujų struktūrų įgyvendinimą (Rupidara ir McGraw, 2010). Fragmentacija šiuo atveju atsiskleidžia per kasdienių praktikų ir elgsenos nevienodumą, todėl skirtinguose administraciniuose gebėjimuose formuojasi nevienodas veiklos nuoseklumas (Aksom, 2022). Tuo tarpu Kariuomenėje fragmentacija yra lokalizuota, daugiausia pasireiškia analitinių gebėjimų raiškoje ir neperauga į platesnį organizacinį reiškinį, todėl negali būti laikoma dominuojančiu atsiejimo mechanizmu.

Taigi vidinės adaptacijos mechanizmų tyrimo rezultatai rodo, kad nei suderinamumo, nei atsiejimo mechanizmai neveikia universaliai – jų veikimas yra selektyvus, funkciškai diferencijuotas ir priklausomas nuo institucinio konteksto. Tai leidžia ne tik patvirtinti, bet ir patikslinti teorines prielaidas, parodant, kad šių mechanizmų veikimas skirtingose nacionalinio saugumo institucijose yra nevienodas ir priklauso nuo konkrečių administracinių gebėjimų bei organizacinio konteksto.

Tyrimo rezultatai pagrindžia pirmąjį ginamąjį teiginį, išryškindami dvimačio administracinių gebėjimų raiškos analizės lauko analitinę vertę. Šis modelis leidžia peržengti vienalytį administracinių gebėjimų vertinimą ir konceptualizuoti juos kaip daugialypę struktūrą, kurioje mezo lygmens gebėjimai įgyja skirtingas raiškos formas mikro lygmenyje per gebėjimų tipus. Tokia prieiga atskleidžia, kad organizaciniai skirtumai kyla ne tik dėl struktūrinių ar funkcinių ypatumų, bet ir dėl skirtingų gebėjimų veikimo logikų. Dėl to dvimatis analizės laukas tampa ne tik klasifikavimo, bet ir aiškinamuoju įrankiu, leidžiančiu nuosekliai analizuoti, kaip skirtingi išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmai susiję su nevienoda administracinių gebėjimų raiška.

Antrasis ginamasis teiginys grindžiamas tuo, kad administracinių gebėjimų raiška negali būti aiškinama izoliuotai nuo institucinio konteksto – ji formuojasi per išorės spaudimo ir vidinių adaptacijos mechanizmų sąveiką. Tyrimo rezultatai rodo, kad pats išorės spaudimo egzistavimas savaime nenulemia administracinių gebėjimų raiškos. Esminę reikšmę turi tai, kaip organizacijos, veikiamos skirtingų išorės spaudimo mechanizmų, organizuoja vidinę adaptaciją ir kokius adaptacijos mechanizmus pasitelkia. Todėl išorės spaudimas turėtų būti analizuojamas ne kaip tiesioginis administracinių gebėjimų raišką lemiantis veiksnys, bet kaip priežastinis mechanizmas, kurio poveikis atsiskleidžia per vidinius organizacinius procesus ir lemia skirtingą administracinių gebėjimų raišką.

Trečiasis ginamasis teiginys atskleidžia, kad administracinių gebėjimų raišką lemia išorės spaudimo aktyvuojami vidinės adaptacijos mechanizmai. Skirtingi adaptacijos mechanizmai siejasi su skirtingu administracinių gebėjimų veikimo pobūdžiu – vienais atvejais gebėjimai pasižymi dinamiško ir inovacinio veikimo bruožais, kitais išlieka labiau rutininiai ir procedūriniai. Tai leidžia administracinių gebėjimų raišką interpretuoti kaip nevienalytį reiškinį, kurio pobūdis priklauso nuo organizacijoje veikiančių adaptacijos mechanizmų. Tyrimas parodė, kad tame pačiame nacionalinio saugumo kontekste veikiančios organizacijos gali pasižymėti skirtinga administracinių gebėjimų raiška, nes išorės spaudimas per vidinės adaptacijos mechanizmus į organizacinę veiklą įsiterpia nevienodai. Tokiu būdu tyrimas prisideda prie gilesnio supratimo, kaip išorės spaudimo ir vidinės organizacinės adaptacijos sąveika paaiškina skirtingą administracinių gebėjimų raišką.

3.5. Siūlymai ateities tyrimams

Šio tyrimo metu sukurta dvimačio administracinių gebėjimų raiškos lauko analizės prieiga bei identifikuoti išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmai atveria platesnį tolesnių tyrimų lauką, ypač siekiant geriau suprasti, kaip viešojo sektoriaus organizacijose pasireiškia skirtingų tipų administraciniai gebėjimai. Remiantis gautais rezultatais, galima išskirti kelias ateities tyrimų kryptis.

Pirmiausia, ateities tyrimai galėtų patikrinti dvimačio administracinių gebėjimų raiškos lauko pritaikomumą kituose instituciniuose kontekstuose. Analizės išplėtimas suteiktų galimybę įvertinti modelio pritaikomumo ribas ir kontekstinį jautrumą bei identifikuoti skirtingiems kontekstams būdingus administracinių gebėjimų raiškos ypatumus.

Šiame tyrime administracinių gebėjimų raiška buvo analizuota tam tikru laiko momentu, todėl ateityje vertingi būtų ilgalaikiai tyrimai, leidžiantys stebėti raiškos stabilumą, nuoseklumą ir kryptis. Tokie tyrimai padėtų atskleisti, kokiomis sąlygomis stiprėja arba silpnėja tam tikrų gebėjimų raiška bei kaip išoriniai spaudimai veikia organizacijų vidinių praktikų įsitvirtinimą.

Ateities tyrimuose būtų tikslinga derinti dvimatį gebėjimų raiškos modelį su kiekybinėmis metodikomis (pvz., auditais, apklausomis). Tai leistų identifikuoti statistiškai reikšmingus ryšius tarp skirtingų lygmenų (mikro, mezo) administracinių gebėjimų

raiškos bei testuoti dvimačio modelio aiškinamąją galią skirtinguose instituciniuose kontekstuose.

Empiriniai rezultatai taip pat išryškino kryptis, susijusias su konkrečių gebėjimų raiškos ribotumais. Kariuomenės atveju nustatytas netolygus analitinių gebėjimų raiškos pasiskirstymas rodo poreikį tolesniems tyrimams, kurie leistų paaiškinti šio netolygumo priežastis. Ateities tyrimai galėtų analizuoti, ar tai susiję su kompetencijų skirtumais, duomenų prieinamumu, technologinių priemonių naudojimu ar organizaciniu analitinės funkcijos įtvirtinimu, taip prisidedant prie platesnių diskusijų apie duomenimis grįsto valdymo plėtrą viešajame sektoriuje.

Remiantis vieno eksperto (E8) įžvalga, kad esminiams organizaciniams pokyčiams Kalėjimų tarnyboje įsitvirtinti reikalingas maždaug septynerių metų laikotarpis, būtų tikslinga atlikti pakartotinį tyrimą po ketverių metų. Toks tyrimas leistų įvertinti, kaip toliau reiškiasi administraciniai gebėjimai ir ar reorganizacijos kontekste inicijuotos praktikos – procesų suvienodinimas, analitinių gebėjimų stiprinimas, bendrų tvarkų taikymas, skaitmenizavimas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas – tampa nuosekliai įtvirtinta organizacine veikla.

Tolesni tyrimai galėtų detaliau nagrinėti konkurencinio spaudimo vaidmenį viešajame sektoriuje, siekiant įvertinti, kokiomis sąlygomis jis gali tapti reikšmingu administracinių gebėjimų raiškai, o ne tik fragmentišku efektyvumo didinimo mechanizmu, identifikuojant institucines ir organizacines prielaidas, tokias kaip veiklos autonomijos lygis, finansavimo modeliai, veiklos rezultatų vertinimo sistemos ar išorinių suinteresuotųjų šalių spaudimas, taip pat analizuojant, ar konkurencinis spaudimas veikia tiesiogiai per efektyvesnį išteklių panaudojimą, ar netiesiogiai – per organizacinį mokymąsi, inovacijų diegimą ir naujų veiklos praktikų perėmimą.

Kartu svarbu tirti konkurencijos mechanizmo sąveiką su kitais išorės spaudimo mechanizmais, ypač priverstiniu ir normatyviniu izomorfizmu, siekiant nustatyti, ar konkurencija sustiprina šių mechanizmų poveikį, ar jį riboja, bei empiriškai įvertinti, kokiomis sąlygomis ji gali prisidėti prie perėjimo nuo rutininio prie dinaminio ar inovacinio gebėjimų tipo, taip išplečiant jos vaidmenį nuo siauro efektyvumo didinimo iki platesnės organizacinės transformacijos skatinimo.

Šios siūlomos tyrimų kryptys kartu atveria galimybę toliau plėtoti administracinių gebėjimų tyrimų lauką tiek metodologiniu, tiek koncepciniu požiūriu, prisidedant prie gilesnio viešojo sektoriaus organizacijų adaptacijos ir atsparumo supratimo.

IŠVADOS

1. Išanalizavus administracinių gebėjimų raiškos teorines prieigas, nustatyta, kad:
   1.1. Administracinių gebėjimų samprata viešojo valdymo literatūroje išlieka fragmentuota ir konceptualiai nevienareikšmė. Skirtingi autoriai nevienodai apibrėžia gebėjimų turinį, jų analizės lygmenis, klasifikaciją ir tipus, todėl stokojama vieningo analitinio pagrindo, leidžiančio nuosekliai tirti šį reiškinį.
   1.2. Administraciniai gebėjimai konceptualiai diferencijuojami į mezo lygmens (angl. *administrative capacity*) ir mikro lygmens (angl. *administrative capability*) gebėjimus, kurie apibūdina skirtingas, tačiau tarpusavyje susijusias organizacijų veikimo dimensijas.
   1.3. Mezo lygmens gebėjimai apima koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius bei išteklių valdymo gebėjimus, o mikro lygmens gebėjimai pasireiškia kaip praktinis organizacijos veikimas, išreikštas rutininiais, dinaminiais ir inovaciniais gebėjimų tipais.
   1.4. Mezo ir mikro lygmenų integravimas sudaro prielaidas analizuoti administracinių gebėjimų raišką kaip dvimatį reiškinį, leidžiantį koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus vertinti per rutininį, dinaminį ir inovacinį gebėjimų tipus bei atskleisti šios raiškos ypatumus skirtingose institucijose.

2. Išnagrinėjus priežastinių mechanizmų teorinę logiką, nustatyta, kad:
   2.1. Administracinių gebėjimų raiška formuojasi ne vien struktūrinių ar institucinių veiksnių pagrindu, bet per priežastinių mechanizmų veikimą, kuris leidžia paaiškinti, kaip išorinės sąlygos yra adaptuojamos į konkrečius organizacinius rezultatus.
   2.2. Išorės spaudimas veikia kaip administracinių gebėjimų raišką inicijuojantis mechanizmas, skatinantis organizacijas reaguoti į aplinkos reikalavimus, tačiau pats spaudimo egzistavimas savaime nenulemia administracinių gebėjimų raiškos. Jo reikšmė priklauso nuo to, kaip organizacijos interpretuoja išorės spaudimą ir kokius vidinės adaptacijos mechanizmus pasitelkia į jį reaguodamos.
   2.3. Vidinės adaptacijos mechanizmai - integracija ir hibridizacija, užtikrina vidinį suderinamumą, o formalizacija ir fragmentacija, lemia atsiejimą organizacijos viduje. Šie mechanizmai apibūdina skirtingus organizacinio atsako į išorės spaudimą būdus ir leidžia analizuoti, kaip išoriniai reikalavimai siejasi su vidinėmis organizacinėmis praktikomis.
   2.4. Skirtinga šių mechanizmų sąveika siejasi su nevienoda administracinių gebėjimų raiška. Integracijos ir hibridizacijos mechanizmai dažniau siejasi su dinamiškesne ir inovacine administracinių gebėjimų raiška, o formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmai – su rutinine ir procedūrine raiška. Taigi priežastinių mechanizmų analizė leidžia paaiškinti, kodėl

tame pačiame nacionalinio saugumo kontekste veikiančios institucijos pasižymi skirtinga administracinių gebėjimų raiška.

3. Suformavus administracinių gebėjimų raiškos tyrimo metodologinį pagrindą, nustatyta, kad:
   3.1. Kritinio realizmo prieiga sudaro prielaidas administracinių gebėjimų raišką analizuoti kaip gilesnių, tiesiogiai nepastebimų priežastinių mechanizmų veikimo rezultatą ir leidžia atskleisti ne tik paviršinius reiškinius, bet ir jų susidarymo priežastis.
   3.2. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos analizės modelis, derinamas su priežastinių mechanizmų logika, sudaro nuoseklų ir teoriškai pagrįstą metodologinį pagrindą empiriniams tyrimams, leidžiantį ne tik identifikuoti gebėjimų raišką pagal mezo ir mikro lygmenis, bet ir paaiškinti ją lemiančias priežastis.

4. Atlikus empirinius tyrimus nacionalinio saugumo institucijose, nustatyta, kad:
   4.1. Mezo lygmens analizė parodė, kad analizuotų institucijų administracinių gebėjimų pasiskirstymas dokumentuose iš esmės skiriasi, nepaisant bendro nacionalinio saugumo konteksto. Kariuomenėje dominuoja koordinavimo ir operaciniai gebėjimai, orientuoti į greitą reagavimą, tarpinstitucinį veiklos suderinamumą ir sprendimų priėmimo operatyvumą, tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje vyrauja reguliaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai, atspindintys didesnę orientaciją į procedūrinį reglamentavimą, kontrolę ir išteklių administravimą.
   4.2. Mikro lygmens analizė atskleidė reikšmingus administracinių gebėjimų raiškos skirtumus. Kariuomenėje administraciniai gebėjimai pasižymi dinaminiu ir iš dalies inovaciniu tipu, ypač koordinavimo ir operacinėje veikloje, kur svarbus lankstumas, greitas reagavimas ir gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygomis. Tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje vyrauja rutininio tipo gebėjimai, grindžiami nusistovėjusiomis procedūromis ir standartizuotais veiklos modeliais, o dinaminio tipo gebėjimų elementai pasireiškia ribotai ir fragmentiškai.
   4.3. Priežastinių mechanizmų analizė parodė, kad, nors abi institucijos veikia tame pačiame nacionalinio saugumo kontekste, jų administracinių gebėjimų raiška siejasi su skirtingu vidinės adaptacijos mechanizmų veikimu. Kariuomenėje išorės spaudimo mechanizmų reikšmė administracinių gebėjimų raiškai daugiausia atsiskleidžia per integraciją, o kai kuriose srityse, ypač analitinių gebėjimų, nustatomi ir hibridizacijos elementai. Tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje administracinių gebėjimų raiška labiau siejasi su formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmais, kurie atspindi didesnę procedūrinio atitikimo ir nevienodo organizacinių praktikų įsitvirtinimo reikšmę.

4.4. Empirinė analizė atskleidė, kad formalus išorės reikalavimų įgyvendinimas ne visada siejasi su dinamiškesne administracinių gebėjimų raiška. Kai kuriais atvejais išryškėja atsiejimas tarp formalių reikalavimų ir praktinio organizacinio veikimo, kai procedūrinis atitikimas egzistuoja greta riboto vidinių praktikų integravimo. Tai rodo, kad formalus išorės reikalavimų įgyvendinimas savaime nelemia vienodos administracinių gebėjimų raiškos.

5. Apibendrinant administracinių gebėjimų raiškos ir ją lemiančių mechanizmų veikimo logikos empirinio tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog:
   5.1. Administracinių gebėjimų raiškos skirtumus lemia ne pats išorės spaudimas, bet tai, kokius vidinės adaptacijos mechanizmus jis aktyvuoja ir kaip šie mechanizmai sąveikauja organizacijos viduje.
   5.2. Skirtingos vidinės adaptacijos mechanizmų konfigūracijos formuoja nevienodas administracinių gebėjimų raiškos logikas – nuo integruotos, į rezultatą orientuotos ir adaptyvios veiklos iki fragmentuotos, procedūriškai grindžiamos ir mažiau lanksčios organizacinės praktikos.
   5.3. Lyginamoji analizė atskleidė, kad skirtingose nacionalinio saugumo institucijose administracinių gebėjimų raišką lemia nevienodo pobūdžio pirminiai impulsai ir jų aktyvuojami priežastiniai mechanizmai. Kariuomenėje geopolitinio pobūdžio išorės spaudimas daugiausia skatino integracijos mechanizmą ir sudarė prielaidas didesniam operatyvumui bei veiklos koordinavimui, tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje institucinės reorganizacijos kontekste vyraujantis priverstinio ir normatyvinio spaudimo derinys dažniau aktyvavo formalizaciją ir fragmentaciją, kurios ribojo adaptaciją ir palaikė procedūriškai orientuotą veiklos logiką.
   5.4. Tyrimo rezultatai parodė, kad administracinių gebėjimų raiška yra kontekstuali ir funkciškai diferencijuota, todėl dvimačio administracinių gebėjimų raiškos analizės modelio ir jį papildančios priežastinių mechanizmų logikos pritaikomumą tikslinga toliau tikrinti kituose instituciniuose kontekstuose.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikta Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiškos analize, pateikiamos tikslinės rekomendacijos, skirtos stiprinti administracinius gebėjimus bei mažinti atsiejimo (formalizacijos ir fragmentacijos) rizikas. Rekomendacijos orientuotos į tuos administracinius gebėjimus, kuriuose tyrimas identifikavo ribotumus.

Rekomendacijos Kariuomenei:

Tyrimo rezultatai parodė, kad analitinė veikla Kariuomenėje išlieka netolygiai išvystyta (šio darbo 3.2.1 poskyris). Kai kuriuose padaliniuose analitiniai procesai veikia sklandžiai, tačiau kitur išlieka fragmentiški ar priklausomi nuo pavienių specialistų. Ekspertų vertinimu, po 2022 m. gerokai išaugus operaciniam krūviui, analitiniai procesai vietomis buvo nustumiami į šalį, o sparčiai didėję informaciniai srautai ne visada buvo pakankamai filtruojami ar tikrinami. Tai lėmė nevienodą analitinio darbo kokybę ir apsunkino bendrą situacijos vertinimą. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai, susiję su **analitiniais gebėjimais**:

1. Sukurti bendrą analitinių vertinimų ir duomenų interpretavimo standartą.

Nors Kariuomenėje naudojamos analitinės metodikos, jos nėra taikomos vienodai visoje organizacijoje. Dėl to analitinės išvados skiriasi priklausomai nuo padalinio patirties, pajėgumų ir darbo kultūros. Vieningas standartas užtikrintų aiškesnę analitinio darbo struktūrą, sumažintų interpretacijos skirtumus ir padėtų palaikyti pastovią vertinimų kokybę net esant dideliam informacinių srautų spaudimui.

2. Įkurti centralizuotą analitinės paramos grupę.

Tokia grupė galėtų teikti metodinę pagalbą padaliniams, kuriuose analitiniai įgūdžiai yra silpnesni arba labai nevienodi. Šiuo metu analitinis darbas Kariuomenėje iš dalies priklauso nuo pavienių darbuotojų kompetencijos, todėl centralizuotas vienetas sumažintų šią riziką ir leistų greičiau diegti pažangesnius duomenų analizės metodus. Tai sustiprintų visos organizacijos atsparumą, ypač esant dideliems informacijos srautams ar neapibrėžtoms situacijoms.

3. Tęsti ir plėtoti Mokymo ir doktrinų valdybos kuriamą kaupiamųjų duomenų platformą.

Platforma jau pasiteisino kaip veiksminga priemonė sistemingai kaupti ir apdoroti informaciją, taip pat įtraukti daugiau kariuomenės personalo į duomenų rinkimą. Tolesnis platformos vystymas galėtų tapti patikimu informacijos filtravimo ir žinių kaupimo įrankiu. Tai ypač svarbu tais atvejais, kai informacijos srautas yra intensyvus, o duomenų patikimumas – nevienodas. Išplėsta platforma padėtų greičiau identifikuoti svarbias tendencijas ir palaikyti nuoseklesnę analitinio darbo kokybę visoje organizacijoje.

Rekomendacijos Kalėjimų tarnybai:

Tyrimas parodė (šio darbo 3.2.2 poskyris), kad Kalėjimų tarnybos administraciniai gebėjimai daugiausia yra rutininio tipo. Pasak ekspertų, kai kurie gebėjimai (koordinavimo, išteklių valdymo) per reorganizaciją patyrė reikšmingą šuolį, tačiau kiti – analitiniai, reguliaciniai ir operaciniai vis dar veikia riboto lankstumo, procedūrinio stabilumo pagrindu.

Analitinė veikla Kalėjimų tarnyboje šiuo metu labai ribota. Ekspertų vertinimu, didelė dalis analitinio darbo daroma inercijos principu. Ataskaitos rengiamos todėl, kad turi būti parengtos, o ne todėl, kad jos aktyviai naudojamos sprendimams. Analitiniai gebėjimai tarp padalinių skiriasi, nėra nuosekliai taikomo duomenų interpretavimo standartų rinkinio, o kompetencijų stygius stabdo gilesnę analizę. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai, susiję su **analitiniais gebėjimais**:

1. Parengti vieningą duomenų analizės ir vertinimo standartą.

Tai padėtų suvienodinti analitinio darbo kokybę ir užtikrintų, kad analitiniai dokumentai būtų naudojami kaip valdymo įrankis, o ne tik formalus reikalavimas.

2. Integruoti analitinius procesus į kasdienį valdymą.

Vertinimai turėtų tapti reguliaria vadovų darbo dalimi – su aiškiais ciklais, kada ir kokiu lygiu analitinė informacija aptariama bei naudojama priimant sprendimus.

3. Sistemingai investuoti į analitines kompetencijas.

Ypač žemesnės ir vidurinės grandies darbuotojams, kurie kasdien dirba su duomenimis. Reikalingi mokymai apie duomenų interpretavimą, rizikų vertinimą, indikatorius ir analitinių įrankių naudojimą.

Po reorganizacijos atsirado didelė norminių dokumentų ir procedūrų gausa. Dalis jų dubliuojasi arba dažnai keičiami, todėl žemesniems lygmenims tai kuria neapibrėžtumo ir chaoso pojūtį. Atsakomybės ribos ne visada aiškios, o pasipriešinimas procesų vienodinimui stabdo tvarkų įtvirtinimą. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai susiję su **reguliaciniais gebėjimais:**

1. Atlikti Kalėjimų tarnybos reguliacinės bazės peržiūrą.

Atsisakyti perteklinių ar dubliuojančių dokumentų ir palikti tik būtiniausius bei aiškiausiai apibrėžtus.

2. Sutvirtinti atsakomybės logiką.

Kiekvienoje tvarkoje turi būti aiškiai nurodyta, kas atsakingas už jos vykdymą, priežiūrą ir atnaujinimą.

3. Įdiegti nuoseklų reguliavimo pokyčių valdymo ciklą.

Tai sumažintų netikėtų, chaotiškų pakeitimų poveikį ir suteiktų darbuotojams daugiau nuspėjamumo.

Operaciniai procesai daug kur dar tik formuojasi. Vadovai neretai perima specialistų funkcijas, nes darbuotojai ne visuomet jaučiasi turintys pakankamą mandatą priimti sprendimus. Trūksta projektų valdymo ir vadybinių kompetencijų, o klaidos dažniau matomos kaip personalo problema, o ne mokymosi galimybė. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai susiję su **operaciniais gebėjimais:**

1. Įtvirtinti aiškias delegavimo taisykles.

Reikia nustatyti, kokius sprendimus priima darbuotojas, o kokius – vadovas, kad būtų išvengta funkcijų dubliavimosi.

2. Stiprinti operacinių procesų stabilizavimą.

Dokumentavimas, aiškūs veiklos standartai ir bendri procedūriniai pagrindai leistų sumažinti kasdienį improvizavimą.

Kalėjimų tarnyba prižiūri itin platų veiklos spektrą, tačiau išteklių valdymo gebėjimai ne visada adekvatūs šiai apimčiai. Trūksta žmogiškųjų išteklių pritraukimo ir išlaikymo mechanizmų. Politiniai sprendimai taip pat daro didelę įtaką išteklių paskirstymui. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai susiję su **išteklių valdymo gebėjimais:**

1. Sukurti tvarią motyvacinę ir karjeros vystymo sistemą, kuri padėtų mažinti darbuotojų kaitą ir sistemingai kaupti kompetencijas.

2. Plėsti procesų skaitmeninimą, kuris sumažintų žmogiškojo faktoriaus poveikį, ypač srityse, kuriose klaidų ar korupcijos rizika didesnė.

Bendra rekomendacija abiem institucijoms – vertinant administracinių gebėjimų stiprinimo priemones, atsižvelgti ne tik į formalių reikalavimų įgyvendinimą, bet ir į tai, kaip jie integruojami į realias organizacines praktikas. Tai leistų anksti identifikuoti formalizacijos ir fragmentacijos požymius bei mažinti atsiejimo tarp deklaruojamų ir faktiškai veikiančių administracinių gebėjimų riziką.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Aas, T. H., & Breunig, K. J. (2017). *Conceptualizing innovation capabilities: A contingency perspective. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 13*(1), 7–24. https://doi.org/10.7341/20171311
2. Acemoglu, D., Egorov, G., & Sonin, K. (2021). *Institutional change and institutional persistence. American Economic Journal: Macroeconomics, 13*(3), 1–36. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815874-6.00021-6
3. Ayanwale, M. A., Omeh, C. B., Oyeniran, F. M., & Kanu, C. C. (2025). Ethical compliance and institutional policy support for artificial intelligence integration in African TVET Education: A structural equation modeling approach. *PLoS ONE, 20*(12), 1–18. https://doi-org/10.1371/journal.pone.0335747
4. Aydın-Düzgit, S., Kutlay, M., & Fuat Keyman, E. (2024). State capacity and populist rule in times of uncertainty: COVID-19 response in South Korea, Brazil, and Turkey. *Globalizations, 21*(4), 684–704. https://doi-org/10.1080/14747731.2023.2256567
5. Aksom, H. (2022). *Institutional inertia and practice variation. Journal of Organizational Change Management,* 35(3), 463 487. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0205
6. Ali, W., & Frynas, J. G. (2018) The Role of Normative CSR-Promoting Institutions in Stimulating CSR Disclosures in Developing Countries. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25, 373–390.
7. Alizadeh, P. (2024). Toward a mission-oriented framework for funding public research institutions: a multi-case study approach. *Research Evaluation, 33*, 1–12. https://doi-org/10.1093/reseval/rvae058
8. Amankwaa, L. (2016). Creating Protocols for Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal of Cultural Diversity, 23*(3), 121–127.
9. Amor-Esteban, V., Garcıa-Sanchez, I.-M., & Galindo-Villardon, M.-P. (2018) Analysing the Effect of Legal System on Corporate Social Responsibility (CSR) at the Country Level, from a Multivariate Perspective. Soc Indic Res, 140, 435–452.
10. Andersen, D. D. E., Knutsen, C. H., & Skaaning, S.-E. (2025). Dimensions of State Capacity and Modes of Democratic Breakdown. *Political Studies,* 1. https://doi-org/10.1177/00323217251344758
11. Andersson, A.-K. M. (2025). Public Reason and the Central Human Capabilities. *Philosophies, 10*(5), 98. https://doi-org/10.3390/philosophies10050098
12. Andrade Lima, M., Ribeiro Serra, F. A., Coelho Soares, T., & Montenegro de Lima, C. R. (2020) Strategy or Legitimacy? Analysis of the Role of Institutional Development Plans in Brazilian Universities.Brazilian Business Review,17(1), 66-96.
13. Annan-Prah, E.C. & Andoh, R.P.K. (2023a), "Effects of customised capacity building on employee engagement, empowerment, and learning in Ghanaian local

government institutions", *Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal,* Vol. 26 No. 2, pp. 228-241. https://doi-org/10.1108/PAP-06-2022-0068
14. Annan-Prah, E.C. & Andoh, R.P.K. (2023b), "Administrative capacity and local level development in metropolitan, municipal and district assemblies in Ghana: mediating role of resource capacity", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 253-270. https://doi-org/10.1108/IJPSM-07-2022-0168
15. Annisa, I., & Sampurna, A. F. (2024). Analysis of the Role of Bpk Ri in Promoting Organizational Capacity Development of Aseansai in the Period 2018-2023. *Journal of Syntax Literate, 9*(6), 3650–3672. https://doi-org/10.36418/syntax-literate.v9i6.16216
16. Bachtrögler-Unger, J., Fratesi, U., & Perucca, G. (2024). Administrative capacity and the territorial effects of EU support to firms: a two-step analysis. *Regional Studies, 58*(4), 719–732. https://doi-org/10.1080/00343404.2022.2109613
17. Bąk, P., Sukiennik, M., & Kowal, B. (2025). The Main Drivers of the Raw Materials and ICT Sectors in Poland Using PESTEL Analysis. *Energies (19961073), 18*(8), 1987. https://doi-org/10.3390/en18081987
18. Balčiūnas, M., & Pranevičienė, V. (2021). Tarptautinės veiklos plėtra UAB „Valumina" pavyzdžiu. *Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu,* 104–111.
19. Bao, Y., Liao, S., Liao, J., Zhang, Y., Deng, C., & Guo, Z. (2019). A study of the mechanism of the congruence of leader–follower power distance orientation on employees' task performance. *Frontiers in Psychology, 10*, 615. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00615
20. Barbalat, G., & Franck, N. (2025). Effect of emancipative values on life satisfaction across different levels of democracy: A cross-national analysis of the World Values Survey. *PLoS ONE, 20*(6), 1–13. https://doi-org/10.1371/journal.pone.0325198
21. Beckert, J. (2020) The exhausted futures of neoliberalism: from promissory legitimacy to social anomy. Journal of Cultural Economy, 13(3), 318-330.
22. Bednar, N. R. (2025). Presidential Control and Administrative Capacity. *Stanford Law Review, 77*(4), 823–923.
23. Bileišis, M. & Kovač, P. (2017) *Conclusion: Main Themes of Public Administration Reforms in the Eastern EU Member States.* Public Administration reforms in Eastern European Union Member States. Post Accession Convergence and Divergence. Vilnius: Mykolas Romeris university, Ljubljana: University of Ljubljana, p. 471-494.
24. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2026). *The Baltic States in the context of the EU's crisis management: The importance of administrative capacity for resilience.* In Democratic resilience in the Baltics (Vol. 1, *Resilient governance and democratic stability*). Cham: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99286-5
25. Bogna, F., Raineri, A., & Dell, G. (2020). *Critical realism and constructivism: Merging research paradigms for a deeper qualitative study. Qualitative Research Journal,* 20(3), 279–292. https://doi.org/10.1108/QROM-06-2019-1778
26. Boham, J., Dilapanga, A. R., & Bulo, L. (2025). Capacity Building of the Regional Inspectorate of the Sangihe Islands Regency. *Technium Social Sciences Journal, 69*, 24–34. https://doi-org/10.47577/tssj.v69i1.12305
27. Bonell, C., Warren, E., & Melendez-Torres, G. J. (2022). Methodological reflections

on using qualitative research to explore the causal mechanisms of complex health interventions. *Evaluation, 28*(2), 166–183. https://doi.org/10.1177/13563890221086309
28. Borisov, B., Bozhinova, M., Dimitrov, D., & Gospodinov, Y. (2023). National survey finds out that the administrative capacity of state administration declines. *University of National and World Economy.* https://www.unwe.bg/en/news/27462/national-survey-finds-out-that-the-administrative-capacity-of-state-administrati.html
29. Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, Á., & Salas-Vallina, A. (2025). Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference? *Business Research Quarterly, 28*(2), 399–420. https://doi-org/10.1177/23409444231185790
30. Borrás, S., Haakonsson, S., Hendriksen, C., Gerli, F., Poulsen, R. T., Pallesen, T., Croxatto, L. S., Kugelberg, S., & Larsen, H. (2024). The transformative capacity of public sector organisations in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions, 53*, Article 100904. https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100904
31. Bougette, P., Budzinski, O., & Marty, F. (2025). In the light of dynamic competition: should we make merger remedies more flexible? *European Competition Journal, 21*(3), 505–530. https://doi-org/10.1080/17441056.2024.2440228
32. Boutera, B., Brahim, D., Belgacem, A., & Faouzi, L. (2024). Methodological Considerations When Determining Sample Size in Qualitative Research. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences, 22*(2), 12202–12209.
33. Brenton, S., Baekkeskov, E., & Hannah, A. (2023). Policy capacity: evolving theory and missing links. *Policy Studies, 44*(3), 297–315. https://doi-org/10.1080/01442872.2022.2043266
34. Buchko, A. (2011) Institutionalization, Coercive Isomorphism, and the Homogeneity of Strategy Advances in Business Research, Vol. 2, No. 1, 27-45.
35. Buitrago, R. E., & Barbosa Camargo, M. I. (2023). *Institutions, institutional quality, and international competitiveness: Review and examination of future research directions*. Heliyon, 9(7), e17636.
36. Caballero, G., & Soto-Oñate, D. (2015) The Diversity and Rapprochement of Theories of Institutional Change: Original Institutionalism and New Institutional Economics, Journal of Economic Issues, 49:4, 947-977.
37. Cardona, L., Pardo, M. & Dasi, A. (2020). The institutional isomorphism in the context of organizational changes in higher education institutions. International Journal of Research in Education and Science (IJRES), 6(1), 61-73.
38. Chernenko, Y., Bedrii, D., Haidaienko, O., & Meliksetov, O. (2025). Mitigating Operational Risks in Critical Infrastructure through Integrated Erp-Bpms: A Multi-Case Study. *Technology Audit & Production Reserves, 3*(4(83)), 53–63. https://doi-org/10.15587/2706-5448.2025.330660
39. Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). *Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. Competitiveness Review*, 32(6), 935–953. DOI: 10.1016/j.ijpe.2021.108316
40. Chinita Pirrolas, O. A., & Correia, P. M. A. R. (2025). *From isomorphism to institutional*

work: The advancement of institutional theory in public administration. Encyclopedia, 5(4), 184. https://doi.org/10.3390/encyclopedia5040184
41. Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). *Balancing governance capacity and legitimacy: How the Norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer. Public Administration Review, 80*(5), 774-779. https://doi.org/10.1111/puar.13241
42. Cingolani, L. (2013). *The state of state capacity: A review of concepts, evidence and measures* (UNU-MERIT Working Paper No. 2013-053). UNU-MERIT. https://unu-merit.nl/publications/wppdf/2013/wp2013-053.pdf
43. Ciric Lalic, D., Delic, M., Lalic, B., Todorovic, T. & Savkovic, M. (2025). *How competitive pressures and technological innovations shape organizational practices: Insights from the European manufacturing survey.* Advances in Production Engineering & Management, 20(4), 541–557. https://doi.org/10.14743/apem2025.4.556
44. Connelly, L. M. (2016). Understanding Research. Trustworthiness in Qualitative Research. *MEDSURG Nursing, 25*(6), 435–436.
45. Cornelissen, J. P., & Werner, M. (2025). What are mechanisms? Ways of conceptualizing and studying causal mechanisms. *Organizational Research Methods, 28*(1), 1–30. https://doi.org/10.1177/10944281251318727
46. Corrales-Estrada, A. M., Gómez-Santos, L. L., Bernal-Torres, C. A., Rodriguez-López, J. E., & Sandoval-Reyes, J. (2025). Dynamic capabilities contribution to organizational performance: the mediator role of business continuity ordinary capabilities. *Cogent Business & Management, 12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2493315
47. Daniel, B. K. (2019). Student experience of the maximum variation framework for determining sample size in qualitative research. *Electronic Journal of Business Research Methods, 17*(3), 86–97. https://doi.org/10.34190/RM.19.075
48. De Sutter, J. (2022,). *The new EPSO competency framework, old wine in a new bottle.* EU Training. Retrieved from https://eutraining.eu/sites/default/files/The%20New%20EPSO%20Competency%20Framework%202022.pdf
49. Devereux, E. (2023). Perceived Reputational and Administrative Capacity Biases & the Role of Carnegie Classifications in Funding Review Processes. *Research Management Review, 26*(1).
50. Dimaggio, P. J., & Powell, W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review,* 48(2).
51. Dimitrova, A., Mazepus, H., Toshkov, D., Chulitskaya, T., Rabava, N., & Ramasheuskaya, I. (2020). The dual role of state capacity in opening socio-political orders: assessment of different elements of state capacity in Belarus and Ukraine. *East European Politics, 37*(1), 19–42. https://doi-org/10.1080/21599165.2020.1756783
52. Du, L., Lu, W., Feng, Y., & Wang, Z. (2025). Network performance assessment for public health emergency response: multi-case study of SARS, H1N1 and COVID-19 in China. *Scientific Reports, 15*(1), 1–18. https://doi-org/10.1038/s41598-025-92791-2
53. Edwards, F. L., & Ott, J. S. (2023). Lessons Learned, Opportunities Developed: Building Administrative and Governance Capacities Through the Pandemic and Post-Pandemic Eras. Public *Organization Review, 23*(2), 421–429. https://doi-org/10.1007/s11115-023-00717-1

54. El Amine, N. M., Essalih, G. M., & Racha, M. (2024). Unfair competition lawsuit as a mechanism to limit restrictive practices. *Afak of Science Journal / Āfāq Li-l-ʿulūm, 9*(4), 221–234.
55. Elder-Vass, D. (2022). *Pragmatism, critical realism and the study of value. Journal of Critical Realism*, 21(3), 261–287. https://doi.org/10.1080/14767430.2022.2049088
56. El-Taliawi, O. G., & Van Der Wal, Z. (2019). Developing administrative capacity: an agenda for research and practice. *Policy Design and Practice, 2*(3), 243–257. https://doi.org/10.1080/25741292.2019.1595916
57. Eteng, F. O., Opara, I. J., Ezikeudu, C. C., Adie, H., Ogar, J. I., Ozumba, L., & Bassey, U. S. (2025). High Poverty Rate Amidst Empowerment Programmes: The Impact of Skills Acquisition on Poverty Reduction in Rural Cross River State, Nigeria. *Global Journal of Social Sciences, 24*(2), 165–175. https://doi-org/10.4314/gjss.v24i2.3
58. Fernandes, V. R. (2019). *Institutional isomorphism and the persistence of the present international order.* Janus.Net: e-Journal of International Relations, 10(1), 1–13.
59. Fernández-I-Marín, X., Knill, C., Steinbacher, C., & Steinebach, Y. (2024). Bureaucratic quality and the gap between implementation burden and administrative capacities. *American Political Science Review, 118*(3), 1240–1260. https://doi.org/10.1017/S0003055423001090
60. Ferry, L., Wegorowski, P., & Andrews, R. (2024). Hybridity, institutional logics and value creation mechanisms in the corporatisation of social care. The British Accounting Review, 56(1), 101244. https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101244
61. Fihurnyi, Y., & Shakurova, O. (2025). The Role of Ukrainian Studies in Ukraine's National Security and Exposing Russian Fakes. *Skhid, 7*(3), 9–17.
62. Forde, D. (2023). *The concept of capacity in the state and policy context.* Journal of Public Administration, 50(4), 1005-1015.
63. Fuchs, O., & Robinson, C. (2023). Operationalising Critical Realism for Case Study Research. Qualitative Research Journal. https://doi.org/10.1108/QRJ-07-2023-0118
64. Gal, F., van der Valk, O., & Bachtler, J. (2023). *Administrative capacity-building in 2021-27: Priorities, strategies and implementation. IQ-Net Thematic Paper 55(2)*. European Policies Research Centre Delft. https://eprc-strath.org/wp-content/uploads/2024/03/IQ-Net-Thematic-paper-autumn-2023.pdf
65. Gale, N. K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology, 13*, Article 117. https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117
66. Ganga, P. D., & Schenk, C. (2024). State capacity during crisis: exploring varieties of state capacity in the COVID-19 pandemic. *Territory, Politics, Governance*, 1–22. https://doi-org/10.1080/21622671.2024.2426584
67. Gehring, T., & Faude, B. (2014). *A theory of emerging order within institutional complexes: How competition among regulatory international institutions leads to institutional adaptation and division of labor.* Review of International Organizations, 9(4), 471–498. https://doi.org/10.1007/s11558-014-9197-1
68. George, B., Baekgaard, M., Decramer, A., Audenaert, M., & Goeminne, S. (2020)

Institutional isomorphism, negativity bias and performance information use by politicians: A survey experiment. Public Administration, 98, 14–28.
69. Gerschewski, J. (2020). *Explanations of institutional change: Reflecting on a "missing diagonal". American Political Science Review, 114*(3), 619–634. https://doi.org/10.1017/S0003055420000751
70. Ghaderi, Z., Fakhari, S., Shekari, F., & Saberi, M. (2024). Community capacity building and indigenous tourism in Iran. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research, 35*(4), 829–844. https://doi-org/10.1080/13032917.2024.2328108
71. Girard, R. (1996) Eating Disorders and Mimetic Desire. Contagion: Journal of Violence, Mimesis, and Culture, Volume 3, p. 1-20.
72. Gnielinski, P., Kuhlmann, S., & Gerhold, L. (2026). Administrative capacity in public crisis management—Better than its reputation? *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy, 17*(2), e70060. https://doi.org/10.1002/rhc3.70060
73. Gonçalves, J., Delgado, A. F., Spolaor, S., & Ferreira, D. C. (2025). Crisis Management and Adaptation: Evaluating Socio-Institutional Response to Covid-19 in the Lisbon Metropolitan Area. *Finisterra: Revista Portuguesa de Geografia, 60*(130), 1–15. https://doi-org/10.18055/Finis39146
74. Grimbert, S. F., Zabala-Iturriagagoitia, J. M., & Valovirta, V. (2024). *Transformative public procurement for innovation: Ordinary, dynamic and functional capabilities. Public Management Review.* Advance online publication. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2326079
75. Grotenbreg, S., & van Buuren, A. (2016). *Realizing innovative public waterworks: Aligning administrative capacities in collaborative innovation processes. Journal of Cleaner Production, 171*, S45-S55. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.128
76. Haapakorpi, A., Kolehmainen, J., Jousmäki, H., Leinonen, M., & Siirtola, E. (2024). Institutional hybridity in networked cultural organizations through boundary work. *Nordic Journal of Working Life Studies, 15*(1). https://doi.org/10.18291/njwls.146791
77. Haque, M. S., Ramesh, M., Puppim de Oliveira, J. A., & Gomide, A. de A. (2021). Building administrative capacity for development: limits and prospects. *International Review of Administrative Sciences, 87*(2), 211-219. https://doi.org/10.1177/00208523211002605
78. He, Z., Xiang, Y., & Liu, X. (2020). Field-Configuring Events: An Important Mechanism Shaping the Institutionalization of Chinese Volunteering. *Chinese Law & Government, 52*(1–3), 103–119. https://doi-org/10.1080/00094609.2024.2365520
79. Heather A., & Haveman, A. (1993) Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. Administrative Science Quarterly, Vol. 38, No. 4, 593-627.
80. Heeks, R., Wall, P. J., & Graham, M. (2020). *Pragmatist–critical realism as a development studies research paradigm. World Development*, 130, 104948. https://doi.org/10.1080/21665095.2024.2439407
81. Heidel, R. E. (2016) Causality in Statistical Power: Isomorphic Properties of Measurement, Research Design, Effect Size, and Sample Size. Hindawi Publishing Corporation Scientifica Volume 2016, 5 p.
82. Heinrich, T., & Schwardt, H. (2013). Institutional inertia and institutional change

in an expanding normal form game. *Games, 4*(3), 398 425. https://doi.org/10.3390/g4030398
83. Henrich, J., Chudek, M., & Boyd, R. (2015). The big man mechanism: How prestige fosters cooperation and creates prosocial leaders. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 370*(1683), 20150013. https://doi.org/10.1098/rstb.2015.0013
84. Hensel, P. G., & Guérard, S. (2020). *The institutional consequences of decoupling exposure.* Strategic Organization, 18(3), 407–426. https://doi.org/10.1177/1476127019831023
85. Herin, T. L., Mattalatta, Ilyas, J. B., & Naninsih, N. (2025). Enhancing Employee Performance Through Knowledge Management, Innovation Capabilities, Learning Organization, And Empowerment: an Empirical Study of The West Papua Provincial BPD. *Devotion: Journal of Research & Community Service, 6*(2), 145–165. https://doi-org/10.59188/devotion.v6i2.25414
86. Herron, M. C., & Quinn, K. M. (2016). *A careful look at modern case selection methods. Sociological Methods & Research, 45*(3), 458–492. https://doi.org/10.1177/0049124114547053
87. Hersberger-Langloh, Sophie E.,, Stühlinger, S., & Schnurbein, G. (2021) Institutional isomorphism and nonprofit managerialism: For better or worse? Nonprofit Management & Leadership, 31(3), 461-480.
88. Hladchenko, M., & Pinheiro, R. (2019). Implementing the Triple Helix Model: Means-Ends Decoupling at the State Level? *Minerva: A Review of Science, Learning & Policy, 57*(1), 1–22. https://doi-org/10.1007/s11024-018-9355-3
89. Hladchenko, M., & Westerheijden, D. F. (2019). The self-concept of Ukrainian doctoral students: Means–ends decoupling at the state level. *Higher Education Quarterly, 73*(2), 182–197. https://doi-org/10.1111/hequ.12182
90. Hubbart, J. A. (2023). *Organizational change: Considering truth and buy-in. Administrative Sciences, 13*(1), 3. https://doi.org/10.3390/admsci13010003
91. Huckle, J. (2026). Re-visioning the GeoCapabilities project through the lens of critical realism with a focus on sustainable global citizenship. *International Research in Geographical and Environmental Education, 35*(1), 107–122. https://doi.org/10.1080/10382046.2024.2405316
92. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). *Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, 3*(3), 123–127. https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002
93. Yakova, L., Politov, A., & Gerganov, A. (2025). A path to professional capability: The Career Start Programme in Bulgaria as a strategy to youth development. *Social Policy & Administration, 59*(3), 548–568. https://doi-org/10.1111/spol.13070
94. Ibarra-Fernández, M. I., Anzola-Morales, O. L., & Antonio Orozco, L. (2025). Institutional change of the Colombian army 2012–2021. *Defence Studies, 25*(1), 1–21. https://doi-org/10.1080/14702436.2024.2396829
95. Ydén, K., Berndtsson, J., & Petersson, M. (2019). Sweden and the issue of NATO

membership: exploring a public opinion paradox. *Defence Studies, 19*(1), 1–18. https://doi-org/10.1080/14702436.2019.1568192
96. Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
97. Ik, M., & Azeez, A. A. (2020). Organisational green behavioural change: The role of Change Management. International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 8(1), 34-48.
98. Young, D. G, & Anderson, K. (2017) Media Diet Homogeneity in a Fragmented Media Landscape, Atlantic Journal of Communication, 25:1, 33-47.
99. Irwin, K., Gilstrap, C., Drnevich, P., & Sunny, M. (2022). *The acquisition of capabilities: How firms use dynamic and ordinary capabilities to manage uncertainty. Journal of Management & Organization, 28*(3), 564–586. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.23
100. Ismail, R. M., & AL - atwany, M. W. (2019). Poposed Mechnism for Institutional Coordination between Agricultural Extention, Researches Organization and Agricultural Serves Organizations Operating in the Governorate of Holy Karbala. *Iraqi Journal of Agricultural Sciences, 50*(3), 867–878.
101. Yuan, S. (2025). Coexistence or Competition? China's Evolution in Global Institutional Power. *Histories (2409-9252), 5*(2), 20–N.PAG. https://doi-org/10.3390/histories5020020
102. Yüksel, M., & Karavardar, G. (2025). The Mediating Role of Innovation Capability in the Effect of Entrepreneurial Leadership on Organizational Innovation: A Study on Managers and Employees. *Anadolu University Journal of Social Sciences / Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25*(3), 187–211. https://doi-org/10.18037/ausbd.1593836
103. Jacobsson, M., & Näsholm, M. (2024). Meaningful organizational routines in primary healthcare: Influencing factors and their consequences for routine enactment. *Journal of Health Organization and Management, 39*(9), 16–35. https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2023-0317
104. Jian, L. (2020) Unbalanced Model: An Interpretation of the Internal Governance of Chinese Universities. Chinese Education & Society 2020, Vol. 53, No. 4, 187–197.
105. Joseph, C., Madi, N., Janggu, T., Rahmat, M., & Mohamed, N. (2018) Online Integrity Disclosure: Benchmark For Good Governance? Asia-Pacific Management Accounting Journal, 13(1), 207-230.
106. Joskow, R., Patel, D., Landre, A., Mattick, K., Holloway, C., Danemayer, J., & Austin, V. (2025). Understanding the Impact of Assistive Technology on Users' Lives in England: A Capability Approach. *Bioengineering (Basel), 12*(7), 750. https://doi-org/10.3390/bioengineering12070750
107. Jucevičius, G., & Jucevičienė, R. (2022). Enabling collaborative dynamic capabilities in strategic communities: Firm- vs. network-centric perspectives. *Journal of Management & Organization, 28*(3), 587–604. https://doi-org/10.1017/jmo.2022.37
108. Kara, H., & Pickering, L. (2025). How can we reform research ethics management to make it fit for purpose? *Research Ethics, 21*(4), 736–755. https://doi-org/10.1177/17470161251351389

109. Karadzhov, V., & Patarchanova, E. (2025). *How to create the best PESTEL analysis. International Journal of Digital Research, 1*(3), 8–20.
110. Kasperavičiūtė-Černiauskienė, R. (2014) Pasirinkimas diegti kokybės vadybos priemones: ISO9001 standarto atvejis Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 264 p.
111. Katopol, P. F. (2016). *Isomorphism and barriers to organizational change. Library Leadership & Management, 30*(3). https://pdfs.semanticscholar.org/4cd1/4af29c6d66dcf13a7a8c724311219593937d.pdf
112. Kenikasahmanworakhun, P., Jinain, P., Khantanapha, N., Thanathanchuchot, T., Thanathanchuchot, T., & Channuwong, S. (2025). Intellectual Capital, Innovation Capability, Knowledge Integration of Hi-Tech firms in Thailand. *Journal of Neonatal Surgery, 14*, 258–265. https://doi-org/10.52783/jns.v14.2394
113. Kezar, A. & Bernstein-Sierra, S. (2019) Examining Processes of Normative Isomorphism and Influence in Scaled Change Among Higher Education Intermediary Organizations. AERA Open October-December, 5(4), 1–16.
114. Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). *Reactions towards organizational change: A systematic literature review. Current Psychology.* Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6
115. Kim, C., Kim, Y., Rhee, M., & Kim, B. K. (2024). *Pathways to exploration in higher education: Status and institutional logic in public and private higher education institutions.* Higher Education, 88(2), 627–643. https://doi.org/10.1007/s10734-023-01135-4
116. Kim, J., & Kang, H. (2024). Bureaucratic burden or administrative capacity? Administrative intensity and fiscal performance of local governments. *Public Management Review,* 1–22. https://doi-org/10.1080/14719037.2024.2447314
117. Kirilov, R. (2019). Challenges in Building the Administrative Capacity of Career Centers in Higher Education Institutions. *Trakia Journal of Sciences, 17*(Supplement 1), 60–63. https://doi-org/10.15547/tjs.2019.s.01.011
118. Klingberg, S., Stalmeijer, R. E., & Varpio, L. (2024). Using framework analysis methods for qualitative research: AMEE Guide No. 164. *Medical Teacher, 46*(5), 603–610. https://doi-org/10.1080/0142159X.2023.2259073
119. Ko, K., Park, H. H., Shim, D. C., & Kim, K. (2021). The change of administrative capacity in Korea: contemporary trends and lessons. *International Review of Administrative Sciences, 87*(2), 238-255. https://doi.org/10.1177/0020852320982340
120. Koch, J. J. I. (2025). Mass Death, Population Decline, and Deprivation: A Capability Approach. *Journal of Genocide Research, 27*(3), 471–494. https://doi-org/10.1080/14623528.2024.2388413
121. Kontinen, T., & Onali, A. (2019) Strengthening Institutional Isomorphism in Development NGOs? Program Mechanisms in an Organizational Intervention. SAGE Open January-March 2017: 1–14
122. Kovalchuk, M. (2024). *Factors influencing the institutional capacity of the state: A comparative analysis of Ukraine and the USA.* Derzhavne upravlinnia, 1(19), 22–33. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-5/22

123. Krause, R., Wu, Z., Bruton, Garry D., Carter, & Suzanne M. (2019) Academy of Management Journal, Vol. 62, Issue 1, 283-308.
124. Lawani, A. (2020). *Critical realism: What you should know and how to apply it. Qualitative Research Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2020-0101
125. Lehmann, T., Benner, M., & Kapo, A. (2025). Institutional asymmetries in a low-coordination economy: the smart specialization paradox in Bosnia and Herzegovina. *Innovation: The European Journal of Social Science Research, 38*, 855-883.
126. Li, Y. (2023). Intentionality, not just agency: bringing intended meaning back into the micro–macro institutionalization processes. *Culture & Organization, 29*(4), 271–297. https://doi-org/10.1080/14759551.2023.2167082
127. Liukinevičienė, L. (2022). Ligoninių atsparumo diskursas teoriniame organizacijos atsparumo sampratos, bruožų ir veiksnių kontekste. *Socialiniai tyrimai,* 45(2), 45–59.
128. Lodge, M., & Wegrich, K. (2014). Introduction: Governance innovation, administrative capacities, and policy instruments. In M. Lodge & K. Wegrich (Eds.), *The problem-solving capacity of the modern state*, 16–26.
129. Luise, G., & Cocozza, G. (2025). *The process of "capacity building" in the public administration: Artificial intelligence, transparency and new models of the administrative decision.* Frontiers in Political Science, 7, 1605729. https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1605729
130. Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). *Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. Qualitative Health Research, 26*(13), 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444
131. Martinaitis, Ž., & Nakrošis, V. (2009). *Explaining innovations in the Lithuanian public sector: New public management, administrative culture and structural capacities.* Lithuanian Political Science Yearbook, 83–97.
132. Martinez, R. (2024). The logic of appropriateness of unity in diversity: the institutionalization of a city network in global governance. *Globalizations, 21*(5), 857–874. https://doi-org/10.1080/14747731.2023.2288410
133. Masocha, R., & Fatoki, O. (2018) The Role of Mimicry Isomorphism in Sustainable Development Operationalisation by SMEs in South Africa. Sustainability 2018, 10 (4), 1264.
134. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.* American Journal of Sociology, 83(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550
135. Micelotta, E. R., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). *Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. Journal of Management, 43*(6), 1885–1910. https://doi.org/10.1177/0149206317699522
136. Mills, Z., Wright, K., & D'Lima, D. (2023). Applying the Behaviour Change Wheel to UK Local Authority Policy Documents: A Content Analysis in the Context of Financial Behaviour. *Behavioral Sciences (2076-328X), 13*(12), 991. https://doi-org/10.3390/bs13120991
137. Mircescu, G. D. (2023). Analysis of the External Environment of the Pharmaceutical

Organization. *Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences, 12*(1), 67–76. https://doi-org/10.18662/lumenss/12.1/80
138. Moynihan, D. P. (2025). Rescuing state capacity: Proceduralism, the new politicization, and public policy. *Journal of Policy Analysis and Management, 44*(2), 364–378. https://doi.org/10.1002/pam.22673
139. Morales Cuichán, G. N. M., Sánchez Pazmiño, M. I., Ninahualpa Quiña, G., & Yoo, S. G. (2018). Competency Leadership Model: A Practical Case. In *Proceedings of the 10th International Conference on Information Management and Engineering (ICIME 2018)* (pp. 171–176). ACM. https://doi.org/10.1145/3285957.3285976
140. Moreira, A., de Sousa, J., & Ferreira, F. (2024). *Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. Journal of Innovation & Knowledge*, Article S2096248724000316. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001
141. Mthuli, S. A., Ruffin, F., & Singh, N. (2022). "Define, Explain, Justify, Apply" (DEJA): An analytic tool for guiding qualitative research sample size. *International Journal of Social Research Methodology, 25*(6), 809–821. https://doi-org/10.1080/13645579.2021.1941646
142. Nakrošis, V. (2005). *The capacities of new member states to manage EU funds: From absorption to value added.* In G. Jenei, A. Barabashev, & F. van den Berg (Eds.), *Institutional requirements and problem solving in the public administrations of the enlarged European Union and its neighbours* (pp. 381–393). NISPAcee.
143. Nakrošis, V. (2015). Viešojo sektoriaus reformos ir jų sėkmė: Kaip paaiškinti reformos iniciatyvų įgyvendinimą Europoje ir Lietuvoje? *Viešoji politika ir administravimas*, 14(4), 639–645. https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-4-12
144. Nakrošis, V., & Vilpišauskas, R. (2025). *The impact of a polycrisis on policy and institutional change.* Politologija, 119(3), 32–43.
145. Narendra, A. I., & Widia, D. (2024). Vanilla Export Destination Country Selection Strategy in an Effort to Optimize the International Market (Case Study of CV. Tanda Sentra Indonesia). *Jurnal Impresi Indonesia (JII), 3*(8), 607–623. https://doi-org/10.58344/jii.v3i8.5385
146. Norman, L. (2024). Reconsidering mechanisms in social science research: The varied uses of an explanatory metaphor. *Quality & Quantity, 59*(2), 1695–1712. https://doi.org/10.1007/s11135-024-02040-3
147. Nurcahyo UK., C. N., & Pusparini, E. S. (2025). Synergy of Dynamic Capability and Innovation: A New Model for Strengthening Clinic Performance through Entrepreneurial Leadership. *Eduvest: Journal Of Universal Studies, 5*(6), 6774–6788. https://doi-org/10.59188/eduvest.v5i6.50171
148. O'Meara, K. A., & Bloomgarden, A. (2011). *The pursuit of prestige: The experience of institutional striving from a faculty perspective. The Journal of the Professoriate,* 4(1), 40 64.
149. Oliveira, M., Bitencourt, C. C., Zanardo dos Santos, A. C. M., & Teixeira, E. K. (2016). Thematic Content Analysis: Is There a Difference between the Support Provided by the Maxqda® and Nvivo® Software Packages? *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM, 9*(1), 72–82. https://doi-org/10.5902/1983465911213

150. Owusu, Y., Iddrisu, M., Quaidoo, T. G., Osei-Tutu, F., Mumuni, H. I., & Boateng, A. A. (2025). A qualitative exploratory description of the psychosocial challenges of cancer patients receiving palliative care at a major teaching hospital in Ghana. *Discover Psychology, 5*(1), 1–14. https://doi-org/10.1007/s44202-025-00449-x
151. Pacheco Dias, M. F., & Marcela Scoponi, L. (2022). Capabilities to respond to institutional demands in the organizational field of the beef chain. Mapping and metrics of structural properties in Brazil and Argentina. *Redes (1414-7106), 27*(1), 1–28. https://doi-org/10.17058/redes.v27i1.15732
152. Paovangsa, S., Kamil, M., Aaqil, M., & Xing, K. (2025). Assessing Innovation Capability, Innovation types, and Its Impact on Innovation Performance in FDI Enterprises: Configurational Recipes for Laos. *SAGE Open, 15*(3), 1–20. https://doi-org/10.1177/21582440251365311
153. Paradis, E. (2017). When I say ... decoupling. *Medical Education, 51*(10), 992–993. https://doi-org/10.1111/medu.13248
154. Piatnychuk, I., Akimova, L., Serhieiev, V., Bashynskyi, I., Radchenko, R., & Akimov, O. (2025). *Competences of public administration leaders in the face of threats to national security: Strategic development guidelines.* TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 32(S1), 340–356.
155. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the neo-Weberian state* (4th ed.). Oxford University Press.
156. Polverari, L., Bachtler, J., Ferry, M., Mendez, C., & Ogilvie, J. (2020). *The use of technical assistance for administrative capacity building during the 2014-2020 period* (Final Report). European Commission / European Policies Research Centre. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/ta_admin_cap_build_en.pdf
157. Polverari, L., Domorenok, E., & Graziano, P. (2022). Empowerment via delegation? The administrative capacity-building potential of Cohesion Policy urban development strategies. *Regional Studies, 58*(4), 733–744. https://doi-org/10.1080/00343404.2022.2058698
158. Polzer, T., Meyer, R. E., Höllerer, M. A., & Seiwald, J. (2016). Institutional Hybridity in Public Sector Reform: Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms. In Research in the Sociology of Organizations, 48B, 69-99.
159. Potluka, O., & Medeiros, E. (2024). Administrative and organizational capacities of civil society in EU Cohesion Policy. *Regional Studies, 58*(4), 745–755. https://doi-org/10.1080/00343404.2021.1986626
160. Prester, J. (2023). *Operating and Dynamic Capabilities and Their Impact on Operating and Business Performance. Sustainability, 15*(20), 15181. https://doi.org/10.3390/su152015181
161. Qadir, A., & Alasuutari, P. (2023). The Discursive Side of Sociological Institutionalism in the Study of Religion. *Method & Theory in the Study of Religion, 35*(1), 1–23. https://doi-org/10.1163/15700682-bja10075
162. Qaiyum, S., & Wang, C. L. (2018). *Understanding internal conditions driving ordinary*

and dynamic capabilities in Indian high-tech firms. Journal of Business Research, 90, 206–214. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.014
163. Quintero Sepúlveda, I. C., & Zúñiga Collazos, A. (2025). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: an empirical analysis in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management, 37*(1), 19–34. https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523
164. Qvist, M. (2017) Meta-Governance and Network Formation in Collaborative Spaces of Uncertainty: The Case of Swedish Refugee Integration Policy, Public Administration, 95(2): 498-511.
165. Radder, H. (2023). Empirical concepts: Their meaning and its emergence. *Philosophy,* 33(8). https://doi.org/10.1007/s10516-023-09659-1
166. Ricciuti, R., Savoia, A., & Sen, K. (2019). What determines administrative capacity in developing countries? *International Tax and Public Finance, 26*(5), 972–998. https://doi.org/10.1007/s10797-019-09535-y
167. Risi, D., Wickert, C., & Ramus, T. (2023). Coordinated enactment: How organizational departments work together to implement CSR. *Business & Society, 62*(4), 745–786. https://doi.org/10.1177/00076503221110213
168. Roberts, A. (2020). Bridging levels of public administration: How macro shapes meso and micro. *Administration & Society, 52*(4), 631–656. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3291763
169. Roy Chowdhury, A. (2024). The Use of Competition Law as a Mechanism of Corporate Governance in India. *Liverpool Law Review, 45*(1), 49–72. https://doi-org/10.1007/s10991-023-09328-8
170. Ross, C., Turovsky, R., & Sukhova, M. (2023). The Covid-19 Pandemic as a Test of Russia's Subnational State Capacity. *Demokratizatsiya, 31*(4), 461–484.
171. Rupidara, N. S., & McGraw, P. (2010). Institutional change, continuity and decoupling in the Indonesian industrial relations system. *Journal of Industrial Relations, 52*(5), 611–632. https://doi.org/10.1177/0022185610381563
172. Sadiq, T., van Tulder, R., & Maas, K. (2022). Building a taxonomy of hybridization: An institutional logics perspective on societal impact. *Sustainability, 14*(16), Article 10301. https://doi.org/10.3390/su141610301
173. Sana, G. A., & Filho, E. R. G. (2021). Mechanisms for Risk Elimination of a Compliance Trap in the Brazilian Telecommunications Industry. *RAM. Mackenzie Management Review / RAM. Revista de Administração Mackenzie, 22*(5), 1–26. https://doi-org/10.1590/1678-6971/eRAMR210179
174. Sarica, S. Ö. (2023). The Effect of Administrative Capacity on Urban Livability in Türkiye: A Geographically Weighted Regression. *Hitit Journal of Social Sciences, 16*(2), 442–460. https://doi-org/10.17218/hititsbd.1364444
175. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education Limited.
176. Şchiopu, S.-D. (2022). The administrative capacity to manage the effects of the COVID-19 pandemic in schools: legality of personal data processing concerning the staff

vaccination status in order to resume courses with physical presence or online. *Jus et Civitas, 1*, 49–55.
177. Schneider, L. (2025). *The role of public administration in crisis management.* Review of Public Administration and Management, 13(2), 494.
178. Schriber, S., & Löwstedt, J. (2020). *Reconsidering ordinary and dynamic capabilities in strategic change.* European Management Journal, 38(3), 377–387. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.006
179. Schuch, E., Gabbert, S., & Richter, A. P. (2021). *Institutional inertia in European fisheries – Insights from the Atlantic horse mackerel case. Marine Policy,* 128, 104464. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104464
180. Schulze, A., & Brusoni, S. (2022). *How dynamic capabilities change ordinary capabilities: Reconnecting attention control and problem-solving. Strategic Management Journal, 43*(12), 2457–2483. https://doi.org/10.1002/smj.3413
181. Scott, R. W. (2010) Reflections: The Past and Future of Research on Institutions and Institutional Change, Journal of Change Management, 10(1), 5-21
182. Şeker, B. Ş. (2025). A New Security Calculus: Redefining National Security Through the Lessons of the 2025 Iran-Israel War. *Urban Academy/ Kent Akademisi, 18*(6), 3942–3968. https://doi-org/10.35674/kent.1752402
183. Setthasuravich, P., & Pukdeewut, A. (2024). Policy Capacity: A Scoping Review of Definitions, Conceptual Frameworks, Applications, and Future Research Directions. *Local Administration Journal, 17*(2), 261–294. retrieved from https://so04.tci-thaijo.org/index.php/colakkujournals/article/view/271574
184. Shabangu, L., & Letaba, P. (2025). Service Innovation Dynamic Capabilities Framework: A Case of Water Utilities in South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering, 36*(2), 47–61. https://doi-org/10.7166/36-2-3116
185. Sharma, U., & Lowe, A. (2023). Change agents' enactment of management control systems: Shaping strategic change in a telecommunications organisation. *Qualitative Research in Accounting & Management, 20*(2), 229–256. https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2021-0104
186. Shengchen, Z., & Yue, X. (2025). Foundation of the Political Resilience in China: A Perspective of State Capacity. *Journal of Contemporary China, 34*(152), 295–311. https://doi-org/10.1080/10670564.2024.2329542
187. Shybalkina, I. (2023). Getting a Grant is Just the First Step: Administrative Capacity and Successful Grant Implementation. The American Review of Public Administration, 54(3), 287-302. https://doi.org/10.1177/02750740231206823
188. Shin, J. C., Ho, S. S.-H., Chen, R. J.-C., & Lee, J.-K. (2023). Does institutional performance matter under competition-based funding for higher education in East Asia? A comparative study in Korea and Taiwan. *Studies in Higher Education, 48*(3), 383–398. https://doi-org/10.1080/03075079.2022.2138849
189. Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori? *International Journal of Social Research Methodology, 21*(5), 619–634. https://doi-org/10.1080/13645579.2018.1454643
190. Sinha, A., Sahoo, K. C., Mahapatra, P., Pati, S., Kshatri, J., Kanungo, S., Batista, S. R.,

Nunes, B. P., Weller, D., Mercer, S. W., & Pati, S. (2025). Capacity building models for managing multiple long-term conditions in low-and-middle-income countries: a systematic review and gap analysis. *Human Resources for Health, 23*(1), 1–11. https://doi-org/10.1186/s12960-025-00996-3

191. Smaliukienė, R., Giedraitytė, V., Grincevičiūtė, I., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2023). *Good practices in inter-institutional collaboration in managing the migrant crisis = Tarpinstitucinio bendradarbiavimo valdant migrantų krizę gerosios patirtys. Public Policy and Administration,* 22(1), 20–32. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.22.1.33724
192. Snowberg, E., & Ting, M. M. (2023). *An Organizational Theory of State Capacity* [Working paper]. Columbia University. https://www.columbia.edu/~mmt2033/state_capacity.pdf
193. Sreeja, K., & Gireesan, K. (2024). Strengthening the Capabilities of Panchayati Raj Institutions in Disaster Management: A Study of Flood-Prone Areas in Alappuzha District, Kerala. *Journal of Rural Development, 43*(1), 1–10.
194. Stačinskaitė, S., & Petrauskienė, R. (2023). *Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis.* Viešoji politika ir administravimas, 22(1), 103–118.
195. Stepukonis, F., Butkevičienė, R., Beržanskytė, A., Jakubauskienė, M., Kalėdienė, R., Vladičkienė, J., & Stankūnas, M. (2017). Administraciniai gebėjimai sveikatos netolygumams nustatyti ir mažinti Lietuvos savivaldybėse: Kokybinis požiūris. *Sveikatos mokslai, 27*(2), 87–91. https://doi.org/10.5200/sm-hs.2017.030
196. Stoeber, T., & Kanbach, D. K. (2025). *Innovating beyond boundaries: Enhancing firms' dynamic capabilities through open innovation. Management Review Quarterly.* Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11301-025-00510-y
197. Stutchbury, K. (2021). Critical realism: an explanatory framework for small-scale qualitative studies or an 'unhelpful edifice'? *International Journal of Research & Method in Education, 45*(2), 113–128. https://doi.org/10.1080/1743727X.2021.1966623
198. Sukiennik, M., & Kowal, B. (2022). Analysis and Verification of Space for New Businesses in Raw Material Market—A Case Study of Poland. *Energies (19961073), 15*(9), N.PAG. https://doi-org/10.3390/en15093042
199. Taylor, D., & Oylan, L. (2008). Environmental Reporting by City Governments in Australia: Influences of Isomorphism, Decoupling and Management Dominant Logic. *World of Accounting Science, 10*(3), 7–21.
200. Teodoro, M. P. (2014). *When professionals lead: Executive management, normative isomorphism, and policy implementation.* Journal of Public Administration Research and Theory, 24(4), 983–1004.
201. Thorlakson, L. (2007). An institutional explanation of party system congruence: Evidence from six federations. *European Journal of Political Research, 46*(1), 69–95. https://doi-org/10.1111/j.1475-6765.2006.00647.x
202. Tongtong, Z., Said, J., Zakaria, N. B., Erum, N., & Ason, Y. J. (2025). Enhancing Hospital Resilience: Dynamic Capabilities in the Digital Age. *Journal of Nusantara Studies, 10*(2), 634–654. https://doi-org/10.24200/jonus.vol10iss2pp634-654
203. Tseng, J., & Chou, P. (2011) Mimetic isomorphism and its effect on merger and

acquisition activities in Taiwanese financial industries. Service Industries Journal, 31(9), 1451-1469.
204. Tushar, H., & Sooraksa, N. (2023). Global employability skills in the 21st century workplace: A semi-systematic literature review. *Heliyon, 9*(11), e21023. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21023
205. Überbacher, F., & Scherer, A. G. (2019). Indirect Compellence and Institutional Change: U.S. Extraterritorial Law Enforcement and the Erosion of Swiss Banking Secrecy. *Administrative Science Quarterly, 65*(3), 565-605. https://doi.org/10.1177/0001839219855033
206. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). *"Different speed" or unified EU? Answer from the point of view of institutionalism theory.* Social Transformations in Contemporary Society, (7). 26-35. https://repository.mruni.eu/handle/007/15842
207. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). *National security system in Lithuania: Case study according to institutional fragmentation theory.* Social Transformations in Contemporary Society, (8), 5–14. https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2020~1665412840625/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content
208. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2017). *Career development in the uniformed services of Lithuania: Wide open innovation possibilities vs. inert hierarchical culture. Public Policy and Administration,* 16(3), 365–376.
209. Van Wolleghem, P. G. (2022). Does administrative capacity matter? The absorption of the European Fund for the integration of migrants. *Policy Studies, 43*(4), 640–658. https://doi-org/10.1080/01442872.2020.1770209
210. Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). *Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: Systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. BMC Medical Research Methodology, 18*(148), 1–18. https://doi.org/10.1186/s12874-018-0594-7
211. Vilkas, M. & Vaitkevičius, S. (2012) *Institucinis izomorfizmas ar efektyvumo paieška? ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvai Lietuvoje.* Economics and management, 17(4), 1613-1619.
212. Viter, D., & Rudenko, O. (2025). National Security in the MultiDomain Environment: Public Administration Issues. Public Administration and Law Review, (1(21), 40–49.
213. Vitkienė, E. (2009). Business enterprises strategic management in the context of economic crisis. *Transformations in Business & Economics, 8*(3), 186–195.
214. Výrostová, E., & Nyikos, G. (2024). Administrative capacity and EU funds management systems performance: the cases of Hungary and Slovakia. *Regional Studies, 58*(4), 704–718. https://doi-org/10.1080/00343404.2022.2152434
215. Wang, Z., & He, W. (2025). The Evolution of Green Fiscal Policy Instruments in China: Content Analysis of Policy Documents From 2001 to 2023. *SAGE Open, 15*(2), 1–18. https://doi-org/10.1177/21582440251340151
216. Weller, N., & Barnes, J. (2016). Pathway analysis and the search for causal mechanisms. *Sociological Methods & Research, 45*(3), 424–457. https://doi.org/10.1177/0049124114544420
217. Wells, I., & Giacco, D. (2024). *Theoretical frameworks used to inform qualitative mental*

health research: A focus on positivism, interpretivism and critical realism. BJPsych Advances, 1–9. https://doi.org/10.1192/bja.2024.66
218. Whelan-Jackson, N., & Keith, H. (2025). Supporting Capabilities for Flourishing: Philosophical Foundations of Equity in Health and Well-Being for People With Disabilities. *Inclusion, 13*(3), 229–238. https://doi-org/10.1352/2326-6988-13.3.229
219. Wibowo, M. A., Siswati, A., Indah, S., Widodo, & Cahyono, B. (2025). Innovation Capability and Knowledge Sharing: A Driving Model of Innovation Strategy. *Interdisciplinary Social Studies, 4*(4), 478–490. https://doi-org/10.55324/iss.v4i4.905
220. Widmer, T., & Prior, D. (2019) Institutional Isomorphism, Institutional Logics and Organisational Fields: An Institutionalist Perspective on Circular Economy. Proceedings of the Spring Servitization Conference 2019.
221. Woo, G., Gargiulo, M. V., Napolitano, F., Amoroso, O., Russo, R., & Capuano, P. (2024). Public administration capacity building through exploring downward counterfactuals. *Public Organization Review,* 17(2), 180–199. https://doi.org/10.1007/s11115-024-00788-8
222. Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society, 34*(3–4), 165–171. https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001
223. Xiangke Zhang, Shoukui He, & Xu Chen. (2025). A Cross-Entropy-Based Framework Using HyperSoft Type-2 Neutrosophic Numbers for Innovation Capability Evaluation in Central Cities of Emerging Economies. *Neutrosophic Sets & Systems, 78*, 127–148.
224. Xiufen Deng, Abd Kadir, H. B., & Ooi Boon Keat. (2024). Top Management Team Heterogeneity and Team behavior Integration Effects on Private Higher Education Institutional Performance in China. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences, 22*(2), 2335–2350. https://doi-org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00168
225. Zaenuddin, M. (2025). How to Achieve the Integration From the Dualism of Institutional Conflicts? Lesson Learned From Batam, Indonesia. *SAGE Open, 15*(3), 1–14. https://doi-org/10.1177/21582440251365467
226. Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). *Innovation capability: From technology development to transaction capability.* Journal of Technology Management & Innovation, 7(2), 14–27. https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002
227. Zhang, B., Zhao, S., Shao, D., Fan, X., & Wang, S. (2025). Institutional pressures and green supply chain integration intention: Evidence from Chinese manufacturing firms. *PLoS ONE, 20*(5), 1–24. https://doi-org/10.1371/journal.pone.0322200
228. Zhang, T. (2022). Critical Realism: A Critical Evaluation. *Social Epistemology, 37*(1), 15–29. https://doi.org/10.1080/02691728.2022.2080127

Teisės aktai:

229. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija ir

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2023 m. gegužės 31 d.). *Įsakymas Nr. 4-299/V-447/V-171/1V-331 dėl Lietuvos Respublikos gynybos ir saugumo pramonės plėtros 2023–2027 metais gairių patvirtinimo.* Vilnius.
230. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2023 m. kovo 6 d.). *Įsakymas Nr. V-180 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro valdymo sričių 2023–2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija.
231. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2024 m. kovo 18 d.). *Įsakymas Nr. 12-01-483 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos 2023 metų veiklos ataskaitos pateikimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija.
232. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2025 m. balandžio 16 d.). *Įsakymas Nr. 12-01-819 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos m inisterijos 2024 metų veiklos ataskaitos pateikimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija.
233. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2025 m. kovo 10 d.). *Įsakymas Nr. V-214 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro valdymo sričių 2025–2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija.
234. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įsakymas Nr. V-1022 „Dėl Lietuvos kariuomenės Gynybos štabo nuostatų ir struktūros patvirtinimo“ (2025, spalio 30). E-Tar. Gauta iš https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/360f4172b56111f092fda1fd0c194cc5
235. Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas. Valstybės žinios, 1997-01-08, Nr. 2-16. Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas. (1996 m. gruodžio 19 d. Nr. VIII-49). *Žin.*, 1997, Nr. 2-16. Suvestinė redakcija nuo 2025-07-01 iki 2025-12-31. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt
236. Lietuvos Respublikos Seimas. (2024 m. kovo 21 d.). *Nutarimas Nr. XIV-2505 dėl krašto apsaugos sistemos stiprinimo ir plėtros programos patvirtinimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas.
237. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo. Valstybės žinios, 2002-06-07, Nr. 56-2233.
238. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. (2023 m. vasario 14 d.). *Lietuvos Respublikos teisingumo ministro įsakymas Nr. 1R-46 „Dėl Lietuvos Respublikos teisingumo ministro valdymo sričių 2023–2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“.* Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija.
239. Lietuvos Respublikos teisingumo ministras. (2025 m. gegužės 23 d.). *Įsakymas dėl Lietuvos kalėjimų tarnybos nuostatų patvirtinimo* (Nr. 1R-172). TAR, 2025-05-27, Nr. 10415. Vilnius.
240. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas. (2023 m. gruodžio 19 d. Nr. XIV-2404). *TAR,* 2023-12-21, Nr. 26668. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas.

Kiti šaltiniai:

241. Banevičienė, A. (2024). *Criminal Detention in the EU: Conditions and Monitoring. Update of FRA's Criminal Detention Database (FRANET).* Lietuvos ataskaita. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. https://kalejimai.lrv.lt/lt/teisine-informacija/teises-aktai/tarptautiniai-tarpzinybiniai-susitarimai/
242. Centre for International Development and Training. (n.d.). *Key terminology unpacked.* University of Wolverhampton. Retrieved November 10, 2025, from https://cidt.org.uk/capacitystrengthening/key-terminology-unpacked/
243. D'Alfonso, A. (2024). *Next Generation EU (NGEU) delivery – How are the Member States doing? Italy's National Recovery and Resilience Plan: Latest state of play* (PE 698.847). European Parliamentary Research Service. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/698847/EPRS_BRI(2021)698847_EN.pdf
244. European Commission. (2024). *Public administration in the future: Strengthening public sector capacity in Europe.* European Commission. Retrieved from https://reform-support.ec.europa.eu/tsi-2024-flagship-public-administration-future_en
245. Europos Parlamentas. (2025 m. kovo 12 d.). *Baltoji knyga dėl Europos gynybos ateities: 2025 m. kovo 12 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Baltosios knygos dėl Europos gynybos ateities (2025/2565(RSP)), P10_TA(2025)0034.* Briuselis: Europos Parlamentas.
246. IATE. (n.d.). *Interactive terminology for Europe.* European Union. Retrieved March 6, 2025, from https://iate.europa.eu/search/result/1759758634952/1
247. International association of Scholars of Mimetic Theory. Explorint, citiquint and developing Rene Girard's mimetic theory since 1990. https://violenceandreligion.com/mimetic-theory/
248. International Federation of Accountants. (2021). *Syllabus & competencies matrix for a three-level qualification.* https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountancy-organization-development-paod/publications/syllabus-competencies-matrix-three-level-qualification
249. Kurk Lietuvai. (2024). *Lietuvos žmogaus teisių sistemos žemėlapis: Tarptautinių ir nacionalinių rekomendacijų analizė (projekto ataskaita). 2023 m. lapkritis–2024 m. sausis.* https://kurklt.lt/projektai/lietuvos-zmogaus-teisiu-sistemos-zemelapis
250. Lietuvių kalbos žodynas. (n.d.). *Gebėti.* Gauta iš https://www.lietuviuzodynas.lt/zodynas/Gebeti#google_vignette
251. Lietuvos kalėjimų tarnyba & Bulgarijos Respublikos Bausmių vykdymo generalinis direktoratas. (2025). *Susitarimo memorandumas* https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1744099125/2285/BS-112_SUSITARIMO%20MEMORANDUMAS.PDF
252. Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2024). *Lietuvos kalėjimų tarnybos 2024 metų veiklos planas.* Patvirtinta Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2024 m. birželio 13 d. įsakymu Nr. 1R-178. Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija
253. Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2025). *Lietuvos kalėjimų tarnybos 2025 metų veiklos planas.* Patvirtinta Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2025 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 1R-98. Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija.

254. Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2025). *Lietuvos kalėjimų tarnybos veikla.* 2025 m. liepos 17 d. Vilnius: Lietuvos kalėjimų tarnyba.
255. Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2025). *Pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.* Prieiga per internetą: https://kalejimai.lrv.lt/lt/naujienos/pasirasyta-bendradarbiavimo-sutartis-su-generolo-jono-zemaicio-lietuvos-karo-akademija-5j4/
256. Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2025). *Pasirašyta sutartis su Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos.* Prieiga per internetą: https://kalejimai.lrv.lt/lt/naujienos/pasirasyta-sutartis-su-finansiniu-nusikaltimu-tyrimo-tarnyba-prie-lietuvos-respublikos-vidaus-reikalu-ministerijos-5Y3/
257. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2023 m. sausio 12 d.). *Krašto apsaugos ir Vidaus reikalų ministerijos stiprins bendradarbiavimą.* Prieiga per internetą: https://kam.lt/krasto-apsaugos-ir-vidaus-reikalu-ministerijos-stiprins-bendradarbiavima/
258. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2024 m. balandžio 18 d.). *VRM ir KAM stiprina bendradarbiavimą sienos apsaugos srityje.* Prieiga per internetą: https://kam.lt/vrm-ir-kam-stiprina-bendradarbiavima-sienos-apsaugos-srityje/
259. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2024). *Įsakymas Nr. 12-01-483 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos 2023 metų veiklos ataskaitos pateikimo.* Vilnius.
260. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2025 m. kovo 10 d.). *Įsakymas Nr. V-214 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro valdymo sričių 2025–2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija.
261. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. (2024). *Lietuvos Respublikos teisingumo ministro valdymo sričių 2024–2026 metų strateginis veiklos planas.* Patvirtinta Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2024 m. vasario 1 d. įsakymu Nr. 1R-35 (redakcija). Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija.
262. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2023, gruodžio). *Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje: Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas (2 dalis)* [PDF]. Retrieved from https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/RILplLajvUA.pdf
263. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2025 m. vasario 12 d.). *Su Krašto apsaugos ministerija pasirašytas bendradarbiavimo memorandumas.* Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/pasirasytas-bendradarbiavimo-memorandumas-tarp-vrm-ir-kam/
264. North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2022). *NATO 2022 Strategic Concept.* Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Madrid, 29 June 2022. Brussels: NATO. https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/strategic-concepts/nato-2022-strategic-concept
265. OECD. (2023). *Strengthening the innovative capacity of the public sector of Latvia.* OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-the-innovative-capacity-of-the-public-sector-of-latvia_8d3102d9-en.html

266. OECD. (2024). *Improving public sector capacity: Strengthening support for small island developing states.* OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2024/04/improving-public-sector-capacity-strengthening-support-for-small-island-developing-states_c7848436.html
267. OECD. (n.d.). *OECD Core Competency Framework* [PDF]. OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/apply/OECD-Core-Competency-Framework.pdf
268. UNDP. (2010). *A report on the multidimensional poverty in Albania* [PDF]. United Nations Development Programme. https://files.acquia.undp.org/public/migration/md/raport-apl-eng.pdf
269. UNDP. (n.d.). *Capacity development role.* UNDP Capacity Development for Health. https://undp-capacitydevelopmentforhealth.org/about/capacity-development-role/
270. United Nations. (n.d.). *Competencies for the future* [PDF]. United Nations. Retrieved from https://www.un.org/en/ethics/assets/pdfs/competencies4future.pdf
271. Valstybinis mokslinių tyrimų institutas „Fizinių ir technologijos mokslų centras". (2023 m. birželio 13 d.). *Lietuvos kariuomenė pasirašė bendradarbiavimo sutartis su FTMC ir BPTI.* Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.ftmc.lt/naujienos/lietuvos-kariuomene-pasirase-bendradarbiavimo-sutartis-su-ftmc-ir-bpti/
272. *World Bank. (2025). The Worldwide Governance Indicators 2025: Methodology revision. World Bank.* https://www.worldbank.org/content/dam/sites/govindicators/doc/The%20Worldwide%20Governance%20Indicators%202025%20Methodology%20Revision.pdf
273. Charron, N., Lapuente, V., & Bauhr, M. (2024). *The geography of quality of government in Europe: Subnational variations in the 2024 European Quality of Government Index and comparisons with previous rounds.* QoG Working Paper Series 2024:2. Department of Political Science, University of Gothenburg.

PRIEDAI

PRIEDAS 1. I tyrimo etape analizuoti dokumentai

Dokumentų lygmuo	Kariuomenės atvejis	Kalėjimų tarnybos atvejis
Tarptautiniai įsipareigojimai	North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2022). *NATO 2022 Strategic Concept.* Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Madrid, 29 June 2022. Brussels: NATO. https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/strategic-concepts/nato-2022-strategic-concept Europos Parlamentas. (2025 m. kovo 12 d.). *Baltoji knyga dėl Europos gynybos ateities: 2025 m. kovo 12 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Baltosios knygos dėl Europos gynybos ateities (2025/2565(RSP)), P10_TA(2025)0034.* Briuselis: Europos Parlamentas. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-10-2025-0034_LT.html	Banevičienė, A. (2024). *Criminal Detention in the EU: Conditions and Monitoring. Update of FRA's Criminal Detention Database (FRANET).* Lietuvos ataskaita. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. https://kalejimai.lrv.lt/lt/teisine-informacija/teises-aktai/tarptautiniai-tarpzinybiniai-susitarimai/ Kurk Lietuvai. (2024). *Lietuvos žmogaus teisių sistemos žemėlapis: Tarptautinių ir nacionalinių rekomendacijų analizė* (projekto ataskaita). 2023 m. lapkritis–2024 m. sausis. https://kurklt.lt/projektai/lietuvos-zmogaus-teisiu-sistemos-zemelapis

Strateginiai dokumentai	Lietuvos Respublikos Seimas. (2024 m. kovo 21 d.). *Nutarimas Nr. XIV-2505 dėl krašto apsaugos sistemos stiprinimo ir plėtros programos patvirtinimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2023 m. kovo 6 d.). *Įsakymas Nr. V-180 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro valdymo sričių 2023–2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2025 m. kovo 10 d.). *Įsakymas Nr. V-214 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro valdymo sričių 2025–2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija.	Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. (2024). *Lietuvos Respublikos teisingumo ministro valdymo sričių 2024–2026 metų strateginis veiklos planas.* Patvirtinta Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2024 m. vasario 1 d. įsakymu Nr. 1R-35 (redakcija). Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2025). *Lietuvos kalėjimų tarnybos 2025 metų veiklos planas.* Patvirtinta Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2025 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 1R-98. Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2024). *Lietuvos kalėjimų tarnybos 2024 metų veiklos planas.* Patvirtinta Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2024 m. birželio 13 d. įsakymu Nr. 1R-178. Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija.
Metinės ataskaitos	Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2024). *Įsakymas Nr. 12-01-483 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos 2023 metų veiklos ataskaitos pateikimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2025 m. balandžio 16 d.). *Įsakymas Nr. 12-01-819 dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos 2024 metų veiklos ataskaitos pateikimo.* Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija.	Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. (2024). *2023 metų veiklos ataskaita.* Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. (2025). *2024 metų veiklos ataskaita.* Vilnius: Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2023). *Įsakymas Nr. 4-299/V-447/V-171/1V-331 dėl Lietuvos Respublikos gynybos ir saugumo pramonės plėtros 2023–2027 metais gairių patvirtinimo.* Vilnius. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2023 m. sausio 12 d.). *Krašto apsaugos ir Vidaus reikalų ministerijos stiprins bendradarbiavimą.* Prieiga per internetą: https://kam.lt/krasto-apsaugos-ir-vidaus-reikalu-ministerijos-stiprins-bendradarbiavima/ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. (2024). *VRM ir KAM stiprina bendradarbiavimą sienos apsaugos srityje.* Prieiga per internetą: https://kam.lt/vrm-ir-kam-stiprina-bendradarbiavima-sienos-apsaugos-srityje/ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2025). *Su Krašto apsaugos ministerija pasirašytas bendradarbiavimo memorandumas.* Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/pasirasytas-bendradarbiavimo-memorandumas-tarp-vrm-ir-kam/ Valstybinis mokslinių tyrimų institutas „Fizinių ir technologijos mokslų centras“. (2023 m. birželio 13 d.). *Lietuvos kariuomenė pasirašė bendradarbiavimo sutartis su FTMC ir BPTI.* Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.ftmc.lt/naujienos/lietuvos-kariuomene-pasirase-bendradarbiavimo-sutartis-su-ftmc-ir-bpti/	Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2025). *Lietuvos kalėjimų tarnybos veikla.* 2025 m. liepos 17 d. Vilnius: Lietuvos kalėjimų tarnyba. Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2025). *Pasirašyta sutartis su Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos.* Prieiga per internetą: https://kalejimai.lrv.lt/lt/naujienos/pasirasyta-sutartis-su-finansiniu-nusikaltimu-tyrimo-tarnyba-prie-lietuvos-respublikos-vidaus-reikalu-ministerijos-5Y3/ Lietuvos kalėjimų tarnyba. (2025). *Pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.* Prieiga per internetą: https://kalejimai.lrv.lt/lt/naujienos/pasirasyta-bendradarbiavimo-sutartis-su-generolo-jono-zemaicio-lietuvos-karo-akademija-5j4/ Lietuvos kalėjimų tarnyba & Bulgarijos Respublikos Bausmių vykdymo generalinis direktoratas. (2025). *Susitarimo memorandumas* https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1744099125/2285/BS-112_SUSITARIMO%20MEMORANDUMAS.PDF

Šaltinis: sudaryta autorės

PRIEDAS 2. I tyrimo etapo koduotės žinynas (Kariuomenės atvejis)

1 Koordinavimo gebėjimai	96
1.1 Politiniai veiksniai	30
1.2 Ekonominiai veiksniai	1
1.3 Socialiniai veiksniai	33
1.4 Technologiniai veiksniai	4
1.5 Aplinkosauginiai veiksniai	0
1.6 Teisiniai veiksniai	16
2 Analitiniai gebėjimai	20
2.1 Politiniai veiksniai	1
2.2 Ekonominiai veiksniai	0
2.3 Socialiniai veiksniai	0
2.4 Technologiniai veiksniai	1
2.5 Aplinkosauginiai veiksniai	0
2.6 Teisiniai veiksniai	1
3 Reguliaciniai gebėjimai	39
3.1 Politiniai veiksniai	4
3.2 Ekonominiai veiksniai	0
3.3 Socialiniai veiksniai	6
3.4 Technologiniai veiksniai	0
3.5 Aplinkosauginiai veiksniai	0
3.6 Teisiniai veiksniai	7
4 Operaciniai gebėjimai	88
4.1 Politiniai veiksniai	17
4.2 Ekonominiai veiksniai	2
4.3 Socialiniai veiksniai	20
4.4 Technologiniai veiksniai	8
4.5 Aplinkosauginiai veiksniai	1
4.6 Teisiniai veiksniai	12
5 Išteklių valdymo gebėjimai	51
5.1 Politiniai veiksniai	1
5.2 Ekonominiai veiksniai	7
5.3 Socialiniai veiksniai	0
5.4 Technologiniai veiksniai	3
5.5 Aplinkosauginiai veiksniai	0
5.6 Teisiniai veiksniai	2

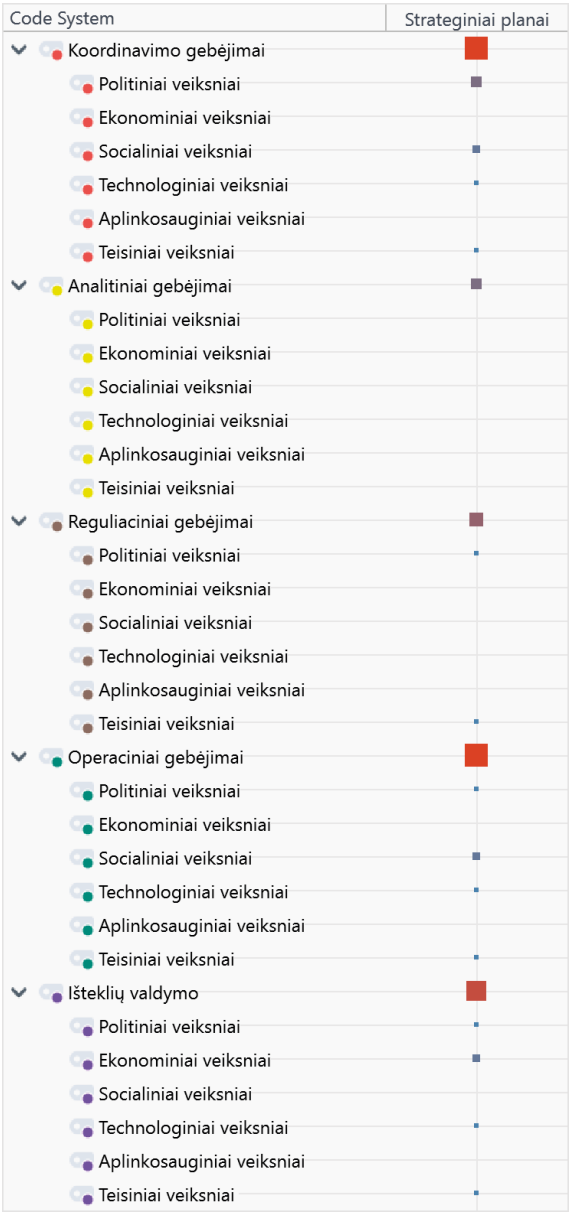
Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 3. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarptautiniuose įsipareigojimuose (Kariuomenės atvejis)



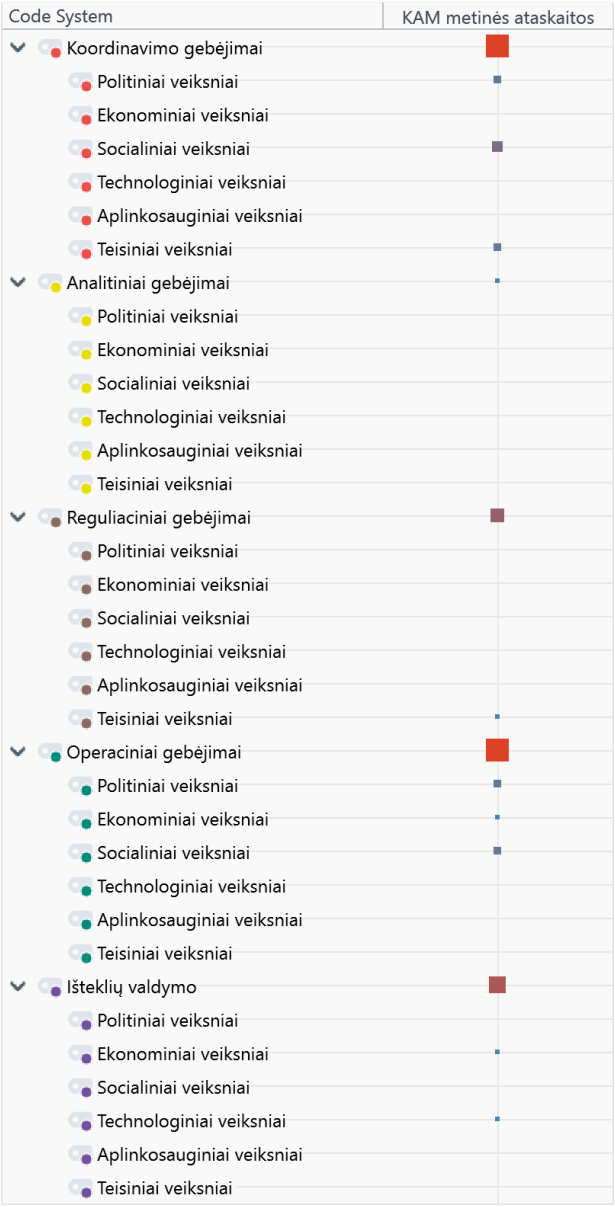
Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 4. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginiuose planuose (Kariuomenės atvejis)



Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 5. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas KAM metinėse ataskaitose (Kariuomenės atvejis)



Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 6. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarpinstituciniame bendradarbiavime (Kariuomenės atvejis)



Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 7. Interviu klausimynas (Kariuomenės atvejis)

ĮVADINIAI KLAUSIMAI

1. Kaip apibūdintumėte svarbiausius pokyčius jūsų institucijoje po 2022 m.?
2. Kiek šiuos pokyčius lėmė išoriniai (politika, geopolitika, visuomenės lūkesčiai) veiksniai, o kiek – vidinė institucijos brandos ir gebėjimų kaita?
3. Kiek, jūsų nuomone, pokyčiai buvo realūs veikimo turinyje, o kiek – labiau formali adaptacija prie taisyklių ar politinių įsipareigojimų?

1. KOORDINAVIMO GEBĖJIMAI

a) Rutininis (iki 2022 m.)

1. Kaip iki 2022 m. buvo organizuojamas bendradarbiavimas su kitomis institucijomis – labiau formalus ar operacinis?
2. Kiek tuometiniai koordinavimo procesai rėmėsi nusistovėjusiomis procedūromis, o kiek sprendimai buvo priimami ad hoc?
3. Kas padėdavo palaikyti koordinavimą – vidinės struktūros, asmeninės pažintys, formali sistema?

b) Dinaminis (po 2022 m.)

1. Kokie nauji koordinavimo mechanizmai atsirado po 2022 m. (jungtinės grupės, nuolatiniai tinklai, greito reagavimo kanalai)?
2. Kiek jūsų institucija gali pati inicijuoti pokyčius koordinavimo procese, o kur dar vis išlieka priklausomybė nuo aukštesnių lygmenų?
3. Kaip sprendžiami institucinių interesų konfliktai arba skirtingi prioritetai?

c) Inovacinis

1. Ar po 2022 m. atsirado naujų bendradarbiavimo formų, pagrįstų technologiniais sprendimais (realus laikas, duomenų mainai, platformos)?
2. Kaip pasikeitė asmeniniai ir neformalūs ryšiai kaip koordinavimo „tepalas“? Ar jų vaidmuo sustiprėjo?
3. Kaip kito bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi, NVO ar tarptautiniais partneriais?

2. ANALITINIAI GEBĖJIMAI

a) Rutininis

1. Kaip iki 2022 m. buvo atliekami vertinimai ar analizės – ar jos labiau formaliai atlikdavo reikiamą funkciją, ar remdavosi gilesniu problemų supratimu?
2. Kokie pagrindiniai šaltiniai ar duomenys tuomet buvo naudojami?
3. Ar analizės dažniau buvo skirtos pateisinti jau priimtus sprendimus, ar joms patikimai deleguota sprendimų pagrindimo funkcija?

b) Dinaminis (po 2022 m.)

1. Ar po 2022 m. atsirado naujų duomenų rinkimo ar vertinimo būdų? Kas paskatino šiuos pokyčius?
2. Kaip greitai institucija geba reaguoti ir mokytis iš naujų situacijų ar krizių?
3. Kokiomis sąlygomis organizacijoje lengviau priimami duomenimis pagrįsti sprendimai?

c) Inovacinis
1. Ar pastaraisiais metais buvo diegiami analitikos, informacinių sistemų, dirbtinio intelekto ar panašūs sprendimai?
2. Kaip vertinate bendradarbiavimą su akademinėmis ar ekspertais išorėje – ar tai realiai prisideda prie geresnės analizės?
3. Kiek analitiniai duomenys šiandien keičia sprendimų priėmimo logiką, ar vis dar dominuoja operacinis požiūris?

3. REGULIACINIAI GEBĖJIMAI
a) Rutininis
1. Kaip dažnai keičiami reglamentai ir procedūros?
2. Kiek šių pakeitimų iniciuojate patys, o kiek jie ateina „iš viršaus“?
3. Ar reglamentavimas dažniau padeda veikti efektyviau, ar riboja lankstumą?
b) Dinaminis
1. Ar yra tekę greitai taikyti taisykles naujoms situacijoms (ypač po 2022 m.)?
2. Kiek institucija turi realios erdvės taisykles adaptuoti?
3. Kaip sprendžiate konfliktą tarp formalios tvarkos ir realių poreikių?
c) Inovacinis
1. Ar buvo taikomi eksperimentiniai, laikini ar pilotiniai reguliavimo sprendimai?
2. Kiek naujos taisyklės kuriamos bendradarbiaujant tarp institucijų?
3. Kiek politinis ar reputacinis spaudimas veikia reguliacines adaptacijas?

4. OPERACINIAI GEBĖJIMAI
a) Rutininis
1. Kaip karo pradžia paveikė kasdienių procedūrų organizavimą?
2. Kiek kasdieniai procesai remiasi griežta hierarchija, o kiek – iniciatyva iš apačios?
3. Kaip organizuojamas veiklos tęstinumas ekstremaliomis situacijomis?
b) Dinaminis
1. Kiek ir kaip pastarųjų metų patirtys skatino procesų tobulinimą?
2. Ar darbuotojai yra įtraukiami siūlyti patobulinimus? Kaip jų idėjos realizuojamos?
3. Kaip organizuojamas bendradarbiavimas tarp padalinių sprendžiant problemas?
c) Inovacinis
1. Kokios naujos technologijos ar valdymo priemonės buvo diegiamos ir kaip jos pakeitė darbą?
2. Ar naujovės buvo diegiamos sekant kitų institucijų pavyzdžius?
3. Kaip naujos priemonės prisideda prie greitesnio reagavimo ir veiklos efektyvumo?

5. IŠTEKLIŲ VALDYMO GEBĖJIMAI

a) Rutininis

1. Kaip po 2022 m. pasikeitė finansavimo struktūra ir sprendimų laisvė dėl išteklių paskirstymo?
2. Kiek institucija gali savarankiškai prioritetizuoti finansinius ar žmogiškuosius išteklius?

b) Dinaminis

1. Kaip buvo perskirstyti resursai naujiems poreikiams atsiradus po 2022 m.?
2. Kaip keitėsi partnerystės – ar jų daugėjo (pvz., dėl finansavimo, pajėgumų, technologijų)?

c) Inovacinis

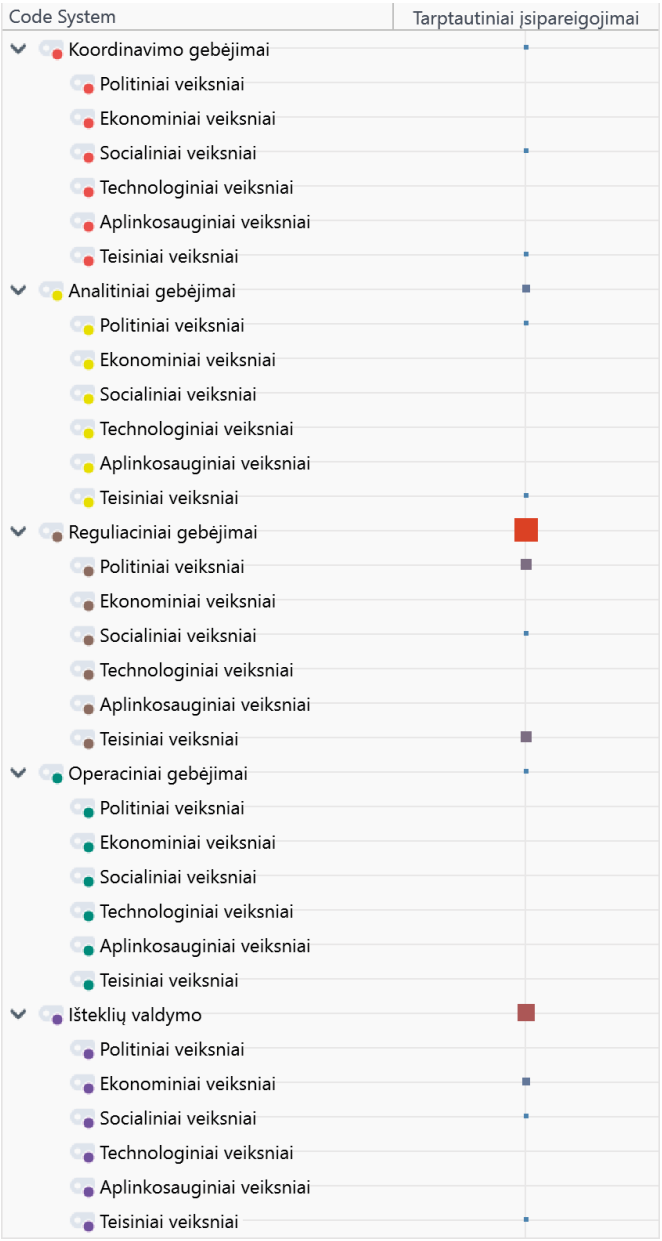
1. Kiek institucija dalyvauja bendruose projektuose su kitomis organizacijomis (gynybos, NVO, tarptautinėmis)?
2. Kaip šiandien apibūdintumėte konkurenciją dėl resursų, įvaizdžio, žmonių ar žinių valstybės saugumo sektoriuje?
3. Kokie sprendimai ar iniciatyvos padeda stiprinti institucijos matomumą ir patrauklumą?

PRIEDAS 8. I tyrimo etapo koduotės žinynas (Kalėjimų tarnybos atvejis)

1 Koordinavimo gebėjimai	21
1.1 Politiniai veiksniai	7
1.2 Ekonominiai veiksniai	0
1.3 Socialiniai veiksniai	4
1.4 Technologiniai veiksniai	5
1.5 Aplinkosauginiai veiksniai	0
1.6 Teisiniai veiksniai	12
2 Analitiniai gebėjimai	35
2.1 Politiniai veiksniai	3
2.2 Ekonominiai veiksniai	2
2.3 Socialiniai veiksniai	1
2.4 Technologiniai veiksniai	2
2.5 Aplinkosauginiai veiksniai	0
2.6 Teisiniai veiksniai	7
3 Reguliaciniai gebėjimai	98
3.1 Politiniai veiksniai	15
3.2 Ekonominiai veiksniai	0
3.3 Socialiniai veiksniai	2
3.4 Technologiniai veiksniai	4
3.5 Aplinkosauginiai veiksniai	0
3.6 Teisiniai veiksniai	38
4 Operaciniai gebėjimai	26
4.1 Politiniai veiksniai	2
4.2 Ekonominiai veiksniai	0
4.3 Socialiniai veiksniai	6
4.4 Technologiniai veiksniai	1
4.5 Aplinkosauginiai veiksniai	0
4.6 Teisiniai veiksniai	2
5 Išteklių valdymo gebėjimai	74
5.1 Politiniai veiksniai	6
5.2 Ekonominiai veiksniai	23
5.3 Socialiniai veiksniai	2
5.4 Technologiniai veiksniai	4
5.5 Aplinkosauginiai veiksn	0
5.6 Teisiniai veiksniai	5

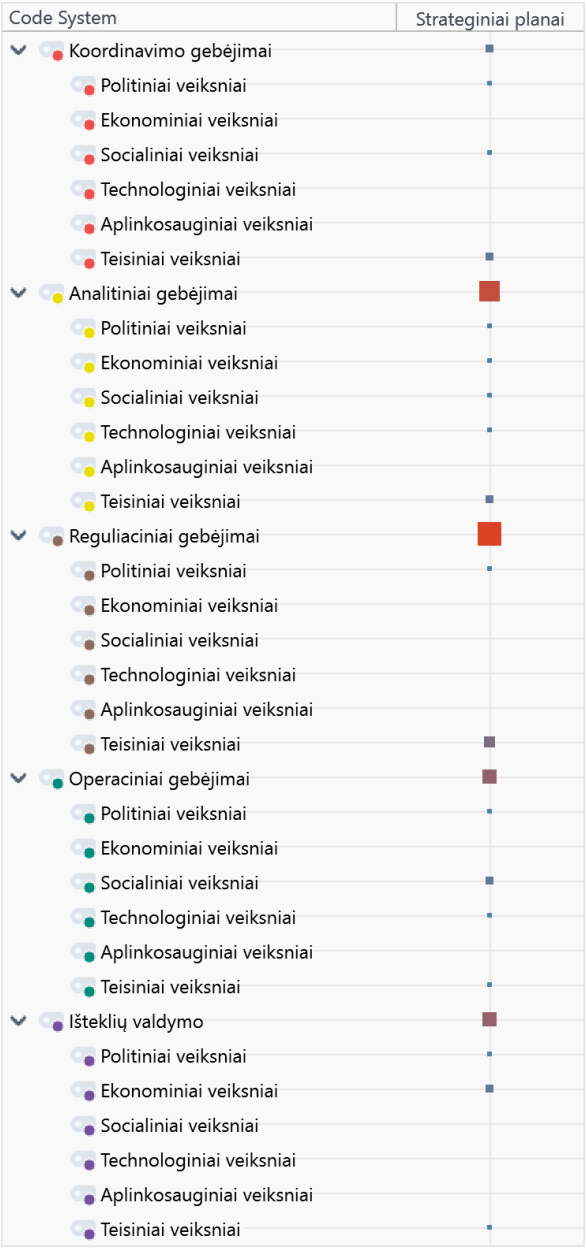
Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 9. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarptautiniuose įsipareigojimuose (Kalėjimų tarnybos atvejis)



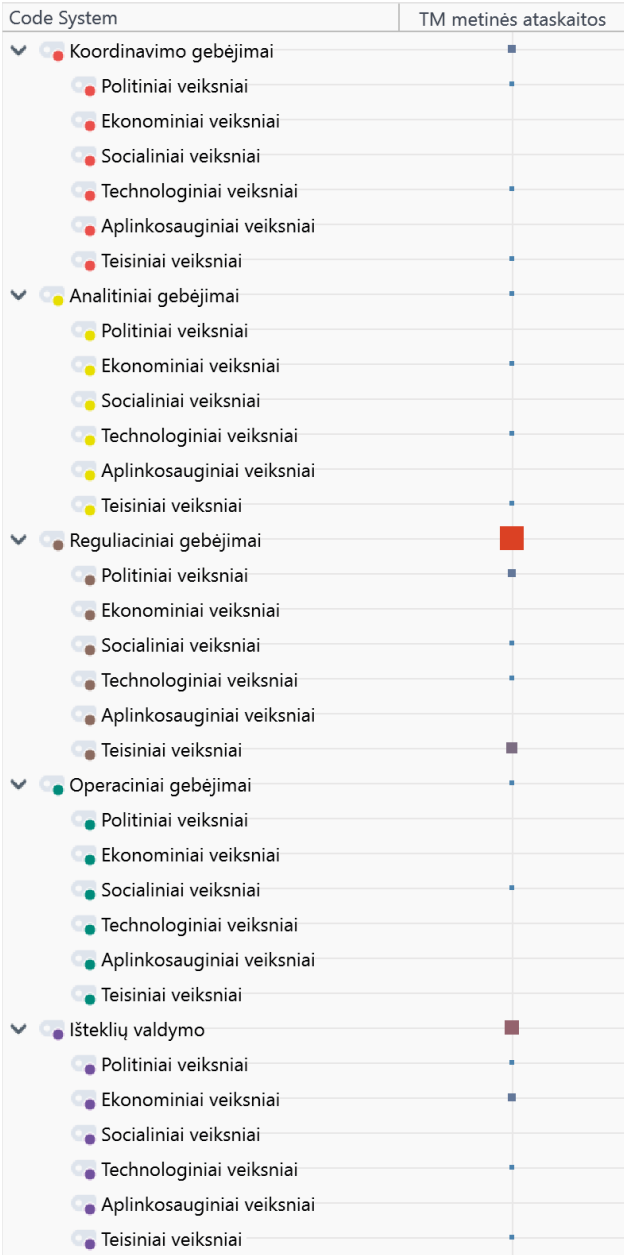
Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 10. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas strateginiuose planuose (Kalėjimų tarnybos atvejis)



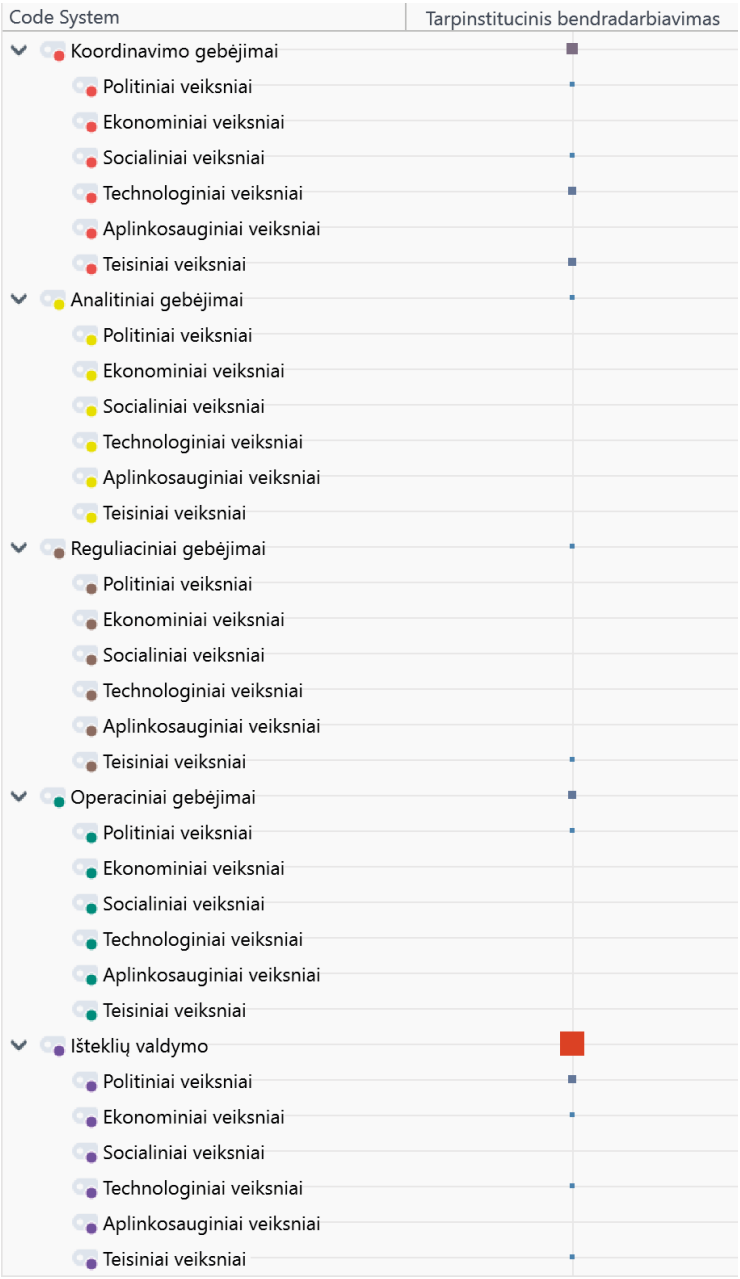
Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 11. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas TM metinėse ataskaitose (Kalėjimų tarnybos atvejis)



Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 12. Mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas tarpinstituciniame bendradarbiavime (Kalėjimų tarnybos atvejis)



Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 13. Interviu klausimynas (Kalėjimų tarnybos atvejis)

ĮVADINIAI KLAUSIMAI

1. Kaip vertinate svarbiausius pokyčius Lietuvos Kalėjimų tarnybos veikloje po 2023 m.?
2. Kurie išoriniai veiksniai (politika, teisė, socialiniai pokyčiai, finansai) turėjo didžiausią įtaką šiems pokyčiams?
3. Kiek šie pokyčiai reiškė realų veiklos keitimą, o kiek – formalų prisitaikymą prie reikalavimų?

KOORDINAVIMO GEBĖJIMAI

Rutininis

1. Kaip iki 2023 m. vyko kasdienis bendradarbiavimas su kitomis institucijomis?
2. Kiek koordinavimo procesai reglamentuoti, o kiek remiasi neformaliais ryšiais?
3. Su kokiais nuolatiniais iššūkiais susiduriate palaikydami tarporganizacinį koordinavimą?

Dinaminis

1. Kaip sprendžiamos situacijos, kai skirtingų institucijų interesai nesutampa?
2. Ar koordinavimo sprendimus galima priimti greitai, ar procesas dažniausiai ilgai derinamas?
3. Kaip po 2023 m. pasikeitė sprendimų lankstumas?

Inovacinis

1. Ar atsirado naujų bendradarbiavimo formų ar priemonių po 2023 m.?
2. Kiek jos pakeitė kasdienį darbą – iš esmės ar tik formaliai?
3. Kokie nauji sprendimai bendradarbiavimo srityje pasiteisino labiausiai?

ANALITINIAI GEBĖJIMAI

Rutininis

1. Kaip iki 2023 m. buvo organizuojamos analizės – ar jos buvo realiai naudojamos sprendimams?
2. Ar po 2023 m. analitinė funkcija sustiprėjo?
3. Kaip vertinate duomenų kaupimo ir panaudojimo kokybę?

Dinaminis

1. Kaip organizacija mokosi iš incidentų ar problemų?
2. Kaip greitai nauja informacija gali pakeisti sprendimus ar tvarkas?
3. Ar analitinės įžvalgos daro realią įtaką veiklos koregavimui?

Inovacinis

1. Ar taikomos naujos analizės priemonės ar metodikos?
2. Kiek jos pakeitė kasdienį sprendimų priėmimą?
3. Kur dar labiausiai trūksta analitinio pajėgumo?

REGULIACINIAI GEBĖJIMAI

Rutininis

1. Kaip dažnai tenka keisti teisines ar procedūrines nuostatas?
2. Kas dažniau inicijuoja pakeitimus – LKT ar TM?
3. Kaip vyksta sprendimų priėmimas keičiant taisykles?

Dinaminis

1. Kaip elgiama, kai reali situacija neatitinka galiojančių taisyklių?
2. Ar yra galimybių lanksčiai interpretuoti reikalavimus, ar viskas griežtai reglamentuota?
3. Kaip politinė ar socialinė aplinka verčia keisti reguliavimą?

Inovacinis

1. Ar yra bandymų supaprastinti procesus ar sumažinti biurokratinį krūvį?
2. Kas pasiteisino, o kas – ne?
3. Ar manote, kad teisinė aplinka pakankamai lanksti instituciniam tobulėjimui?

OPERACINIAI GEBĖJIMAI

Rutininis

1. Kaip po 2023 m. pasikeitė kasdienė darbo organizacija?
2. Kiek sprendimai dėl veiklos priimami vietoje, o kiek – centralizuotai?
3. Kaip vertinate atotrūkį tarp formalaus pareigų aprašymo ir realių užduočių?

Dinaminis

1. Ar darbuotojai gali inicijuoti procedūrų keitimą?
2. Ar tokie pasiūlymai realiai įgyvendinami?
3. Kaip dažnai operaciniai procesai adaptuojami esant situaciniams pokyčiams?

Inovacinis

1. Kokios naujos technologijos ar priemonės įdiegtos po 2023 m.?
2. Ar jos pakeitė veiklą realiai, o ne tik formaliai?
3. Kokie pokyčiai labiausiai pagerintų kasdienį darbo efektyvumą?

IŠTEKLIŲ VALDYMO GEBĖJIMAI

Rutininis

1. Kiek LKT turi sprendimų laisvės dėl finansų, personalo ar infrastruktūros paskirstymo?
2. Kaip po 2023 m. keitėsi finansavimo ar resursų valdymo modelis?
3. Kokio tipo resursų trūksta dažniausiai?

Dinaminis

1. Kaip reaguojama į naujus poreikius, kai jų nebuvo numatyta planuose ar biudžete?
2. Kaip keitėsi bendradarbiavimas dėl resursų su kitomis institucijomis?
3. Kokie sprendimai dažniausiai padeda kompensuoti išteklių trūkumą?

Inovacinis

1. Ar LKT dalyvauja projektuose, leidžiančiuose pritraukti papildomų išteklių?
2. Kaip vertinate konkurenciją dėl resursų su kitomis saugumo institucijomis?
3. Koks resursų valdymo modelis, Jūsų akimis, būtų efektyviausias ateityje?

PRIEDAS 14. Informuoto sutikimo forma

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMO FORMA

Tyrimo pavadinimas: Administracinių gebėjimų raiška nacionalinio saugumo kontekste (Daktaro disertacija).

Tyrimo tikslas: Ištirti administracinių gebėjimų raišką ir ją lemiančius priežastinius mechanizmus nacionalinio saugumo institucijose, analizuojant Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos atvejus.

Tyrimo rezultatai bus naudojami tik moksliniais tikslais rengiant daktaro disertaciją ir susijusias publikacijas.

Dėl tyrimo informacijos galite kreiptis į tyrėją el. paštu *svajune.unguryte@gmail.com*.

		Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	*Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę*
1.	Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo informacinį lapą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
2.	Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.	☐	☐
3.	Aš esu informuotas, kad tyrimo metu surinktus duomenis gali peržiūrėti įgalioti asmenys, nepriklausantys tyrėjų grupei (pvz., duomenų apsaugos pareigūnui, Lietuvos Respublikos Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai).	☐	☐
4.	Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus projektui.	☐	☐
5.	Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai gali būti paskelbti viešai mokslo ar mokslo populiarinimo publikacijose.	☐	☐
6.	Aš esu informuotas, kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐
7.	Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐	☐
8.	Aš esu informuotas, kad garso įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus.	☐	☐
9.	Aš sutinku, kad mano citatos būtų anonimizuotos apibendrinant tyrimų rezultatus	☐	☐
10.	Aš sutinku dalyvauti tyrime	☐	☐

Dalyvio vardas, pavardė	Data	Parašas
Tyrėjo vardas, pavardė	Data	Parašas

PRIEDAS 15. II tyrimo etapo mikro administracinių gebėjimų tipai (E1-E5)

E1		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Koordinavimo	Dinaminis	*„Jie tapo dinamiški – jei buvo poreikis, jie vykdavo bet kurią savaitės dieną, be skirtumo.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Be NATO rėmų atsirado daugiau dvišalių susitikimų… susitikimai būdavo tiek bendri, tiek orientuoti į vieną instituciją.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Reikėjo greito tarpusavio supratimo… neformalūs susiderinimai tapo kasdienybe.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Iki 2022 m. veikė aiški metodika – cikliniai vertinimai… tačiau karo metu procesai buvo nustumiami į šalį.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Norėjome rinkti ir analizuoti informaciją, bet trūko patikimų kanalų…“*
Analitiniai	Rutininis	*„Kvietėme žmones, grįžusius iš fronto… dabar turime aiškesnę sistemą.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Dirbtinis intelektas iki šiol išlieka iššūkis… bandymai nepasiteisino.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Dažniausiai pakeitimai atsiranda reaguojant į konkretų įvykį, situaciją…“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„2022 m. orientacija į rezultatą… vadovas turi palaikyti balansą tarp taisyklių ir lankstumo.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Po Krymo aneksijos atsirado poreikis suteikti kariuomenei teisę vykdyti operacijas LT teritorijoje.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Dabar panašūs procesai vyksta oro erdvės srityje – dėl dronų, balionų…“*
Operaciniai	Dinaminis	*„Rutininiai procesai liko galioti, bet realiai jiems skirta mažiau dėmesio.“*
Operaciniai	Dinaminis	*„Pasikeitė reagavimo režimas – kiekvienas darbuotojas turėjo būti pasirengęs…“*
Operaciniai	Inovacinis	*„Dabar jų daug daugiau – tiek mūšio valdymo sistemas, tiek bepiločių integracija.“*
Operaciniai	Inovacinis	*„Mūsų sprendimai paremti NATO patirtimi… taip pat bendradarbiavimu su verslu.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Pagrindiniai ištekliai visada ateina iš valstybės biudžeto… pokyčio esmė buvo augantis finansavimas.“*
Išteklių valdymo	Dinaminis	*„Kariškasis patarimas nurodo, ką reikėtų pirkti… kariuomenė turi įtaką prioritetams.“*

Išteklių valdymo	Rutininis	*„2022 m. iniciatyvų beveik nebuvo – tarnyba laikoma būtinu karjeros etapu.“*
Išteklių valdymo	Dinaminis	*„Kariuomenė ir ministerija kelia profesijos patrauklumą… pasitikėjimas mažėjo.“*
Išteklių valdymo	Dinaminis	*„Pokyčiai įsigijimuose ir modernizacijoje – planai peržiūrėti po Rusijos agresijos.“*

E2		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Koordinavimo	Dinaminis	*„Tarpinstitucinis bendradarbiavimas negalėjo pasikeisti per vieną dieną… sumažėjo biurokratijos.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Buvo daug daugiau tiesioginio bendravimo… sumažėjo derinimo etapų.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Buvo kuriami nauji formatai… įtraukiami kitų institucijų atstovai.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Imtas taikyti whole-of-government approach.“*
Analitiniai	Dinaminis	*„Analitikai buvo nuolat spaudžiami tirti rizikas… darbo krūvis išaugo.“*
Analitiniai	Dinaminis	*„Po metų sistema stabilizavosi naujame režime…“*
Analitiniai	Inovacinis	*„Buvo aktyviai diegiama Palantir sistema… automatizuoja išvadas.“*
Analitiniai	Inovacinis	*„Dirbtinis intelektas leido pateikti detalesnes ir operatyvesnes analizes.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„SVP procedūros – toliau išliko kartą per metus peržiūrimos.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Nebūtina laukti termino – pokyčiai gali būti teikiami anksčiau.“*
Operaciniai	Dinaminis	*„Buvo siekis mažinti biurokratiją, kad darbuotojai galėtų skirti laiką turiniui.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Reguliacinėje srityje reikšmingo lūžio nebuvo.“*
Operaciniai	Dinaminis	*„Kariuomenė buvo reaguojanti ir iki 2022 m., tačiau karas šią savybę dar sustiprino.“*
Operaciniai	Inovacinis	*„Inovacijos keičiasi taip greitai, kad sunku apsispręsti, ką diegti…“*
Išteklių valdymo	Inovacinis	*„Daugiau pinigų suteikė kūrybinės laisvės… daugiau pratybų, treniruočių.“*
Išteklių valdymo	Dinaminis	*„Sistemą finansuoja ne tik ministerija – yra ir kitų srautų.“*

E3		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Koordinavimo	Dinaminis	*„Pasikeitė labai stipriai… atsirado Nacionalinis krizių valdymo centras.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Atsirado NATO gynybos planai – iki tol jų nebuvo.“*
Analitiniai	Dinaminis	*„Atsirado suvokimas, kad reikia DI įrankių, kad laimėtume greičiu.“*
Analitiniai	Dinaminis	*„Naudojame programas informacinių atakų identifikavimui.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Dabar tai dar pasiruošimo fazė.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Slaptumo reikalavimai apsunkina DI naudojimą.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Kaip per COVID – reikėjo laužyti taisykles.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Popierius neišgelbės. Turime veikti čia ir dabar.“*
Operaciniai	Dinaminis	*„Kasdienės veiklos iš esmės yra lauko aplinkoje.“*
Operaciniai	Inovacinis	*„Train till failure – pratybose leidžiame sau pralaimėti.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Finansavimas rekordinis, bet pajėgumų įgyvendinimas ilgas.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Negalima tiesiog nupirkti naikintuvo ir tikėtis, kad jis veiks.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Viešieji pirkimai lėtina įsisavinimą.“*

E4		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Koordinavimo	Dinaminis	*„Atsirado daugiau sąlyčio taškų su ukrainiečiais – keitimasis patirtimi.“*
Analitiniai	Dinaminis	*„Informacinės aplinkos vertinimas tapo dominuojantis.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Operacinės procedūros keičiasi retai – gali galioti ilgus metus.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Dokumentai keičiasi rečiau, kai priklauso nuo įstatymo.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Inicijuota daug pokyčių dėl personalo pritraukimo.“*
Operaciniai	Inovacinis	*„2021 m. migracijos krizė – veikta operatyviai sujungiant institucijas.“*
Operaciniai	Dinaminis	*„Operacinis tempas smarkiai padidėjo.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Istoriškai gaudavome labdarą centralizuotai, ne per aukojimus.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Procesas ilgesnis – vyksta per Gynybos resursų agentūrą.“*

E5		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Koordinavimo	Dinaminis	*„Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sustiprėjo… planų rengimas tapo neišvengiamas.“*
Analitiniai	Inovacinis	*„Analitiniai gebėjimai gerėja – ateina naujos kartos.“*
Analitiniai	Dinaminis	*„Naudojamas vienkryptis diodų principas – informacija patenka, bet neišeina.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Pamokos iš karo integruojamos į kasdienę veiklą.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Mažiau perteklinių raportų – procesai supaprastinami.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Kartais klausimas ne kaip atlikti darbą, o kaip apeiti reglamentą.“*
Operaciniai	Dinaminis	*„Struktūrizavimas leidžia veikti ne chaotiškai, o sistemiškai.“*
Operaciniai	Inovacinis	*„Incidentų padaugėjo – susitikimai tapo papildomi, reakcijos tempas išaugo.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Materialūs ištekliai pirmiausia nukrypsta į ginkluotę, personalas auga lėčiau.“*
Išteklių valdymo	Dinaminis	*„Dažnesnis finansų perskirstymas, planų peržiūros kas ketvirtį.“*

PRIEDAS 16. II tyrimo etapo mikro administracinių gebėjimų tipai (E6-E10)

E6		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Koordinavimo	Dinaminis	*„Po reorganizacijos visi kalėjimai ir Kalėjimų departamentas tapo viena institucija… atsirado daug naujų bendradarbiavimo sutarčių.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Kai kurie dalykai… dabar sprendžiami centralizuotai… bendradarbiaujant su kitomis institucijomis.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Koordinavimas – tikrai dinaminis… susitikimai ir bendradarbiavimas vyksta nuolat.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Daug veikiame inercijos pagrindu… trūksta ilgalaikės, sistemingos analizės.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Analitiniai gebėjimai – labiau rutininiai… trūksta planavimo ir grįžtamųjų mechanizmų.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Taisyklių ir norminių aktų pokyčių daug, jie vyksta nuolat… trūksta stabilumo.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Pokyčiai darbuotojams kartais daugiau chaoso nei stabilumo.“*
Reguliaciniai	Dinaminis	*„Reguliaciniai – taip pat dinaminiai… pokyčiai nuolat daromi, taisyklės tobulinamos.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Darbuotojai ne visada geba dirbti taip greitai, kaip keičiasi organizacija.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Dalis įpratę dirbti „kaip buvo anksčiau“, vengia priimti sprendimus.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Vadovai neretai daro ne vadovų, o specialistų darbą… trūksta vadovavimo kompetencijų.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Netoleruojamos klaidos… tai trukdo augti ir lėtina pokyčius.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Suvaldyti tokią įvairovę sudėtinga… logistika – pamatas visai operacinei veiklai.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Kai kurie sprendimai stringa dėl politinės valios stokos.“*
Išteklių valdymo	Dinaminis	*„Išteklių valdymas – ir dinaminis… reaguojama į naujus poreikius.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Išteklių valdymas – daug dalykų daroma taip pat, tik didesniais mastais.“*

E7		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Koordinavimo	Dinaminis	*„Institucijos viduje bendravimas tikrai sustiprėjo… bendras planavimas ir aptarimai.“*
Koordinavimo	Rutininis	*„Tarpinstitucinis bendradarbiavimas iš esmės išliko toks, koks buvo.“*
Koordinavimo	Rutininis	*„Padaugėjo suinteresuotų šalių… bet detalės labiau vadovų kompetencija.“*
Koordinavimo	Rutininis	*„Procesai formaliai reglamentuoti… jais nesinaudojame.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Daugiau dėmesio skiriame kontrolės mechanizmams… statistinė analizė centralizuota.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Reguliacinė sistema priklauso nuo politinės valdžios kaitos.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Kai reglamentavimo pernelyg daug, jis tampa biurokratine našta.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Turime savaitinius susitikimus… darbuotojai nutolusiuose padaliniuose.“*
Išteklių valdymo	Dinaminis	*„Anksčiau tvarkos skyrėsi… dabar suvienodintos.“*
Išteklių valdymo	Dinaminis	*„Projektų iniciatyvos itin suintensyvėjo 2024–2025 m.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Yra konkurencija su kitų institucijų įvaizdžiu… ieškome būdų pritraukti darbuotojus.“*

E8		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Po pokyčių – panika, chaosas visuose lygmenyse… šešėliniai procesai.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Pasipriešinimas toks didelis, kad negalim sudėlioti net turto tvarkymo tvarkos.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Yra politinio palaikymo šitam pasipriešinimui… po to sakoma, kad niekas nepavyko.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Labai daug nenoro keisti nusistovėjusių procesų… skirtingi kalėjimai dirba skirtingai.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Procesų vienodinimą be galo sunku daryti… pasipriešinimas nuolat vyksta.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Tarpinstituciniam bendradarbiavimui – didelis šuolis dėl vadovybės lyderystės.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Projektų su kitomis institucijomis – itin daug, tokio srauto anksčiau nebuvo.“*
Koordinavimo	Inovacinis	*„Vienas tikslų buvo atidaryti kalėjimus… pereiti prie atviresnės sistemos.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Ryškus atsivėrimas bendradarbiavimui su nevyriausybinėmis organizacijomis.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Analitika visada buvo silpna… bet pokytis yra.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Nėra žmonių su kompetencijomis, kurie tuo užsiimtų.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Veiklos ataskaitoje nėra analitinės dalies.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Yra labai platus laukas, ką būtų galima daryti, bet dar nepadaryta.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Treti metai nesugebame pasirengti kai kurių tvarkų.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Dažnai parašoma tvarka, bet nenurodoma, kas už ką atsakingas.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Negalėčiau pasakyti, kad esame rutininėje stadijoje.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Skyriuose dar nėra nusistojusių procesų.“*

E9		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Koordinavimo	Dinaminis	*„Anksčiau bendradarbiavimas buvo menkas… dabar – visiškai atviri.“*
Koordinavimo	Dinaminis	*„Dabar kas tik nori gali bendradarbiauti.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Daugiau naudojame kaštų ir naudos analizę… bet sudėtingų įrankių neturime.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Organizacija dar ankstyvoje stadijoje – tvarkome teisinę bazę.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Yra sričių, kur tiesiog stringame.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Kalėjimų infrastruktūrai reikia milžiniškų resursų… psichologiškai labai sudėtinga vieta.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Principai tie patys, tik prisitaikome prie ES standartų.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Žmogiškieji ištekliai – didžiausia problema.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Materialieji resursai – trūksta, viešieji pirkimai trukdo.“*

E10		
Gebėjimai	**Tipas**	**Citata**
Reguliaciniai	Rutininis	*„Sprendimų priėmimo laikas pailgėjo… dažnai stringame centre.“*
Koordinavimo	Rutininis	*„Neturime įgaliojimų inicijuoti bendradarbiavimo… viskas centralizuota.“*
Koordinavimo	Rutininis	*„Darbuotojas nėra man pavaldus, priklauso kitam vadovui… sistema nėra gera.“*
Analitiniai	Rutininis	*„Patys nusistatyti, kad dirbsime kitaip, negalime.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Centro padaliniai iki šiol nėra susidėlioję savo veiklos.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Elementari spyna – visas procesas… viešieji pirkimai trukdo.“*
Operaciniai	Rutininis	*„Pokyčiai susiję su projektais… procesus susitvarkėme patys.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Finansai – centre… viskas užtrunka.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Negalime savarankiškai planuoti… viskas per centrą.“*
Išteklių valdymo	Rutininis	*„Daug kur galėčiau pasidaryti pats, bet centras nusprendžia, kad „nereikia“.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Po reorganizacijos sustojo tvarkos ir reglamentai.“*
Reguliaciniai	Rutininis	*„Turime kritinių sričių, kurios nėra aprašytos… prisiimame riziką.“*

PRIEDAS 17. III tyrimo etapo koduotės žinynas (Kariuomenės atvejis)

1 Administraciniai gebėjimai	0
1.1 Koordinavimo	21
1.2 Analitiniai	32
1.3 Reguliaciniai	26
1.4 Operaciniai	19
1.5 Išteklių valdymo	20
2 Mechanizmai	0
2.1 Išorės spaudimo	0
2.1.1 Priverstinis	58
2.1.2 Normatyvinis	29
2.1.3 Mimetinis	13
2.1.4 Konkurencinis	6
2.2 Vidinės adaptacijos	0
2.2.1 Integracija	57
2.2.2 Hibridizacija	13
2.2.3 Formalizacija	21
2.2.4 Fragmentacija	13

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

PRIEDAS 18. III tyrimo etapo koduotės žinynas (Kalėjimų tarnybos atvejis)

1 Administraciniai gebėjimai	0
1.1 Koordinavimo	23
1.2 Analitiniai	18
1.3 Reguliaciniai	27
1.4 Operaciniai	19
1.5 Išteklių valdymo	22
2 Mechanizmai	0
2.1 Išorės spaudimo	0
2.1.1 Priverstinis	69
2.1.2 Normatyvinis	28
2.1.3 Mimetinis	0
2.1.4 Konkurencinis	1
2.2 Vidinės adaptacijos	0
2.2.1 Integracija	36
2.2.2 Hibridizacija	6
2.2.3 Formalizacija	34
2.2.4 Fragmentacija	29

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant MAXQDA programą

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Svajūnė Ungurytė-Ragauskienė

ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKA NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE

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

Vilnius, 2026

Mokslo daktaro disertacija rengta 2018–2026 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:
doc. dr. Mantas Bileišis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

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

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

Nariai:
prof. dr. Krzysztof Krukowski (Varmijos Mozūrų universitetas, Lenkijos Respublika, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
doc. dr. Aušra Šukvietienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
prof. dr. Skaidrė Žičkienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2026 m. gruodžio 3 d. 11 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.
Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

SANTRAUKA

Temos aktualumas ir naujumas. Nacionalinio saugumo institucijų veikla šiuolaikinėje geopolitinėje aplinkoje įgauna ypatingą reikšmę. Viešojo valdymo praktikoje vis dažniau pabrėžiama, kad administraciniai gebėjimai nėra vien procedūrinių taisyklių ar turimų išteklių rinkinys. Tai kompleksinė reiškinių visuma, apimanti institucijų mokymąsi, patirties kaupimą, gebėjimą prisitaikyti, transformuoti procesus ir greitai veikti nuolat kintančioje aplinkoje. Kadangi administracinių gebėjimų raiška yra tiesiogiai susijusi su instituciniu kontekstu, jų analizė neatsiejama nuo institucinei aplinkai būdingos dinamikos (Pollitt ir Bouckaert, 2017). Administraciniai gebėjimai laikytini kritiniu nacionalinio saugumo atsparumo komponentu, leidžiančiu veiksmingai valdyti krizes ir tinkamai reaguoti į aplinkos keliamus iššūkius (Bileišis ir Ungurytė-Ragauskienė, 2025; Gnielinski, 2026 ir kt.). Todėl administracinių gebėjimų raiškos analizė tampa svarbiu pagrindu ne tik vertinant nacionalinio saugumo institucijų veikimą, bet ir aiškinant, kaip administraciniai gebėjimai reiškiasi sudėtingos bei kintančios aplinkos sąlygomis.

Pastaraisiais metais nacionalinio saugumo kontekste išryškėjo du skirtingo pobūdžio impulsai. Išorinis geopolitinis sukrėtimas, kilęs po 2022 m. karo Ukrainoje pradžios, aktualizavo būtinybę tobulinti Lietuvos kariuomenės (toliau – Kariuomenės) valdymo procesus, reagavimo logiką ir analitines funkcijas. Tuo tarpu institucinės reorganizacijos, tokios kaip 2023 m. Lietuvos kalėjimų tarnybos (toliau – Kalėjimų tarnyba) reforma, iš esmės pakeitė organizacinę struktūrą ir veikimo principus. Atsižvelgiant į nacionalinio saugumo sistemos kompleksiškumą, šiame tyrime sąmoningai pasirinktos dvi skirtingos išorės (gynybos) ir vidaus (viešojo saugumo) institucijos. Toks pasirinkimas leidžia analizuoti administracinių gebėjimų raišką tame pačiame nacionalinio saugumo kontekste, tačiau skirtingomis veikimo sąlygomis. Lyginamoji analizė leidžia atskleisti, kaip skirtingas institucinis kontekstas ir jį veikiantys impulsai siejasi su nevienoda administracinių gebėjimų raiška.

Nors nacionalinio saugumo institucijos nuolat veikiamos tiek išorinių, tiek vidinių procesų, administraciniai gebėjimai mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojami fragmentiškai. Toks požiūris neleidžia sistemiškai atskleisti jų raiškos ir ją lemiančių priežastinių mechanizmų. Ši disertacija siekia užpildyti šią spragą, pasiūlydama dvimatį administracinių gebėjimų lauką kaip analitinį įrankį, leidžiantį sistemiškai analizuoti gebėjimų raišką mezo ir mikro lygmenų sąveikoje. Administracinių gebėjimų raiška aiškinama remiantis priežastinių mechanizmų logika, identifikuojant išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus bei atskleidžiant, kaip ir kodėl skirtingose institucijose formuojasi nevienoda gebėjimų raiška. Tokia integruota prieiga leidžia ne tik nustatyti administracinių gebėjimų raiškos skirtumus, bet ir paaiškinti jų formavimąsi skirtingose to paties nacionalinio saugumo konteksto institucijose, veikiančiose skirtingų pobūdžio impulsų sąlygomis. Pažymėtina, kad nors darbe konceptualiai atskiriami makro, mezo ir mikro gebėjimų lygmenys, empirinėje dalyje makro lygmuo netiriamas, o pasitelkiamas tik kaip teorinis kontekstas lygmenų skirtumams išryškinti.

Nors nacionalinio saugumo institucijos veikia bendrame kontekste, jų administracinių gebėjimų raiška nevienoda. Todėl šiame darbe keliama **mokslinio tyrimo problema** – kokia yra administracinių gebėjimų raiška nacionalinio saugumo institucijose ir kokie priežastiniai mechanizmai ją lemia?

Mokslinio tyrimo objektas. Administracinių gebėjimų raiška Lietuvos nacionalinio saugumo institucijose (Kariuomenėje ir Kalėjimų tarnyboje).

Mokslinio tyrimo tikslas. Ištirti administracinių gebėjimų raišką ir ją lemiančius priežastinius mechanizmus nacionalinio saugumo institucijose, analizuojant Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos atvejus.

Siekiant iškelto tikslo, disertacijoje sprendžiami tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti administracinių gebėjimų raiškos teorinius aspektus, konceptualiai išskiriant gebėjimų lygmenis, klasifikaciją ir tipus.
2. Išnagrinėti teorines priežastinių mechanizmų prieigas, identifikuojant išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus.
3. Parengti administracinių gebėjimų raiškos analizės metodologinį pagrindą, grindžiamą kritinio realizmo prieiga ir orientuotą į administracinių gebėjimų raiškos bei juos lemiančių priežastinių mechanizmų sąveikos analizę.
4. Atlikti dviejų nacionalinio saugumo institucijų empirinius tyrimus, analizuojant administracinių gebėjimų raišką ir ją lemiančius priežastinius mechanizmus.
5. Atskleisti administracinių gebėjimų raiškos ir ją lemiančių mechanizmų veikimo logiką, remiantis empirinių tyrimų rezultatais, ir pateikti rekomendacijas jų stiprinimui nacionalinio saugumo institucijose.

Mokslinio tyrimo metodai. Teorinėje disertacijos dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Rengiant tyrimo instrumentarijų naudota teorinių įžvalgų sintezė ir loginė analizė. Empirinė tyrimo dalis grindžiama teorinėje dalyje suformuotomis prielaidomis ir remiasi kritinio realizmo paradigmos nuostatomis. Vadovaujantis kritinio realizmo epistemologija pasirinkta retrodukcinė analizės logika – iš empiriškai stebimos administracinių gebėjimų raiškos siekiama atsekti ir rekonstruoti giluminius priežastinius mechanizmus. Tyrimas vykdomas taikant kelių atvejų tyrimo dizainą, o duomenų patikimumui ir interpretacijų pagrįstumui užtikrinti pasitelkta duomenų trianguliacija.

Disertacijos ginamieji teiginiai:

1. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos analizės laukas yra originalus analitinis modelis, leidžiantis sistemiškai analizuoti mezo lygmens gebėjimų ir mikro lygmens gebėjimų tipų sąveiką.
2. Administracinių gebėjimų raišką lemia priežastinių mechanizmų, t.y. išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos sąveika.
3. Administracinių gebėjimų raišką institucijose lemia išorės spaudimo aktyvuojami vidinės adaptacijos mechanizmai: integracija ir hibridizacija siejasi su dinaminiais ir inovaciniais gebėjimų tipais, o formalizacija ir fragmentacija – su rutininiu.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Sukurtas dvimatis administracinių gebėjimų raiškos analizės laukas gali būti taikomas kaip analitinis įrankis, leidžiantis sistemiškai analizuoti mezo ir mikro lygmenų sąveiką. Modelis sudaro galimybes

identifikuoti ir įvertinti administracinių gebėjimų raišką, atskleidžiant, kada mezo lygmens administraciniai gebėjimai (koordinavimo, analitiniai, reguliaciniai, operaciniai ir išteklių valdymo) išlieka rutininiai, kada tampa dinamiški ir kada įgauna inovacinį pobūdį. Praktiniu lygmeniu modelis gali būti taikomas vertinant institucijų veiklą, planuojant pokyčius ir identifikuojant sritis, kuriose administraciniai gebėjimai yra silpni ar nepakankamai išplėtoti.

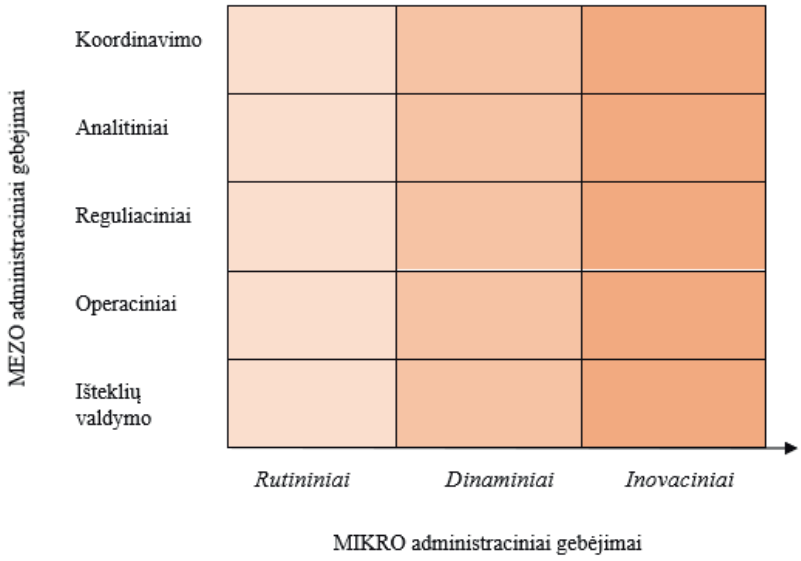
Administracinių gebėjimų raiškos analizė, grindžiama priežastinių mechanizmų logika, leidžia identifikuoti išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus bei jų sąveiką. Tai suteikia galimybę paaiškinti, kodėl skirtingose institucijose susiformuoja nevienoda administracinių gebėjimų raiška ir sudaro prielaidas tikslingam jų stiprinimui. Tai ypač aktualu šiandieniniame nacionalinio saugumo kontekste, kuriam būdingas didėjantis geopolitinis neapibrėžtumas, hibridinių grėsmių plėtra ir poreikis užtikrinti greitą bei koordinuotą institucijų reakciją. Tokiose sąlygose administracinių gebėjimų stiprinimas tampa ne tik organizacinio efektyvumo, bet ir nacionalinio saugumo užtikrinimo prielaida.

PIRMOSIOS DALIES APŽVALGA: TEORINIAI ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS ASPEKTAI NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE

Pirmajame skyriuje pristatoma gebėjimų samprata ir jos diferenciacija makro, mezo ir mikro viešojo valdymo lygmenimis. Aptariami skirtingi gebėjimų turiniai priklausomai nuo analizės lygmens, išryškinant sisteminį, institucinį ir organizacinį jų pobūdį. Makro ir mezo lygmens gebėjimai siejami su turimais ištekliais, struktūromis, sistemomis ir procesais, sudarančiais sąlygas institucijoms vykdyti pavestas funkcijas. Mikro lygmens gebėjimai siejami su konkrečios organizacijos gebėjimu veiksmingai panaudoti turimus išteklius, prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir juos perkonfigūruoti. Taip pagrindžiamas gebėjimų diferencijavimas pagal viešojo valdymo analizės lygmenis ir sudaromas teorinis pagrindas tolesnei administracinių gebėjimų analizei.

Antrojoje dalyje analizuojami administraciniai gebėjimai makro (sisteminiame) lygmenyje. Makro lygmens gebėjimai suprantami kaip valstybės gebėjimų visuma, sudaranti pagrindą valstybės funkcionavimui ir strateginių tikslų įgyvendinimui. Šiame lygmenyje išskiriamas sisteminis pajėgumas vykdyti esmines valstybės funkcijas – administracinę, fiskalinę, teisinę, reguliacinę, gynybinę ir kt. Makro lygmuo šiame darbe empiriškai netiriamas ir pasitelkiamas kaip teorinis kontekstas, leidžiantis atskleisti skirtingų gebėjimų analizės lygmenų skirtumus.

Trečiajame skyriuje dėmesys sutelkiamas į mezo lygmens administracinius gebėjimus, akcentuojant kontekstualumo svarbą ir klasifikaciją: koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus. Ketvirtajame skyriuje nagrinėjami mikro (organizacinio) lygmens gebėjimai, išskiriant jų tipus ir tarpusavio ryšį su mezo lygmens administraciniais gebėjimais dvimačiame raiškos lauke. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos laukas (žr. 1 paveikslą) parodo, kad institucijų veikimas yra daugiasluoksnis ir dinamiškas reiškinys, priklausantis tiek nuo mezo lygmens administracinių gebėjimų, tiek nuo mikro lygmens veikimo logikos. Gebėjimų tipai (rutininiai, dinaminiai ir inovaciniai) atskleidžia, kiek institucija geba ne tik atlikti numatytas funkcijas, bet ir reaguoti į pokyčius, perkonfigūruoti išteklius ar generuoti naujas veiklos formas. Ši struktūra leidžia matyti, kad administraciniai gebėjimai nėra statiški ar vien tik procedūriniai. Jų raiška siejasi su aplinkos veiksniais ir pačios organizacijos veikimo pobūdžiu. Todėl institucijos veikimas gali įgyti rutininį, dinaminį, o tam tikrose srityse ir inovacinį pobūdį. Šie skirtumai svarbūs aiškinant, kaip formuojasi naujos praktikos ir kaip organizacijos prisitaiko platesniame valdymo kontekste.



1 pav. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos laukas

Šaltinis: sudaryta autorės

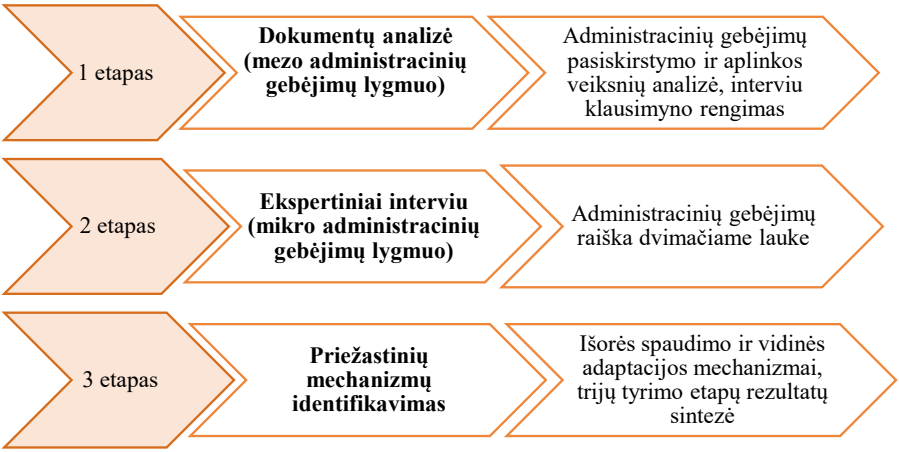
Penktajame skyriuje aptariami administracinių gebėjimų raiškos priežastiniai mechanizmai, analizuojant išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus. Išoriniai instituciniai spaudimai (priverstinis, normatyvinis, mimetinis ir konkurencinis) nukreipia institucijų prisitaikymą ir formuoja legitimumo reikalavimus, tačiau savaime nelemia realių organizacinių transformacijų. Esminę reikšmę turi vidinės adaptacijos mechanizmai (suderinamumas ir atsiejimas), kurie formuoja, ar šie spaudimai virsta administracinių gebėjimų stiprėjimu, ar išlieka tik formaliu prisitaikymu.

Šeštajame skyriuje pristatomas administracinių gebėjimų raiškos nacionalinio saugumo kontekste konceptualizavimas. Jis leido pagrįsti tolesnę empirinę analizę ir sudarė prielaidas dvimačio administracinių gebėjimų raiškos lauko bei priežastinių mechanizmų interpretacijai nacionalinio saugumo kontekste.

ANTROSIOS DALIES APŽVALGA: ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

Antrojoje disertacijos dalyje buvo pristatoma tyrimo metodologija, grindžianti administracinių gebėjimų raiškos nacionalinio saugumo kontekste analizę. Skyrius pradedamas filosofine tyrimo prieiga, paaiškinančia kritinio realizmo ontologines ir epistemologines nuostatas, kurios sudaro pagrindą socialinės tikrovės aiškinimui per priežastinius mechanizmus. Kritinio realizmo filosofinė tyrimo prieiga leidžia analizuoti administracinių gebėjimų raišką kaip daugiasluoksnį ir priežastinį reiškinį. Kritinis realizmas pripažįsta, kad empirinis žinojimas yra socialiai ir istoriškai sąlygotas, tačiau realūs priežastiniai mechanizmai egzistuoja nepriklausomai nuo mūsų interpretacijų. Toks požiūris suteikia galimybę neapsiriboti paviršiniais pokyčių požymiais, bet siekti atskleisti, kas tuos pokyčius generuoja organizacijų viduje ir jų aplinkoje.

Analitinė tyrimo logika grindžiama tarpusavyje susijusių mezo ir mikro lygmenų analize bei aiškinamuoju (mechanizmų) etapu (žr. 2 paveikslą). Mezo lygmuo atsako į klausimą, koks yra administracinių gebėjimų pasiskirstymas, tiriant strateginius dokumentus ir organizacinius planus bei kokie yra pagrindiniai koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus veikiantys aplinkos veiksniai. Mikro lygmeniu siekiama suprasti, kaip šie gebėjimai veikia praktikoje, remiantis ekspertų patirtimis. Šiame etape taikomas dvimatis analitinis administracinių gebėjimų laukas leidžia įvertinti administracinių gebėjimų raišką. Galiausiai, trečiasis etapas sudaro prielaidas paaiškinti raiškos giluminius priežastinius mechanizmus. Toks nuoseklus perėjimas tarp klausimų „koks“, „kaip“ ir „kodėl“ leidžia atskleisti daugiasluoksnę gebėjimų raišką ir jos priežastinę mechanizmų sąveiką.



2 pav. Tyrimo etapų loginė seka

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrime pasirinktos dvi skirtingos nacionalinio saugumo institucijos – Kariuomenės Gynybos štabas (toliau – GŠ) ir Teisingumo ministerijai (toliau – TM) pavaldi Kalėjimų tarnyba. Ši atranka nėra atsitiktinė, nes sudaro analitinę prielaidą lyginti ir vertinti dviejų fundamentaliai skirtingų saugumo sričių – išorės (gynybos) ir vidaus (viešojo saugumo) – administracinių gebėjimų raišką. Gynybos institucijos veikia nuolatinės geopolitinės įtampos, tarptautinių įsipareigojimų ir karinės strategijos logikos sąlygomis, o viešojo saugumo institucijos balansuoja tarp teisinio reguliavimo, socialinės reintegracijos ir operacinio kasdieniškumo. Tokie skirtingi veikimo kontekstai leidžia patikrinti dvimačio administracinių gebėjimų raiškos modelio pritaikomumą bei identifikuoti, kaip skirtingo pobūdžio spaudimai (tiek išorės, tiek vidaus) generuoja skirtingas gebėjimų raišką.

Šiame tyrime išryškėjo keli ribotumai, susiję su ribota empirinės analizės apimtimi, metodologiniais pasirinkimais ir duomenų prieinamumu: analizuotos tik dvi nacionalinio saugumo institucijos, todėl rezultatų apibendrinimas yra ribotas. Kokybinė prieiga neišvengiamai apima tyrėjo interpretaciją, nors ji buvo mažinama sistemingu kodavimu ir kritinio realizmo principais. Informacijos prieinamumą varžė nacionalinio saugumo sektoriaus uždarumas ir neviešų dokumentų neprieinamumas. Pasirinkta filosofinė prieiga orientuota į priežastinių mechanizmų atskleidimą konkrečiame kontekste, o ne universalių dėsningumų formulavimą. Galiausiai, tyrimas apsiribojo vienu laikotarpiu, todėl neleidžia įvertinti administracinių gebėjimų raiškos ilgalaikėje perspektyvoje.

TREČIOSIOS DALIES APŽVALGA: ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKOS NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI

Trečiojoje darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai. Pirmajame skyriuje nagrinėjami mezo lygmens administraciniai gebėjimai, remiantis dokumentų analize. Identifikuojamas Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos mezo lygmens administracinių gebėjimų pasiskirstymas bei jų sąveika su aplinkos veiksniais. Mezo lygmens administracinių gebėjimų analizė parodė aiškią institucijų diferenciaciją. Kariuomenės mezo lygmens gebėjimų struktūroje išryškėja veikimo dinamika, koordinacija ir operatyvumas, o Kalėjimų tarnybos – reguliavimas ir išteklių valdymas. Šie skirtingi instituciniai profiliai siejasi su skirtingu institucijų reagavimo į politinius, teisinius, ekonominius ir socialinius aplinkos veiksnius pobūdžiu.

Antrajame skyriuje pristatomi mikro lygmens administracinių gebėjimų tyrimo rezultatai, paremti ekspertinių interviu analize. Analizuojama administracinių gebėjimų raiška dvimačiame analitiniame lauke. Kariuomenės administracinių gebėjimų raiškoje labiau išryškėja dinaminis ir inovacinis pobūdis, ypač koordinavimo, operacinių ir analitinių gebėjimų srityse. Ši raiška siejasi su išorės grėsme ir karo sąlygomis susiformavusiu nuolatinio pasirengimo režimu. Kalėjimų tarnybos gebėjimų raiška yra labiau procedūrinė ir siejasi su vidinių pertvarkų tempu bei neapibrėžtumu, todėl dinaminės ir inovacinės raiškos apraiškų nustatyta mažiau.

Trečiajame skyriuje sisteminami empiriniai duomenys ir atliekama priežastinių mechanizmų analizė. Identifikuojami išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmai, padedantys paaiškinti administracinių gebėjimų raišką kiekvienoje institucijoje. Kariuomenėje priverstinis išorės spaudimas daugiausia aktyvuoja vidinį suderinamumą per integracijos mechanizmą, kuris pasireiškia intensyvėjančiu bendradarbiavimu, spartesniais procesais ir stiprėjančia operatyvumo logika. Tuo tarpu Kalėjimų tarnybos reorganizacijos kontekste priverstinio ir normatyvinio spaudimo deriniai dažniau siejasi su formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmais, pasireiškiančiais taisyklių ir procedūrų gausėjimu bei nevienoda organizacinių vienetų adaptacija.

Trečiojo tyrimo etapo rezultatai parodė, kad administracinių gebėjimų raiškos skirtumus padeda paaiškinti išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmų sąveika. Kariuomenės atveju geopolitinis spaudimas siejosi su integracijos mechanizmo aktyvėjimu ir gebėjimų stiprėjimu, o Kalėjimų tarnyboje dažniau pasireiškė formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmai, siejami su atsiejimu. Taip pat nustatyta, kad skirtingi vidinės adaptacijos mechanizmai siejasi su skirtingu administracinių gebėjimų raiškos pobūdžiu: integracijos ir kai kuriais atvejais hibridizacijos elementai siejasi su dinamine ir inovacine raiška, o formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmai – su rutinine ir procedūrine veikla.

Tyrimas taip pat atveria tolesnių tyrimų kryptis: siūloma tikrinti dvimačio modelio pritaikomumą kituose kontekstuose, taikyti ilgalaikius tyrimus ir derinti kokybinius bei kiekybinius metodus. Be to, aktualu gilintis į konkrečių gebėjimų, pavyzdžiui, analitinių gebėjimų, raiškos netolygumus bei stebėti reorganizacijos poveikį laike, siekiant įvertinti, ar įgyvendinamos praktikos tampa tvaria organizacine veikla.

IŠVADOS

1. Išanalizavus administracinių gebėjimų raiškos teorines prieigas, nustatyta, kad:
   1.1. Administracinių gebėjimų samprata viešojo valdymo literatūroje išlieka fragmentuota ir konceptualiai nevienareikšmė. Skirtingi autoriai nevienodai apibrėžia gebėjimų turinį, jų analizės lygmenis, klasifikaciją ir tipus, todėl stokojama vieningo analitinio pagrindo, leidžiančio nuosekliai tirti šį reiškinį.
   1.2. Administraciniai gebėjimai konceptualiai diferencijuojami į mezo lygmens (angl. *administrative capacity*) ir mikro lygmens (angl. *administrative capability*) gebėjimus, kurie apibūdina skirtingas, tačiau tarpusavyje susijusias organizacijų veikimo dimensijas.
   1.3. Mezo lygmens gebėjimai apima koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius bei išteklių valdymo gebėjimus, o mikro lygmens gebėjimai pasireiškia kaip praktinis organizacijos veikimas, išreikštas rutininiais, dinaminiais ir inovaciniais gebėjimų tipais.
   1.4. Mezo ir mikro lygmenų integravimas sudaro prielaidas analizuoti administracinių gebėjimų raišką kaip dvimatį reiškinį, leidžiantį koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo gebėjimus vertinti per rutininį, dinaminį ir inovacinį gebėjimų tipus bei atskleisti šios raiškos ypatumus skirtingose institucijose.

2. Išnagrinėjus priežastinių mechanizmų teorinę logiką, nustatyta, kad:
   2.1. Administracinių gebėjimų raiška formuojasi ne vien struktūrinių ar institucinių veiksnių pagrindu, bet per priežastinių mechanizmų veikimą, kuris leidžia paaiškinti, kaip išorinės sąlygos yra adaptuojamos į konkrečius organizacinius rezultatus.
   2.2. Išorės spaudimas veikia kaip administracinių gebėjimų raišką inicijuojantis mechanizmas, skatinantis organizacijas reaguoti į aplinkos reikalavimus, tačiau pats spaudimo egzistavimas savaime nenulemia administracinių gebėjimų raiškos. Jo reikšmė priklauso nuo to, kaip organizacijos interpretuoja išorės spaudimą ir kokius vidinės adaptacijos mechanizmus pasitelkia į jį reaguodamos.
   2.3. Vidinės adaptacijos mechanizmai - integracija ir hibridizacija, užtikrina vidinį suderinamumą, o formalizacija ir fragmentacija, lemia atsiejimą organizacijos viduje. Šie mechanizmai apibūdina skirtingus organizacinio atsako į išorės spaudimą būdus ir leidžia analizuoti, kaip išoriniai reikalavimai siejasi su vidinėmis organizacinėmis praktikomis.
   2.4. Skirtinga šių mechanizmų sąveika siejasi su nevienoda administracinių gebėjimų raiška. Integracijos ir hibridizacijos mechanizmai dažniau siejasi su dinamiškesne ir inovacine administracinių gebėjimų raiška, o formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmai – su rutinine ir procedūrine raiška. Taigi priežastinių mechanizmų analizė leidžia paaiškinti, kodėl

tame pačiame nacionalinio saugumo kontekste veikiančios institucijos pasižymi skirtinga administracinių gebėjimų raiška.

3. Suformavus administracinių gebėjimų raiškos tyrimo metodologinį pagrindą, nustatyta, kad:
   3.1. Kritinio realizmo prieiga sudaro prielaidas administracinių gebėjimų raišką analizuoti kaip gilesnių, tiesiogiai nepastebimų priežastinių mechanizmų veikimo rezultatą ir leidžia atskleisti ne tik paviršinius reiškinius, bet ir jų susidarymo priežastis.
   3.2. Dvimatis administracinių gebėjimų raiškos analizės modelis, derinamas su priežastinių mechanizmų logika, sudaro nuoseklų ir teoriškai pagrįstą metodologinį pagrindą empiriniams tyrimams, leidžiantį ne tik identifikuoti gebėjimų raišką pagal mezo ir mikro lygmenis, bet ir paaiškinti ją lemiančias priežastis.

4. Atlikus empirinius tyrimus nacionalinio saugumo institucijose, nustatyta, kad:
   4.1. Mezo lygmens analizė parodė, kad analizuotų institucijų administracinių gebėjimų pasiskirstymas dokumentuose iš esmės skiriasi, nepaisant bendro nacionalinio saugumo konteksto. Kariuomenėje dominuoja koordinavimo ir operaciniai gebėjimai, orientuoti į greitą reagavimą, tarpinstitucinį veiklos suderinamumą ir sprendimų priėmimo operatyvumą, tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje vyrauja reguliaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai, atspindintys didesnę orientaciją į procedūrinį reglamentavimą, kontrolę ir išteklių administravimą.
   4.2. Mikro lygmens analizė atskleidė reikšmingus administracinių gebėjimų raiškos skirtumus. Kariuomenėje administraciniai gebėjimai pasižymi dinaminiu ir iš dalies inovaciniu tipu, ypač koordinavimo ir operacinėje veikloje, kur svarbus lankstumas, greitas reagavimas ir gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygomis. Tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje vyrauja rutininio tipo gebėjimai, grindžiami nusistovėjusiomis procedūromis ir standartizuotais veiklos modeliais, o dinaminio tipo gebėjimų elementai pasireiškia ribotai ir fragmentiškai.
   4.3. Priežastinių mechanizmų analizė parodė, kad, nors abi institucijos veikia tame pačiame nacionalinio saugumo kontekste, jų administracinių gebėjimų raiška siejasi su skirtingu vidinės adaptacijos mechanizmų veikimu. Kariuomenėje išorės spaudimo mechanizmų reikšmė administracinių gebėjimų raiškai daugiausia atsiskleidžia per integraciją, o kai kuriose srityse, ypač analitinių gebėjimų, nustatomi ir hibridizacijos elementai. Tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje administracinių gebėjimų raiška labiau siejasi su formalizacijos ir fragmentacijos mechanizmais, kurie atspindi didesnę procedūrinio atitikimo ir nevienodo organizacinių praktikų įsitvirtinimo reikšmę.

4.4. Empirinė analizė atskleidė, kad formalus išorės reikalavimų įgyvendinimas ne visada siejasi su dinamiškesne administracinių gebėjimų raiška. Kai kuriais atvejais išryškėja atsiejimas tarp formalių reikalavimų ir praktinio organizacinio veikimo, kai procedūrinis atitikimas egzistuoja greta riboto vidinių praktikų integravimo. Tai rodo, kad formalus išorės reikalavimų įgyvendinimas savaime nelemia vienodos administracinių gebėjimų raiškos.

5. Apibendrinant administracinių gebėjimų raiškos ir ją lemiančių mechanizmų veikimo logikos empirinio tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog:
   5.1. Administracinių gebėjimų raiškos skirtumus lemia ne pats išorės spaudimas, bet tai, kokius vidinės adaptacijos mechanizmus jis aktyvuoja ir kaip šie mechanizmai sąveikauja organizacijos viduje.
   5.2. Skirtingos vidinės adaptacijos mechanizmų konfigūracijos formuoja nevienodas administracinių gebėjimų raiškos logikas – nuo integruotos, į rezultatą orientuotos ir adaptyvios veiklos iki fragmentuotos, procedūriškai grindžiamos ir mažiau lanksčios organizacinės praktikos.
   5.3. Lyginamoji analizė atskleidė, kad skirtingose nacionalinio saugumo institucijose administracinių gebėjimų raišką lemia nevienodo pobūdžio pirminiai impulsai ir jų aktyvuojami priežastiniai mechanizmai. Kariuomenėje geopolitinio pobūdžio išorės spaudimas daugiausia skatino integracijos mechanizmą ir sudarė prielaidas didesniam operatyvumui bei veiklos koordinavimui, tuo tarpu Kalėjimų tarnyboje institucinės reorganizacijos kontekste vyraujantis priverstinio ir normatyvinio spaudimo derinys dažniau aktyvavo formalizaciją ir fragmentaciją, kurios ribojo adaptaciją ir palaikė procedūriškai orientuotą veiklos logiką.
   5.4. Tyrimo rezultatai parodė, kad administracinių gebėjimų raiška yra kontekstuali ir funkciškai diferencijuota, todėl dvimačio administracinių gebėjimų raiškos analizės modelio ir jį papildančios priežastinių mechanizmų logikos pritaikomumą tikslinga toliau tikrinti kituose instituciniuose kontekstuose.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikta Kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos administracinių gebėjimų raiškos analize, pateikiamos tikslinės rekomendacijos, skirtos stiprinti administracinius gebėjimus bei mažinti atsiejimo (formalizacijos ir fragmentacijos) rizikas. Rekomendacijos orientuotos į tuos administracinius gebėjimus, kuriuose tyrimas identifikavo ribotumus.

Rekomendacijos Kariuomenei:

Tyrimo rezultatai parodė, kad analitinė veikla Kariuomenėje išlieka netolygiai išvystyta (šio darbo 3.2.1 poskyris). Kai kuriuose padaliniuose analitiniai procesai veikia sklandžiai, tačiau kitur išlieka fragmentiški ar priklausomi nuo pavienių specialistų. Ekspertų vertinimu, po 2022 m. gerokai išaugus operaciniam krūviui, analitiniai procesai vietomis buvo nustumiami į šalį, o sparčiai didėję informaciniai srautai ne visada buvo pakankamai filtruojami ar tikrinami. Tai lėmė nevienodą analitinio darbo kokybę ir apsunkino bendrą situacijos vertinimą. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai, susiję su **analitiniais gebėjimais**:

4. Sukurti bendrą analitinių vertinimų ir duomenų interpretavimo standartą.

Nors Kariuomenėje naudojamos analitinės metodikos, jos nėra taikomos vienodai visoje organizacijoje. Dėl to analitinės išvados skiriasi priklausomai nuo padalinio patirties, pajėgumų ir darbo kultūros. Vieningas standartas užtikrintų aiškesnę analitinio darbo struktūrą, sumažintų interpretacijos skirtumus ir padėtų palaikyti pastovią vertinimų kokybę net esant dideliam informacinių srautų spaudimui.

5. Įkurti centralizuotą analitinės paramos grupę.

Tokia grupė galėtų teikti metodinę pagalbą padaliniams, kuriuose analitiniai įgūdžiai yra silpnesni arba labai nevienodi. Šiuo metu analitinis darbas Kariuomenėje iš dalies priklauso nuo pavienių darbuotojų kompetencijos, todėl centralizuotas vienetas sumažintų šią riziką ir leistų greičiau diegti pažangesnius duomenų analizės metodus. Tai sustiprintų visos organizacijos atsparumą, ypač esant dideliems informacijos srautams ar neapibrėžtoms situacijoms.

6. Tęsti ir plėtoti Mokymo ir doktrinų valdybos kuriamą kaupiamųjų duomenų platformą.

Platforma jau pasiteisino kaip veiksminga priemonė sistemingai kaupti ir apdoroti informaciją, taip pat įtraukti daugiau kariuomenės personalo į duomenų rinkimą. Tolesnis platformos vystymas galėtų tapti patikimu informacijos filtravimo ir žinių kaupimo įrankiu. Tai ypač svarbu tais atvejais, kai informacijos srautas yra intensyvus, o duomenų patikimumas – nevienodas. Išplėsta platforma padėtų greičiau identifikuoti svarbias tendencijas ir palaikyti nuoseklesnę analitinio darbo kokybę visoje organizacijoje.

Rekomendacijos Kalėjimų tarnybai:

Tyrimas parodė (šio darbo 3.2.2 poskyris), kad Kalėjimų tarnybos administraciniai gebėjimai daugiausia yra rutininio tipo. Pasak ekspertų, kai kurie gebėjimai (koordinavimo, išteklių valdymo) per reorganizaciją patyrė reikšmingą šuolį, tačiau kiti – analitiniai, reguliaciniai ir operaciniai vis dar veikia riboto lankstumo, procedūrinio stabilumo pagrindu.

Analitinė veikla Kalėjimų tarnyboje šiuo metu labai ribota. Ekspertų vertinimu, didelė dalis analitinio darbo daroma inercijos principu. Ataskaitos rengiamos todėl, kad turi būti parengtos, o ne todėl, kad jos aktyviai naudojamos sprendimams. Analitiniai gebėjimai tarp padalinių skiriasi, nėra nuosekliai taikomo duomenų interpretavimo standartų rinkinio, o kompetencijų stygius stabdo gilesnę analizę. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai, susiję su **analitiniais gebėjimais:**

4. Parengti vieningą duomenų analizės ir vertinimo standartą.

Tai padėtų suvienodinti analitinio darbo kokybę ir užtikrintų, kad analitiniai dokumentai būtų naudojami kaip valdymo įrankis, o ne tik formalus reikalavimas.

5. Integruoti analitinius procesus į kasdienį valdymą.

Vertinimai turėtų tapti reguliaria vadovų darbo dalimi – su aiškiais ciklais, kada ir kokiu lygiu analitinė informacija aptariama bei naudojama priimant sprendimus.

6. Sistemingai investuoti į analitines kompetencijas.

Ypač žemesnės ir vidurinės grandies darbuotojams, kurie kasdien dirba su duomenimis. Reikalingi mokymai apie duomenų interpretavimą, rizikų vertinimą, indikatorius ir analitinių įrankių naudojimą.

Po reorganizacijos atsirado didelė norminių dokumentų ir procedūrų gausa. Dalis jų dubliuojasi arba dažnai keičiami, todėl žemesniems lygmenims tai kuria neapibrėžtumo ir chaoso pojūtį. Atsakomybės ribos ne visada aiškios, o pasipriešinimas procesų vienodinimui stabdo tvarkų įtvirtinimą. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai susiję su **reguliaciniais gebėjimais:**

4. Atlikti Kalėjimų tarnybos reguliacinės bazės peržiūrą.

Atsisakyti perteklinių ar dubliuojančių dokumentų ir palikti tik būtiniausius bei aiškiausiai apibrėžtus.

5. Sutvirtinti atsakomybės logiką.

Kiekvienoje tvarkoje turi būti aiškiai nurodyta, kas atsakingas už jos vykdymą, priežiūrą ir atnaujinimą.

6. Įdiegti nuoseklų reguliavimo pokyčių valdymo ciklą.

Tai sumažintų netikėtų, chaotiškų pakeitimų poveikį ir suteiktų darbuotojams daugiau nuspėjamumo.

Operaciniai procesai daug kur dar tik formuojasi. Vadovai neretai perima specialistų funkcijas, nes darbuotojai ne visuomet jaučiasi turintys pakankamą mandatą priimti sprendimus. Trūksta projektų valdymo ir vadybinių kompetencijų, o klaidos dažniau matomos kaip personalo problema, o ne mokymosi galimybė. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai susiję su **operaciniais gebėjimais:**

3. Įtvirtinti aiškias delegavimo taisykles.

Reikia nustatyti, kokius sprendimus priima darbuotojas, o kokius – vadovas, kad būtų išvengta funkcijų dubliavimosi.

4. Stiprinti operacinių procesų stabilizavimą.

Dokumentavimas, aiškūs veiklos standartai ir bendri procedūriniai pagrindai leistų sumažinti kasdienį improvizavimą.

Kalėjimų tarnyba prižiūri itin platų veiklos spektrą, tačiau išteklių valdymo gebėjimai ne visada adekvatūs šiai apimčiai. Trūksta žmogiškųjų išteklių pritraukimo ir išlaikymo mechanizmų. Politiniai sprendimai taip pat daro didelę įtaką išteklių paskirstymui. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikiami siūlymai susiję su **išteklių valdymo gebėjimais:**

3. Sukurti tvarią motyvacinę ir karjeros vystymo sistemą, kuri padėtų mažinti darbuotojų kaitą ir sistemingai kaupti kompetencijas.

4. Plėsti procesų skaitmeninimą, kuris sumažintų žmogiškojo faktoriaus poveikį, ypač srityse, kuriose klaidų ar korupcijos rizika didesnė.

Bendra rekomendacija abiem institucijoms – vertinant administracinių gebėjimų stiprinimo priemones, atsižvelgti ne tik į formalių reikalavimų įgyvendinimą, bet ir į tai, kaip jie integruojami į realias organizacines praktikas. Tai leistų anksti identifikuoti formalizacijos ir fragmentacijos požymius bei mažinti atsiejimo tarp deklaruojamų ir faktiškai veikiančių administracinių gebėjimų riziką.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS:

Monografijos

1. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). The Baltic States in the context of the EU's crisis management: The importance of administrative capacity for resilience. In D. Schultz, R. Smaliukienė, & V. Giedraitytė (Eds.), Democratic resilience in the Baltics: Vol. 1. Baltic security and defense (pp. 221–237). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99286-5_13
2. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). Nacionalinio saugumo iššūkiai: Viešojo valdymo tobulinimo aktualijos. In B. Melnikas (Ed.), Saugumo iššūkiai: Vadybos tobulinimas (pp. 35–52). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. https://vb.lka.lt/object/elaba:89852424/

Straipsniai

1. Smaliukienė, R., Giedraitytė, V., Grincevičiūtė, I., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2023). Good practices in inter-institutional collaboration in managing the migrant crisis. Viešoji politika ir administravimas, 22(1), 20–32. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.22.1.33724
2. Šidlauskas, A., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). Iššūkiai kibernetiniam saugumui: Socialinė inžinerija institucinio izomorfizmo kontekste. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, 25, 389–405. https://doi.org/10.13165/PSPO-20-25-26
3. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). National security system in Lithuania: Case study according to institutional fragmentation theory. Social transformations in contemporary society (STICS): Proceedings of an annual international conference for young researchers, 8, 5–14. https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/cbb17eca-3605-497c-bc4b-fbccbc86bbe2/content
4. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). "Different speed" or unified EU? Answer from the point of view of institutionalism theory. Social transformations in contemporary society (STICS 2019): Proceedings of an annual international conference for young researchers, 7, 26–35. https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/cd60bd88-f830-4059-b44b-ccc50c0dcdd1/content

Pranešimai mokslinėse konferencijose

1. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2026). European defence without the transatlantic anchor: A two-dimensional model of administrative capacity and capability. International Annual Scientific Conference "The Baltic States and Regional Security in the Transatlantic Context," General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, March 18–19, Vilnius.
2. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2026). Causal mechanisms of institutional change in national security institutions: A neo-institutionalist perspective. Annual International Scientific Forum "Networking on Sustainable Security in the Dynamic

Environment," Mykolas Romeris University, April 16–17, Vilnius.

3. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2026). Nuo makro iki mikro: Administracinių gebėjimų analizė viešajame valdyme. 2-oji studentų mokslinė konferencija „Thesis and Toffee", Kauno technologijos universitetas ir Mykolo Romerio universitetas, gegužės 22–23 d. 4. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). National security institutions' change: Stability versus transformation. 13th International Scientific Conference "Social Transformations in Contemporary Society 2025," October 17, 2025, Vilnius, Lithuania. Mykolas Romeris University.
4. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). Today's national security as a wicked problem – the importance of administrative capacity. International Scientific Forum "Networking on Sustainable Security in Dynamic Environment," 16th International Scientific Conference "Contemporary Paradigms of Security 2025," April 10–11, 2025, Mykolas Romeris University, Lithuania.
5. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). Administracinių gebėjimų stiprinimas geopolitinių iššūkių kontekste. Tarptautinė mokslinė-praktinė 12-oji viešojo valdymo pokyčių konferencija: Demokratinis valdymas geopolitinių iššūkių kontekste: 2025 m. gegužės 14 d., Vilnius, Lietuva (p. 73–74). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
6. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2023). Administraciniai gebėjimai: Senas receptas spręsti pamirštiems iššūkiams. In V. Giedraitytė, A. Stasiukynas, & R. Kazlauskaitė Markelienė (Eds.), Tarptautinė mokslinė-praktinė 10-oji viešojo valdymo pokyčių konferencija: Tvarus viešasis sektorius neapibrėžtumo sąlygomis: Santraukos (pp. 47–48). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
7. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). National security system in Lithuania: Case study according to institutional fragmentation theory. In Social transformations in contemporary society 2020: The 8th International Scientific Conference for Young Researchers: Abstract book, 4–5 June, 2020, Vilnius-Net (pp. 13–14). Mykolas Romeris University.
8. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). "Different speed" or unified EU? Answer from the point of view of institutionalism theory. In Social transformations in contemporary society 2019: The 7th International Scientific Conference for Young Researchers: Abstract book, 6–7 June, 2019, Vilnius-Net (pp. 31–32). Mykolas Romeris University.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ NE DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS:

Monografijos

1. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2022). EU security policy and priorities: Highway or a cliff at the end of the road? In D. Schultz, A. Pūraitė, & V. Giedraitytė (Eds.), Europe alone: Small state security without the United States (pp. 177–194). Rowman & Littlefield International.
2. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). Lilliputians divided: How service statutes fragment Lithuanian security services. In W. Klinkert, M. Bollen,

M. Jansen, H. de Jong, E.-H. Kramer, & L. Vos (Eds.), NL ARMS Netherlands annual review of military studies 2019: Educating officers: The thinking soldier. The NLDA and the Bologna declaration (Vol. 5, pp. 321–335). T.M.C. Asser Press/ Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-315-3_20

Studijų literatūra mokomosios knygos

1. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). Visuotinės gynybos sistema. M. Nefas (Ed.), *Nacionalinis saugumas ir krašto gynyba: Vadovėlis IV gimnazijos klasei* (D. 1, pp. 21–38). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Straipsniai

1. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2023). The phenomenon of the hierarchy principle in the military: Analysis from traditional bureaucracy model to meta-governance. *Social transformations in contemporary society (STICS 2023): Proceedings of annual international conference for young researchers, 11*, 5–13.
2. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2024). Today's national security – at the bottom or the top of Maslow's pyramid of needs. *Social transformations in contemporary society (STICS 2024): Proceedings of annual international conference for young researchers, 12*, 13–21.
3. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2018). The compliance of Lithuanian vocational and higher education systems with the needs of uniformed (statutory and military) service. *Social transformations in contemporary society: Proceedings of annual international conference for young researchers, 6*, 44–53.
4. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2018). When a market runs a hierarchy: Retrenchment of bureaucratic practices in Lithuanian uniformed services. *Socialiniai tyrimai, 41*(1), 18–24.
5. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2017). Challenges to career development in uniformed services of Lithuania. *Contemporary Research on Organization Management and Administration (CROMA Journal), 5*(1), 33–43.
6. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2019). Muddling through with black swans circling overhead: Border official's perspective on border security in EU. In *EURAM 2019: Exploring the future management, 26–28 June, Lisboa, Portugal* (pp. 1–15). European Academy of Management.
7. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). Challenges to enforcement EU external border security. In *International security in the frame of modern global challenges 2019: Collection of research papers* (pp. 97–103). Mykolas Romeris University; Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.

Pranešimai mokslinėse konferencijose

1. Česnuitytė, V., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). Factors and its dynamics of retention of military personnel in the Lithuanian Armed Forces. In *Abstracts accepted for ISMS 2025: International Society of Military Sciences Conference "Conflict in a fragmenting world order," 12th–15th October 2025, Amsterdam, Netherlands* (p. 35). Netherlands Defense Academy.
2. Česnuitytė, V., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). Recruitment to professional military service in Lithuania: Motivating and limiting factors. In *Abstracts accepted for ISMS 2025: International Society of Military Sciences Conference "Conflict in a fragmenting world order," 12th–15th October 2025, Amsterdam, Netherlands* (p. 36). Netherlands Defense Academy.
3. Česnuitytė, V., Smaliukienė, R., Ungurytė-Ragauskienė, S., & Giedraitytė, V. (2025). Personalo pritraukimo į profesinę karo tarnybą aplinkybės ir veiksniai. *XVII nacionalinė Lietuvos sociologų draugijos konferencija "Globalios ir įtraukios sociologijos link," 2025 m. rugsėjo 4–5 d., Vilnius: Tezės* (p. 1). Lietuvos sociologų draugija; Lietuvos socialinių mokslų centro Sociologijos institutas.
4. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2024). How to win a "draw on my back challenge": Multi-level, interministerial and government-industry coordination dilemmas. In *International Academic Forum "Military innovations in contemporary warfare," 18–19 April 2024: Abstracts collection* (pp. 200–201). ТОВ "7БЦ".
5. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2024). Visuotinės gynybos strategijų kaita arba kaip išvengti „Margirio" sindromo. *Tarptautinė mokslinė-praktinė 11-oji viešojo valdymo pokyčių konferencija: Nacionalinis saugumas demokratinėje valstybėje: Santraukos, 2024 m. gegužės 15 d., Vilnius* (pp. 52–53). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
6. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2018). Implications of the fragmentation of Lithuanian uniformed services. In S. Bekesiene & S. Hoškova-Mayerova (Eds.), *Challenges to national defence in contemporary geopolitical situation: CNDCGS'2018: Abstracts of the 1st international scientific conference, April 25–27, 2018, Pabradė, Lithuania* (pp. 130–131). The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.
7. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2018). Operationalizing the European administrative space as a bottom-up concept. In *Regional risks and risks to the regions: International conference, 30–31 January 2018: Conference proceedings* (pp. 96–98). The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.
8. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2018). The compliance of Lithuanian vocational and higher education systems with the needs of uniformed (statutory and military) service. In *International scientific conference for young researchers "Social transformations in contemporary society 2018": Abstract book, 7–8 June 2018, Vilnius-Net* (pp. 16–17). Mykolas Romeris University.
9. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2017). Career development models in different uniformed services in Lithuania. In *International scientific conference for young*

researchers "Social transformations in contemporary society 2017": Abstract book, 1–2 June 2017, Vilnius-Net (pp. 33–34). Mykolas Romeris University.

GYVENIMO APRAŠYMAS

Skaitmeniniai identifikatoriai ir mokslininko profiliai

ORCID:

https://orcid.org/0009-0007-5848-0405

Google Scholar:

https://scholar.google.com/citations?user=XynXO3QAAAAJ&hl=lt

ResearchGate:

https://www.researchgate.net/profile/Svajune-Unguryte-Ragauskiene

Scopus Author ID:

https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57197734686

Išsilavinimas

2012	Viešojo administravimo bakalauras, Mykolo Romerio universitetas
2016	Viešojo administravimo magistras, Mykolo Romerio universitetas
2018 – dabar	Doktorantūros studijos, Socialiniai mokslai, Vadybos kryptis, Mykolo Romerio universitetas

Darbo patirtis

2012–2013	Viešųjų ryšių įmonė UAB „IC Baltic“ projektų vadovo asistentė
2013–2015	Vilniaus technologijų ir verslo profesinio mokymo centras tarptautinių projektų vadovė
2019–2020	Mykolo Romerio universitetas Viešojo valdymo fakulteto viešųjų ryšių ir rinkodaros vadybininkė Viešojo administravimo instituto lektorė
2022–dabar	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija saugumo institucijų valdymo mokslo grupės lektorė

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Svajūnė Ungurytė-Ragauskienė

THE ENACTMENT OF ADMINISTRATIVE CAPACITY IN THE NATIONAL SECURITY CONTEXT

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2026

The doctoral dissertation was prepared in 2018-2026 at Mykolas Romeris University under the doctoral program right conferred to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University by the order of the Minister of Education, Science and Sports of the Republic of Lithuania No. V-160 dated February 22, 2019.

Scientific Supervisor:

Assoc. Prof. Dr. Mantas Bileišis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended in the board of management research of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University Šiauliai Academy:

Chairperson:

Prof. Dr. Andrius Stasiukynas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Dr. Krzysztof Krukowski (University of Warmia and Mazury, Poland, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003);

Assoc. Prof. Dr. Aušra Šukvietienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Skaidrė Žičkienė (Vilnius University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the open meeting of the Management Science Field Council on December 3, 2026, at 11:00 at Mykolas Romeris University, I-414 auditorium.

Address: Ateities St. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

SUMMARY

Relevance of the topic. The activities of national security institutions have acquired particular significance in the contemporary geopolitical environment. In public governance practice, it is increasingly emphasized that administrative capacities are not merely a set of procedural rules or available resources. Rather, they constitute a complex set of phenomena encompassing institutional learning, accumulation of experience, the ability to adapt, transform processes, and act rapidly in a constantly changing environment. Since the enactment of administrative capacities is directly related to the institutional context, their analysis is inseparable from the dynamics characteristic of the institutional environment (Pollitt and Bouckaert, 2017). Administrative capacities can be regarded as a critical component of national security resilience, enabling institutions to manage crises effectively and respond appropriately to challenges arising from the environment (Bileišis and Ungurytė-Ragauskienė, 2025; Gnielinski, 2026, et al.). Therefore, analysing the enactment of administrative capacities becomes an important basis not only for assessing the functioning of national security institutions but also for explaining how administrative capacities are enacted under complex and changing environmental conditions.

In recent years, two different types of impulses have become particularly salient in the national security context. The external geopolitical shock following the outbreak of the war in Ukraine in 2022 highlighted the need to improve the management processes, response logic, and analytical functions of the Lithuanian Armed Forces (hereinafter – the Armed Forces). Meanwhile, institutional reorganizations, such as the 2023 reform of the Lithuanian Prison Service (hereinafter – the Prison Service), substantially changed its organizational structure and operating principles. Given the complexity of the national security system, this study deliberately selected two institutions operating in different domains – external (defence) and internal (public security). This choice makes it possible to analyse the enactment of administrative capacities within the same national security context but under different operating conditions. The comparative analysis makes it possible to reveal how different institutional contexts and the impulses affecting them are associated with differences in the enactment of administrative capacities.

Although national security institutions are continuously affected by both external and internal processes, administrative capacities are most often analysed fragmentarily in the academic literature. Such an approach does not allow their enactment and the causal mechanisms shaping it to be revealed systematically. This dissertation seeks to address this gap by proposing a two-dimensional field of administrative capacities as an analytical tool for systematically analysing their enactment through the interaction of the meso and micro levels. The enactment of administrative capacities is explained through the logic of causal mechanisms by identifying external pressure and internal adaptation mechanisms and revealing how and why different patterns of capacity enactment emerge across institutions. This integrated approach makes it possible not only to identify differences in the enactment of administrative capacities but also to

explain their formation across institutions operating within the same national security context but under different types of impulses. It should be noted that although macro, meso, and micro levels of capacities are conceptually distinguished in the dissertation, the macro level is not examined empirically and is used only as a theoretical context for highlighting differences between the levels.

Although national security institutions operate within a common context, the enactment of their administrative capacities varies. Therefore, the **research problem** addressed in this dissertation is: what is the nature of administrative capacity enactment in national security institutions, and what causal mechanisms shape it?

Research object. The enactment of administrative capacities in Lithuanian national security institutions (the Armed Forces and the Prison Service).

Research aim. To examine the enactment of administrative capacities and the causal mechanisms shaping it in national security institutions by analysing the cases of the Armed Forces and the Prison Service.

To achieve the stated aim, the dissertation addresses the following objectives:

1. To analyse the theoretical aspects of administrative capacity enactment by conceptually distinguishing the levels, classification, and types of capacities.
2. To examine theoretical approaches to causal mechanisms by identifying external pressure and internal adaptation mechanisms.
3. To develop a methodological framework for analysing administrative capacity enactment, grounded in a critical realist approach and oriented towards analysing the interaction between administrative capacity enactment and the causal mechanisms shaping it.
4. To conduct empirical studies of two national security institutions, analysing administrative capacity enactment and the causal mechanisms shaping it.
5. To reveal the logic of administrative capacity enactment and the operation of the mechanisms shaping it based on the results of the empirical studies, and to provide recommendations for strengthening them in national security institutions.

Research Methods. The theoretical part of the dissertation employs analysis and synthesis of the scientific literature. The development of the research instrument was based on the synthesis of theoretical insights and logical analysis. The empirical part of the study is grounded in the assumptions developed in the theoretical part and follows the principles of the critical realist paradigm. In accordance with critical realist epistemology, a retroductive analytical logic was adopted, whereby the study seeks to trace and reconstruct underlying causal mechanisms from the empirically observed enactment of administrative capacities. The study employs a multiple-case study design, while methodological triangulation is used to enhance the reliability of the data and the substantiation of interpretations.

Defended Research Statements:

1. The two-dimensional field for analysing administrative capacity enactment constitutes an original analytical model that enables the systematic analysis of the interaction between meso-level capacities and micro-level capacity types.
2. The enactment of administrative capacities is shaped by the interaction of causal mechanisms, namely external pressure and internal adaptation.
3. The enactment of administrative capacities within institutions is shaped by internal adaptation mechanisms activated by external pressure: integration and hybridization are associated with dynamic and innovative capacity types, whereas formalization and fragmentation are associated with routine capacity types.

Theoretical and practical significance of the dissertation. The developed two-dimensional field for analysing administrative capacity enactment can be applied as an analytical tool for systematically examining the interaction between the meso and micro levels. The model enables the identification and assessment of administrative capacity enactment by revealing when meso-level administrative capacities – coordination, analytical, regulatory, operational, and resource management – remain routine, when they become dynamic, and when they acquire an innovative character. At the practical level, the model can be applied to assess institutional performance, plan changes, and identify areas in which administrative capacities are weak or insufficiently developed.

An analysis of administrative capacity enactment based on the logic of causal mechanisms makes it possible to identify external pressure and internal adaptation mechanisms and their interaction. This provides an opportunity to explain why different patterns of administrative capacity enactment emerge across institutions and creates conditions for their targeted strengthening. This is particularly relevant in the contemporary national security context, characterized by increasing geopolitical uncertainty, the expansion of hybrid threats, and the need to ensure a rapid and coordinated institutional response. Under such conditions, strengthening administrative capacities becomes not only a prerequisite for organizational effectiveness but also a condition for ensuring national security.

OVERVIEW OF THE FIRST PART: THEORETICAL ASPECTS OF ADMINISTRATIVE CAPACITY ENACTMENT IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY

The first chapter introduces the concept of capacities and their differentiation across the macro, meso, and micro levels of public governance. Different capacity contents are discussed depending on the level of analysis, highlighting their systemic, institutional, and organizational nature. Macro- and meso-level capacities are associated with available resources, structures, systems, and processes that enable institutions to perform their assigned functions. Micro-level capacities are associated with an organization's ability to effectively utilize available resources, adapt to changing conditions, and reconfigure them. This provides a basis for differentiating capacities according to the levels of public governance analysis and establishes the theoretical foundation for further analysis of administrative capacities.

The second chapter analyses administrative capacities at the macro (systemic) level. Macro-level capacities are understood as the overall set of state capacities that provides the basis for the functioning of the state and the achievement of strategic objectives. At this level, systemic capacity to perform essential state functions – administrative, fiscal, legal, regulatory, defence, and others – is distinguished. The macro level is not empirically examined in this study and is used as a theoretical context for highlighting differences between the levels of capacity analysis.

The third chapter focuses on meso-level administrative capacities, emphasizing the importance of contextuality and their classification into coordination, analytical, regulatory, operational, and resource management capacities. The fourth chapter examines micro-level (organizational) capacities, distinguishing their types and their relationship with meso-level administrative capacities within the two-dimensional field of enactment. The two-dimensional field of administrative capacity enactment (see Figure 1) demonstrates that institutional functioning is a multilayered and dynamic phenomenon shaped by both meso-level administrative capacities and the logic of micro-level functioning. Capacity types (routine, dynamic, and innovative) reveal the extent to which an institution is able not only to perform assigned functions but also to respond to change, reconfigure resources, and generate new forms of activity. This structure demonstrates that administrative capacities are not static or merely procedural. Their enactment is associated with environmental factors and the way the organization operates. Therefore, the enactment of administrative capacities may be routine, dynamic, and, in certain areas, innovative. These differences are important for explaining how new practices emerge and how organizations adapt within the broader governance context.

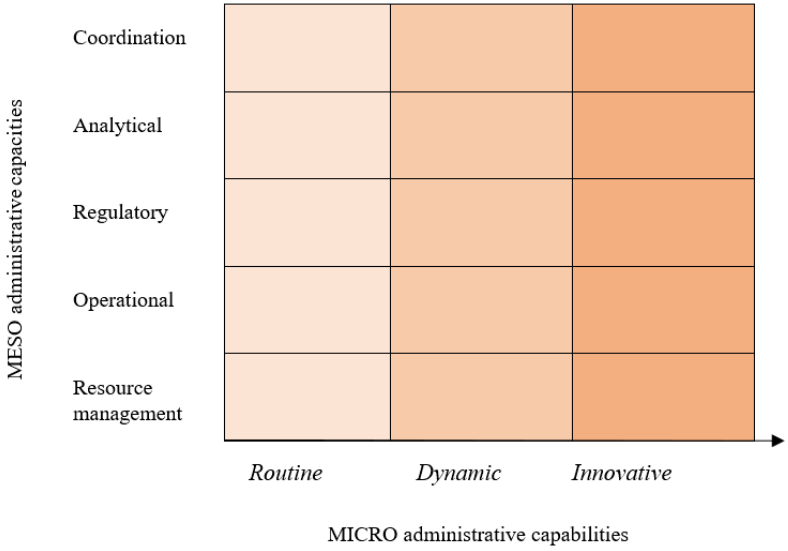


Figure 1. Two-dimensional field of administrative capacity enactment

Source: compiled by the author

The fifth chapter discusses the causal mechanisms of administrative capacity enactment, analysing external pressure and internal adaptation mechanisms. External institutional pressures (coercive, normative, mimetic, and competitive) direct institutional adaptation and shape legitimacy requirements, but do not in themselves determine actual organizational transformations. Internal adaptation mechanisms (compatibility and decoupling) are of particular importance, shaping whether these pressures translate into strengthened administrative capacities or remain merely formal adaptation.

The sixth chapter presents the conceptualization of administrative capacity enactment in the context of national security. It provided a basis for the subsequent empirical analysis and established the conditions for interpreting the two-dimensional field of administrative capacity enactment and causal mechanisms in the national security context.

OVERVIEW OF THE SECOND PART: METHODOLOGY FOR THE STUDY OF ADMINISTRATIVE CAPACITY ENACTMENT IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY

The second part of the dissertation presents the research methodology underlying the analysis of administrative capacity enactment in the context of national security. The section begins with the philosophical research approach, explaining the ontological and epistemological assumptions of critical realism that provide the basis for interpreting social reality through causal mechanisms. The philosophical approach of critical realism enables administrative capacity enactment to be analysed as a multilayered and causal phenomenon. Critical realism recognizes that empirical knowledge is socially and historically conditioned, while real causal mechanisms exist independently of our interpretations.

The analytical logic of the study is based on the interconnected analysis of the meso and micro levels and an explanatory (mechanism) stage (see Figure 2). The meso level addresses the question of what the distribution of administrative capacities is by examining strategic documents and organizational plans, as well as the main environmental factors affecting coordination, analytical, regulatory, operational, and resource management capacities. At the micro level, the study seeks to understand how these capacities operate in practice, based on expert experiences. At this stage, the two-dimensional analytical field of administrative capacities is applied to assess administrative capacity enactment. Finally, the third stage provides the basis for explaining the underlying causal mechanisms of enactment. This sequential transition between the questions "what", "how", and "why" makes it possible to reveal the multilayered nature of capacity enactment and the interaction of its causal mechanisms.

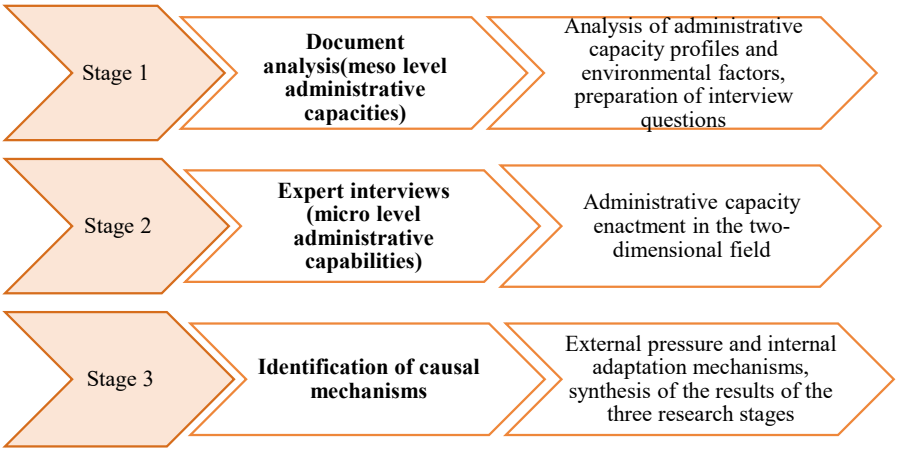


Figure 2. Logical sequence of the research stages

Source: compiled by the author

The study selected two different national security institutions – the Defence Staff of the Lithuanian Armed Forces (hereinafter – the Armed Forces) and the Prison Service under the Ministry of Justice (hereinafter – the Prison Service). This selection is not arbitrary, as it provides an analytical basis for comparing and assessing the enactment of administrative capacities in two fundamentally different security domains – external (defence) and internal (public security). Defence institutions operate under conditions of continuous geopolitical tension, international commitments, and military strategic logic, whereas public security institutions balance legal regulation, social reintegration, and the operational demands of everyday functioning. These different operating contexts make it possible to assess the applicability of the two-dimensional model of administrative capacity enactment and to identify how different types of pressure, both external and internal, generate different patterns of capacity enactment.

Several limitations emerged in the study, related to the limited scope of the empirical analysis, methodological choices, and data availability. Only two national security institutions were analysed, limiting the generalizability of the results; the qualitative approach inevitably involves researcher interpretation, although this was mitigated through systematic coding and the principles of critical realism; access to information was constrained by the closed nature of the sector and the unavailability of non-public documents; furthermore, the chosen philosophical approach is oriented towards revealing causal mechanisms in a specific context rather than formulating universal regularities. Finally, the study was limited to a single period and therefore does not allow the enactment of administrative capacities to be assessed from a long-term perspective.

OVERVIEW OF THE THIRD PART: RESEARCH RESULTS ON ADMINISTRATIVE CAPACITY ENACTMENT IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY

The third part of the dissertation presents the results of the empirical study. The first chapter examines meso-level administrative capacities based on document analysis. It identifies the distribution of meso-level administrative capacities in the Lithuanian Armed Forces and the Prison Service, as well as their interaction with environmental factors. The analysis of meso-level administrative capacities revealed clear institutional differentiation. Within the meso-level capacity structure of the Armed Forces, operational dynamics, coordination, and responsiveness are prominent, whereas regulation and resource management are more pronounced in the Prison Service. These different institutional profiles are associated with differences in how institutions respond to political, legal, economic, and social environmental factors.

The second chapter presents the results of the analysis of micro-level administrative capacities based on expert interviews. Administrative capacity enactment is analysed within the two-dimensional analytical field. In the Armed Forces, dynamic and innovative patterns of administrative capacity enactment are more prominent, particularly in the areas of coordination, operational, and analytical capacities. This enactment is associated with external threats and a continuous state of preparedness that emerged under wartime conditions. In the Prison Service, capacity enactment is more procedural and is associated with the pace and uncertainty of internal organizational reforms; consequently, fewer manifestations of dynamic and innovative enactment were identified.

The third chapter systematizes the empirical data and analyses causal mechanisms. External pressure and internal adaptation mechanisms are identified to help explain administrative capacity enactment in each institution. In the Armed Forces, coercive external pressure primarily activates internal compatibility through the mechanism of integration, which manifests itself through intensified cooperation, faster processes, and a strengthening of the logic of responsiveness. In the context of the Prison Service's reorganization, combinations of coercive and normative pressures are more often associated with formalization and fragmentation mechanisms, manifested through an increase in rules and procedures and uneven adaptation across organizational units.

The results of the third research stage showed that differences in administrative capacity enactment can be explained, in part, by the interaction between external pressure and internal adaptation mechanisms. In the case of the Armed Forces, geopolitical pressure was associated with the activation of the integration mechanism and the strengthening of capacities, whereas in the Prison Service, formalization and fragmentation mechanisms associated with decoupling were more frequently observed. It was also established that different internal adaptation mechanisms are associated with different patterns of administrative capacity enactment: integration and, in some cases, elements of hybridization are associated with dynamic and innovative enactment,

whereas formalization and fragmentation mechanisms are associated with routine and procedural activity.

The study also opens up directions for future research. It is proposed to examine the applicability of the two-dimensional model in other contexts, conduct longitudinal studies, and combine qualitative and quantitative methods. In addition, further research should address differences in the enactment of specific capacities, such as analytical capacities, and examine the effects of organizational reorganization over time in order to assess whether implemented practices become sustainable organizational activity.

CONCLUSIONS

1. Analysis of the theoretical approaches to administrative capacity enactment established that:
   1.1. The concept of administrative capacity remains fragmented and conceptually ambiguous in the public governance literature. Different authors define the content, levels of analysis, classification, and types of capacities in different ways; therefore, there is a lack of a unified analytical framework that would allow this phenomenon to be examined consistently.
   1.2. Administrative capacities are conceptually differentiated into meso-level (administrative capacity) and micro-level (administrative capability) capacities, which describe different yet interrelated dimensions of organizational functioning.
   1.3. Meso-level capacities encompass coordination, analytical, regulatory, operational, and resource management capacities, whereas micro-level capacities are expressed through the practical functioning of an organization, reflected in routine, dynamic, and innovative capacity types.
   1.4. Integrating the meso and micro levels provides a basis for analysing administrative capacity enactment as a two-dimensional phenomenon, enabling coordination, analytical, regulatory, operational, and resource management capacities to be assessed through routine, dynamic, and innovative capacity types and allowing the specific characteristics of such enactment across different institutions to be revealed.

2. Analysis of the theoretical logic of causal mechanisms established that:
   2.1. Administrative capacity enactment is shaped not only by structural or institutional factors but also through the operation of causal mechanisms, which makes it possible to explain how external conditions are adapted into specific organizational outcomes.
   2.2. External pressure acts as a mechanism initiating administrative capacity enactment and encouraging organizations to respond to environmental demands; however, the existence of pressure alone does not determine administrative capacity enactment. Its significance depends on how organizations interpret external pressure and which internal adaptation mechanisms they employ in responding to it.
   2.3. Internal adaptation mechanisms – integration and hybridization – ensure internal compatibility, whereas formalization and fragmentation lead to decoupling within the organization. These mechanisms represent different forms of organizational response to external pressure and make it possible to analyse how external requirements are related to internal organizational practices.

2.4. Different interactions among these mechanisms are associated with different patterns of administrative capacity enactment. Integration and hybridization mechanisms are more often associated with more dynamic and innovative administrative capacity enactment, whereas formalization and fragmentation mechanisms are associated with routine and procedural enactment. Thus, causal-mechanism analysis makes it possible to explain why institutions operating within the same national security context exhibit different patterns of administrative capacity enactment.

3. Development of the methodological foundation for analysing administrative capacity enactment established that:
   3.1. The critical realist approach provides a basis for analysing administrative capacity enactment as the outcome of deeper, directly unobservable causal mechanisms and makes it possible to reveal not only surface-level phenomena but also the causes underlying their emergence.
   3.2. The two-dimensional analytical model of administrative capacity enactment, combined with causal-mechanism logic, provides a coherent and theoretically grounded methodological basis for empirical research, enabling not only the identification of capacity enactment across the meso and micro levels but also the explanation of the underlying causes shaping it.

4. Empirical research in national security institutions established that:
   4.1. The meso-level analysis showed that the distribution of administrative capacities in the analysed institutions differs substantially in the documents, despite the shared national security context. In the Armed Forces, coordination and operational capacities predominate, oriented towards rapid response, interinstitutional coordination, and decision-making responsiveness, whereas in the Prison Service, regulatory and resource management capacities predominate, reflecting a stronger orientation towards procedural regulation, control, and resource administration.
   4.2. The micro-level analysis revealed significant differences in administrative capacity enactment. In the Armed Forces, administrative capacities exhibit predominantly dynamic and partly innovative patterns, particularly in coordination and operational activities, where flexibility, rapid response, and the ability to operate under conditions of uncertainty are important. In the Prison Service, routine capacity types predominate, based on established procedures and standardized modes of operation, while elements of dynamic capacity types are manifested to a limited and fragmented extent.

4.3. The causal-mechanism analysis showed that, although both institutions operate within the same national security context, their administrative capacity enactment is associated with different configurations of internal adaptation mechanisms. In the Armed Forces, the significance of external pressure mechanisms for administrative capacity enactment is primarily manifested through integration, while elements of hybridization were also identified in certain areas, particularly analytical capacities. In the Prison Service, administrative capacity enactment is more strongly associated with formalization and fragmentation mechanisms, reflecting the greater significance of procedural conformity and the uneven embedding of organizational practices.

4.4. The empirical analysis revealed that the formal implementation of external requirements is not always associated with more dynamic administrative capacity enactment. In some cases, decoupling emerges between formal requirements and practical organizational functioning, whereby procedural conformity coexists with limited integration of internal practices. This indicates that the formal implementation of external requirements does not, in itself, determine a uniform pattern of administrative capacity enactment.

5. The empirical analysis of administrative capacity enactment and the logic of the operation of the mechanisms shaping it showed that:

5.1. Differences in administrative capacity enactment are shaped not by external pressure itself but by the internal adaptation mechanisms it activates and by how these mechanisms interact within the organization.

5.2. Different configurations of internal adaptation mechanisms shape different logics of administrative capacity enactment – ranging from integrated, result-oriented, and adaptive activity to fragmented, procedurally grounded, and less flexible organizational practices.

5.3. Comparative analysis revealed that, across different national security institutions, administrative capacity enactment is shaped by different types of primary impulses and the causal mechanisms they activate. In the Armed Forces, geopolitical external pressure primarily promoted the integration mechanism and created conditions for greater responsiveness and coordination of activities, whereas in the Prison Service, within the context of institutional reorganization, the prevailing combination of coercive and normative pressures more often activated formalization and fragmentation, which constrained adaptation and sustained a procedurally oriented logic of activity.

5.4. The findings showed that administrative capacity enactment is contextual and functionally differentiated. Therefore, the applicability of the two-dimensional analytical model of administrative capacity enactment and the complementary causal-mechanism logic should be further examined in other institutional contexts.

RECOMMENDATIONS

Based on the analysis of administrative capacity enactment in the Armed Forces and the Prison Service, targeted recommendations are provided to strengthen administrative capacities and reduce the risks of decoupling (formalization and fragmentation). The recommendations focus on those administrative capacities in which the study identified limitations.

Recommendations for the Armed Forces:

The research findings showed that analytical activity in the Armed Forces remains unevenly developed (Section 3.2.1 of the dissertation). In some units, analytical processes operate smoothly, whereas in others they remain fragmented or dependent on individual specialists. According to the experts, following the substantial increase in operational workload after 2022, analytical processes were at times deprioritized, while rapidly increasing information flows were not always sufficiently filtered or verified. This resulted in uneven quality of analytical work and complicated overall situational assessment. In response to these challenges, the following recommendations concerning **analytical capacities** are proposed:

1. Develop a common standard for analytical assessments and data interpretation.

Although analytical methodologies are used in the Armed Forces, they are not applied uniformly across the organization. As a result, analytical conclusions vary depending on the experience, capacities, and work culture of individual units. A common standard would provide a clearer structure for analytical work, reduce differences in interpretation, and help maintain consistent assessment quality even under conditions of high information-flow pressure.

2. Establish a centralized analytical support group.

Such a group could provide methodological support to units where analytical skills are weaker or highly uneven. Currently, analytical work in the Armed Forces is partly dependent on the competencies of individual employees; therefore, a centralized unit could reduce this risk and facilitate the faster adoption of more advanced data-analysis methods. This would strengthen the resilience of the organization as a whole, particularly under conditions of high information flows or uncertainty.

3. Continue and further develop the data-aggregation platform being developed by the Training and Doctrine Board.

The platform has already proven effective as a tool for systematically collecting and processing information, as well as for involving more military personnel in data collection. Further development of the platform could make it a reliable tool for information filtering and knowledge accumulation. This is particularly important when information flows are intensive and data reliability varies. An expanded platform would help identify important trends more quickly and support more consistent analytical work across the organization.

Recommendations for the Prison Service:

The study showed (Section 3.2.2 of the dissertation) that the administrative capacities of the Prison Service are predominantly routine in type. According to the experts, some capacities, particularly coordination and resource management, experienced a significant increase during the reorganization, whereas others – analytical, regulatory, and operational capacities – continue to operate on the basis of limited flexibility and procedural stability.

Analytical activity in the Prison Service is currently very limited. According to the experts, a substantial part of analytical work is carried out largely as a matter of routine. Reports are prepared because they are required, rather than because they are actively used to support decision-making. Analytical capacities vary across units, there is no consistently applied set of standards for data interpretation, and a lack of competencies constrains more in-depth analysis. In response to these challenges, the following recommendations concerning **analytical capacities** are proposed:

1. Develop a common standard for data analysis and assessment.

This would help standardize the quality of analytical work and ensure that analytical documents are used as management tools rather than merely as a formal requirement.

2. Integrate analytical processes into day-to-day management.

Assessments should become a regular part of managerial practice, with clear cycles specifying when and at what level analytical information is discussed and used in decision-making.

3. Systematically invest in analytical competencies.

Particular attention should be given to lower- and middle-level employees who work with data on a daily basis. Training should address data interpretation, risk assessment, indicators, and the use of analytical tools.

Following the reorganization, a large volume of regulatory documents and procedures has emerged. Some of them overlap or are frequently amended, creating a sense of uncertainty and confusion at lower organizational levels. Responsibility boundaries are not always clear, while resistance to standardizing processes hinders the institutionalization of procedures. In response to these challenges, the following recommendations concerning **regulatory capacities** are proposed:

1. Review the Prison Service's regulatory framework.

Remove excessive or duplicative documents and retain only those that are necessary and clearly defined.

2. Strengthen the logic of responsibility allocation.

Each procedure should clearly specify who is responsible for its implementation, oversight, and updating.

3. Introduce a consistent regulatory change-management cycle.

This would reduce the impact of unexpected and uncoordinated changes and provide employees with greater predictability.

Operational processes are still developing in many areas. Managers often take over specialists' functions because employees do not always feel that they have a sufficient mandate to make decisions. Project management and managerial competencies are lacking, while errors are more often perceived as a personnel problem rather than as an opportunity for learning. In response to these challenges, the following recommendations concerning **operational capacities** are proposed:

1. Establish clear delegation rules.

It is necessary to define which decisions are to be made by employees and which by managers in order to avoid duplication of functions.

2. Strengthen the stabilization of operational processes.

Documentation, clear operational standards, and common procedural frameworks would help reduce day-to-day improvisation.

The Prison Service oversees a particularly broad range of activities, yet its resource management capacities are not always adequate to this scope. Mechanisms for attracting and retaining human resources remain insufficient. Political decisions also have a significant influence on resource allocation. In response to these challenges, the following recommendations concerning resource **management capacities** are proposed:

1. Develop a sustainable motivation and career-development system to reduce employee turnover and systematically accumulate competencies.

2. Expand process digitalization to reduce the impact of the human factor, particularly in areas where the risks of errors or corruption are higher.

General recommendation for both institutions - when assessing measures for strengthening administrative capacities, both institutions should consider not only the formal implementation of requirements but also how these requirements are integrated into actual organizational practices. This would make it possible to identify signs of formalization and fragmentation at an early stage and reduce the risk of decoupling between declared and actually functioning administrative capacities.

LIST OF SCIENTIFIC PUBLICATIONS

LIST OF SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION:

Monographs

1. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). The Baltic States in the context of the EU's crisis management: The importance of administrative capacity for resilience. In D. Schultz, R. Smaliukienė, & V. Giedraitytė (Eds.), *Democratic resilience in the Baltics: Vol. 1. Baltic security and defense* (pp. 221–237). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99286-5_13
2. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). National security challenges: Current issues in improving public governance. In B. Melnikas (Ed.), *Security challenges: Management improvement: Collective monograph* (pp. 35–52). General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania. https://vb.lka.lt/object/elaba:89852424/

Articles

1. Smaliukienė, R., Giedraitytė, V., Grincevičiūtė, I., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2023). Good practices in inter-institutional collaboration in managing the migrant crisis. *Public Policy and Administration, 22*(1), 20–32. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.22.1.33724
2. Šidlauskas, A., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). Challenges for cyber security: Social engineering in the context of institutional isomorphism. *Public Security and Public Order, 25*, 389–405. https://doi.org/10.13165/PSPO-20-25-26
3. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). National security system in Lithuania: Case study according to institutional fragmentation theory. *Social Transformations in Contemporary Society (STICS): Proceedings of an Annual International Conference for Young Researchers, 8*, 5–14. https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/cbb17eca-3605-497c-bc4b-fbccbc86bbe2/content
4. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). "Different speed" or unified EU? Answer from the point of view of institutionalism theory. *Social Transformations in Contemporary Society (STICS): Proceedings of an Annual International Conference for Young Researchers, 7*, 26–35. https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/cd60bd88-f830-4059-b44b-ccc50c0dcdd1/content

Presentations at scientific conferences

1. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2026). *European defence without the transatlantic anchor: a two-dimensional model of administrative capacity and capability.* International Annual Scientific Conference *The Baltic States and Regional Security in the Transatlantic Context*, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, March 18–19, Vilnius, Lithuania.
2. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2026). *Causal mechanisms of institutional change in national security institutions: a neo-institutionalist perspective.* Annual International

Scientific Forum *Networking on Sustainable Security in the Dynamic Environment,* Mykolas Romeris University, April 16–17, Vilnius, Lithuania.

3. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2026). *From macro to micro: analysis of administrative capacity in public governance.* 2nd Student Scientific Conference *Thesis and Toffee*, organized by Kaunas University of Technology and Mykolas Romeris University, May 22–23, Vilnius, Lithuania.
4. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). N*ational security institutions' change: stability versus transformation.* 13th International Scientific Conference *Social Transformations in Contemporary Society,* Mykolas Romeris University, October 17, Vilnius, Lithuania.
5. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). *Today's national security as a wicked problem – the importance of administrative capacity.* International Scientific Forum Networking on Sustainable Security in Dynamic Environment, 16th International Scientific Conference *Contemporary Paradigms of Security 2025*, April 10–11, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.
6. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). *Strengthening administrative capacity in the context of geopolitical challenges.* The 12th International Scientific-Practical Conference on Changes in Public Governance: *Democratic Governance in the Context of Geopolitical Challenges*, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, May 14, Vilnius, Lithuania.
7. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2023). *Administrative capacity: an old recipe for addressing forgotten challenges.* 10th International Scientific-Practical Conference on Public Governance Changes: *Sustainable Public Sector in the Times of Uncertainty*, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, May 17, Vilnius, Lithuania.
8. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2020). *National security system in Lithuania: case study according to institutional fragmentation theory.* 8th International Scientific Conference for Young Researchers *Social Transformations in Contemporary Society*, Mykolas Romeris University, June 4–5, Vilnius, Lithuania.
9. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). *"Different speed" or unified EU? Answer from the point of view of institutionalism theory.* 7th International Scientific Conference for Young Researchers *Social Transformations in Contemporary Society,* Mykolas Romeris University, June 6–7, Vilnius, Lithuania.

LIST OF SCIENTIFIC PUBLICATIONS NOT RELATED TO THE DISSERTATION TOPIC:

Monographs

1. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2022). EU security policy and priorities: Highway or a cliff at the end of the road? In D. Schultz, A. Pūraitė, & V. Giedraitytė (Eds.), *Europe alone: Small state security without the United States* (Chapter 8, pp. 177–194). Rowman & Littlefield International.

2. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). Lilliputians divided: How service statutes fragment Lithuanian security services. In W. Klinkert, M. Bollen, M. Jansen, H. de Jong, E.-H. Kramer, & L. Vos (Eds.), *NL ARMS: Netherlands annual review of military studies 2019: Educating officers: The thinking soldier – The NLDA and the Bologna declaration* (Vol. 5, pp. 321–335). T.M.C. Asser Press/Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-315-3_20

Study literature and textbooks

1. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). The total defence system. In M. Nefas (Ed.), *National security and national defence: Textbook for Grade IV gymnasium students: Part 1* (pp. 21–38). General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

Articles

1. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2023). The phenomenon of the hierarchy principle in the military: Analysis from traditional bureaucracy model to meta-governance. In *Social Transformations in Contemporary Society (STICS 2023): Proceedings of the annual international conference for young researchers, 11*, 5–13. Mykolas Romeris University.
2. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2024). Today's national security – At the bottom or the top of Maslow's pyramid of needs? In *Social Transformations in Contemporary Society (STICS 2024): Proceedings of the annual international conference for young researchers, 12,* 13–21. Mykolas Romeris University.
3. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2018). The compliance of Lithuanian vocational and higher education systems with the needs of uniformed (statutory and military) service. In *Social Transformations in Contemporary Society: Proceedings of the annual international conference for young researchers, 6*, 44–53. Mykolas Romeris University.
4. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2018). When a market runs a hierarchy: Retrenchment of bureaucratic practices in Lithuanian uniformed services. *Social Research, 41*(1), 18–24.
5. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2017). Challenges to career development in uniformed services of Lithuania. *Contemporary Research on Organization Management and Administration, 5*(1), 33–43.
6. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2019). Muddling through with black swans circling overhead: Border official's perspective on border security in EU. In *EURAM 2019: Exploring the future of management*, June 26–28, 2019, Lisbon, Portugal (pp. 1–15). European Academy of Management.
7. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2019). Challenges to enforcement of EU external border security. In *International security in the frame of modern global challenges 2019: Collection of research papers* (pp. 97–103). Mykolas Romeris University & Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.
8.

Presentations at scientific conferences

1. Česnuitytė, V., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). *Factors and dynamics of retention of military personnel in the Lithuanian Armed Forces.* International Society of Military Sciences (ISMS) Conference *Conflict in a Fragmenting World Order,* October 12–15, Amsterdam, the Netherlands.
2. Česnuitytė, V., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2025). *Recruitment to professional military service in Lithuania: Motivating and limiting factors.* International Society of Military Sciences (ISMS) Conference *Conflict in a Fragmenting World Order,* October 12–15, Amsterdam, the Netherlands.
3. Česnuitytė, V., Smaliukienė, R., Ungurytė-Ragauskienė, S., & Giedraitytė, V. (2025). *Circumstances and factors affecting the recruitment of personnel for professional military service.* 17th National Conference of the Lithuanian Sociological Association *Towards Global and Inclusive Sociology,* September 4–5, Vilnius, Lithuania.
4. Bileišis, M., & Ungurytė-Ragauskienė, S. (2024). *How to win a "draw on my back" challenge: Multi-level, interministerial and government–industry coordination dilemmas.* International Academic Forum *Military Innovations in Contemporary Warfare,* April 18–19, Kyiv, Ukraine.
5. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2024). *Changing comprehensive defence strategies or how to avoid the "Margiris" syndrome*. 11th International Scientific-Practical Conference on Changes in Public Governance *National Security in a Democratic Country*, May 15, Vilnius, Lithuania.
6. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2018). *Implications of the fragmentation of Lithuanian uniformed services.* 1st International Scientific Conference *Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation (CNDCGS 2018)*, April 25–27, Pabradė, Lithuania.
7. Ungurytė-Ragauskienė, S., & Bileišis, M. (2018). *Operationalizing the European administrative space as a bottom-up concept.* International Conference *Regional Risks and Risks to the Regions,* January 30–31, Vilnius, Lithuania.
8. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2018). *The compliance of Lithuanian vocational and higher education systems with the needs of uniformed (statutory and military) service.* International Scientific Conference for Young Researchers *Social Transformations in Contemporary Society 2018*, June 7–8, Vilnius, Lithuania.
9. Ungurytė-Ragauskienė, S. (2017). *Career development models in different uniformed services in Lithuania.* International Scientific Conference for Young Researchers *Social Transformations in Contemporary Society 2017*, June 1–2, Vilnius, Lithuania.

CURRICULUM VITAE

Digital Identifiers and Researcher Profiles

ORCID:

https://orcid.org/0009-0007-5848-0405

Google Scholar:

https://scholar.google.com/citations?user=XynXO3QAAAAJ&hl=lt

ResearchGate:

https://www.researchgate.net/profile/Svajune-Unguryte-Ragauskiene

Scopus Author ID:

https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57197734686

Education

2008-2012	Bachelor's degree in Public Administration, Mykolas Romeris University
2014-2016	Master's degree in Public Administration, Mykolas Romeris University
2018-2026	PhD candidate in Management, Mykolas Romeris University

Professional Experience

2012–2013	Public Relations Agency "IC Baltic", Assistant to the Project Manager
2013–2015	Vilnius Technology and Business Vocational Education and Training Centre, International Project Manager
2019–2020	Mykolas Romeris University, Public Relations and Marketing Manager, Faculty of Public Governance; Lecturer, Institute of Public Administration
Since 2022	General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, Lecturer, Research Group on the Management of Security Institutions

Ungurytė-Ragauskienė, Svajūnė
ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKA NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2026. P. 244.

Bibliogr. 148-168 p.

Nacionalinio saugumo institucijų gebėjimas veiksmingai reaguoti į kintančią aplinką ir prisitaikyti prie naujų grėsmių siejasi su jų administracinių gebėjimų praktiniu realizavimu, tačiau mokslinėje literatūroje šie gebėjimai dažnai analizuojami fragmentiškai. Disertacijoje siekiama konceptualizuoti administracinių gebėjimų raišką nacionalinio saugumo kontekste ir atskleisti ją paaiškinančius priežastinius mechanizmus. Administraciniai gebėjimai analizuojami makro, mezo ir mikro lygmenimis, klasifikuojant penkis mezo lygmens administracinius gebėjimus – koordinavimo, analitinius, reguliacinius, operacinius ir išteklių valdymo – bei tris mikro lygmens gebėjimų tipus – rutininius, dinaminius ir inovacinius. Jų sąveikai analizuoti pasiūlytas dvimatis administracinių gebėjimų raiškos laukas, o raišką aiškinančiai analizei taikoma priežastinių mechanizmų logika, išskiriant išorės spaudimo ir vidinės adaptacijos mechanizmus. Empirinis tyrimas, grindžiamas kritinio realizmo prieiga, dokumentų analize ir ekspertiniais interviu, atliktas analizuojant Lietuvos kariuomenės ir Kalėjimų tarnybos atvejus. Tyrimas atskleidė skirtingą institucijų administracinių gebėjimų raišką: Kariuomenėje labiau išryškėjo koordinavimo ir operaciniai gebėjimai bei dinaminis ir kai kuriose srityse inovacinis jų pobūdis, o Kalėjimų tarnyboje – reguliaciniai ir išteklių valdymo gebėjimai bei rutinine ir procedūrine veikla grindžiamas veikimas. Nustatyta, kad šiuos skirtumus padeda paaiškinti vidinės adaptacijos mechanizmai: Kariuomenėje dažniau išryškėjo integracija, o Kalėjimų tarnyboje – formalizacija ir fragmentacija. Disertacijoje pasiūlytas modelis sudaro prielaidas tolesniems administracinių gebėjimų tyrimams skirtinguose instituciniuose kontekstuose.

The ability of national security institutions to respond effectively to a changing environment and adapt to emerging threats is associated with the practical enactment of their administrative capacities; however, these capacities are often analysed in a fragmented manner in the academic literature. The dissertation aims to conceptualize administrative capacity enactment in the context of national security and to reveal the causal mechanisms that help explain it. Administrative capacities are analysed at the macro, meso, and micro levels, distinguishing five meso level administrative capacities — coordination, analytical, regulatory, operational, and resource management—and three micro level capabilities types — routine, dynamic, and innovative. To analyse their interaction, a two-dimensional field of administrative capacity enactment is proposed, while the analysis of enactment is guided by a causal-mechanism logic distinguishing external pressure and internal adaptation mechanisms. The empirical study, grounded in a critical realist approach and based on document analysis and expert interviews, examines the cases of the Lithuanian Armed Forces and the Prison Service. The study reveals distinct administrative capacity enactment across the institutions: in the Armed Forces, coordination and operational capacities are more prominent, with their enactment being dynamic and, in some areas, innovative, whereas in the Prison Service, regulatory and resource management capacities are more prominent, with organizational action largely based on routine and procedural activity. The findings indicate that these differences can be explained, in part, by internal adaptation mechanisms: integration is more prominent in the Armed Forces, whereas formalization and fragmentation are more evident in the Prison Service. The proposed model provides a basis for further research on administrative capacities across different institutional contexts.

Svajūnė Ungurytė-Ragauskienė

ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ RAIŠKA NACIONALINIO SAUGUMO KONTEKSTE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas roffice@mruni.eu
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai MB „Arhela“

Spausdino UAB „Ciklonas“
Žirmūnų g. 68, LT-09124, Vilnius
El. p. info@ciklonas.lt
https://ciklonas.lt/